전자책 활성화에 관한 연구

- 구독 시장에서 전자책 서비스 생존 전략 -

디지털비즈니스 트랙 85기 이기훈

2022.12.20

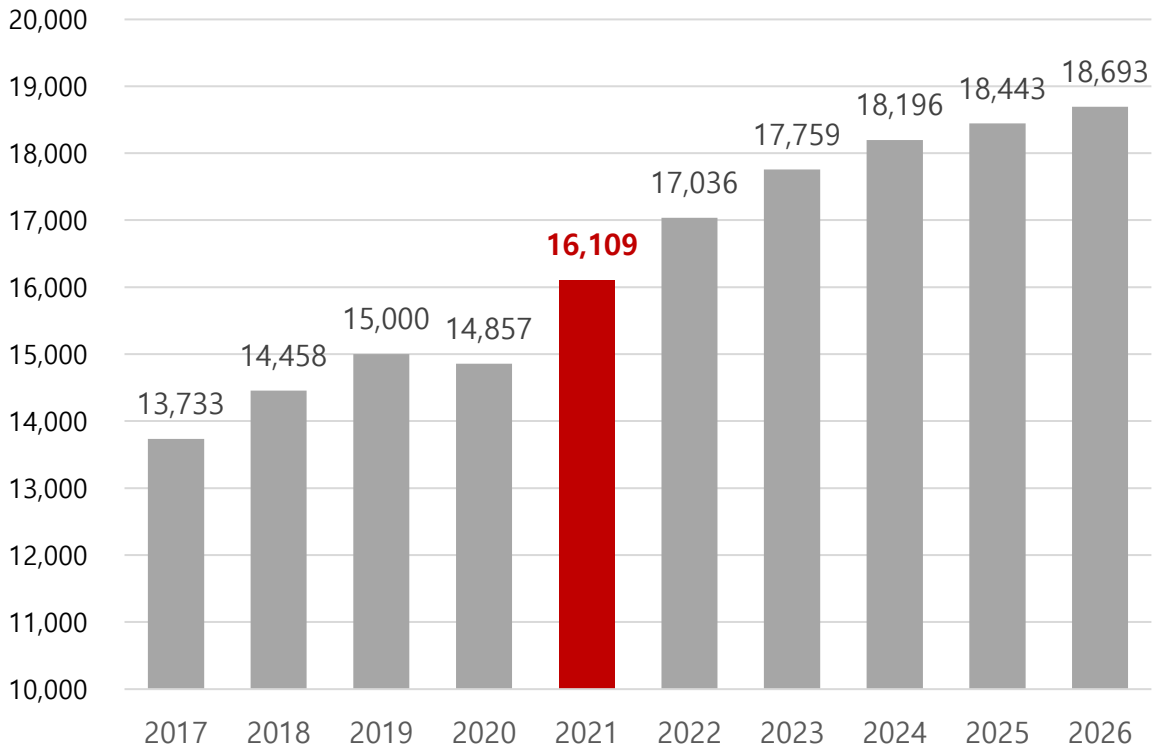
전자책 시장 – 시장 규모

전자책 시장규모는 글로벌은 2021년도 총 161억 달러(약 21조원), 국내는 2019년 4,198억원 수준으로 추정됨.

국내 시장은 글로벌 시장 추이를 고려했을 때 성장세가 이어질 것으로 판단됨

글로벌 전자책 시장 규모(추정)

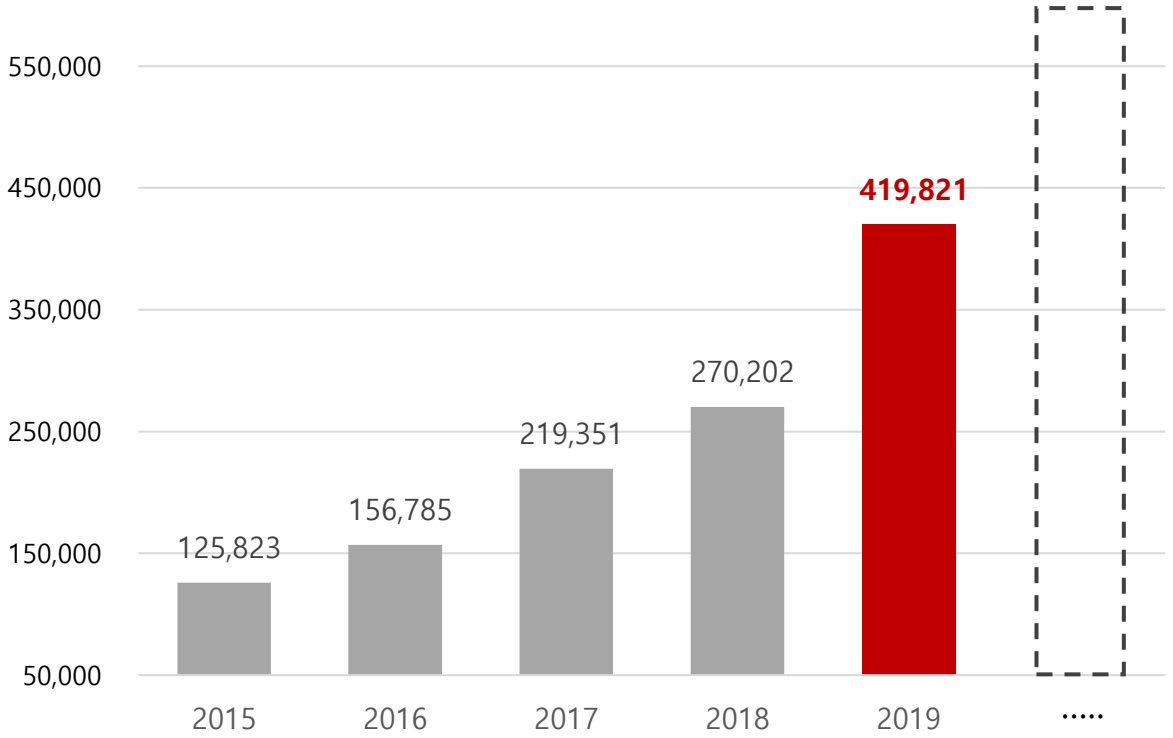
(단위 : million U.S. dollars)



* Statista Research Department, 2022.03.04

국내 전자책 시장 규모(추정)

(단위 : 백만원)



* 2021년 출판시장 통계, 대한출판문화협회, 2022. 04.

전자책 시장 – 기본 구성 요소

전자책을 제공하기 위해서는 3가지 요소가 필요함,

(1) 콘텐츠가 있어야 하며, 이를 제공할 (2) 개별 기기(매체)와 (3) 독서가 가능한 다양한 앱/뷰어 기능이 필요함



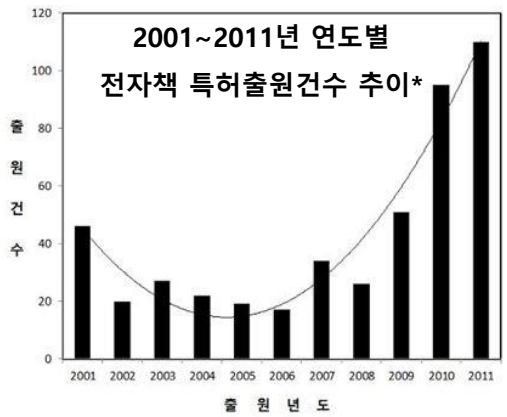
전자책 시장 – 발전 과정

전자책 시장은 초기 텍스트 위주의 독서에서 2010년대를 기점으로 다양한 콘텐츠(웹소설, 웹툰, 오디오북 등)들이 유입, 최근에는 교과서에 대한 수요 증가도 예상되고 있음.

1990년대 후반	2000년대	2010년대	2020년대
	고속인터넷망 보급 증가 및 보편화	스마트폰 과 태블릿PC, 모바일 네트워크 발전	COVID-19

· 중소기업 고유 영역이었던 전자책 산업에 대기업이 본격적으로 진출
: 전자책 산업의 미래 성장 가능성을 감지한 결과

· 전자책 관련 기술 개발이 증가
: 2007년을 시작으로 특허출원건수 증가
: 특허출원은 중소기업 및 연구소(37%)과 대기업(32%)이 선도



- 기술 분야
▲전자책 콘텐츠 기술 (멀티미디어 동영상 제공, 메모·노트 기능, 종이책의 전자책 변환, 독자 간 정보 공유 등)
▲터치스크린 등 사용 환경개선 기술
▲전자책을 이용한 광고기술
▲전자책 대여·관리용 전자도서관기술 등

· 2010년대 초, 업계는 교보문고, 예스24 등이 시장을 선도

· 대기업의 서비스 진출도 가속화
: KT가 `올레e북`, 삼성전자가 `리더스허브`, 팬택이 `스카이 북`을 내놓으며 전자책시장에 가세

· 모바일 발전과 더불어 전자책 생태계 다양화
- 스낵 컬처 콘텐츠인 웹소설, 웹툰이 출판 콘텐츠로 인기

· 오디오북 본격화 (2017)
- 2018년부터 다양한 사업자들이 오디오북 서비스 오픈
- 2019년, 글로벌 오디오북 서비스업체인 스토리텔이 진출

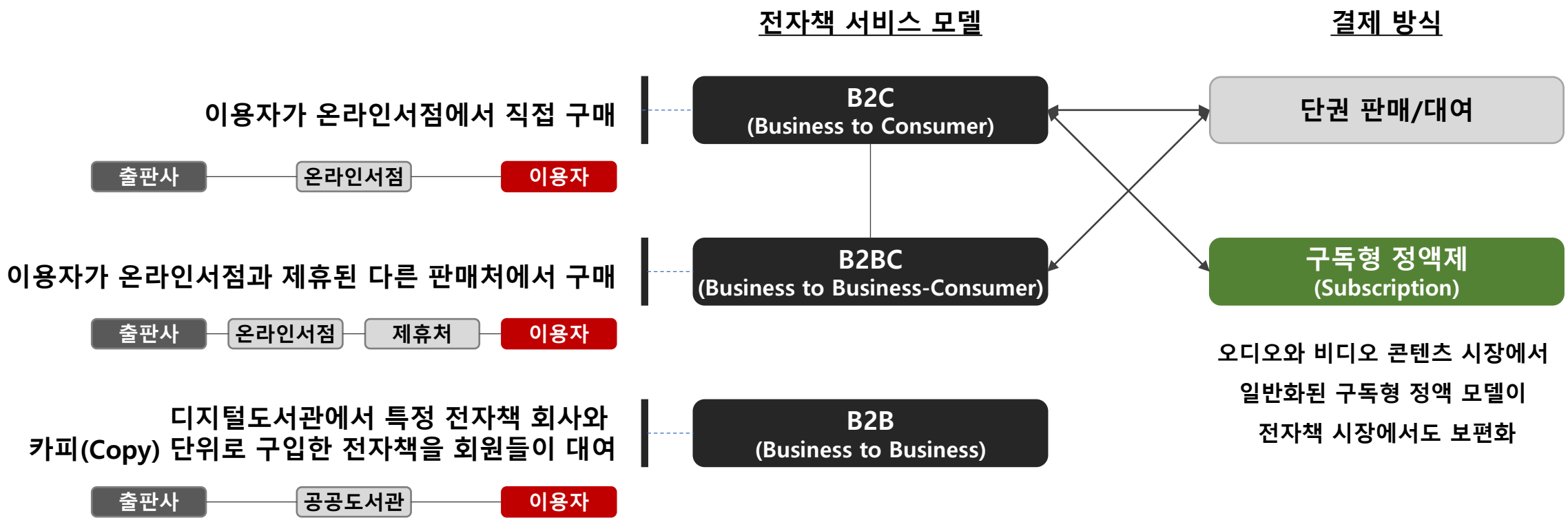
· 구독형 경제 보급
: 2018년을 기점으로 리디북스, 밀리의서재 등에서 구독형 서비스를 제공

· 비대면 수업을 위한 디지털 교과서 수요 증가 기대

* 아시아경제, 2012.04.12, 신문기사

전자책 시장 – 사업모델

전자책 서비스의 사업모델은 크게 B2C와 B2B 모델로 구분할 수 있으며
B2C 시장에서 결제 방식은 초기 '단권 판매/대여'에서 '구독형 정액제' 모델로 발전함.



전자책 시장 – 성장성

새로운 수익모델인 유료 콘텐츠 구매 및 구독기반 전자책 소비 증가에 따라 디지털 출판 시장은 성장 중,
전자책 시장 내 '밀리의서재'와 '리디'의 비중은 매년 증가하고 있으며 2020년 매출액은 전년 대비 각각 75.3%, 34.0% 성장

전자책 플랫폼 부문 주요 기업의 최근 3년간(2018~2020) 매출액 현황

(단위 : 백만원)

순위	기업명	기업형태	2018	2019	2020	YoY 증감율	비고
1	㈜카카오엔터테인먼트	외감	184,066	248,054	342,966	38.3%	
2	리디㈜	외감	79,309	114,715	153,775	34.0%	
3	㈜탑코	외감	40,423	53,731	58,808	9.4%	웹툰 플랫폼
4	㈜레진엔터테인먼트	외감	37,443	34,542	45,362	31.3%	
5	㈜키다리스튜디오	유가증권	19,623	25,189	40,441	60.6%	
6	㈜문피아	외감	22,071	28,660	39,731	38.6%	
7	미스터블루㈜	코스닥	26,137	25,917	28,876	11.4%	
8	㈜조아라	외감	17,017	17,700	19,992	12.9%	
9	㈜밀리의서재	외감	1,632	10,966	19,226	75.3%	
합계			**429,739**	**561,493**	**751,197**	**33.8%**	

IPO 목표 기업가치 1조

IPO 목표 기업가치 3천억원

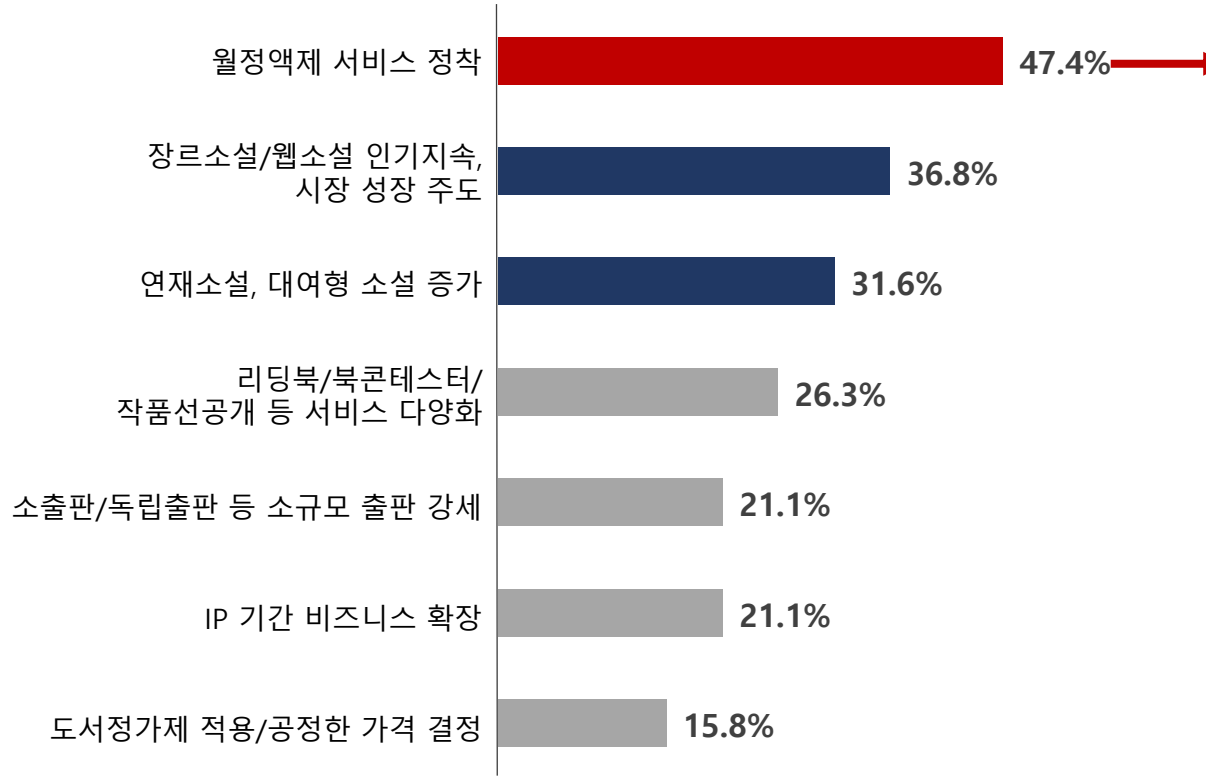
전자책 플랫폼 內 리디&밀리의서재 비중
2018년 : 19%
2019년 : 22%
2020년 : 23%

