

N스크린 시대 온라인 비디오 콘텐츠 유통 비즈니스 모델 비교를 위한 넷플릭스(Netflix)와 훌루(Hulu) 연구

Analysis of Netflix and Hulu for Online Video Content Distributors' Business Model Comparison in N-Screen Era

정윤경

순천향대학교 신문방송학과

Yoon-Kyung Chung(ykchung@sch.ac.kr)

요약

본 연구는 최근 증가하고 있는 온라인 콘텐츠 유통 사업자들의 비즈니스 모델을 탐색하기 위하여 최근 빠르게 성장하고 있는 미국의 넷플릭스와 훌루를 분석하였다. STOF 분석 틀을 도입, 두 사업자의 외부 환경, 서비스 영역, 조직 영역, 재무 영역을 분석하여 본 결과, 초기 비즈니스 모델은 분명하게 차별화되고 있는 것으로 나타났다. 넷플릭스는 저렴한 비용으로 온, 오프라인 통합 서비스를 제공하고 콘텐츠 추천 서비스를 제공함으로써 성장할 수 있었던 반면, 훌루는 유료 방송과의 경쟁에 직면하여 수용자 락인을 목적으로 무료 서비스를 시작함으로써 광고 없이 TV 콘텐츠를 시청하고자 하는 수용자를 끌어들이 수 있었다. 그러나 시간이 지날수록 두 사업자의 비즈니스 모델은 동질화되어 가는 것으로 나타났다. 특히 시장의 경쟁 심화와 서비스 영역의 동질화가 이에 영향을 미친 것으로 분석된다. 또한 경쟁 심화라는 외부 환경적 요인은 콘텐츠 소싱 비용의 증가 및 수익률 감소로 직결되고 있는 것으로 나타났다. 이는 콘텐츠 및 수용자 가치를 창출할 수 있는 차별적인 비즈니스 모델의 구축이 필요함을 시사한다.

■ 중심어 : | 온라인 콘텐츠 유통 | 비즈니스 모델 | N스크린 | STOF 모델 | 창구화 모델 |

Abstract

The number of online video content distributors are rapidly increasing in N-screen environment. The purpose of this study is to analyze the business model of these distributors, especially Netflix and Hulu. Basis on STOF model, environmental domain, service domain, organization domain and financial domain of each company are analyzed and compared. This study finds that each company's business model had distinct characters in earlier stage. Netflix offered online and offline service in low cost, while Hulu offered up-to-date TV contents without fees. However, two companies' business models are getting similar. The result of this study shows that highly competitive environment and increasing content budget affect two companies to adopt similar business model to survive.

■ keyword : | Online Video Distribution | Business Model | N-screen | STOF Model | Video Windowing |

* 이 논문은 순천향대학교 연구년제에 의하여 수행하였음

접수일자 : 2014년 02월 11일

수정일자 : 2014년 03월 24일

심사완료일 : 2014년 04월 25일

교신저자 : 정윤경, e-mail : ykchung@sch.ac.kr

I. 서론

오프라인 영상물 소비 시대가 막을 내리고 있다. 지상파 방송의 본방 사수율은 날로 하락하고 있고, TV를 통해서만 영상물을 시청하는 ‘TV 온니(TV Only)’ 세대들은 고령화되고 있다. 미국에서는 2012년 온라인 영상물 소비 지출이 역사상 최초로 오프라인 소비를 앞질렀으며, 변화된 소비자를 선점하기 위해 영상물 유통 시장 역시 빠른 속도로 변화되고 있다. 국내 시장의 변화도 급물살을 타고 있다. 개별적인 방송 콘텐츠를 서비스해오던 KBS, MBC, SBS, EBS가 2012년 하반기부터 콘텐츠 연합플랫폼인 ‘폭(pooq)’을 출시, N스크린 시장에 참여하였고, 2012년 5월에는 현대HCN과 판도라TV가 합작으로 에브리온TV를 출범하였다. 티브로드도 2012년 3월 ‘티브로드’ 앱을 출시함으로써 모바일 서비스를 확장하였다. 이에 따라 SKT의 호핀, LG 유플러스의 유플러스 슛 앤 플레이, CJ헬로비전의 티빙 등이 진입해 있던 국내 N스크린 시장이 본격 경쟁 국면에 돌입한 것이다. 유럽에서도 텔코 TV, 온라인 TV 등 새로운 사업자의 등장으로 케이블 가입자가 감소하고 있다는 소식이다[1]. 그 중에서도 특히 큰 변화가 감지되는 시장은 미국이다.

흡사 거대한 쓰나미가 몰아친 듯하다고 묘사되는 미국 시장 변화의 핵은 유통 부문이라 할 수 있다[2]. 미국의 거대 통신사인 컴캐스트(Comcast)가 X피니티(Xfinity)를 통해 영화와 TV 프로그램을 컴퓨터, 휴대폰, 태블릿을 통해 서비스하기 시작하였고, 위성 사업자인 디쉬 네트워크(Dish Network)도 영화, TV, 게임을 TV와 태블릿을 통해 서비스하기 시작했다. 유튜브가 콘텐츠 채널을 확대하였고, 콕스 커뮤니케이션(Cox Communication) 소비자들은 1만 여개에 이르는 비디오를 마음대로 골라볼 수 있게 되었다. 뿐만 아니라 온라인 서적 판매로 시작한 아마존은 인스턴스 비디오와 프라임 인스턴트 비디오를 통해 본격적인 유통 사업을 펼치고 있다. 전형적인 오프라인 유통사였던 월마트 역시 부두(Vudu)를 통해 영상물 유통에 참여하고 있다. 애플의 아이튠즈는 더 이상 음악만을 위해 도구라 하기 어렵게 되었다. 과거의 잣대로 사업자를 분류하고 영역

을 제한하는 것은 더 이상 타당하지도, 가능하지도 않게 된 것이다.

물론 미디어 시장의 변화는 새로운 현상이 아니다. 과거 십 수 년 간 미디어 시장은 상업화와 기술적 융합, 새로운 플랫폼의 도입과 광고의 이주, 수용자의 과편화와 글로벌 경쟁의 강화 등 생태계의 근간을 흔드는 변화 속에서 끊임없는 확장과 소멸, 변화를 지속하며 생존해 왔다. 그러나 최근 유통의 변화는 사업의 근간인 콘텐츠 비즈니스 모델을 변화시키고 있다는 점에서 보다 파괴적이다. 새로운 유통 환경의 확장에 따라 최근까지 미디어 시장을 움직이던 비즈니스 모델은 효력을 상실해가고 있다. 지상파 텔레비전의 광고수익이 감소하고 있으며, 유료방송의 가입해지(cord cutting)도 증가하고 있다. 새로운 환경에서 생존하기 위해서는 N스크린 시대에 적합한 새로운 비즈니스 모델의 개발이 불가피해진 것이다.

