

## 플랫폼 관점의 지상파 매체전략 연구 - 'pooq'을 중심으로 -

### The Study of the Terrestrial Broadcaster's Media Strategy with the view of the Platform Business

김 원, 임 대 근

한국외국어대학교 글로벌문화콘텐츠학과

Kim, won, Lim, Dae-Geun

Department of Global Culture and Contents,  
The Graduate School of Hankuk University of  
Foreign Studies

#### 요약

스마트 미디어의 발달로 인한 새로운 미디어 환경은 애플스토어나 안드로이드 마켓, 카카오톡 등의 성공신화를 통해, 플랫폼 시대의 도래를 알리고 있다. 플랫폼 중심의 관점에서 지상파 방송사의 매체전략 변화를 개괄하고, 최근 'pooq'으로 대변되는 지상파 방송사의 플랫폼 전략을 분석해봄과 동시에 전략의 성공조건과 바람직한 플랫폼 생태계를 위한 제언을 제시하고자 하였다.

## I. 서론

### 1. 플랫폼 시대와 지상파 방송사

플랫폼이란 용어는 다양한 정의가 존재하나 최근 미디어 생태계와 관련된 플랫폼 전략이란, 판매자와 수요자를 연결시키는 양면, 혹은 다면시장의 구조를 만들어 각종 비용 감축과 네트워크 효과를 창출, 생태계를 구축하는 비즈니스 모델을 의미한다.[1]

미디어의 급격한 발전으로 촉발된 플랫폼 비즈니스 모델의 활용과 그 중요성이 강조되면서 새로운 인식의 변화가 추동되고 있다. 예를 들어 정보통신기술(Information & Communication Technology)영역의 가치사슬을 설명하며 등장한 Content-Platform-Network-Terminal(Device)의 도식은, 플랫폼이 지배적 위치를 차지하면서 더 이상 유효하게 받아들여지지 않는 듯하다. 미디어를 메시지를 전달하는 매개체로 보는 맥루한 식 시각에서, Content와 Network, Terminal(Device), 모두 미디어의 일종으로 환원하여 생각해 볼 수 있기 때문이며, 플랫폼은 이들 전체를 아우르며 행위자간 관계와 경쟁으로 끊임없이 그 모습을 바꾸며 형성되어가는 문화사회학적 '장(場) 혹은 생태계의 개념과 흡사하게 진화하는 것으로 보이기 때문이다.

특히 지금의 플랫폼 중심의 미디어 환경을, 공진화(co-evolution)나 자기조직화(self-organizing) 매커니즘과 같은 생태학적 개념의 은유로 설명하려는 시도나 관점[2] 역시 이러한 근본적 변화에 기인한다고 판단된다.

그렇다면 지상파 방송사(이하 지상파)는 플랫폼 시대

의 도래를 어떻게 받아들이고 대처하며, 이에 대한 시사점은 무엇인가? 이를 위해 기존의 지상파 플랫폼의 특징과 매체전략 변화, 그리고 지상파의 N-Screen 플랫폼인 'pooq'을 중심으로 한 플랫폼 생태계 성공 조건을 살펴보기로 한다.

### 2. 연구 목적

- 1) 기존 지상파의 플랫폼적 특성과 매체전략 변화
- 2) 지상파의 N-Screen서비스 'pooq'의 특징 및 시사점
- 3) 플랫폼 시대, 미디어 생태계를 위한 제언

## II. 본론

### 1. 지상파 플랫폼의 특징 및 매체전략 변화

지상파는 기능적 관점에서 콘텐츠를 생산하는 프로덕션의 기능과 송출로서의 네트워크 기능을 갖추고 있다. 이에 기반한 지상파 플랫폼의 주요한 수익모델은 방송되는 콘텐츠로 시청자를 유인해, 광고주와 연결하여 광고를 판매하는 '이중시장'(dual market)구조에 있었다.

지상파가 수직계열화를 통한 독과점 지위를 향유하던 시기의 매체전략은 경쟁사보다 우수한 콘텐츠를 생산해 이중시장으로서의 광고수익을 극대화하는 전략이 중심이었다.

그러나 케이블TV와 IPTV 등이 등장하며, 플랫폼모어와 PP(Program Provider)간 가입자 접근권과 채널 거래가 일어나는 시장이 형성되면서 이들 플랫폼은 시청자와 연

결되는 새로운 양면(two-sided)시장으로 기능하게 된다.[3] 직접 수신율의 지속적 하락과 경쟁플랫폼의 등장으로 영향력이 감소하게 된 지상파는 매출감소 극복을 위해, 방송시장이 광고상품의 판매 뿐 아니라, 콘텐츠로서의 상품이 유통 되는 이중상품시장(dual product market)구조라는 점에 기반해, 콘텐츠를 상품으로 공급하는 전략을 구사하여 손실을 보전하고자 한다.

그러나 해외 콘텐츠 판매라는 지리적 시장확대는 '한류'의 부흥이라는 긍정적 효과를 이끌기도 했으나, 방송위의 외주제작 확대정책에 따른 저작권 확보문제, 외주제작사 및 타 채널로의 제작요소 유출이 본격화되면서 그 성장세가 둔화되고 있다. 또한 국내에서도 케이블 및 IPTV 가입자 증가, 공청명 훼손 등에 따른 지상파 송출 기능의 약화는 콘텐츠, 네트워크 기능의 동시 침체로 인한 지상파 플랫폼의 약화로 귀결되는 상황이다.