* 2020년 출판시장 통계, 대한출판문화협회, 2021

전자책 시장– 시장 내 플레이어들의 사업 이슈

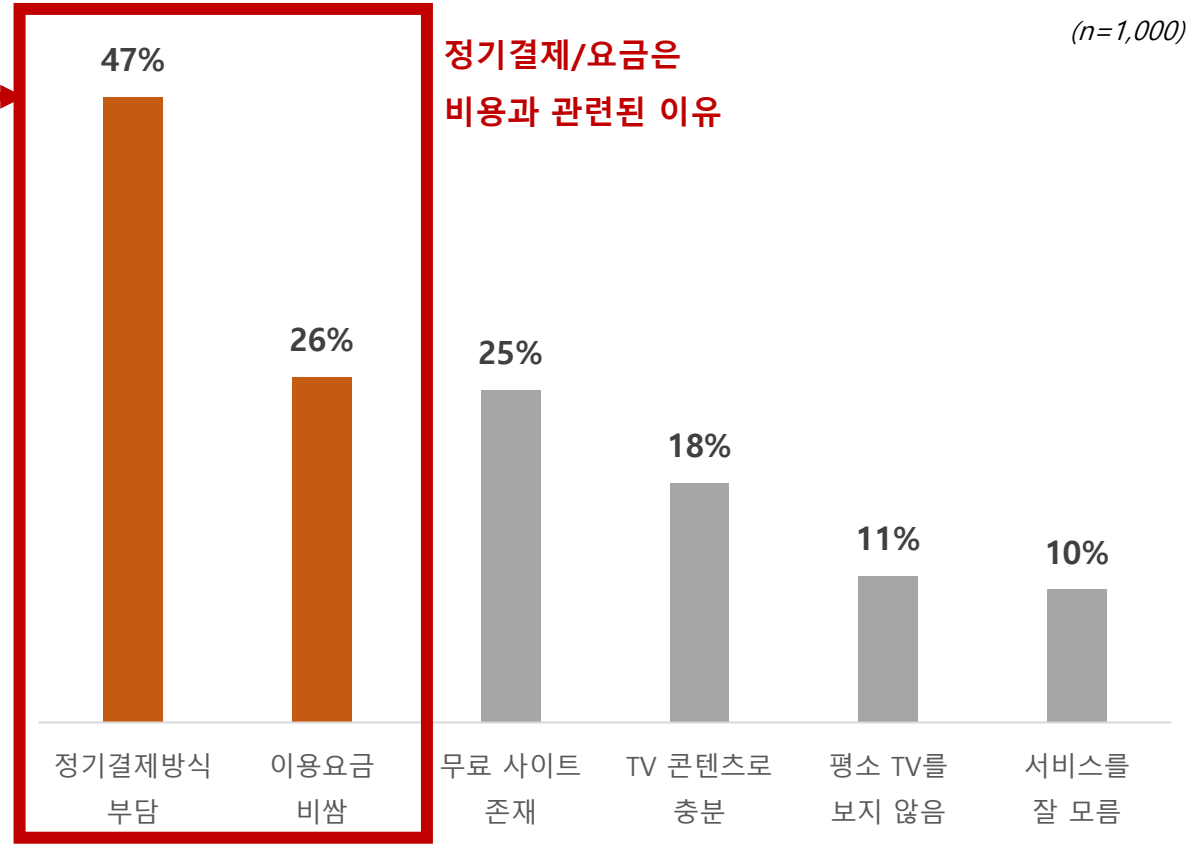
그러나 전자책 산업에서 『월 정액제(리디셀렉트, 밀리의서재 등) 서비스의 정착(47.4%)』이 가장 중요한 이슈,
2021년 OTT 이용률이 71% 수준이나 비이용자들은 비용적인 면에서 부정적임을 고려했을 때
전자책 업계에서 월 정액제를 활성화하는 것은 쉽지 않은 문제라고 예상됨

모바일 전자책 사업 이슈 (복수응답)



* 2019년 모바일 콘텐츠 산업 실태조사 보고서, 과학기술정보통신부, 2021.11

[참고] OTT 비사용 이유(복수응답)



* 2021 디지털 라이프스타일 리포트, 메조미디어 2021.11.12

전자책 시장 [참고] 구독형 모델 – 서비스 종류

맥킨지(McKinsey) 기준으로 Subscription(구독, 정기결제) 방식은 크게 3가지로 구분 가능.

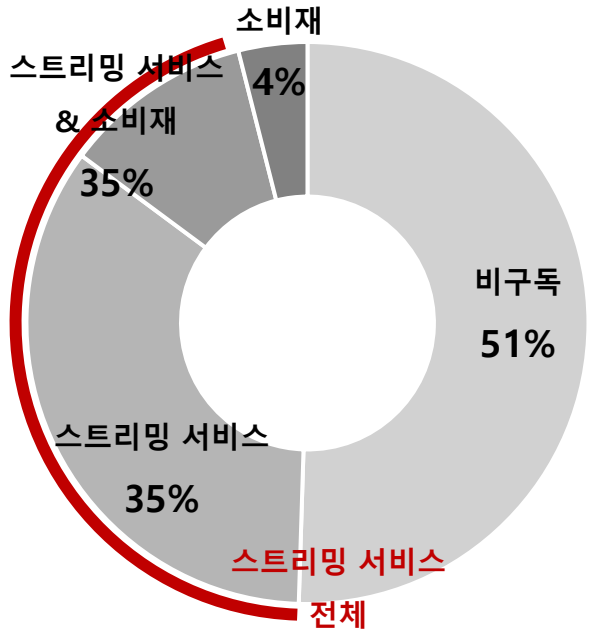
월 정액제와 비슷한 성격의 서비스 접근형(온라인 스트리밍) 콘텐츠의 구독 비율은 약 46%로

구독형 방식이 시장 내 어느 정도 정착했다고 판단, 국내 시장도 구독형 모델이 대중화될 것으로 예상됨

맥킨지(McKinsey)의 Subscription Economy 분류

서비스 타입	구독 이유	서비스 내용	대표적 기업
소비를 위한 재고보충	시간과 비용의 절감	똑같은 상품/서비스의 보충 및 사용(면도날,비타민 등)	• Amazon Suscribe & Save • Dollar Shave Club
추천(Curation)서비스 제공	다양한 상품군의 활용	다양한 상품의 큐레이팅 서비스를 받는 것(의복,의류,식품, 화장품 품목 등)	• IPSY • BirchBox (남녀 화장품, 스킨케어 등) • Stitch Fix (의류 대여업체)
서비스 접근권한 제공	상품(or 컨텐츠)에 대한 접근권한	VIP로서의 서비스 제공(의류, 식품,컨텐츠 상품 등)	• Netflix • Shopify • NatureBox (스낵배달서비스업체)

미국 내 구독 서비스 이용 비율



조사 대상 : 미국 소비자

샘플 수 : 5,093명, 4,057명은 전월 최소 25달러 이상을 온라인으로 구매한 소비자

- 스트리밍 서비스 : Netflix, Spotify 등
- 소비재군 서비스 : Dollar Shave Club, Blue Apron 등

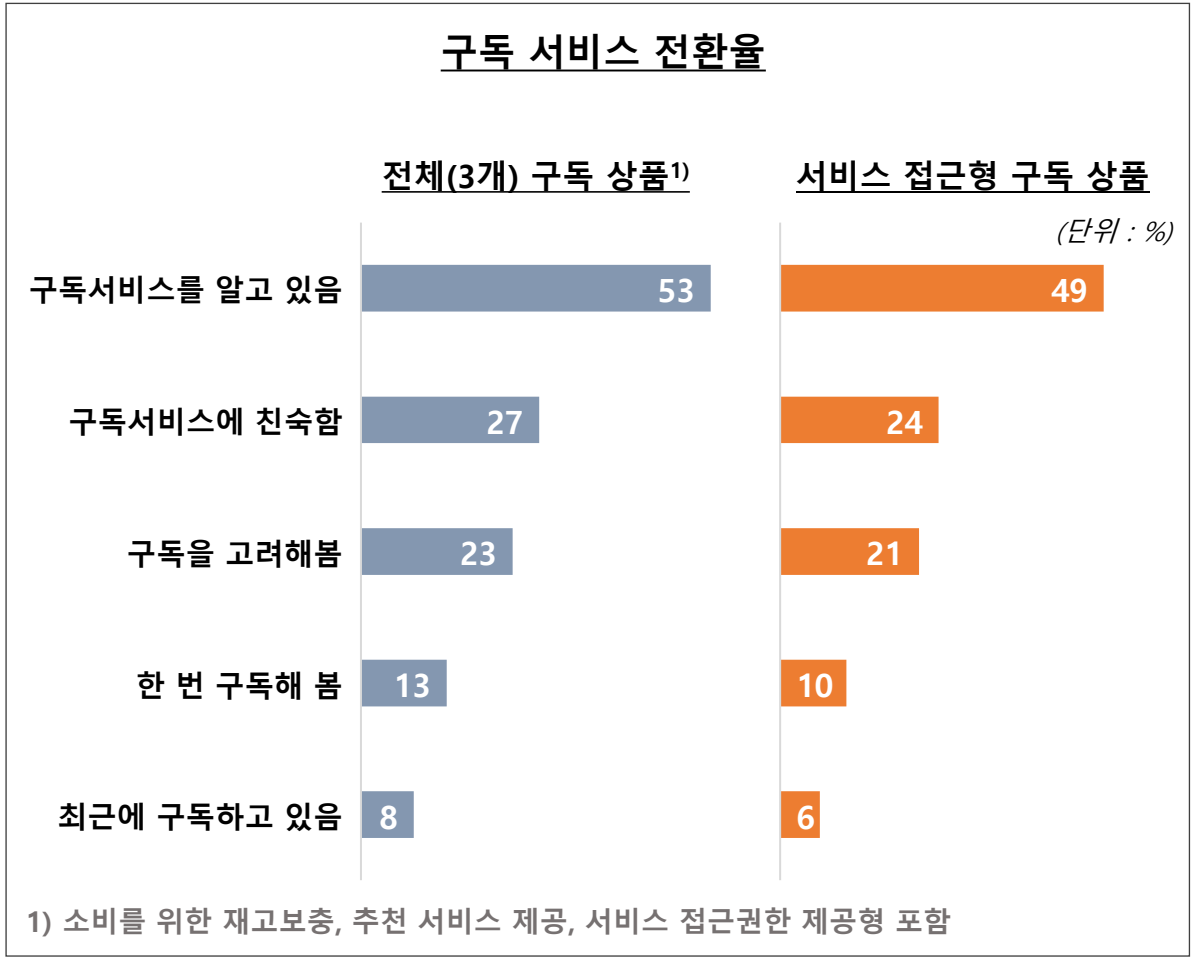
* Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers, McKinsey&Company, 2018.02.09

전자책 시장 [참고] 구독형 모델 – 서비스 전환율

서비스 접근형 구독상품은 구독 전환율이 가장 낮은 편이며 소비자들은 구독자체에 큰 애착은 없음.

구독 고객의 1/3 이상은 첫 3개월 내 취소해 무료 사용기간 중 소비자를 위한 투자는 큰 효과가 없을 수 있다는 의견도 존재,

그러나 해당 서비스에 만족할 경우 1년 이상 구독하는 경우가 45% 이상인 점은 주목할 만함.



의사결정	주요 내용
기대가치	· 대부분의 소비자는 **구독 자체에 대한 애착을 지니지 않음** · 그들은 탁월한 '경험'을 제공한다면 매월 자동결제 지불의사 있음 · 따라서 실질적인 혜택을 원하며, 주로 (1) 경제성(저렴하게 구매 가능한 점)과 (2) 맞춤 서비스에 대한 기대가 있음
구독 이유	· 입소문/온라인 리뷰를 통한 추천이 구매 결정에 절대적인 요인 · 서비스 접근형 구독에서 소비자는 **얼마나 새롭고 혁신적인지에 의해 구매 의사가 좌우**됨
구독 취소	· 낮은 품질, 구성 불만족, 낮은 가성비 등으로 인해 우수한 경험을 제공하지 못한 경우, 고객은 쉽게 구독을 취소함 · **구독 고객 1/3 이상은 첫 3개월 내에 취소, 실제 3개 비즈니스 모델 모두 약 40% 대의 취소율을 보임**
구독 갱신	· 서비스 접근형 구독의 경우, 구독 고객이 시간에 따라 고객 맞춤 서비스가 좋아지리라는 기대를 지님 · **소비자가 해당 서비스를 좋아할 경우, 해당 서비스에 대해 1년 이상 구독으로 이어지는 것은 45%이상의 비율을 보인다고 함**

* Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers, McKinsey&Company, 2018.02.09

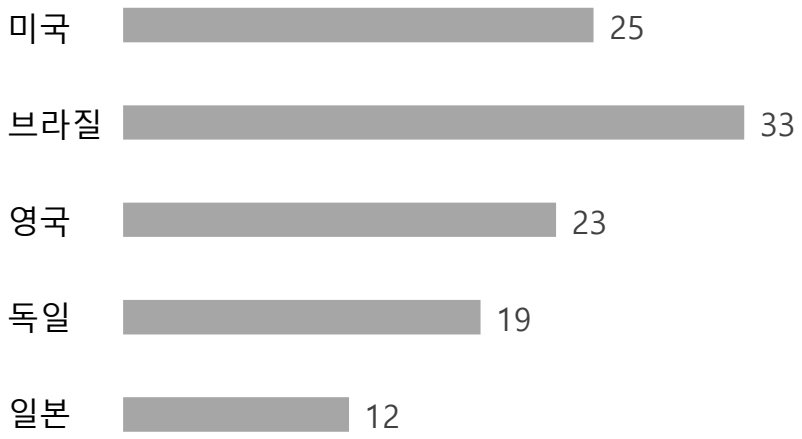
전자책 시장 [참고] 구독형 모델 – 구독 취소자의 재가입율

구독 서비스 취소가 소비자를 영원히 잃는다는 의미는 아님,

해외 OTT 서비스 기준이지만 MZ 세대들은 동일 서비스 해지 후 재가입하는 비율이 상당히 높음.