이러한 환경에서 본 연구는 새로운 콘텐츠 유통 비즈니스 모델을 분석해 보고자 한다. 구체적으로 최근 등장한 신규 콘텐츠 유통 사업자들의 비즈니스 모델은 어떠한 특색을 지니며, 사업자간 비즈니스 모델의 차별화는 어떻게 이루어지고 있으며, 이의 함의는 무엇인가를 살펴보고자 한다. 특히 이러한 연구 문제를 탐색함에 있어 새로운 유통 사업자들이 비교적 안정적으로 성장하고 있다고 판단되는 미국의 사업자를 중심으로 고찰해보고자 한다.

미디어 시장의 불확실성은 미디어 시장의 일반적 특성이라 할 수 있을 정도로 오랫동안 지속되고 있다. 기술의 변화와 구조 및 행위의 변화가 늘 반복되지만, 이에 대한 지속적인 관심과 관찰은 시장의 효율성과 사용자 복지를 위해 필수적이다. 유통 사업자들의 변화 면에서 선구적 사례를 보여주는 미국 시장을 중심으로 이러한 현상을 분석함으로써 최근 급변하고 있는 국내 유통 시장의 변화를 점검하고 준비할 수 있다는 점에서 본 연구는 의의를 지닐 수 있을 것이다. 특히 2013년 이후 국내 콘텐츠 유통 시장은 폭, 에브리온TV 등 기존 대형 사업자는 물론, 비키(viki.com), 솜피(soompi.com) 등의 국경을 초월한 사업자, 위디스크(wedisk.co.kr), 파일노리(filenori.com) 등의 P2P 파일 공유 사이트가

격돌하는 극심한 경쟁 시장으로 변모하고 있다. 이러한 상황에서 국내 콘텐츠 유통 사업자들이 어떻게 경쟁력을 확보할 수 있을 것이며, 어떠한 차별화 전략을 도입해야 하는가에 대한 함의를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

1. 전통적 영상물 비즈니스 모델의 붕괴

N스크린이란 공통된 OS를 기반으로 N개의 디바이스에 하나의 동일한 콘텐츠를 제공하는 것을 의미한다. N스크린은 이미 십 여 년 전부터 가능성이 탐색되던 개념이지만 별다른 진척 없이 공회전하다가 최근 스마트 기기의 확산이 본격화되면서 비약적 진보를 이루게 되었다. 초기의 N스크린은 단순히 OSMU(One source multi use), 공통의 OS, 유무선 네트워크로 연결된 다양한 기기를 통해 콘텐츠를 이용하는 서비스로 받아들여졌다. 그러나 최근에는 끊임 없는 서비스, 클라우드 서비스 개념이 N스크린의 구성 요소로 추가됨으로써, 기기별로 콘텐츠를 차별화하는 ASMD(Adaptive Source Multi Device)도 적극 추진되고 있다[3].

N스크린의 진보는 다양한 영역의 사업자들이 콘텐츠 유통 시장에 진입하는데 영향을 미쳤으며, 이를 통해 수용자들의 습성을 뒤흔드는 변화를 촉발하게 되었다. TV 가구가 감소하고 있으며, 미국의 경우 지상파 방송 점유율이 2010~2011년 28%까지 하락했다[5]. 지상파 방송의 광고수익 하락은 당연하다[5]. 자신이 시청한 콘텐츠에 대해서만 지불하려는 현상이 증가하면서[6][7], 유료방송의 가입자 해지도 증가 추세다. 2011년 2사 분기에만 타임워너 케이블(TWC)을 해지한 가구는 12만 4천에 달한 것으로 집계된다[8]. 반면, 온라인 다운로드가 증가하고 있으며[9], 온라인을 통한 비디오 시청 시간도 지속적으로 증가하고 있다[4].

이러한 변화가 의미하는 것은 불특정 다수로 존재하던 '대중'이라는 집단이 와해되고 있다는 사실이다. 전통적인 미디어는 수용자가 언제, 어디서 무엇을 소비할까를 결정해주는 역할을 하였고, 이 같은 서비스를 통

해 다수의 시청자를 모으는 대중 매체로서 기능해 왔다. 특히 창구화는 전통적인 미디어 기업들이 콘텐츠 수익을 체계적으로 관리할 수 있게 해 주었다. 창구화란 다양한 매체에 순차적으로 콘텐츠를 유통시키는 선형적인 유통 모델로, 콘텐츠 생명주기를 연장함으로써 복수의 수익 반복 기회를 창출하였던 것이다. 이러한 과정을 통해 전통적인 미디어는 광고주와 수용자가 지닌 욕구를 충족시키고, 이에 대한 보상으로 재정적 이익을 창출할 수 있었다[10]. 즉, 대중이라는 존재는 전통적인 콘텐츠 비즈니스 모델의 토대로서, 규모의 경계를 통한 수익 창출이 가능하도록 만들어주는 기재였던 것이다. 그렇기 때문에 대중의 해체와 분산은 산업적 차원에서 볼 때 전통적 텔레비전 비즈니스 모델이 붕괴됨을 의미한다[11]. 혹자는 전통적인 할리우드 사업자들이 두려워하는 것은 N스크린화 자체가 아니라, 대중의 파편화라고 평가하기도 한다[12].

과거에는 새로운 미디어가 등장하더라도 상호 보완적 서비스의 제공을 통해 공존이 가능했고, 각각의 비즈니스 모델의 유지도 가능했다. 이러한 사실은 적소이론을 통해서도 검증되고 있다. 그러나 최근 각 서비스의 차별성이 사라지고 있으며, 경계가 파괴된 시장에서 모든 미디어는 직접적인 경쟁에 직면하게 되었다[13]. 홀드백은 급속히 감소되고, 선형적인 유통 질서도 와해되고 있는 것으로 나타난다. 벨슨과 길모어의 연구에 의하면, 영화의 홀드백은 최근 7년간 절반으로 감소되었으며, 극장 종영 이전에 DVD가 발매되는 경우도 30%에 달하는 것으로 분석된다[14]. 국내에서 이루어진 연구도 이와 같은 경향을 보고하고 있다. 이문행에 의하면, 최근 국내 지상파 방송 콘텐츠의 배급 주기가 급격히 단축되어, 대개 1주일 이내에 동시 다발적으로 유통되는 특징을 보이는 것으로 파악된다[15].

2. N스크린 시대의 영상물 유통 비즈니스 모델

이러한 사실이 방증하는 것은 전통적인 비즈니스 모델이 서서히 가치를 잃어가고 있으며, N스크린 시대에 적합한 비즈니스 모델을 도모할 필요가 있다는 사실이다. 최근 비즈니스 모델에 대한 연구의 증가 추세는 이러한 필요성을 반영한다.

비즈니스 모델 연구의 증가세가 뚜렷하게 목격되기 시작한 것은 1990년 대 중반 이후로, 인터넷의 등장에 따라 새로운 가치 창출이 가능해지고 기존 수익 모델의 변화가 불가피해졌기 때문이라 할 수 있다[16]. 특히 미디어, 정보 통신 분야에서 비즈니스 모델을 적용한 연구가 빠르게 증가하고 있는데[17], 이는 경쟁의 증가, 수용자 분할, 미디어 시장의 지배력 이동, 디지털 미디어의 수익 한계에 따라 새로운 비즈니스 모델이 절실히 요구되었기 때문으로 파악된다[18]. 또한 제작자와 소비자간 직거래 증가로 미디어 산업의 가치사슬을 구성하는 요인간 관계가 변화하게 된 점, 이에 따라 새로운 모델에 대한 요구가 높아진 점도 영향을 미쳤다는 분석이다[19].