## 2. 지상파 플랫폼 'pooq' 서비스의 기회와 위기

케이블TV의 디지털서비스나 IPTV 유통개시 단계에서 시도했던 TV포털 형태의 플랫폼 진입 실패는 지상파로 하여금 큰 교훈을 준다. 특히 지상파간 물리적 접합 수준의 연대 한계와 인터넷 기반의 독자적 플랫폼 부재는 다양한 연합 플랫폼(K-View, 콘팅 등)의 시도들을 촉발시키는 데, 그 중 가장 눈에 띄는 것은 SBS와 MBC가 주축이 되어 2011년 시작한 'pooq'서비스다.

'pooq'은 지상파 실시간 VOD서비스를 기반으로 현재 가입자 160만, 유료가입자 16만명을 확보하는 성과를 달성했다. 또한 N-Screen 서비스가 부족한 케이블 사업자와의 제휴(C&M) 및 스마트TV(LG, 삼성)에 서비스를 탑재하는 등 활발한 행보를 계속하고 있다.

지상파의 새로운 N-Screen 플랫폼으로 대두하고 있는 'pooq'이 지닌 시사점을 개괄하면, 플랫폼 관점의 공생과 협력의 경험축적이 일어난다는 점, 독자적 N-Screen 플랫폼으로서 궁극적인 미래의 통합 플랫폼으로 기능할 가능성을 지니고 있는 점, 특히 미디어 플랫폼 시장에서 시장을 주도할 강력한 사업자로 부상할 수 있다는 점을 들 수 있다.

반면, 'pooq'의 위기요인도 동시에 존재하는 데, 원도원에서 플랫폼으로의 매체전략 변화가 가져오는 갈등과 아직은 가능성에 가까운 플랫폼사업에 대한 방송사 내부의 불확실한 입장, 그리고 플랫폼 횡포자로 기능할 수 있는 가능성에 대한 외부인식 등을 들 수 있다.

## 3. 플랫폼 생태계 성공의 조건

이처럼 강력한 잠재력과 시장 위협적 요소를 동시에 지닌 'pooq'과 같은 서비스를 중심으로 한 플랫폼 생태계의 전제조건은 무엇일까?

먼저 인센티브 양립성에 기반한 정부 정책의 매커니즘 디자인이 필요하다. 인센티브 양립성이 보장되지 않으면

이는 시장실패로 이어지게 된다.[4] 미국 FCC의 멀티캐스트 허용이나, Fin-syn-rule 등 규제정책의 폐지는 지상파 독과점 방지가 아닌, 도리어 유료 플랫폼과의 대등한 경쟁동력을 확보하게 하려는 정책의도가 배경에 깔려 있었음을 상기할 필요가 있다.[5]

지상파는 합리적인 콘텐츠 유통원칙 등을 만들어 대외적으로 공표함과 동시에 기존 사업자와의 제휴, 연합을 통해 인센티브를 공유할 수 있는 상호 윈윈(win-win)하는 사업모델을 보여줘야 한다.

마지막으로, 기존 유료플랫폼 사업자 입장에서조차 지상파가 콘텐츠 제공으로 인한 성장 기여도를 따져 수익의 합리적 재분배 구조를 만들어야 한다. 지상파 콘텐츠 유통매출이 정체되는 상황에서 유료 플랫폼 사업자가 갖는 높은 성장세는, 불합리한 수익분배에 대한 불만을 야기하고, 공격적 대응이란 악순환의 고리를 만들게 되기 때문이다.

## III. 결론 및 향후 과제

경쟁적 협력의 장이라고 할 수 있는 플랫폼 시대를 맞아 'pooq'과 같은 N-Screen 플랫폼은, 지상파 내외부의 해묵은 논쟁을 끝낼 잠재력 뿐 아니라 플랫폼 생태계 전체에 영향을 줄 수 있는 기회와 위기를 동시에 노정하고 있다.

그럼에도 긍정적인 측면은 'pooq'이라는 신규 플랫폼 서비스를 통해 지상파가 플랫폼 생태계의 질서로서 제휴 협력을 통한 경쟁적 협력관계를 서서히 학습하고 있다는 점일 것이다. 여전히 미디어 산업에서 지배적 위치를 차지하면서도 여타 유료통신 대기업과 달리, 공영성을 기반으로 한 지상파가 플랫폼 시대에 기여할 수 있는 방안과 관련한 후속 논의와 연구가 필요할 것으로 판단된다.

## ■ 참고 문헌 ■

- [1] 히라노 아쓰시 칼, 안드레이 학주, 플랫폼전략, 천재정역, 더숲, p.21, 2011.
- [2] 임정수, "한국의 미디어 플랫폼 진화와 콘텐츠 생산양식", 한국언론학회 심포지움 및 세미나, Vol.2011 No.7, pp 285-304, 2011.
- [3] 이광훈, "양면시장으로서의 유료방송 시장의 경쟁 구조 및 정책 이슈", 미디어 경제와 문화, 제9권 1호, p.59, 2011.
- [4] 노동렬, 드라마 디자인, 한국방송영상산업진흥원, pp.20-21, 2008
- [5] 홍중윤, 강형철(토론자), 박주연(토론자), "디지털 방송 시대 지상파 다채널 플랫폼의 역할 및 가능성", 한국방송학회 세미나 및 보고서, No. 8, pp137-155, 2010.