따라서 ‘콘텐츠’나 ‘이용료’ 측면에서 얼마나 매력을 줄 수 있느냐가 재가입 결정에 관건임

지난 12개간 스트리밍 비디오 서비스를 구독 해지 후 재구독한 소비자의 비율(국가별/세대별)



Z세대	밀레니얼 세대	X세대	베이비부머 이상
35	38	28	7
42	39	31	21
44	33	23	6
38	34	16	6
24	20	11	4

(OTT 기준) 좋아하는 콘텐츠의 새로운 시즌이 출시, 무료/할인 요금 혜택 여부 등이 해지와 결제에 영향

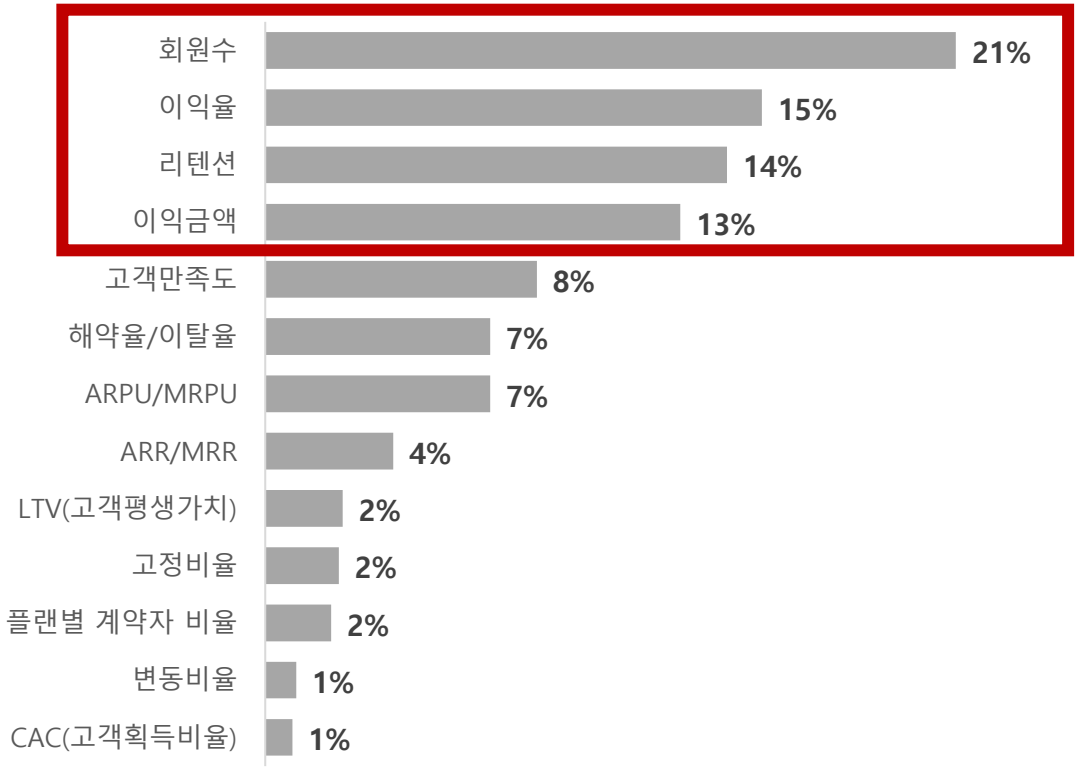
* 2022년 디지털 미디어 트렌드 시장 조사, Deloitte, 2022.03

전자책 시장 [참고] 구독형 모델 – KPI 성공율

일본 內 구독 서비스 담당자들은 가장 중요한 KPI로 '회원수', '이익율', '리텐션' 순으로 응답,
그러나 관련 KPI의 성공율(달성 100% 이상)은 9%대로 전반적으로 성과달성이 부진하다고 언급함.
국내 구독형 서비스들도 비슷한 문제를 겪을 것으로 예상됨

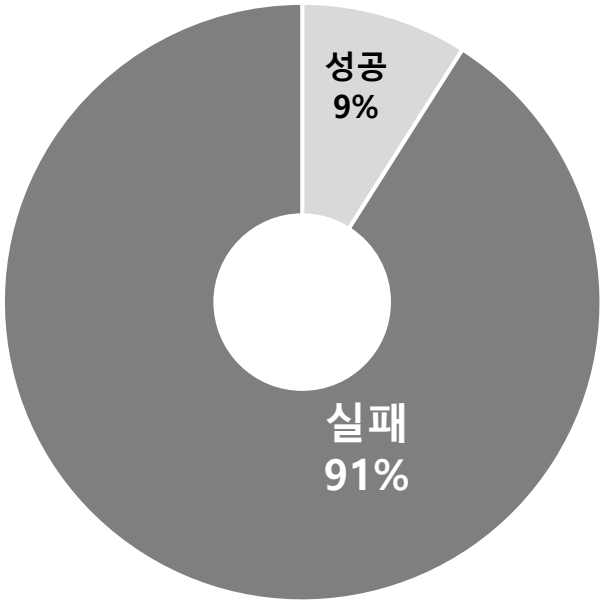
구독형 서비스 관련 가장 중요한 KPI 항목

(base : n=828)



구독 서비스 관련 주요 KPI 성공율

(base : n=828)



※ KPI 달성율 100% 이상을 성공, 100% 이하는 실패로 간주

* サブスク事業に関する実態調査(구독 사업에 관한 실태 조사), QUNIE CORPORATION, 2021.03

전자책 시장 - 주성공요인(KSF, Key Success Factor)

전자책, 구독(경제) 서비스 등이 성공 요소들을 다각적으로 고려했을 때,
아래와 같은 7가지 요소들이 필요한 것으로 판단됨

전자책 구독서비스 논문[1]	넷플릭스 성공요인[2]	구독 비즈니스 세미나[3]	디지털 구독경제 KSF[4]
	(오리지널) 콘텐츠 (각 사업자의 특성이 반영된 콘텐츠를 제공)		
경제적 효용성 (가성비)	합리적인 가격 제도		
추천 서비스	개인 맞춤형 큐레이션	맞춤형 서비스	개인 맞춤형 고객 경험
	서비스 다각화 (외부 업체와 협업)	동종/이종 멤버십 협업 (혜택 극대화)	다양한 외부 협업 (M&A, 투자, 파트너십 등)
		새로운 경험과 가치를 제공 (Lock-in)	차별화된 가치 제안 (Lock-in)
		라이프스타일化	
			구매 여정 설계

KSF

- 콘텐츠
- 가격 경쟁력(가성비)
- 개인 맞춤형 서비스 (큐레이션)
- 서비스 다각화 (새로운 경험과 가치 창출)
- 차별화된 가치 제공 (고객가치 제고)
- 라이프스타일化
- 고객 여정 설계

1) 전자책 구독 서비스 이용 요인의 상관관계에 관한 연구, 디지털콘텐츠학회논문지, Vol. 21, No. 10, pp. 1791-1800, Oct. 2020
2) 국내 OTT(Over-The-Tops) 서비스 성공 요인에 관한 비교 연구, 한국산업정보학회, Vol.26 No.6, Dec. 202
3) 구독 비즈니스의 에센스를 찾아서, 굿인터넷클럽, 2021.03.19
4) 디지털 구독경제 트렌드와 비즈니스 기회, 삼정KPMG 경제연구소, Vol. 75·2021

전자책 시장 – Summary

Key Findings & Hypothesis

• 전자책 시장은 성장 가능성이 있는가?

- 전자책 시장은 글로벌/국내 시장 모두 **지속적인 성장세를 보일 것으로 전망**

• 전자책 시장의 발전은 무엇이 촉진할 것인가?

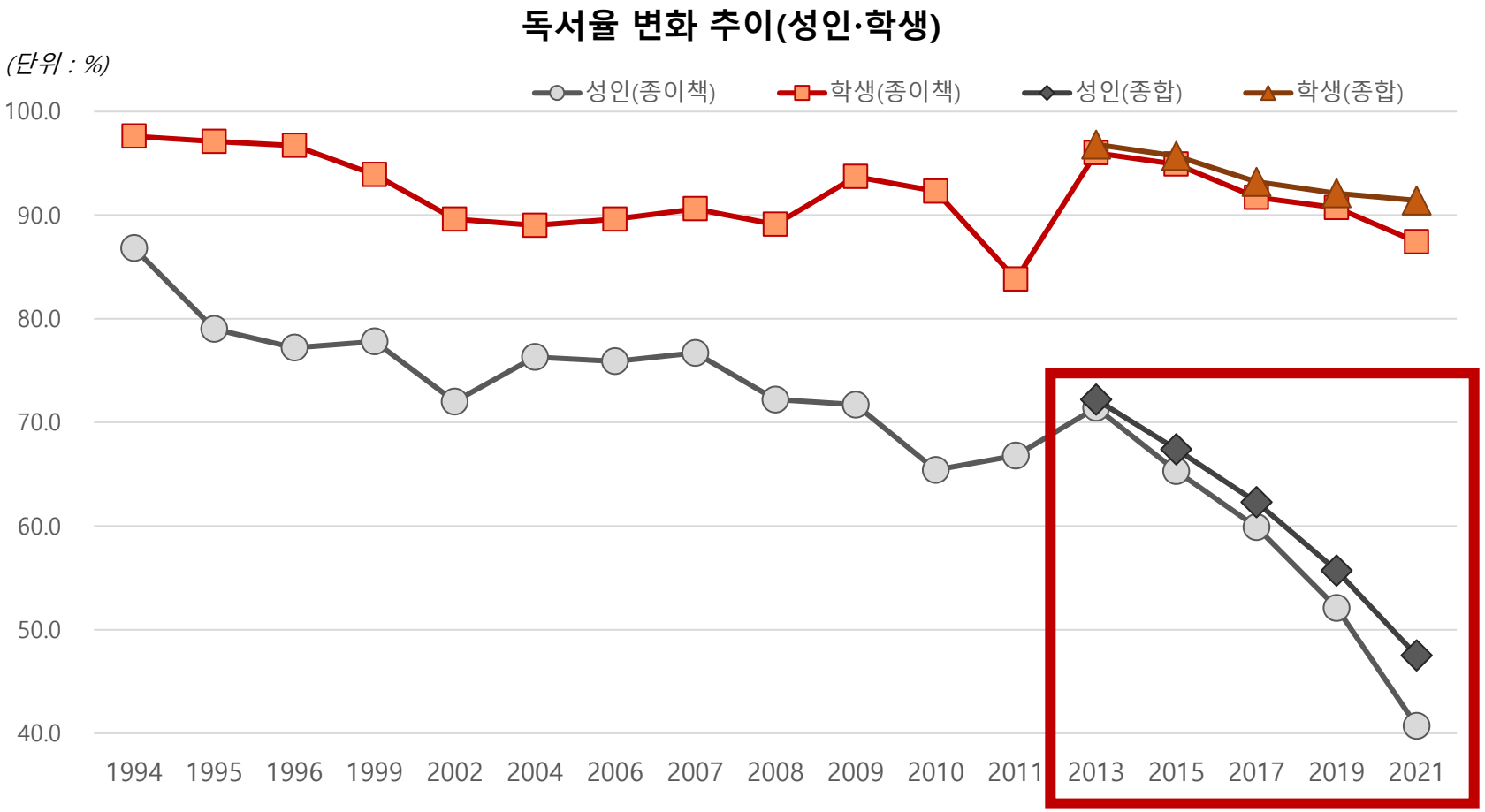
- 전자책 서비스를 구성하는 기본 요소는 (1) 콘텐츠, (2) 매체(이용 기기), (2) 앱/뷰어이며,
  초기에는 기기& 뷰어 관련 기술적 요소가 중요한 이슈였으나 최근에는 콘텐츠(웹툰, 웹소설 등)가 시장을 선도하고 있음
- 향후에는 디지털 콘텐츠와 고객 경험이 중요할 것이라고 판단되며 **고객들이 어떤 콘텐츠에 니즈가 있는지 파악하고 가치 있는 콘텐츠와 경험을 함께 제공하는 것이 중요한 이슈**가 될 것임

• 전자책 시장의 BM(Business Model)은 어떻게 변화될 것인가?

- 전자책 사업 모델은 '단권 판매/대여'에서 월(月) 구독제 서비스로 확장됐으며 전자책 구독 비중/금액이 증가하는 것을 고려하면 수익 모델로서 경쟁력은 어느 정도 검증됐다고 볼 수 있음
- 그러나 업계 다수 관계자들(50% 정도)은 **월정액제 서비스 정착에 대한 우려가 존재, 추가 수익을 위한 차별화된 서비스 유료화 및 고객 관점에서 허들을 제거하는데 집중해야 함**

소비자 분석 - 독서율

성인들의 독서율은 1994년 이후부터 꾸준히 감소하고 있으며 2013년부터는 급격하게 하락하기 시작,
스마트폰 대중화 등 라이프스타일 변화로 인한 영향으로 판단됨 (학생의 경우 독서율의 변화가 크지 않음)



성인 독서율의 급감 시기는
스마트폰 사용률이 90%대에 접어든 시기와
비슷한 것으로 보임

2012년 상반기 20대,
2013년 하반기 30대,
2014년 40대,
2016년 50대 순으로 90%를 돌파

* 2021년 국민 독서실태 조사, 문화체육관광부, 2021, 2012-2021 스마트폰 사용률 & 브랜드, 한국갤럽, 2021.06.01~03

소비자 분석 – 서적 구매 행동

서적구입 지출도 2020년 월평균 11,144원으로 2010년대 초반 대비 절반 수준으로 감소,

오락/문화비 항목 중 비중은 8% 수준이며 구성비도 절반 가까이 감소함.