비즈니스 모델이란 고객이 무엇을 원하며, 기업이 이러한 욕구를 어떻게 충족시켜 어떠한 성과를 얻고 있는가를 보여주는 모델로, 기업이 시장에서 어떠한 생태계를 구축하고 있는가를 설명하는 틀이다[16][20][21]. 이를 통해 비즈니스 모델은 기업이 채택, 실현한 전략을 고스란히 보여준다[22]. 또한 기업 내부적 요소뿐만 아니라, 공급자, 제휴 기업, 고객의 행위 등을 모두 포괄하는 총체적이고 체계적인 관점을 제공함으로써, 전통적인 산업과 차별되는 대안적 시각으로 기업을 구분할 수 있게 해준다[17]. 바로 이러한 장점으로 인해 기술의 발전으로 불확실성이 높아진 미디어나 정보통신 산업을 분석하기 위한 적절한 틀로 비즈니스 모델이 부각되고 있는 것이다[23].

이 같은 비즈니스 모델을 분석하기 위한 개념적 틀로 보우맨 등은 STOF(Service, Technology, Organization, Finance) 모델을 제안한다[24]. STOF 모델은 2003년 파버 등에 의해 처음 비즈니스 모델의 분석 틀로 사용된 바 있다[25]. 이후 다양한 연구를 통해 도입된 바 있는 STOF 모델은 특히 인터넷 비즈니스의 모델 분석 틀로 적합하다고 평가되고 있다[26]. STOF 모델은 서비스 영역, 기술 영역, 조직 영역, 재무 영역의 네 가지 영역 분석을 통해 새로운 비즈니스가 어떻게 가치를 창출하고 점유하는가를 보여주는 분석 틀이다. STOF 모델의 네 개 영역은 상호 영향을 미치며, 나아가 시장의 역동성이나 기술적 발전, 규제 환경 등 외부의 영향을

받기도 한다. 각 영역은 하위 요인으로 구성되는데, 구체적으로 서비스 영역은 시장 세분화(목표 수용자), 서비스 가치 특성으로 이루어진다. 기술 영역은 대역폭이나 서비스 질 등으로 구성되지만, 미디어나 통신의 기술 영역인 송신, 미들웨어 등은 장비업체나 소프트웨어 업체가 관리, 개발하기 때문에 개별 기업이 지닌 영향력은 상대적으로 낮다고 할 수 있다. 조직 영역은 수직 통합 등 가치 사슬 구조를 의미한다. 마지막으로 재무 영역은 광고, 월정액 등 수익 모델과, 궁극적으로 이를 통한 수익을 의미한다. 구체적인 STOF 모델은 다음과 같이 구성된다.

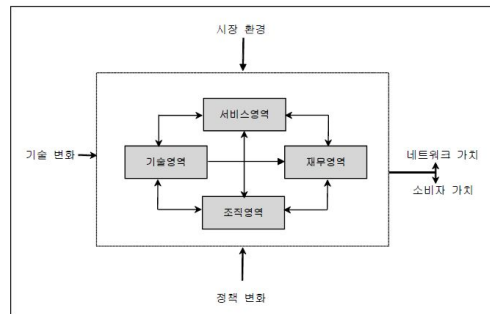


그림 1. STOF 모델의 분석틀

보우맨 등은 이러한 틀을 통해 IPTV의 비즈니스 모델을 분석한 결과, IPTV는 케이블, 위성과 강도 높은 경쟁 환경에 있지만, 통신사에 대한 수용자의 브랜드 충성도, 롱테일 콘텐츠 등으로 경쟁력을 확보하고, 가치 사슬 상 수직통합적 구조를 지니므로써 거래 비용의 감소 효과를 지니고 있는 것으로 분석되었다. 또한 기본적으로는 가입자 모델을 표방하지만, 광고, VOD를 통해서 재원을 조달하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 재원이나 제작력 면에서 여전히 약점을 지니며, 향후 규제와 시장 변화의 방향에 따라 네 가지 시나리오로 전개될 가능성이 높은 것으로 분석되었다. 즉, 완만한 경제 성장 속에서 규제 완화와 소비자의 번들 서비스 채택에 따른 통신사의 거대화, 전폭적인 규제 완화와 공정경쟁에 따른 고강도 경쟁 시장화, 반독점 및 반 IPTV 정책에 따른 경쟁력 약화와 시장 선점 실패에 따른 시장 교착화, 규제 장벽과 소비자 무관심에 따른 과

거 시장으로의 회귀라는 네 가지 방향으로 전개될 전망이다.

큐리는 ASP(Application service provider) 기업의 비즈니스 모델을 분석하면서 전략적 포지셔닝, 상품 및 서비스 포트폴리오, 가치 제시의 세 가지를 분석 틀로 제시하였다[27]. 이는 STOF 모델의 서비스 영역, 조직 영역과 개념적 공통점을 지닌다. 그의 연구 결과에 의하면, ASP 기업들은 세 영역 중 어떤 것에서도 경쟁적 우위를 확보하지 못한 것으로 분석된다. ASP들은 처음부터 모든 것을 제공하는데 주력했고, 이는 오히려 기업간 동질화 결과를 낳았기 때문이라는 해석이다. 또한 규모의 경제 확보도 실패했는데, 신규 진입자들도 손쉽게 파트너십을 형성할 수 있기 때문에 협력을 통한 이익을 충분히 확보하기 어렵고, 따라서 시장 선점이 큰 의미를 지니지 않는다는 것이다. 그는 이러한 결과는 ASP 기업의 비즈니스 모델이 미성숙하며 근본적 결함을 지니고 있음을 드러내는 것이라고 평가한다.

III. 연구방법

본 연구는 미디어 시장의 급격한 변화 속에서 콘텐츠 유통이 어떠한 비즈니스 모델을 구축하고 있으며, 사업자간 비즈니스 모델 차별화가 어떻게 이루어지고 있는가를 분석하기 위한 목적을 지닌다. 이러한 연구를 위해서 우선 분석 대상인 미디어 사업자를 선정하는 일이 중요하다. 미국의 방송통신규제 기구인 FCC(Federal Communications Commission)에 의하면, 미디어 사업자는 크게 세 부류로 구분된다. 첫째는 전통적인 방송 사업자인 지상파 네트워크 방송 사업자 집단이고, 두 번째는 케이블, 위성 등 유료 다채널 방송 사업자인 MVPD(Multiple video programming distribution) 집단, 세 번째는 OVD(Online video programming distribution) 집단이다[28]. 최근 급성장을 이루고 있는 것이 바로 세 번째에 해당하는 온라인 유통 사업자 집단인 것이다. 온라인 콘텐츠 유통 사업 분야는 또 다시 세 집단으로 세분화된다[29]. 유튜브처럼 일반 이용자가 만든 UGC를 모아 유통하는 사업자, 이용자가 동영상

상들을 교환하는 p2p 사업자, 마지막으로 상업적 인터넷 콘텐츠를 유통하는 사업자가 그것이다. 이 중에서 본 연구는 세 번째 범주인 상업적으로 콘텐츠를 유통하는 온라인 사업자에 주목하고자 한다. UGC나 p2p가 콘텐츠 유통에서 많은 비중을 차지하는 것은 사실이지만, 본 연구가 N 스크린 도입으로 인한 콘텐츠 유통 비즈니스 모델을 탐색하기 위한 목적을 지니고 있고, 이를 위해서는 상업적 온라인 콘텐츠 유통 사업자를 대상으로 하는 것이 적합할 것으로 판단되었기 때문이다. 또한 상업적 콘텐츠 중에서도 다중 플랫폼 유통이 가장 활발히 일어나는 영화, 드라마를 주로 유통하는 사업자로 분석 대상으로 선정하고자 한다.