서적/도서 관련 서비스는 가격이 중요한 구매결정요소가 될 것이라고 전망됨

(단위 : 원)

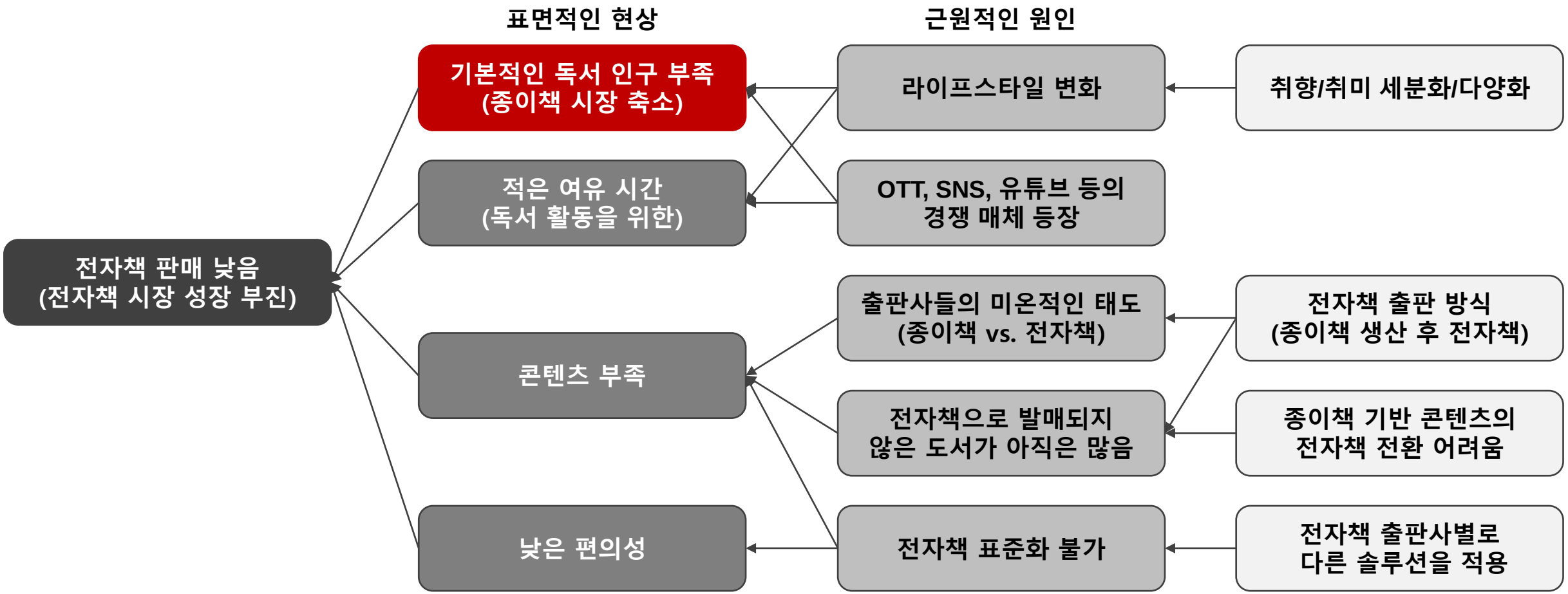
항목	구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
오락문화	금액	126,568	128,946	135,691	138,991	146,814	149,908	149,652	147,693	191,772	180,301	139,539
서적	금액	21,902	20,570	19,026	18,690	18,154	16,623	15,335	12,157	12,054	11,069	**11,144**
	구성비	17.3%	16.0%	14.0%	13.4%	12.4%	11.1%	10.2%	8.2%	6.3%	6.1%	**8.0%**

※ 해당 통계는 통계청의 <가계동향조사>를 가공한 데이터로, 2017년부터 가계조사 주지표가 전국 2인 이상 가구에서 전국 1인 이상 가구로 공표되어 과거 시계열과는 직접 비교가 어려운 측면이 있으나 서적구입 감소 추세는 확인할 수 있음

* 통계청, <가계동향조사>; 한국출판문화산업진흥원(2021), <제5차 출판문화산업 진흥계획 수립을 위한 조사연구 2022-2026(한국출판문화산업진흥원)>에서 재인용

소비자 분석 – 근본적인 문제

전자책 시장 성장의 부진은 '독서 인구 부족(낮은 독서율)'이 가장 큰 원인일 수 있지만
근본적으로는 시장 상황 및 플레이어들의 인식, 사회·문화적 트렌드 변화가 주요 원인이라고 판단됨



소비자 분석 – 매체별 독서율

매체별 독서율 비교 시, 종이책은 감소세이나 전자책은 증가하는 경향을 보임(여전히 종이책의 독서율은 가장 높음),
그러나 매체별 단독 독서율에서 종이책(27.4%)은 여전히 전자책(5.8%)/오디오북(0.5%)은 보다 경쟁력은 높음

성인 연간 독서율(2011~2021)

(단위 : %)

구분	2011년	2013년	2015년	2017년	2019년	2021년
(종이책) 독서율	66.8	71.4	65.3	59.9	52.1	40.7
(전자책) 독서율	16.5	13.9	10.2	14.1	16.5	19.0
(오디오북) 독서율					3.5	4.5
(종이책+전자책) 독서율	73.7	72.2	67.4	62.4	55.4	46.9
(종이책+전자책+오디오북) 종합독서율					55.7	47.5

1. 조사 개요

대상 : 만 18세 이상(2013년 이전) 만 19세 이상(2015년 이후)

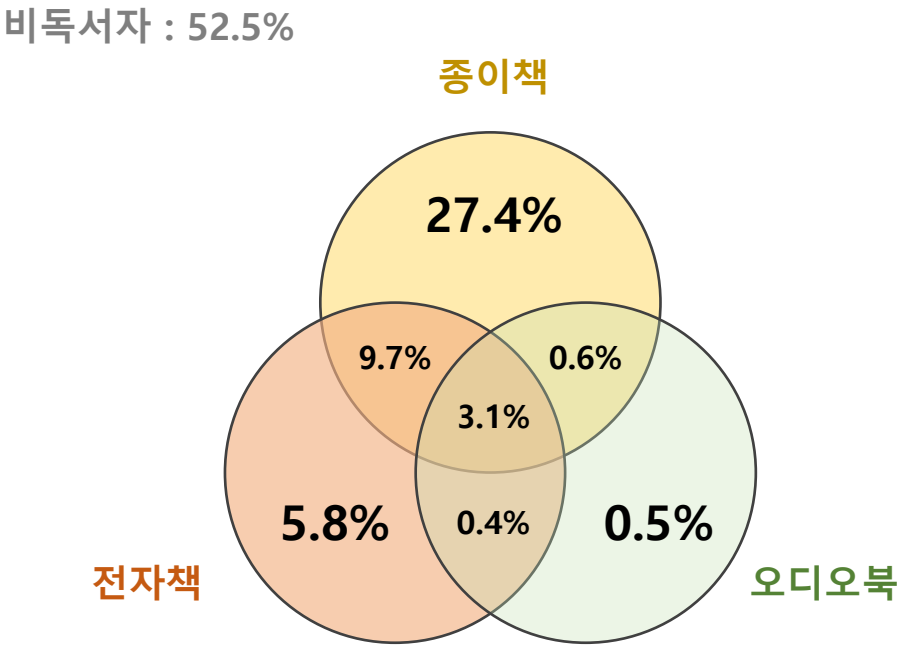
표본수 : 2,000명(2013년 이전), 5,000명(2015년), 6,000명(2017년 이후)

2. 독서율 정의

- 종이책 독서율 : 최근 1년 동안 종이책(교과서, 학습참고서, 수업서 제외한 일반도서)을 한 권 이상 읽은 사람의 비율
- 전자책 독서율 : 전자책(교과서, 참고서, 수험서 제외, 웹소설 포함)을 '한 권 이상 읽었다'는 비율

* 2021년 국민 독서실태 조사, 문화체육관광부, 2021

매체별 독서율(2021)

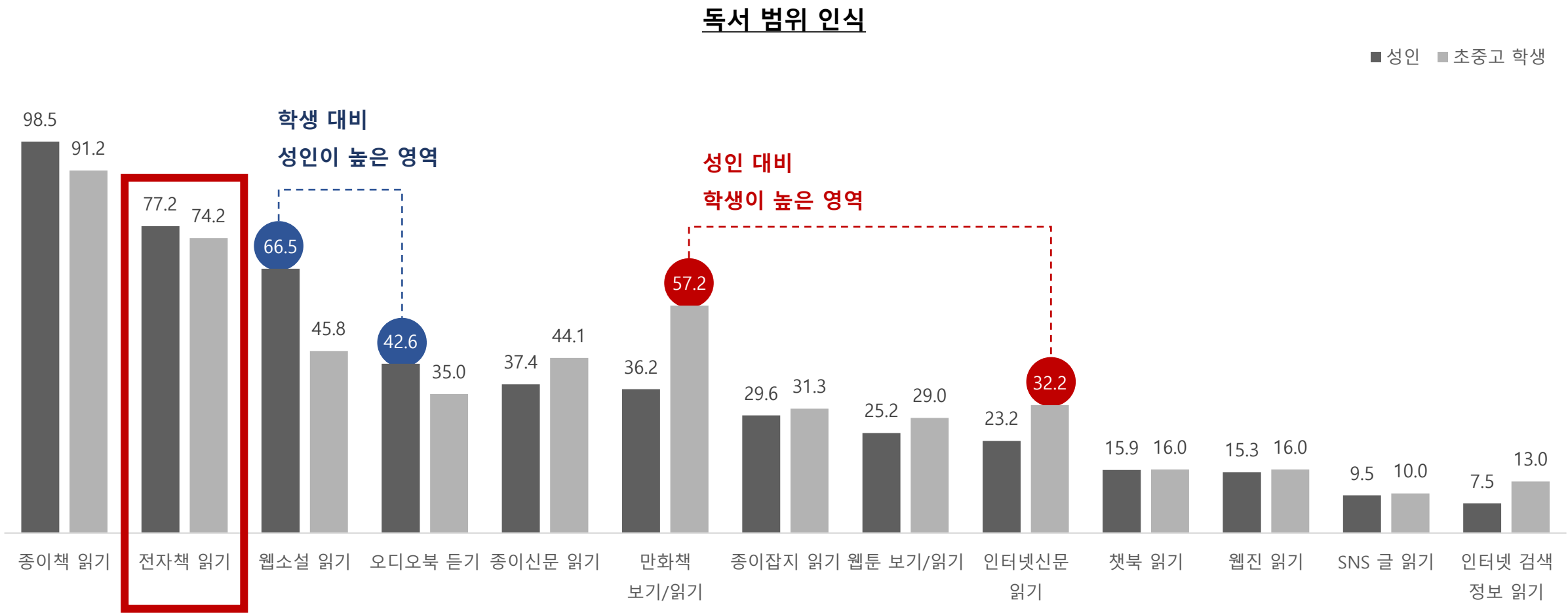


소비자 분석 – 독서 범위 인식

성인과 학생 대다수는 '종이책 읽기'와 '전자책 읽기' 순으로 독서 범위를 가장 우선적으로 인식하며

성인은 '웹소설'과 '오디오북'을 학생들은 '만화책'과 '인터넷신문'도 독서라고 인식한 것이 차별적인 특징.

"독서라고 인식하는 콘텐츠가 다양하다"는 점에서 시사점이 있음

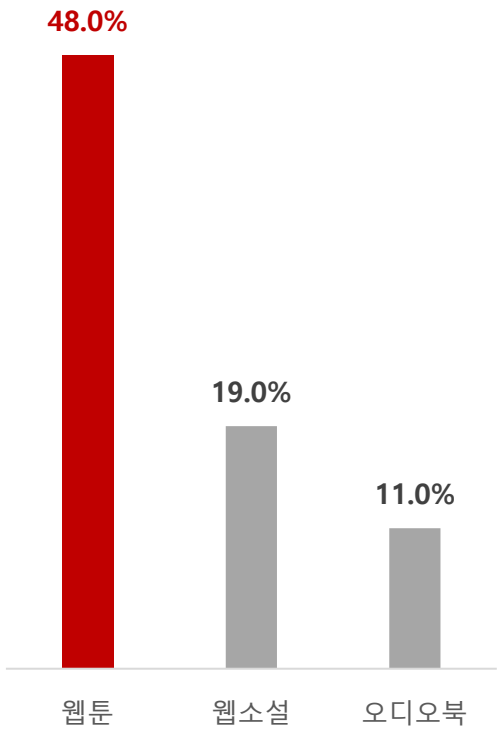


* 2021년 국민 독서실태 조사, 문화체육관광부, 2021

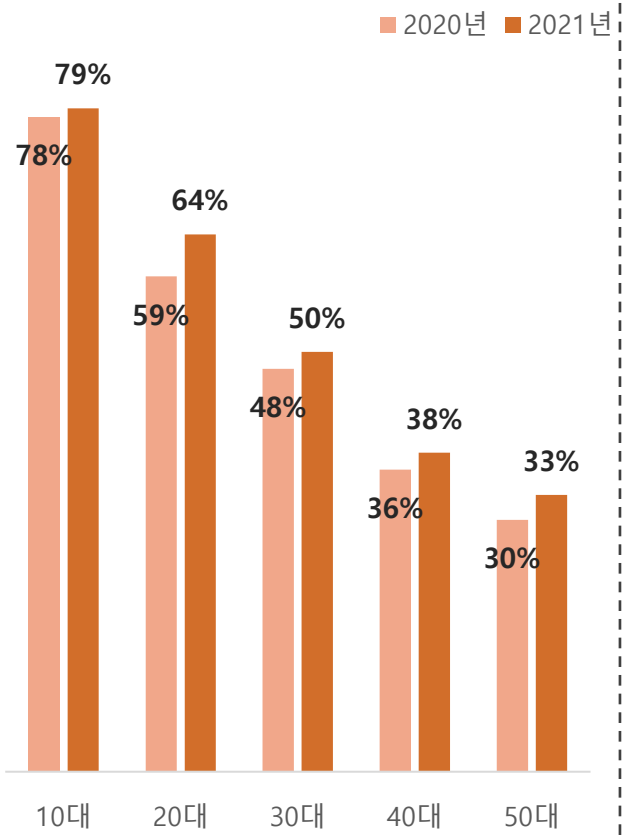
소비자 분석 – 웹 콘텐츠 이용 행동

앞서 살펴본 '독서 범위인식'과 '웹 콘텐츠 이용율'간에 차이 존재(인식과 행동 간의 차이),
상대적으로 독서 범위 인식 정도가 낮았던 웹툰의 이용률이 가장 높았고 전연령에서 전년 대비 이용율이 증가하고 있음.
그리고 웹툰, 웹소설, 오디오북이 전 연령별로 전년 대비 이용율이 증가하고 있다는 점도 주목할 만함.

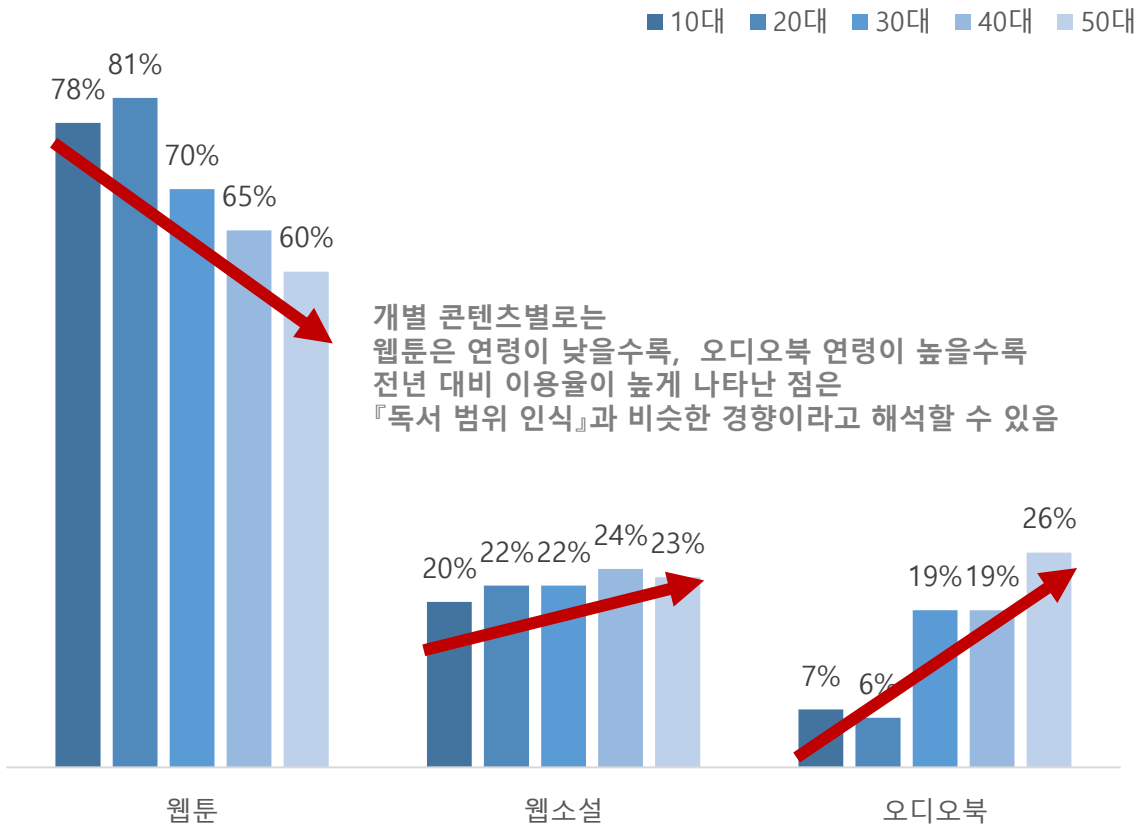
웹 콘텐츠 서비스 이용률



연령대별 웹툰 서비스 이용률



전년 대비 연령별 이용증가 웹 콘텐츠



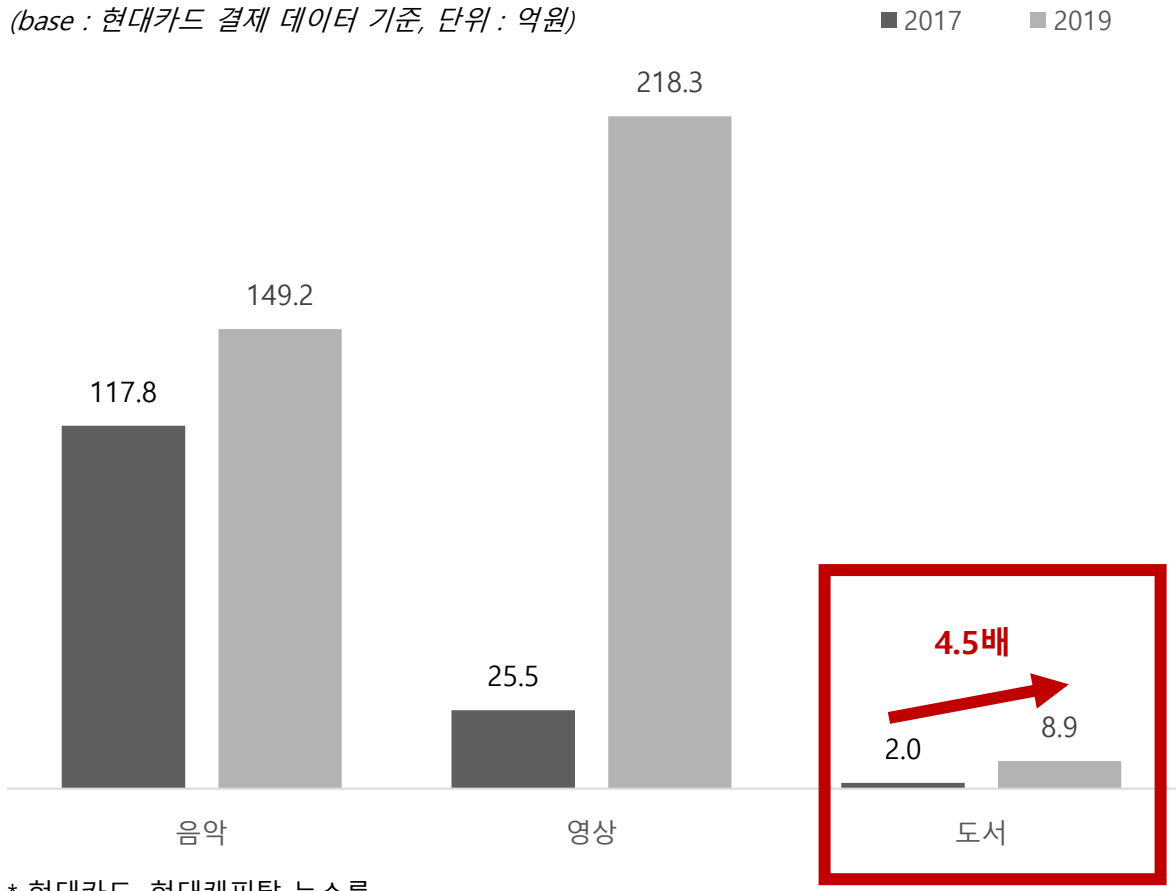
* 2021 디지털 라이프스타일 리포트, 메조미디어 2021.11.12

소비자 분석 – 분야별/연령별 디지털 콘텐츠 결제금액 추이

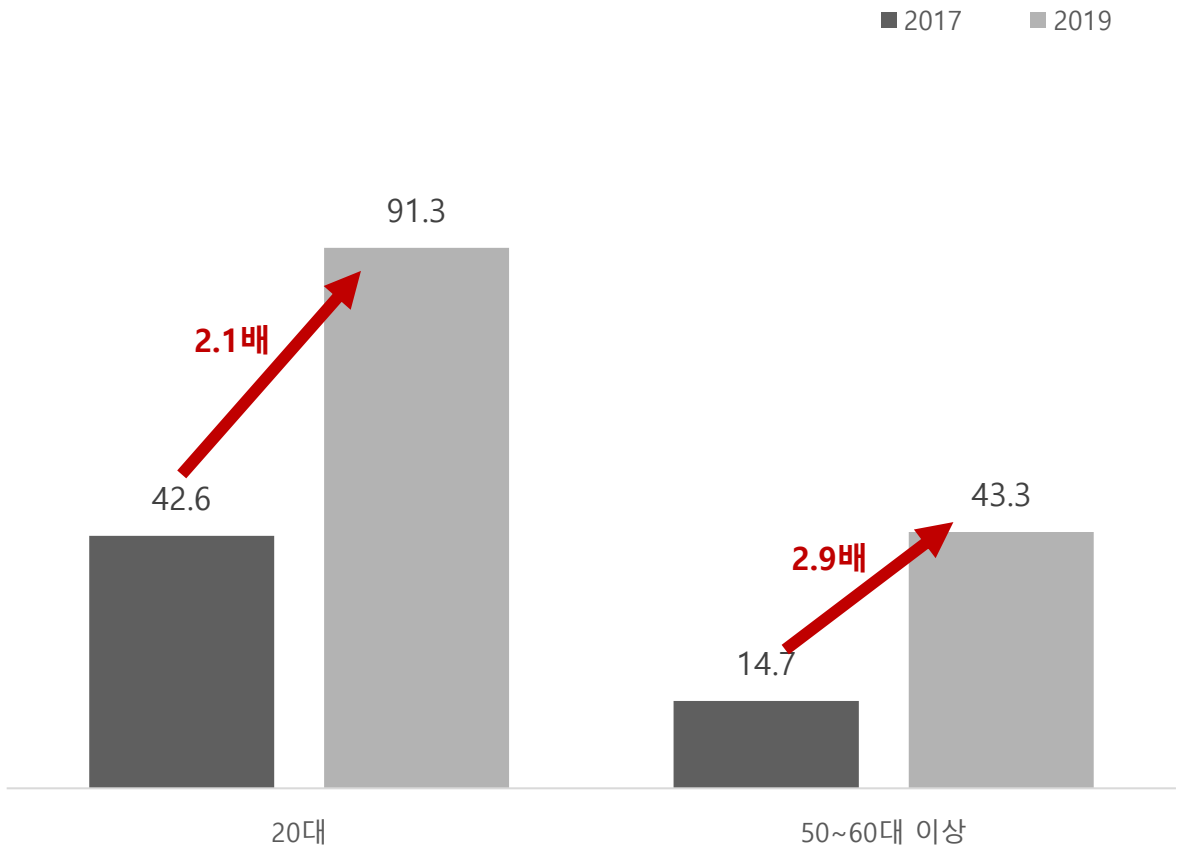
최근 3년(2017~2019년)간 디지털 콘텐츠 이용을 위한 카드 결제금액은 대폭 증가(도서부분은 크지 않지만 4.5배 증가),
연령별로 봤을 때 50대의 경우, 디지털 콘텐츠 서비스 결제 금액이 20대 보다 낮지만 증가율(2.9배)은 더 높음.
이를 고려할 때 전자책 소비도 비슷하게 성장하는 경향을 보일 것으로 예상됨

분야별 디지털 콘텐츠 서비스 결제금액 변화

(base : 현대카드 결제 데이터 기준, 단위 : 억원)



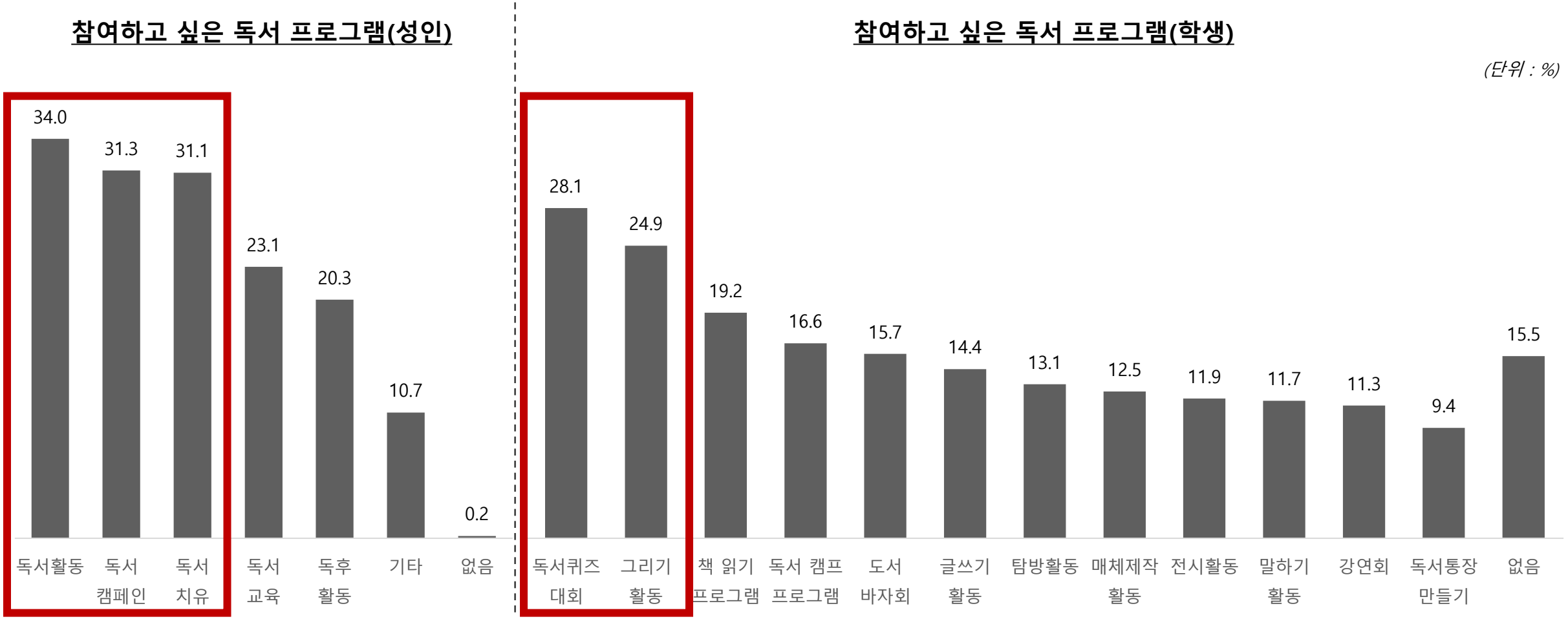
연령별 디지털 콘텐츠 서비스 결제금액 변화



* 현대카드, 현대캐피탈 뉴스룸

소비자 분석 – 향후 참여하고 싶은 독서 활동

향후 참여하고 싶은 독서 활동으로 성인은 '독서활동', '독서캠페인', '독서치유' 순으로 가장 높았고
학생은 '독서퀴즈', '그리기 활동', '책읽기 프로그램' 순이였으며 이외 다양한 프로그램에 수요가 있는 것으로 판단됨.
성인과 학생들 모두, 독서 중/독후 활동에 대한 잠재적인 니즈가 있는 것으로 판단됨



* 2021년 국민 독서실태 조사, 문화체육관광부, 2021.12

소비자 분석 – Summary

Key Findings & Hypothesis

• 소비자들의 도서 구매 관련 행동은 어떤 모습인가?

- 성인들의 독서율은 꾸준히 감소하고 있고 독서율은 47% 수준(학생들의 경우 독서율은 변화가 크지 않음)
- 실제 도서 구매를 봤을 때 서적구입 지출 절반수준으로 감소함 (약 11,000원대)

• 소비자들의 전자책 이용은 어떻게 될 것인가?

- 독서 매체별로 봤을 때 종이책은 급격하게 감소(40%) 중이나 전자책은 크지 않지만 증가세(19%)를 보이고 있음
- 전자책 시장이 기대감만큼 성장하지 못하는 이유는 표면적으로 나타난 낮은 독서율 때문이라고 문제를 제기하지만 근본적으로는 도서업계의 특성(표준화 어려움), 플레이어들의 인식(종이책 우선), 사회/문화적 트렌드 때문임
- 디지털 콘텐츠에 대한 결제 금액 증가세를 봤을 때 전자책의 성장은 지속될 것으로 예상됨

• 소비자들의 전자책 이용은 어떻게 변화될 것인가?

- 독서 시장에서 긍정적인 면은 성인/학생들이 독서로 인식하는 콘텐츠의 종류가 종이책/전자책에 한정되지 않고 웹소설, 오디오북, 종이신문, 웹툰 등으로 확대되고 있다는 점
- 비중은 높지 않지만 연령별로도 웹툰/웹소설/오디오북의 이용률이 증가하는 것은 콘텐츠 다양화 측면에서 성장 가능성을 시사
- 그리고 독서 활동에 대해서도 성인/학생이 니즈를 갖기 때문에 부가서비스 차원에서 차별화 영역이 될 것으로 예상됨

경쟁사 분석 – 월정액 서비스

주요 플레이어별 전자책 월정액 서비스는 대부분 2018년 하반기에 런칭되었고
혜택은 첫 달 무료에 이용료는 최소 4,900원에서 최대 9,900원까지 분포되어 있음

유통사별 전자책 월정액 서비스 현황

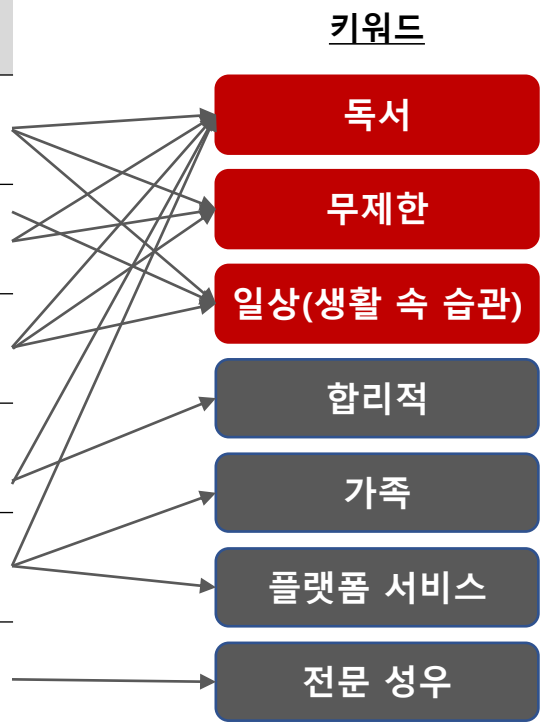
	리디북스	밀리의서재	YES24	교보문고
서비스명	리디셀렉트	밀리의서재	YES24 북클럽	sam 무제한
서비스 출시	2018년 7월	2018년 7월 (무제한 서비스)	2018년 11월	2019년 2월
요금제	• 4,900원 : 2021년 8월 4일 결제분 인하, 월 6,500원/9,900원→월 4,900원	• 월 정기 구독 (월 9,900원) • 연 정기구독 (99,000원) : 월 8,250원 • 결합상품 (지니뮤직 X 밀리의서재) : 월 13,000원 (첫 3개월은 9,900원)	• 55요금제 (5,500원) • 77요금제 (7,700원)	• sam무제한 첫달무료(월 9,900원) • sam무제한 연간이용권(78,000원) : 6,500원*12개월 무이자
프로모션	첫달 무료	첫달 무료	첫달 무료	첫달 무료
특징	• 도서권수 노출 안함 • 일반기기(PC, 휴대폰, 태블릿 등) 5대, 리디 페이퍼 이북리더 5대에서 동시 이용 가능	• 도서 권수 10만권 이상 • 베스트셀러와 신간 외 오디오북, 챗북 등 밀리 오리지널 콘텐츠 그리고 장르, 만화, 애니메이션 등 포함	• 도서 권수 1만 권 이상 • 99요금제에 가입 시, 북클럽과 모바일음악(FLO) 이용 가능 • 한개 계정으로 최대 5대의 기기에서 사용 가능 (크레마 이용 시 최대 7대)	• 총 7만종 이상의 도서 이용 가능 (베이직의 경우 16만종 이상 가능)

* 각 사 웹사이트

경쟁사 분석 – 서비스 컨셉

전자책 서비스 브랜드들의 공통 키워드는 (1) 독서, (2) 무제한, (3) 일상(생활 속 습관)임,
젤리페이지는 슬로건에서 '독서'를 빼면 '가족'과 '플랫폼'이라는 단어가 차별적인 키워드임.
타 브랜드들이 '개인'에 집중했다면 젤리페이지는 가족을 타겟으로 명확히 한 것은 차별화 포인트임.