이러한 목적을 위하여 본 연구가 최종적으로 선정할 분석 대상은 미국의 신규 콘텐츠 유통 사업자인 넷플릭스(Netflix)와 훌루(Hulu)이다. 넷플릭스는 1999년 DVD 우편 대여업으로 출발, 2007년 '워치 인스턴트리(Watch Instantly)'를 설립하면서 온라인 콘텐츠 유통 사업에 진출하였다. 현재 넷플릭스는 북미 피크타임 스트리밍 인터넷 트래픽의 1/3, TV 동영상 스트리밍 시장의 89%를 장악하고 있는 지배적인 콘텐츠 유통 사업자이다.¹

훌루가 스트리밍 시장에서 차지하는 비율을 10%이지만 점유율이 점차 증가하고 있으며, 무엇보다 넷플릭스와 다른 설립 배경을 지녔다는 점에서 분석의 의미를 찾을 수 있다. 훌루는 NBC, Fox, ABC를 소유한 NBCU와 뉴스웍스, 디즈니가 2008년 합작 설립한 온라인 비디오 유통사다. 이와 같이 각기 다른 배경에서 출발한 유통 사업자를 분석 대상으로 선정함으로써 사업자간 비즈니스 모델 분석에 의미를 지니며, 앞으로의 시장 전개를 예측하는 데에도 도움이 될 수 있을 것이다.

본 연구의 분석 항목은 STOF 모델이 제시한 외부 환경과 내부 영역으로 구분되며, 내부 영역은 STOF 모델의 네 가지 영역 중 서비스, 조직, 재무 영역으로 한정하였다. 분석 대상 사업자들이 통신이나 미들웨어를 직접 제공하지 않고, 제 3자의 인프라를 이용하여 동영상을 제공하지 않는다는 점에 근거, 기술 영역은 분석에서

1. 2013년 제1분기의 시장 점유율 기준으로, 넷플릭스의 점유율은 전년 동기 대비 4% 감소하였지만, 훌루의 점유율은 3% 증가한 것으로 집계된다(참조는 NPD Group, Inc., VideoWatch Digital, 2013).

제외하고자 하였다. 분석에 포함된 세 개 영역은 기존 연구를 토대로 각각의 하위 요인으로 구분하였다. 구체적으로 서비스 영역은 목표 수용자, 콘텐츠 다양성, 서비스 가치를 분석 대상으로 하였으며, 조직 영역은 가치사슬 상 구조적 특성을, 재무영역은 수익 모델과 수익을 분석하였다.

분석 자료의 수집은 2013년 넷플릭스 및 훌루 홈페이지의 재무제표 등을 기준으로 하였으며, 각 영역에 대한 언론 보도 및 리서치 결과를 참조하였다.

IV. 연구결과

1. 외부 환경적 요인 분석

STOF 모델은 비즈니스 모델 구축에 영향을 미치는 외부 환경 요인을 강조한다. 기업의 환경을 둘러싼 시장, 기술, 네트워크 및 소비자 가치, 규제는 상호 영향을 미치면서 기업의 여건을 조성하기 때문이다. 본 연구의 분석 대상인 넷플릭스와 훌루는 2000년 대 말 온라인 콘텐츠 유통 서비스를 시작한 사업자로, 기술이나 시장, 소비자, 규제 차원에서 유사한 환경에서 출발하였다. 우선 두 사업자를 둘러싼 규제 환경은 비교적 호혜적이었던 것으로 분석된다. 무엇보다 미국의 FCC가 이들 사업을 유료 사업자의 보완재로 인식하고 있고, 지속적인 논란 속에서도 망중립성 기조를 유지하고 있다는 점에서 그러하다[28]. 가입자 이탈 사태를 겪은 유료 매체들이 온라인 유통사를 경쟁력을 갖춘 와해적 사업자라고 주장하고 있음에도 불구하고, FCC는 신규 사업자가 성장할 수 있는 기반을 다지는데 정책 무게를 뒤편으로써 호혜적 환경을 조성하고 있는 것이다.

그러나 바로 이 점은 빈번한 시장 진입과 퇴출의 원인이 되기도 한다. 온라인 콘텐츠 유통사업은 FCC의 허가 등을 요건으로 하지 않고, 자체적인 망 구축의 필요도 없기 때문에 여타의 콘텐츠 사업과 비교할 때 진입장벽이 낮다고 할 수 있다[30]. 서비스 제공을 위해 별도의 망 구축이 필요하지 않다는 점 역시 진입 장벽을 낮추는데 기여한 것으로 보인다. 이 같은 호혜적 정책 환경과 낮은 진입장벽은 자연스럽게 경쟁의 심화로

연결된다. 더욱이 지리적으로 시장이 확정되어 있는 기존 사업자와 달리, 온라인 콘텐츠 유통 사업은 전국을 대상으로 서비스할 수 있기 때문에 경쟁의 범위도 무한하다. 결국 이러한 특징은 온라인 유통 사업자들의 빈번한 시장 퇴출로 나타날 수밖에 없다. 2011년 퇴출된 미비(MeeVee), 세즈미(Sezmi) 등은 대표적 예이다.

반면, 소비자의 가치는 온라인 콘텐츠 유통 쪽으로 이전하고 있는 듯하다. 온라인은 소비자들이 원하는 다양한 콘텐츠를 저렴한 가격에, 원하는 시간과 장소에서 제공하기 때문이다. 온라인 비디오 소비는 젊은 층일수록 높게 나타나는데, 특히 18~49세 남성의 온라인 소비가 높은 것으로 나타난다[4]. 또한 2014년 닐슨의 자료에 의하면, 18세~34세의 온라인 비디오 소비는 50세 이상의 비디오 소비의 두 배에 달하는 것으로 나타났다. 반면, 이들의 전통적인 텔레비전의 소비는 50세 이상의 절반에 그치는 것으로 나타났다[31]. 또한 20대의 유료 방송 가입 해지 비율이 높은 점 등에 비추어 볼 때, 앞으로 온라인 콘텐츠 유통을 향한 소비자의 가치 이전은 불가피할 것으로 예측된다[32]. 그러나 망사용료 부담은 소비자 가치에 부정적 영향을 미칠 것으로 보인다.

2. 내부 요인 분석

1.1 서비스 영역

서비스 영역은 특정한 시장에서 소비자를 위해 마련된 기업의 서비스를 의미하며, 이용자들이 지닌 잠재적 이익은 소비자의 기대 가치를 의미한다. 이러한 차원에서 볼 때, 넷플릭스와 훌루의 서비스는 기존의 유료 사업자들의 한계로 여겨졌던 저렴한 이용료, 방대한 콘텐츠, 편리한 이용으로 집약된다. 두 서비스는 모두 웹사이트를 통해 유료 회원으로 가입하는 간단한 절차만 거치면 PC, 모바일, Xbox, Nintendo 등 다양한 단말기를 통해 서비스 받을 수 있다. 이처럼 두 사업자의 서비스가 유사하게 출발됨에도 불구하고 목표 수용자, 콘텐츠 다양성, 서비스 가치라는 하위 요인별로 구체적으로 살펴보면 적지 않은 차이점이 발견된다.

① 목표 수용자

먼저, 넷플릭스의 목표 수용자는 전통 TV의 고정된 편성, 높은 유료 방송 가입료, 오프라인 DVD 대여의 불편함에 불만을 지닌 젊은 층이라 할 수 있다. 이들은 여러 편의 프로그램을 한꺼번에 몰아보는 새로운 TV 시청 습관을 만들어내면서 온라인 콘텐츠 유통의 목표 수용자로 부상하였다. 홀루도 일차적으로 이러한 수용자를 목표로 한다. 하지만 홀루는 모기업인 주요 네트워크 방송사 프로그램을 방송 바로 다음날 서비스한다는 점에서 지상과 방송 프로그램에 대한 애착이 보다 높은 수용자를 대상으로 한다고 볼 수 있다.

② 콘텐츠 다양성

두 사업자의 유사성은 방대한 양의 콘텐츠 면에서도 확인된다. 콘텐츠 다양성은 소비자 가치에 직접적인 영향을 미치고 동시에 브랜드 정체성에도 영향을 미치기 때문에 두 사업자 모두 라이브러리 확대에 주력하고 있다. 콘텐츠 규모 면에서는 넷플릭스가 홀루보다 앞선다. 2013년 넷플릭스의 TV물과 영화의 규모는 총 10억 시간에 이른다. 최근에는 넷플릭스에 독점적으로 서비스하는 오리지널 프로그램도 다수에 확보하고 있다.²

반면, 홀루의 장점은 최신 방송 콘텐츠 제공에 있다. 네트워크와 케이블 프로그램의 방송 익일 서비스라는 차별성을 확보하고 있기 때문이다. 비록 호평을 받지 못했지만, 홀루 역시 뉴스, 코미디, 시리즈 등 오리지널 프로그램을 제공하고 있다[33].³ 2013년 한 해 동안 홀루가 제공한 오리지널 콘텐츠는 총 20편에 달한다. 전체적으로 홀루가 제공하는 TV물은 8만6천편에 달하며, 6만8천 시간의 비디오물을 제공하고 있다.

③ 서비스 가치

넷플릭스와 홀루가 확연한 차이를 보이는 부분은 서비스 가치이다. 월정액 9.99달러로 무제한 우편 DVD 서비스를 제공하던 넷플릭스가 획기적인 성장을 이룰 수 있었던 것은 온라인 스트리밍 서비스를 제공하면서

부터이다. 추가 비용 없이 온라인 콘텐츠를 제공함으로써 새로운 가치를 창출할 수 있었고, 고객의 충성도를 높일 수 있었다. 이러한 서비스 가치는 2011년 넷플릭스가 온라인과 우편 서비스를 분리하고 각각의 서비스를 7.99달러에 제공하겠다고 발표하면서 실험된 바 있다. 넷플릭스의 발표 이후 약 3개월 만에 가입자 80만 명이 이탈하였고, 계획은 백지화되었다. 넷플릭스의 콘텐츠 추천 서비스도 가치 확대에 주효했던 것으로 분석된다. 추천 서비스는 고객의 소비 취향에 근거, 추천 목록을 제공하는 것으로, 소비자 가치를 높여줌과 동시에 톱 리스트 콘텐츠에 대한 소비를 줄여줌으로써 사업자 차원에서도 효율적 전략이라 평가된다[34].

반면, 홀루의 서비스 가치는 미국 시청자들이 가장 거부감을 느끼는 광고를 회피할 수 있다는 점에서 찾을 수 있다. 물론 무료 Hulu 서비스는 광고를 포함하고 있지만, 2010년부터 시작한 홀루 플러스는 월정액 7.99달러를 받는 대신, 광고를 제공하지 않는다. 주요 네트워크의 인기 프로그램을 방송 다음날 광고 없이 제공한다는 점이 고객 가치를 높인 것이다.

서비스 차원에서 양사가 공통되는 부분은 복잡한 가입 절차 없이 온라인을 통해 가입과 탈퇴가 가능하다는 점이다. 이는 기존의 유료 방송과 차별화되는 부분이라 할 수 있다.

1.2 조직 영역

넷플릭스가 오프라인 DVD 대여업으로 시작한 것과 달리, 홀루는 콘텐츠 보유자들이 설립한 온라인 유통 채널이다. 즉, 콘텐츠 보유자들이 유료 채널을 우회하여 수용자 접점을 확보하기 위한 목적으로 설립되었다는 점에서 근본적 차이가 존재한다. 그러나 모회사가 보유하고 있는 콘텐츠만으로는 충분한 다양성을 확보할 수 없었던 홀루는 콘텐츠 제공업체와의 제휴를 통해 콘텐츠를 공급하고 있다. 이 점은 넷플릭스 역시 마찬가지이며, 대부분의 온라인 콘텐츠 유통사업자들의 공통점이기도 하다.

넷플릭스의 경우, 최신 영화 공급을 위해 2010년 8월 9억 달러에 케이블 채널 에픽스(Epix)와 5년간의 스트리밍 계약을 체결한 바 있다.⁴ 넷플릭스는 NBC, ABC,

2 이에는 'Lilyhammer', 'Orange is the New Black', 'House of Cards', 'Hemlock Grove', 'Arrested Development' 등이 포함된다.

3. 'Spy', 'Misfits', 'Whites', 'The Booth at the End', 'Mongrels', 'Rev.', 'The Yard', 'Battleground' 등이 대표적인 예이다.

CBS, CW, 폭스, 타임워너 등 주요 텔레비전 콘텐츠 제작자와 스트리밍 계약을 체결하고 있다. 최근에는 TV 에피소드를 보다 적극적으로 구매하고 있는데, 헐리우드 제작사들이 DVD나 VOD 판매 감소를 이유로 공급 계약을 꺼리기 때문으로 분석된다[35].

훌루 역시 콘텐츠 경쟁력을 확보하기 위해 네트워크 프로그램뿐만 아니라, 적극적인 파트너십 구축에 노력하고 있다. 2011년에는 카시 워너(Carsey Werner TV Distribution)와 11개 시트콤 라이선스를 획득했으며, 방영 중인 에피소드에 대한 5년 라이선스 권한을 획득한 바 있다. 현재 훌루의 콘텐츠 파트너는 300개 사로 집계된다.