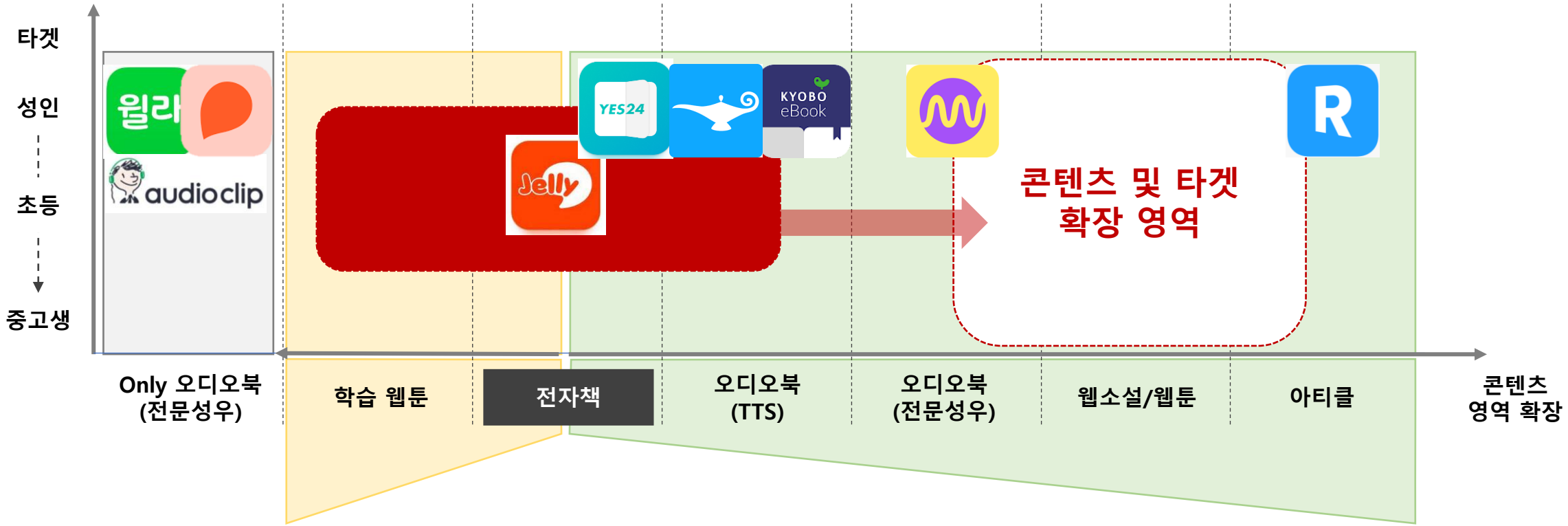
브랜드	슬로건/메시지	키워드
리디	웹툰, 웹소설, 전자책 모두 여기에! 이야기를 즐기는 나만의 공간, RIDI.	모든(All, 콘텐츠), 나만의 공간
밀리의서재	독서와 무제한 친해지리, 밀리의 서재에서 당신의 일상을 1밀리+	독서, 무제한, 일상
YES24 북클럽	언제 어디서나 쉽게 시작하는 무제한 독서 라이프	언제, 어디서나, 무제한, 독서, 라이프
sam	합리적인 독서습관 eBook구독형 서비스 sam	합리적, 독서, 습관
젤리페이지	**우리가족 요즘독서 플랫폼 서비스**	**우리가족, 독서, 플랫폼 서비스**
윌라	전문 성우 연기를 귀깔나게 즐기다, 윌라 오디오북!	전문성우



* 개별 브랜드 웹사이트 기준

경쟁사 분석 – 포지셔닝맵

현재 전자책 시장에서 젤리페이지는 타 브랜드 대비 차별적인 포지션을 갖고 있지만
단기적으로 '밀리의 서재' 및 '리디' 등과 직접적인 경쟁이 가시권에 있음



※ 포지셔닝된 브랜드들이 결제방식, 서비스 카테고리가 완벽히 동일한 것은 아님

경쟁사 분석 – 마케팅 활동

도서 관련 대표적인 구독형 서비스 플레이어들의 출시 시기, 매출액 규모는 상이하나
광고선전비는 최소 120억 이상을 집행하고 있는 것으로 나타남.

	리디	밀리의서재	윌라
매출액(2021 기준)	199,073,166,300	28,856,986,428	19,801,519,113
광고선전비	18,420,507,413	12,722,863,000	12,488,922,398
광고선전비(비중)	9.3%	44.1%	63.1%
출시연도	2009년	2017년	2018년

* 각 사 공시자료

경쟁사 분석 – 마케팅 활동 : Comm. (밀리의서재)

밀리의서재는 런칭 초기 빅모델(이병헌/변요한)을 활용한 TVCF 캠페인을 시작으로 화제성이 높은 작가/배우를 활용하며 브랜드 인지도 제고 및 앱다운로드 등의 성과를 높임(첫 달 무료' 체험자수가 광고 집행 전 대비 8배 이상 증가)

이병헌/변요한 편의 경우, 투자유치금 100억원 중 상당액을 마케팅 비용으로 집행 함

2018.10



- 배우 이병헌과 변요한을 자사의 모델로 캐스팅
  : tvN 인기드라마 '미스터 션샤인'의 출연
- TV CF와 다양한 마케팅 활동을 진행
- 주 메시지
  ▲독서 배틀
  ▲2만권 무제한
  ▲30분만에 해설하고 읽어주는 리딩북
  : 전문가의 요약을 30분간 눈/귀로 즐길 수 있음

2020.04



- 김영하 작가를 모델로 등장
- '요즘도 책 사러 서점 가요? 이제 서재로 가요. 밀리의 서재', '어떡하죠? 지금 가는 서점에 이 책은 없을 텐데'라는 메시지를 소구.
- 이에 대해 출판업계 안팎에서 많은 비판

2021.03



- 배우 조정석을 모델로 캐스팅
- 10만 권' 편에서는 다양한 책을 마음껏 즐길 수 있다는 차별화된 콘텐츠 규모를 강조.
- '완독지수' 편에서는 밀리의 서재 누적 회원 300만 명의 독서 빅데이터를 바탕으로 자신에게 적합한 책을 손쉽게 찾을 수 있고 지속적인 독서를 돕는 새로운 독서 지표인 '완독지수'를 소개

경쟁사 분석 – 마케팅 활동 : Comm. (윌라)

배우 김혜수를 앞세워 오디오북 시장에서 본격적으로 공격적인 마케팅을 집행,
2020년과 2021년 각각 135억과 250억 규모의 시리즈 투자를 통해서 빅 캠페인을 집행

2020.06



- 배우 김혜수를 모델로 캐스팅
- 쉽다’를 슬로건으로 오디오북의 특장점을 전달하기 위해 2편으로 나누어 제작
: ‘음악처럼’편에서는 책을 노래를 듣듯이 쉽고 편안하게 들으면서 멀티태스킹을 할 수 있는 점을 강조, ‘영화처럼’ 편에서는 윌라의 장점인 전문 성우 녹음을 통해 영화를 보는 듯이 생생하게 오디오북을 즐길 수 있다는 점을 전달

2021.05



- 2020년에 이어 배우 김혜수를 캐스팅
- 이번 캠페인은 ‘윌라 오디오북으로 귀깔나게 즐기다!’ 슬로건 아래 멀티 성우 캐스팅과 특별한 음향효과로 귀깔난 오디오북 콘텐츠를 제공하는 윌라의 특장점을 부각
- 총 3편의 시리즈로 캠페인 영상을 공개

경쟁사 분석 – 앱 평가

젤리페이지는 경쟁 브랜드 대비 전반적으로 경쟁력이 열세이며
UI, 기술, 콘텐츠, 서비스 측면 등에서 경쟁 브랜드 대비 서비스 수준이 낮음 (뷰어, 로딩속도)

평가분야	평가항목	상세내용	리디	밀리의서재	젤리페이지
비주얼디자인	독창성과 차별성	적용된 디자인의 전체 또는 부분이 새롭고 독창적으로 디자인되고 활용된 정도	중	상	중
	완성도	전반적인 디자인적 성취도가 우수하고 디자인 요소들이 완결하게 구축되어 있는 정도	상	상	중
	적합성	아이덴티티의 일관성이 유지되면서 디자인적 변화가 적절하게 적용된 정도	상	상	상
UI디자인	독창성과 차별성	UI디자인과 기능 등이 조화롭고 독창적이며 참신한 정도	중	상	중
	직관성과 사용편의성	메뉴 및 네비게이션 등이 직관적이며 사용자의 편의를 고려해 디자인되고 활용된 정도	상	중	중
	정보구조의 적절성	정보들의 분류 및 구조가 논리적이며 레이블링이 이해하기 쉽고 적합하게 구성되어 있는 정도	상	중	하
기술	독창성과 차별성	적용된 기술 및 기능이 새롭고 독창적이며 차별화된 정도	중	상	하
	완성도와 안정성	적용된 기술적 요소들이 소홀함 없이 완결되게 적용되어 있는 정도	상	중	하
	기술의 적절성	전반적인 기능들이 목적하는 바에 따라 효율적이고 충실하게 구현되어 그 기능들이 적절하게 수행되는 정도	상	상	중
콘텐츠	독창성과 차별성	제공된 콘텐츠들의 구성과 활용이 새롭고 독창적이며 차별화된 정도	상	중	상
	신뢰성과 정확성	콘텐츠 내용의 신뢰도가 높고 정확한 콘텐츠로 운영・관리되는 정도	중	중	중
	적합성과 유용성	메뉴별 제공된 콘텐츠들이 적절하며, 사용자에게 유익한 정보를 제공하고 있는 정도	중	중	하
서비스	독창성과 차별성	고객서비스를 위한 활용방법과 전략적 요소들이 독창적이며 참신한 정도	중	상	하
	서비스 품질과 충실성	고객의 요구나 불만에 대응하여 질높은 서비스를 제공하며, 고객만족 서비스가 충실하게 구현되어 있는 정도	중	중	중
	적합성과 효율성	이용 목적에 적합하게 활용될 수 있도록 서비스가 적절하고 효율적으로 구현되어 있는 정도	상	중	중
마케팅	독창성과 차별성	마케팅의 기획과 참여방법 등이 새롭고 독창적이며 참신한 정도	중	상	하
	성과와 효율성	고객에 대한 마케팅 분석과 전략이 명확하고 목표고객에 대한 마케팅이 효과적으로 적용되고 있는 정도	상	상	하
	적합성과 적절성	마케팅 목표에 적합하게 활용될 수 있도록 충실하게 기획되고 구현되어 있는 정도	상	상	중
전반적인 평가			상중	상중	중하

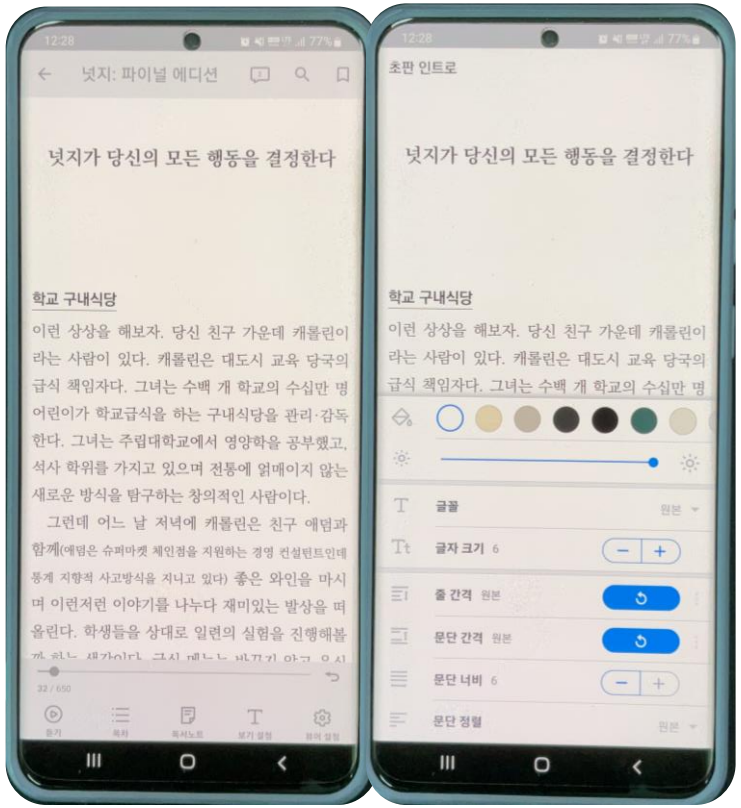
* SMART APP AWARD 평가 척도(http://www.i-award.or.kr), 내부 평가