이처럼 독자적으로 콘텐츠를 제공하기 보다는 외부의 콘텐츠 공급업체에 의존하고 있는 점은 제작이나 송출을 위한 매물 비용이 절감된다는 점에서 장점이 될 수 있지만, 약점으로 작용할 수도 있다. 기업의 핵심 가치인 콘텐츠 소싱 비용에 대한 통제권을 지니고 있지 못하기 때문이다. 더욱이 최근 N스크린 확대로 미국 콘텐츠 배급권료가 급격히 상승하고 있기 때문에 조직 운영에 위협 요소로 작용할 가능성도 높다. 이는 넷플릭스나 훌루의 콘텐츠 서비스 차별화에도 부정적인 영향을 초래한 것으로 판단된다. 즉, 콘텐츠 선택의 폭이 넓어지고 이용 편의성은 증가했지만, 이 두 사업자들이 제공하는 콘텐츠간 차별화가 점차 사라져진다는 것이다. 콘텐츠 차별화 실패는 사업자간 경쟁만 심화시키는 배경이 되기도 한다. 최근 양사 모두 이러한 문제점을 해소하기 위하여 자체제작을 늘리고 있지만 아직까지 자체제작은 소규모에 그치며, 투자 대비 수익 역시 미미한 수준인 것으로 분석된다.

1.3 재무 영역

재무 영역의 분석은 수익 모델과 수익으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 우선 수익 모델은 두 사업자간 차이가 있는데, 넷플릭스는 사용자 직접 지불에 의존하고 있는 반면, 훌루는 광고에 의존하는 기본형과 월수신료로 운영되는 훌루 플러스 두 가지로 이루어져 있기 때문이

다.

먼저, 넷플릭스의 수익을 살펴보면, 전체 가입자는 꾸준히 증가하는 것으로 나타난다. 2012년 말 기준, 넷플릭스 스트리밍 가입자는 2천761만 명으로, 2011년 2천 26만 명에서 21% 증가하였다. 이에 따라 총 스트리밍 수입도 24억7천241만 달러로 증가하였다. 반면, DVD 가입자는 26% 감소하였고(822만4천 명), 수입 역시 11억3천687만2천 달러로 감소하였다. 전체적으로 볼 때, 2012년 넷플릭스 총 수입은 36억928만2천 달러로 증가하였고, 전년 대비 성장률은 13%로 나타난다. 그러나 2010년 총 수입이 21억6천26억원으로 전년 대비 성장률이 30%, 2011년 총 수입은 32억 457만7천 달러로 전년 대비 48% 성장하였던 것에 비추어 볼 때 성장률이 점차 낮아지고 있는 것으로 분석된다.

넷플릭스 수입 증가율이 낮아지고 있는 것과 달리, 콘텐츠 라이브러리 구축이나 마케팅을 위해 지불한 비용은 지속적으로 증가하고 있다. 넷플릭스가 스트리밍 콘텐츠 라이선스를 위해 2012년 지불한 비용은 총 25억 1,550만6천 달러로, 전년 대비 8.4% 상승하였으며, 2011년에는 전년 대비 271.3%가 급증하였다. 또한 2012년 총 마케팅비용은 전년 대비 20.4% 증가하였으며, 2011년도 전년 대비 37.0% 증가하였다.⁵ 유일하게 감소한 것은 DVD 구매 비용으로, 2010년 총 1억2,390만1천 달러에 달하던 비용이 2011년 8,515만4천 달러, 2012년 총 4,827만5천 달러로, 각각 31.3%, 43.3% 감소하였다. 이와 같이 넷플릭스의 지출이 증가하면서 총수익 역시 하락하고 있는 것으로 나타났다. 2011년에는 전년 대비 총수익이 40.6% 증가하였지만, 2012년 전년 대비 92.4% 감소한 1,715만2천 달러에 그쳤다. 향후 일 년 내 콘텐츠 확보에 투입될 금액이 20억 달러에 달할 것으로 예측되어, 수익 개선은 쉽지 않을 것으로 예측된다.

월 수신료로 운영되는 훌루 플러스의 가입자도 꾸준히 증가하고 있는 것으로 나타난다. 훌루는 2011년 서비스 유료화를 꾀하면서 가입자 수가 1백만 명 수준으로 감소되었지만, 2013년 5백만 명으로 증가하였다. 무료로 운영되는 훌루의 광고 수익도 증가하고 있는 것으

4. 이를 통해 넷플릭스는 Paramount Pictures, Lionsgate, Metro-Goldwyn-Mayer 등의 영화를 제공받고 있다.

5. 넷플릭스 콘텐츠 스트리밍 라이선스 비용은 2011년 23억2073만2천 달러, 2010년 4억621만 달러로 집계됨. 마케팅비용은 2012년 4억8492만9천 달러, 2011년 4억263만8천 달러, 2010년 2억9383만9천 달러임.

로 나타난다. 2009년 홀루의 총 광고 수익은 10억 달러였으나, 2012년에는 총수입이 전년 대비 약 65% 증가하여 6억9,500만 달러에 이른 것으로 집계된다.

그러나 이 같은 홀루의 양적 성장에도 불구하고 수익 구조는 개선되지 않은 것으로 분석된다. 넷플릭스와 마찬가지로 홀루도 콘텐츠 구매 및 마케팅 비용의 상승으로 흑자 전환에 어려움을 겪고 있기 때문이다. 홀루가 2012년 한 해 동안 콘텐츠에 투입한 비용은 5만 달러에 이르며, 분기 당 운영 적자가 3천만 달러로 추정되고 있다[36]. 더욱 심각한 사실은 홀루의 이러한 투자가 경쟁사에 비해 턱없이 부족한 수준이라는 점이다. 즉, 홀루의 입장에서는 콘텐츠 확보를 위해 막대한 비용을 투입하고 있지만, 충분한 경쟁력을 확보할만한 수준에 이르는 것은 어렵다는 것이다. 홀루의 탄생 배경은 지상파 수용자들의 락인(lock-in)효과를 위한 것이었지만, 홀루의 수용자가 증가할수록 모회사인 지상파 네트워크의 시청률은 감소될 수밖에 없다는 점 역시 홀루가 직면하고 있는 위협요인이라 할 수 있다.

온라인 유통 사업자들의 수익 개선이 어려운 이유는 콘텐츠 구매 비용 상승에도 불구하고 이용료 인상이 용이하지 않기 때문이라 할 수 있다. 넷플릭스는 <가십걸(Gossip Girl)>을 편당 60만 달러에 계약한 것을 비롯, CW네트워크와 총 10억 달러에 이르는 계약을 체결할 정도로 콘텐츠 비용은 급상승하고 있다[37]. 하지만 손쉬운 가입절차 만큼 탈퇴도 쉽고, 더욱이 사업자별 콘텐츠 차별화도 체감되지 않기 때문에 브랜드 충성도가 형성되기 어렵고, 이 점은 요금 인상을 어렵게 만드는 요인이 된다. ISP(Internet service provider) 사업자들의 인터넷 종량제 채택 역시 위협 요인으로 작용할 것으로 보인다. 이미 컴캐스트는 2008년부터 한 달 250기가바이트를 초과하는 사용자의 이용을 차단하고 있고, AT&T, 콕스 등도 데이터 사용 용량을 제한하고 있기 때문이다. 콘텐츠 공급 및 운영비용의 상승은 온라인 유통사업자들의 성장을 결정짓는 요인이 될 것으로 판단된다.

V. 결론 및 함의

1. 결론

N스크린 시대의 콘텐츠 유통을 위해서는 새로운 비즈니스 모델이 요구된다. 불특정 다수인 대중이 해체되고, 미디어 콘텐츠 소비에 대한 통제권이 소비자에게 이양됨으로써 과거 비즈니스 모델의 토대가 와해되었기 때문이다. 이러한 상황에서 본 연구는 최근 증가하고 있는 온라인 콘텐츠 유통 사업자들의 비즈니스 모델을 탐색하기 위한 목적으로 미국의 넷플릭스와 홀루를 대상으로 분석을 실시하였다. 두 사업자는 사업 규모나 연한 면에서 글로벌 경쟁력을 지닌 사업자들로, 향후 온라인 콘텐츠 유통 사업의 비즈니스 모델 구축에 영향을 미친다는 점에서 분석의 의미를 지닌다. 비즈니스 모델 분석을 위해 STOF 틀을 활용하였으며, 사업자를 둘러싼 외부 환경, 내부의 서비스, 조직, 재무의 영역을 세부 분석 항목으로 살펴보았다.

분석 결과, 두 사업자의 초기 비즈니스 모델은 명확한 차이를 지니고 있었던 것으로 분석된다. 이러한 차이점은 무엇보다 두 사업자의 상이한 출발 배경에 기인하는 것으로 보인다. 오프라인 DVD 대여점에서 출발, 온라인으로 사업 영역을 확장한 넷플릭스는 저렴한 비용으로 온, 오프라인 통합 서비스를 제공함으로써 고객의 가치를 높이고, 수용자 충성도를 구축할 수 있었다. 즉, 방대한 콘텐츠의 온, 오프라인 통합 서비스가 넷플릭스의 성장을 견인한 비즈니스 모델이었다는 것이다. 또한 콘텐츠 추천 서비스 역시 넷플릭스의 고객 가치 창출에 긍정적 기여를 한 것으로 분석된다. 반면, 할리우드 제작사 및 지상파 네트워크가 설립한 홀루는 유료 방송을 우회하여 수용자 접점을 확보하기 위한 목적으로 무료 온라인 서비스를 시작하였다. 즉, 최신의 프로그램 광고 없이 무료로 시청할 수 있다는 장점을 통해 TV 콘텐츠에 관여가 높은 수용자를 끌어들이 수 있었던 것으로 분석된다. 이처럼 초기에는 두 사업자가 차별적인 비즈니스 모델을 구축하고 있었으며, 이를 통해 빠른 성장을 이룰 수 있었던 것으로 분석된다.

그러나 이 같은 차별화는 점차 소멸되고 있는 것으로 판단된다. 무료서비스로 시작한 홀루는 양질의 콘텐츠 확보라는 명목으로 유료 서비스를 도입하였고, 넷플릭스는 온, 오프라인 서비스 분리 및 이용료 인상이 불가

피하다고 평가된다. 넷플릭스의 오프라인 서비스 이용이 급감하면서 오프라인 유지비 부담이 높아지고 있기 때문이다. 또한 넷플릭스가 영화보다는 방송 콘텐츠 확보에 많은 투자를 하는 한편, 방송 콘텐츠에서 차별성을 지니던 훌루 역시 영화 라이브러리를 확충하고 있는 점 등은 두 사업자간 차별화를 점차 사라지게 만드는 요인이 되고 있다.

두 사업자간 비즈니스 모델이 이처럼 차이를 잃어가는 것은 몇 가지 요인이 결정적 영향을 미쳤기 때문으로 분석된다. 먼저, 외부 환경적 요인인 호혜적 정책 환경의 영향을 꼽을 수 있다. 온라인 콘텐츠 유통 사업을 위해서는 별도의 허가 조건이나 높은 매물 비용이 필요치 않기 때문에 경쟁 사업자들의 시장 진입이 상대적으로 용이하다. 이 때문에 아마존, 월마트 등 거대 자본 사업자뿐만 아니라, 중소 유통 업체들도 경쟁에 참여하고 있다. 문제는 대부분의 온라인 콘텐츠 유통 사업자들이 설립 목적이나 배경에 관계없이, 높은 유료 방송 이용료, 고정된 편성, 오프라인 DVD 대여의 불편함에 불만을 지닌 젊은 소비자를 목표로 하고 있다는 점이다. 시장 진입이 용이한 반면, 동일한 서비스 가치를 추구할 수밖에 없기 때문에 경쟁의 강도는 심해질 수밖에 없게 된다는 것이다. 하지만 소비자 가치가 창출되는 다양한 콘텐츠, 저렴한 서비스, 편리한 서비스 제공의 특성은 대부분의 온라인 콘텐츠 유통 사업자들도 손쉽게 채택, 모방할 수 있는 특성들로, 이를 통한 경쟁력 확보는 사실상 어려운 것으로 판단된다.

구체적으로 추천 서비스, 편리한 가입 및 해지 절차는 대부분의 사업자들이 이미 도입하고 있는 서비스로, 경쟁력 있는 비즈니스 모델이라 하기 어렵다. 또한 대부분의 사업자가 제공하는 콘텐츠 규모 역시 이미 소비자들이 차이를 느끼기 어려울 정도의 방대한 수준에 도달하였고, 이용료 역시 비슷한 수준에서 결정되고 있기 때문에 이를 통한 차별화는 어려울 것으로 보인다. 결과적으로 볼 때, 서로 다른 배경에서 출발한 넷플릭스와 훌루는 초기 차별적인 비즈니스 모델로 급격한 성장을 이루었지만, 외부 환경 요인 및 내부 서비스 영역의 영향으로 점차 비즈니스 모델이 동질화되어 가고 있다고 분석된다.

이와 같은 비즈니스 모델의 동질화가 회의적으로 해석되는 이유는 분석 대상인 넷플릭스와 훌루의 조직 영역 및 재무 영역 분석 결과 때문이다. 본 연구의 재무 영역 분석 결과, 두 사업자는 양적 성장에도 불구하고 최근 수익률이 낮아지고 있는 것으로 나타났다. 가입자 규모가 지속적으로 증가하고 있음에도 불구하고, 서비스 가치 창출을 위해 투입되는 콘텐츠 소싱 비용이 급격히 증가하고 있기 때문이다. 본 연구의 조직 영역 분석에서도 콘텐츠 비용의 상승은 확인할 수 있었다. 핵심 자산인 콘텐츠의 수급을 대부분 외부에 의존하고 있는 이들 사업자들이 향후 콘텐츠 통제권을 확보할 수 있을 것으로 기대하기도 어렵다. N스크린으로 인한 콘텐츠 확보 경쟁은 날로 치열해지고 있고, 콘텐츠 보유자들의 직접적인 플랫폼 시장 진출도 예견되고 있기 때문이다. 이러한 상황을 극복하고 차별성을 찾기 위해 두 사업자가 최근 자체적인 오리지널 콘텐츠 제작에 투자하고 있지만, 규모가 극히 소수에 그치며 성과 높지 않은 것으로 평가된다. 결국 재무 구조의 개선 역시 쉽게 이루어지기 어려울 것으로 판단되는 것이다.