경쟁사 분석 – 뷰어

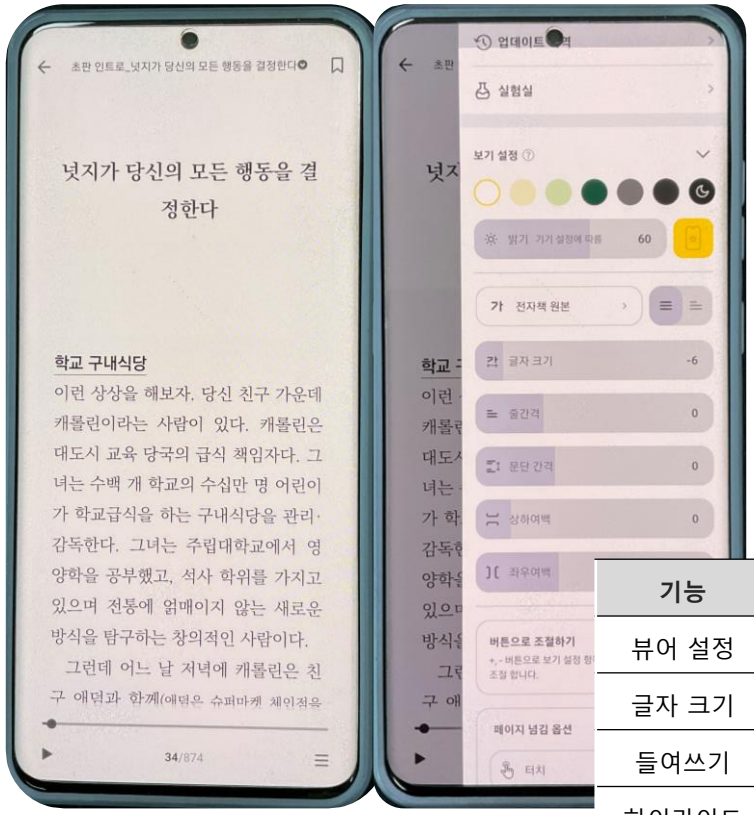
젤리페이지는 전자책 서비스 구성의 3요소 중 하나인

뷰어 기능이 선두 브랜드인 리디 및 밀리의서재 대비 부족함

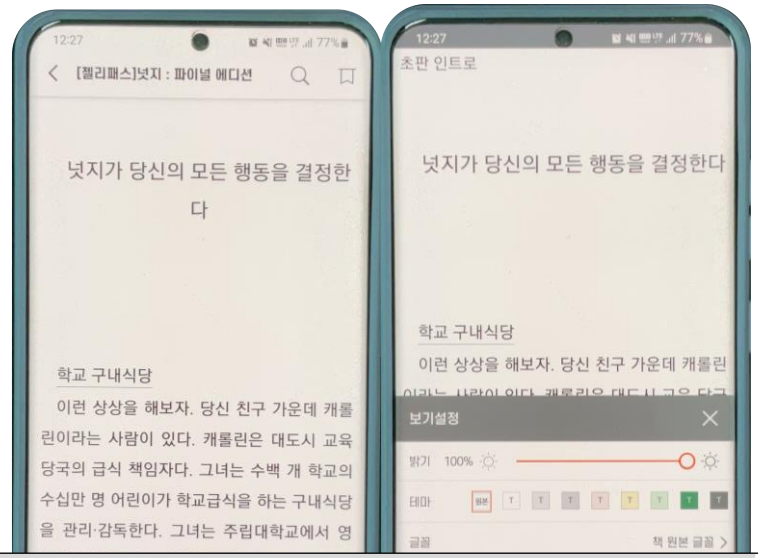
리디



밀리의서재



젤리페이지



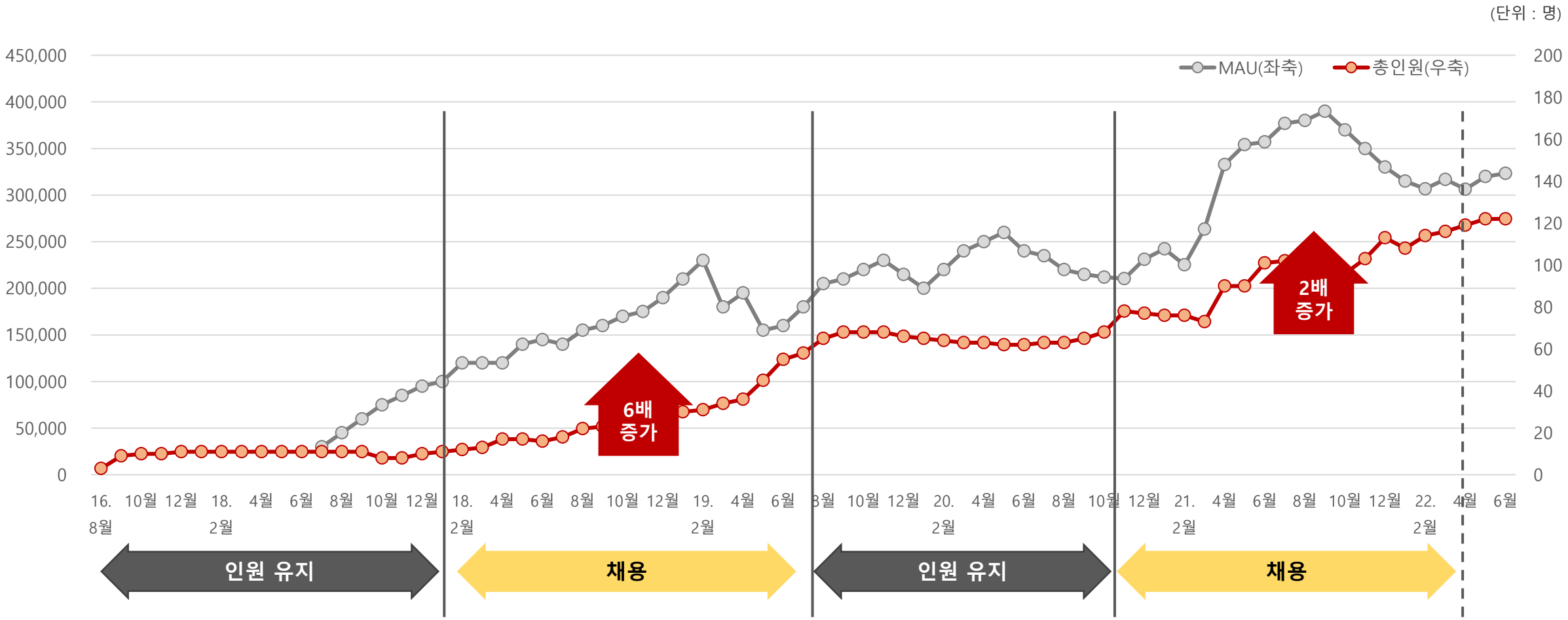
기능	세부 내용
뷰어 설정	설정 변경 시 딜레이: 젤리페이지(최대 10초)>>>>밀리=리디 (1초 이내)
글자 크기	크기 조절 시, 타사에 비해 글자 크기 최소 범위 적음
들여쓰기	젤리페이지만 제공, 타사 변경 기능 없음
하이라이트	하이라이트 드래그 기능 작동 안됨

경쟁사 분석 – 밀리의서재 채용인원 및 MAU

밀리의서재 채용인원은 MAU 추이와 비슷한 경향을 보이는 것이 특징.

채용의 큰 변화는 두 번 있었으며, (1) 첫번째는 서비스 런칭 후 10명 수준에서 60명 수준까지 구성원을 늘렸고,

이후 (2) 두 번째 대규모 채용때는 2배인 120명까지 채용한 것으로 나타남



경쟁사 분석 – Summary

Key Findings & Hypothesis

• 경쟁 브랜드들은 어떤 서비스를 제공하고 있는가?

- 2018년 하반기 이후 주요 플레이어들이 월(月)정액제 서비스를 런칭
- 서비스 컨셉은 표현만 다를 뿐 주요 키워드는 무제한, 일상(생활 속), 독서를 강조하고 있음 (차별적인 메시지는 없음)
- 브랜드 컨셉 별로 제공하는 도서권수 및 가격대(월 4,900원 ~ 9,900원)가 상이함

• 경쟁 브랜드들은 어떤 플레이를 하고 있는가?

- 경쟁자들은 텍스트 기반 전자책을 메인으로 '콘텐츠 카테고리의 다양성(확장)' 또는 '핵심 영역'으로 포지셔닝
- 주요 경쟁자인 리디/밀리의서재/윌라는 광고선전비로 100억 이상 집행(밀리의서재/윌라의 경우, 매출액 대비 각각 44.1%/63.1%)
- 밀리의서재/윌라는 서비스 초기 화제성 높은 빅모델을 활용한 TVCF 광고를 통해 인지도 제고 및 앱 다운로드에서 성과를 보임

• 경쟁 브랜드의 서비스 경쟁력은 어떤가?

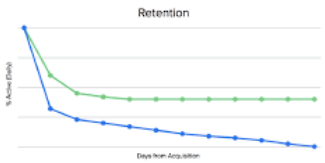
- 앱 관련 평가에서 리디와 밀리는 중상 정도의 수준으로 젤리페이지보다 경쟁력이 높음
- 특히, 전자책의 주요 3요소 중 하나인 뷰어는 젤리페이지가 경쟁력이 가장 낮다고 판단됨

구독 시장에서
전자책 서비스

생존 전략

1. Carrying Capacity 개념을 통한 확대

서비스 초기, 고객 분석을 통해 Aha Moment를 찾았지만 현재 서비스의 개선을 통한 유저 수 증대보다는
신규 서비스를 추가하여 전체 서비스의 총 유저수를 증가하는 방법을 채택,
이론적으로 C·C(Carrying Capacity) 개념을 도입하여 새로운 가치를 제공하는 방식으로 문제를 해결

Aha Moment 발굴 (유저들이 특정 제품에서 느끼는 핵심가치)	Aha Moment의 한계 인식	문제 해결
		
젤리페이지를 통해 베스트셀러를 무제한으로 즐길 수 있다	아하 모먼트 만으로 리텐션을 지속해서 높이기에는 최대 20~30% 정도의 한계	(이탈고객 대상) 사용자 리서치 실행
가족이 무료로 도서를 즐길 수 있는 가치 제공	새로운 지식 검색시장으로 확대	
가입시 베스트 셀러 도서 2권 무료	도서 검색 서비스를 통해 전문가 검색 서비스 제공	유저들이 필요로 하는 신규 서비스를 도입
↓	↓	↓
초기 리텐션은 88% 수준으로 개선	해당 임계치에 도달한 경우에는 기존 서비스를 고수하기 보다 추가 서비스 도입을 고려하기로 판단	신규 서비스인 도서 지식 검색서비스(페이지) 출시

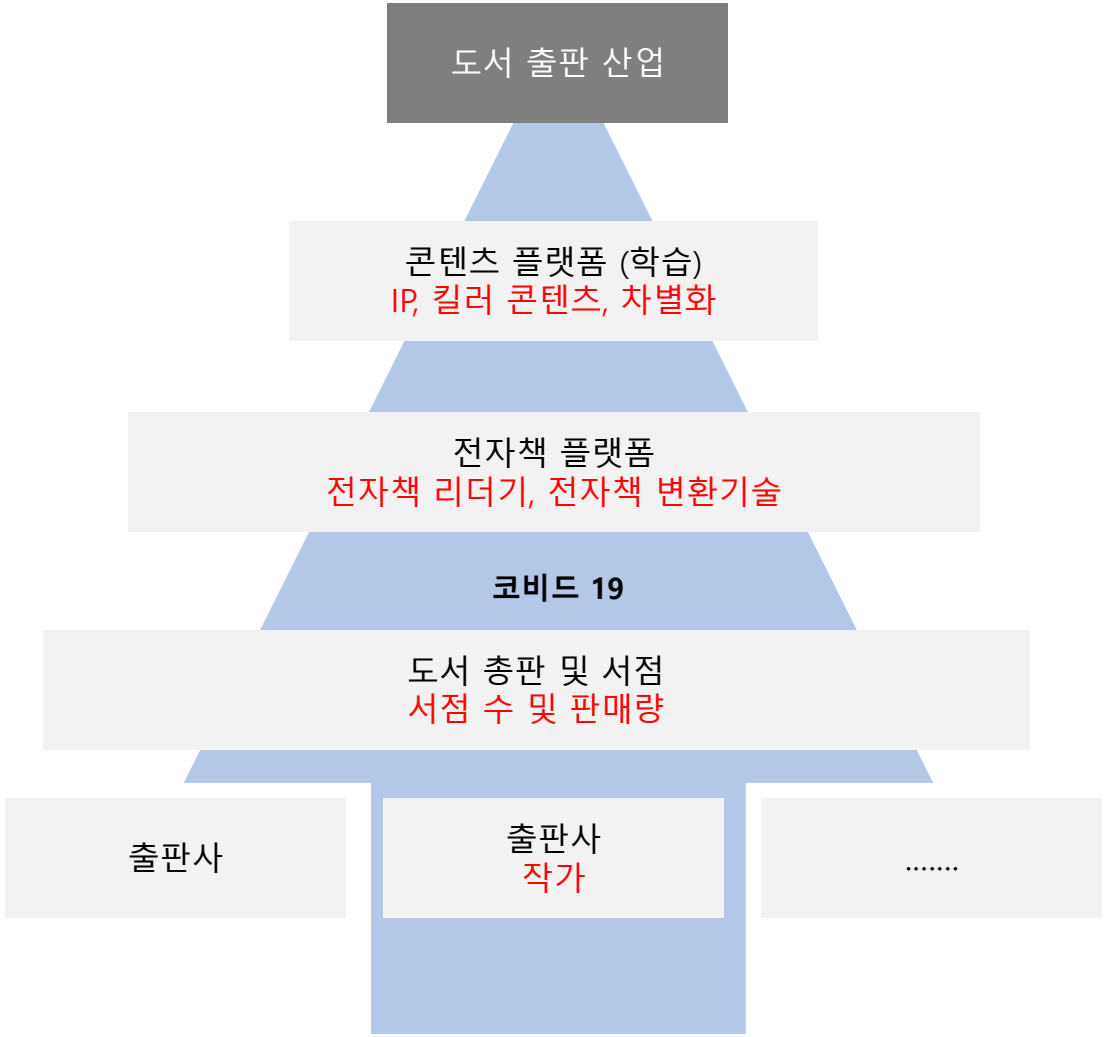
* C·C(Carrying Capacity) : 특정 제품·서비스가 평형 상태(마지노선)에 도달했을 때의 유저의 수 (브랜드의 한계수용력이라고 할 수 있음)

1. Carrying Capacity 개념을 통한 확대

콘텐츠 생태계 변화를 통한 서비스 빌드



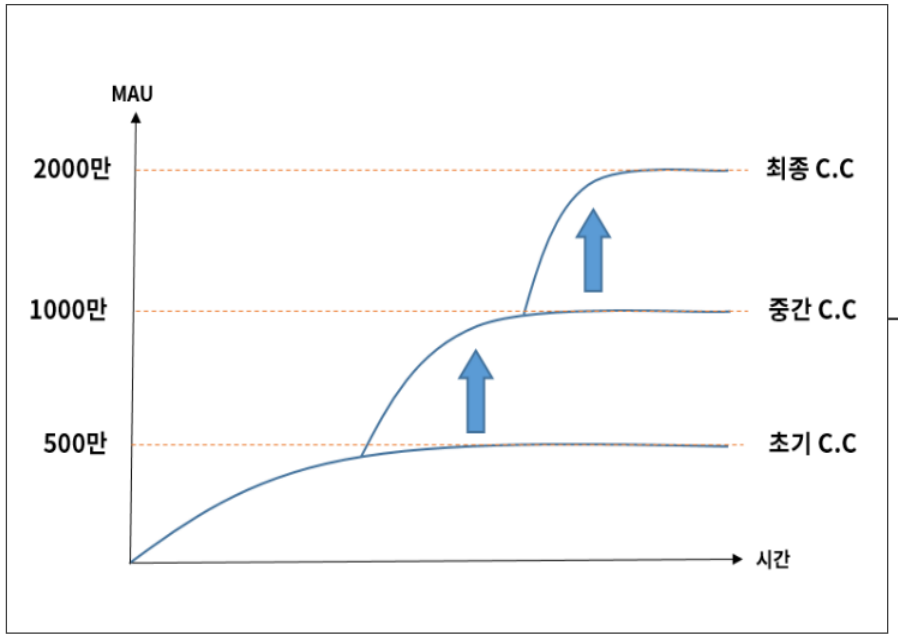
V.S



[벤치마킹] 토스 성장 전략 - C·C활용

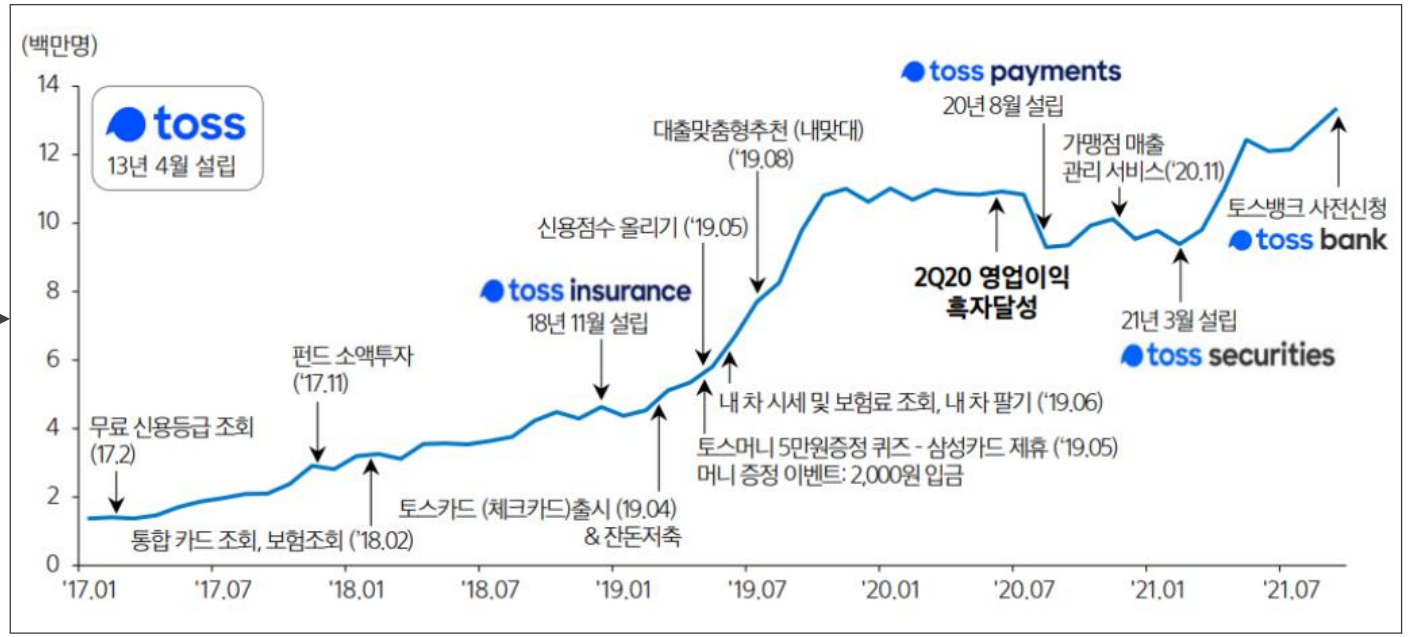
토스는 C·C 개념을 도입하면서 서비스가 출시될 때마다 한 단계씩 레벨업되는 양상을 보임,
초기 간편 송금에 기능이 국한되었으나 '펀드 소액 투자', '통합 카드 및 보험 조회', '토스카드 출시를 통한 결제' 등의 기능을 순차적으로 제공하여 초기 MAU 300만명에서 1,330만명(2021.09 기준)까지 성장시킴

C·C를 활용한 서비스 운영 방식(예시)



적용

토스 MAU 추이



* CC(Carrying Capacity) 공식

= New Customers Daily(Inflow) / Lost Customers Daily(Churn Rate)

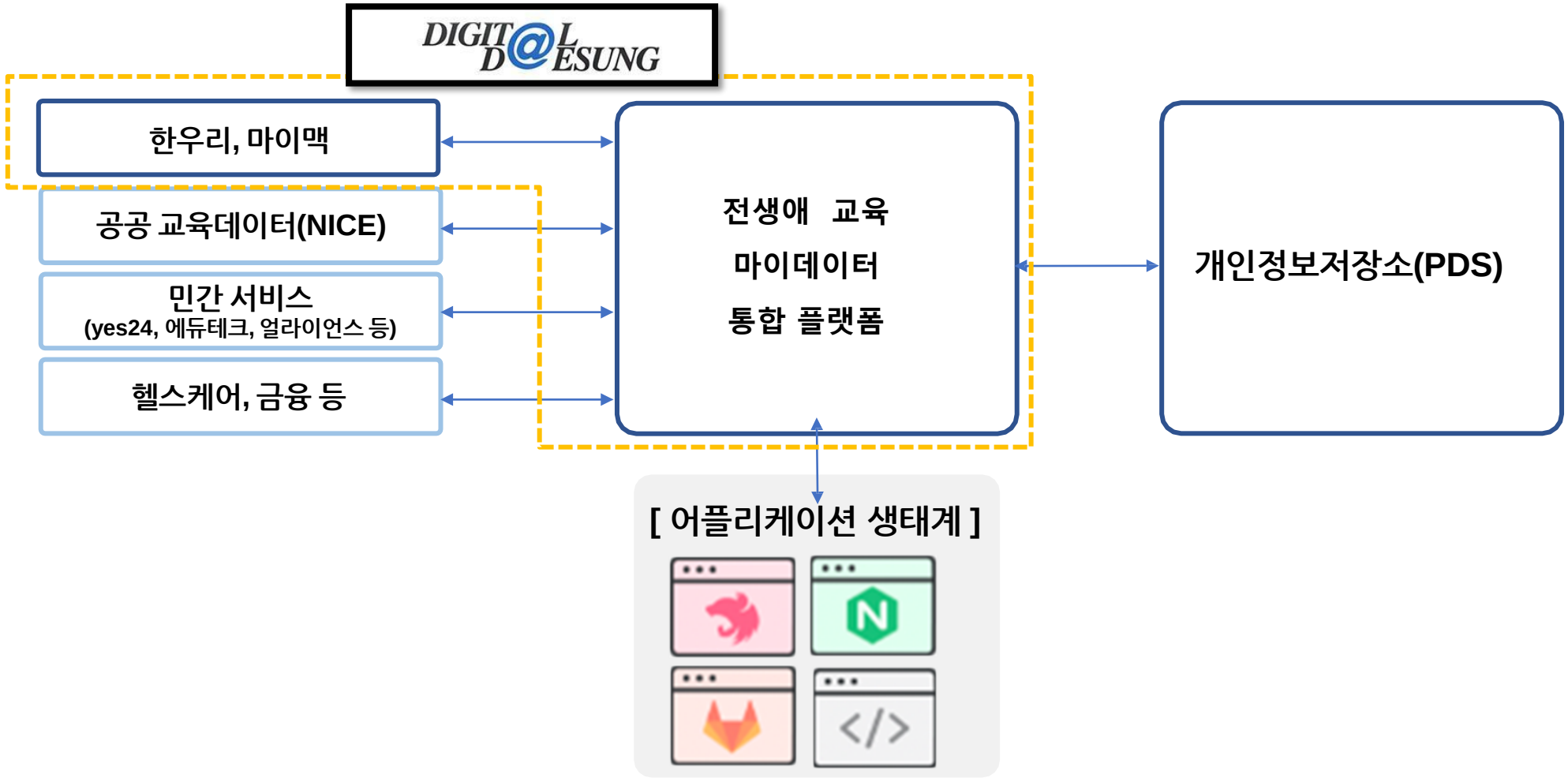
* 금융사 Digital Transformation 전략 ([종합편] 잃어버린 시가총액을 찾아서), 삼성증권, 2021.11.25

2. 마이데이터 확보를 통한 사업 확장

교육 분야는 '22년 마이데이터 표준화 우선 추진 5대 분야 중 하나로 올해 안으로 표준화 작업의 일부가 마무리 되며

'23년 초에 마이데이터 실증 사업이 시작될 예정

공공/민간 교육 데이터를 포함한 타 도메인 데이터 결합을 통해 업계 최고 수준의 교육 데이터 확보가 가능



2. 마이데이터 확보를 통한 사업 확장

개인 맞춤형 에듀테크 서비스를 구현하기 위해서는 여러 학생의 수많은 데이터로 학습이 필요합니다.

에듀테크 서비스의 개인화를 위해 별도의 레벨 테스트 없이 개인 교육 데이터 전송만으로 높은 수준의 최적화가 가능

신규 서비스 데이터 공급

국내는 스타트업 뤼이드(Riiid)가 적용한 심 층 지식 추적(Deep Knowledge Tracing)기술은 Khan 아카데미, Google, Stanford 연구진이 2015년 개발한 딥러닝 기술로 학습자가 이미 푼 문항을 분석하여 앞으로 풀 문항의 정답률을 예측하는 모델이다.

기술을 제안한 연구진은 실험에서 4,000명 학생의 경우 200,000개 이상의 정·오답 데이터를 사용했으며 실제 Khan 아카데미 데이 터로는 약 47,495명의 학생 수와 1,435,000여개의 정·오답 데이 터로 모델을 학습했다. 이 경우 기존의 다른 어떤 방법보다 정답률 예측 성능이 뛰어났다.

*출처 : 한국데이터산업진흥원, 2022 데이터산업 백서

신규 서비스 개인화에 활용

[기존]



① 신규 서비스 접속



② 서비스 자체 레벨테스트 진행

③ 개인화 완료
(레벨테스트 문항수가 많지 않아 정확도 낮음)

[마이데이터 적용]



① 신규 서비스 접속



② 신규 서비스에 적합한 교육 데이터 전송

③ 개인화 완료
(많은 데이터로 개인화 정확도 높음)

2. 마이데이터 확보를 통한 사업 확장

플랫폼이 보유한 데이터와 외부 데이터를 결합하여 교육 마이데이터 통합 플랫폼에서 생애주기별 맞춤형 서비스 제공

생애 주기별 맞춤형 서비스 제공

전생애 교육 마이데이터 통합 플랫폼

지역 축제/행사 정보 +

입시, 공채 정보 +

회사/지원분야 정보 +

독서기반 오감체험형 오프라인 활동 추천

학적 기반 진로/진학 추천

교내·외 활동/수상 기반 자기 소개서 추천 (취업)



3. 멥버십 서비스를 통한 생활 밀착형 모델 구축

최근 모바일앱 시장은 사용자의 다양한 니즈를 충족시키기 위하여
쇼핑, 게임, 금융, 비즈니스 등의 광범위한 영역으로 확장하면서 멀티앱보다는 단일앱으로 접근하려는 경향이 강해짐,
한 앱 내에서 **얼마나 고객들에게 많은 혜택을 준다고 지각**하게 하느냐가 핵심임.



소비자들은 슈퍼앱 방식이 서비스 다양성, 상호작용성,
접근성, 과정 완결성, 지각적 혜택, 공유성 면에서
모두 멀티앱 방식 보다 많은 이익을 제공한다고 지각

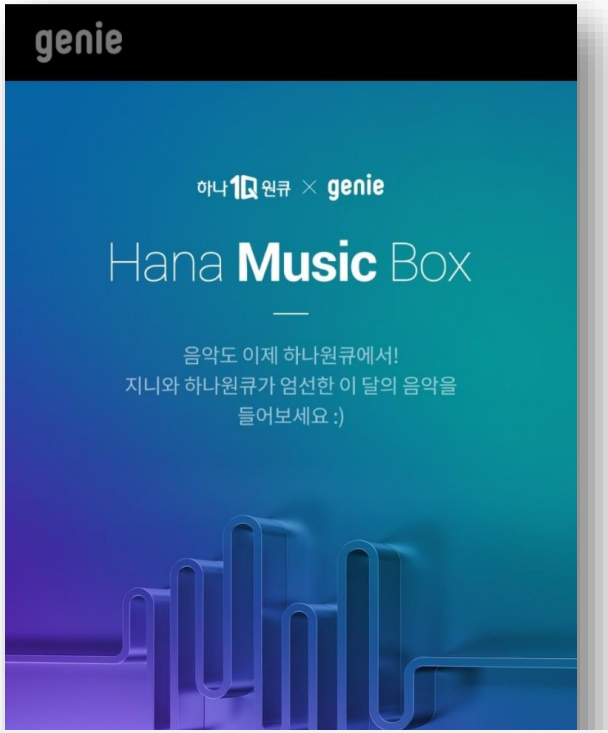
* 슈퍼앱의 소비자 후생 효과, 한국정보사회학회, 2017, vol.18, no.3

3. 멤버십 서비스를 통한 생활 밀착형 모델 구축

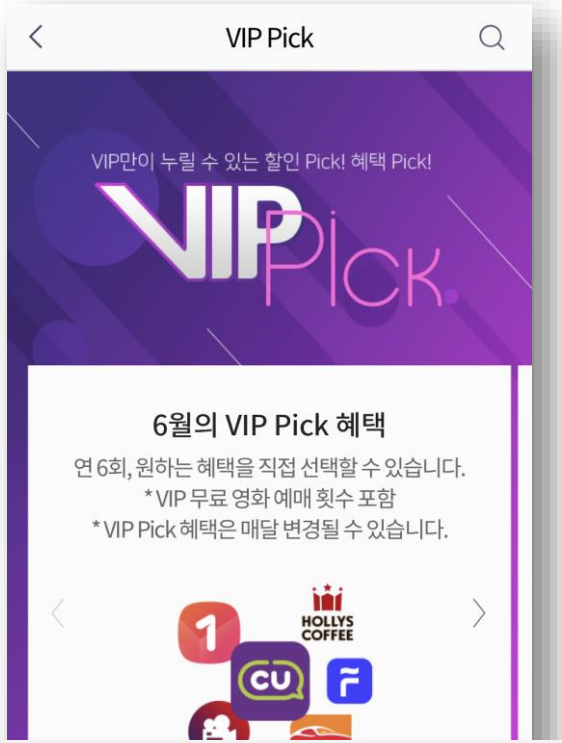
API를 통한 서비스 연동 / 다양한 혜택을 한가지 앱에서 구현

사용자 확보를 위한 다양한 Lock-in 서비스 구축

합리적 소비 or 콘텐츠 사치를 즐길 수 있도록 유도



하나 원큐 앱에서 음악 시청 MAU 200만 상승



기존 혜택을 제휴 모델로 전환 Lock-in



합리적 소비 & 콘텐츠 사치

3. 멥버십 서비스를 통한 생활 밀착형 모델 구축

API를 통한 서비스 연동(MSA)

다양한 혜택을 한가지 앱에서 구현



젤리패스 하나로,
월 9,900원! 모든 혜택을



콘텐츠 서비스
모든 콘텐츠를 하나처럼
전자책, 오디오북, 웹툰,
전문가 아티클,
중고생 콘텐츠, 오피스 콘텐츠



스타일러
책이 필요할때 스타일있게
인생책, 최애책
트렌드를 따라가는 책
명언으로 가득한 책



페이스메이커
북스타일러와 함께하는 한 권
책일 필요할 때 혼자가 아닌
믿을 수 있는 누군가와 소통

다양한 추가 콘텐츠 중 내가 원하는 것은 더

* 선택한 추가 콘텐츠는 할인이 달라질 수 있음

프리미엄

프리미엄 콘텐츠가 다 모였다



진로·진학



깨봉 수학



영어 도서관

취향

당신이 누구이든 좋아하는 것이 있다면

퍼블리
콘텐츠
쿠폰

배민
배달
쿠폰

이디아
커피
쿠폰

End of Document