기존 연구 결과에 따르면 이러한 상황은 어느 정도 예견 가능했던 것으로 보인다. 진입장벽이 낮고 확장 속도가 빠르지만 비즈니스 모델의 모방이 용이한 인터넷 비즈니스의 한계에 관한 연구[19], 기업간 비즈니스 모델의 동질화로 인해 규모의 경제 확보 및 경쟁 우위 확보에 실패한 ASP 기업에 관한 연구[27] 등은 온라인 콘텐츠 유통 사업자들의 향방에 대해 회의적 견해를 더해준다. 넷플릭스와 훌루는 제휴나 파트너십을 통해 콘텐츠 라이브러리를 확충하고 있지만, 이 역시 충분한 이익 가져올 것으로 기대하기 어렵다. 신규 사업자들도 손쉽게 파트너십을 형성할 수 있기 때문에 시장 선점의 의미가 퇴색될 수밖에 없기 때문이다[27]. 이것이 바로 티스가 주장한 비즈니스 모델 차별화의 난맥이라 할 수 있다[21]. 티스에 의하면 걸으로 드러나는 행위, 예를 들면 월정액제나 광고지원 방식 등은 타 사업자들도 쉽게 모방할 수 있는 것으로, 가치 우위를 유지할 수 없으며 차별적인 비즈니스 모델이라 하기도 어렵다고 지적한 바 있다.

아직은 도입기에 불과한 온라인 콘텐츠 유통 사업의

비즈니스 모델이 어떠한 모습으로 귀결될지를 예견하는 것은 시기상조일 수 있을 것이다. 앞으로 좀 더 면밀한 관찰이 필요하겠지만, 본 연구의 분석에 기초하여 볼 때, 차별화된 비즈니스 모델을 통해 온라인 콘텐츠 유통 사업이 경쟁력을 갖추기는 쉽지 않을 것으로 보인다. 기술의 보편적 채택이 증가하고, 온라인과 오프라인 기업간의 상호작용과 모방이 강화되면서 경쟁은 더욱 심화될 것이기 때문이다. 이와 더불어 동일한 정책 환경, 어떤 사업자를 선택하든 서비스 가치가 유사해지는 특성으로 인해 비즈니스 모델의 차별화를 모색하는 일은 더욱 어려워질 것으로 판단된다.

2. 국내 온라인 콘텐츠 유통에 대한 함의

2013년을 기점으로 국내에도 온라인 콘텐츠 유통 시장 경쟁이 본격적으로 진입하였다. 미국과 다른 점이 있다면 국내의 온라인 콘텐츠 유통 시장의 경우, 기존의 방송사나 통신 사업자들을 중심으로 구축되고 있다는 점이다. 지상파 방송 사업자 중심의 폭, 케이블 사업자들의 티빙, 에브리온TV, 티브로드, 통신사들의 호핀, 유플러스 슛 앤 플레이 등이 자사가 보유한 콘텐츠를 중심으로 서비스를 하고 있는 것이다. 특히 대부분의 사업자들이 유사한 시기에 서비스를 도입하였기 때문에 가입자 확보 경쟁만 치열할 뿐, 아직은 안정적 궤도에 오른 사업자를 찾기 어렵다는 점도 특징적이다.

이러한 국내 온라인 콘텐츠 유통 시장의 현황은 몇 가지 면에서 우려스럽게 평가된다. 무엇보다 협소한 국내 콘텐츠 시장의 특성과 동질적 소비의 특성 상, 콘텐츠가 지속적, 반복적으로 소비될 시장이 존재하지 않는 점은 온라인 콘텐츠 유통 시장에 대한 회의적 견해를 더해준다. 시장 선점을 위해 서비스를 도입하였지만, 경쟁만 심화되고 수익 확보가 어려울 경우, 비즈니스 모델의 구축은 물론, 사업의 존속도 불투명해질 수 있기 때문이다.

물론 넷플릭스와 훌루의 분석에서 볼 수 있는 바와 같이, 초기에는 각 사업자들이 차별적인 콘텐츠를 제공할 수 있을 것이다. 그러나 무수한 플랫폼을 차별화된 콘텐츠로 채울 수 있을 정도로 국내 콘텐츠 산업이 고도화되어 있다고 평가하기 어렵다. 결국, 유사한 소비

자, 비즈니스 모델의 손쉬운 모방은 사업자간 동질화를 초래할 수밖에 없을 것이다. 온라인 콘텐츠 유통 서비스의 대부분이 이미 지상파의 시청률 상위 콘텐츠로 채워지고 있는 점, 가입자 확보를 위한 가격 할인 경쟁을 동일하게 도입하고 있다는 점은 이 같은 사실을 방증한다.

결국 문제는 이러한 경쟁을 얼마나 버틸 수 있는가로 귀결된다. 미국 사례의 분석에서 밝혀진 바와 같이 넷플릭스와 훌루 역시 시간이 지나면서 차별화를 상실해 가고 있기 때문이다. 이러한 경쟁 속에서도 미국의 넷플릭스가 생존할 수 있었던 배경은 저렴한 비용의 온, 오프라인 통합 서비스라는 차별화된 비즈니스 모델, 이를 통한 시장 지배력 확보 덕분이라 할 수 있다. 또한 훌루의 생존은 배후의 막강한 콘텐츠 보유사, 이들의 자본력이라 할 수 있다. 즉, 온라인 콘텐츠 유통 시장의 경쟁은 콘텐츠 비용과 저렴한 이용료를 인내해 낼 수 있는 자본력의 경쟁으로 치환될 수 있다는 것이다. 유사한 비즈니스 모델을 추구하며 모두가 동시에 경쟁하고 함께 진화하는 환경에서 생존하기 위해서는 장기간의 상당한 투자가 필요하며, 이를 확보할 수 있는 자본력과 규모를 갖춘 사업자가 시장 경쟁력을 지니게 될 것이란 전망이다. 아직은 국내 시장에서 이러한 차별력과 자본력을 지니고 있는 사업자는 부각되지 않은 듯하다. 서비스 도입기의 국내 온라인 콘텐츠 유통사업자들은 단기간의 수익 확보보다는 장기적 투자를 인내할 준비를 우선적으로 갖추어야 할 것이다. 또한 미국 온라인 유통 사업자들이 보여준 바와 같이 기업간 제휴나 파트너십 체결을 통해 소비자의 필요에 부응해야 할 것이다.

무엇보다 본 연구의 결과가 함축하는 바는 선부른 온라인 콘텐츠 유통 시장의 진입이 지양되어야 한다는 점이다. 차별성이 사라지는 시장에서 생존을 결정짓는 요인은 결국 자본력이 될 것이기 때문이다. 이미 국내 온라인 콘텐츠 유통 시장은 과편화되어 있으며, 불법거래 및 저작권 침해로 인한 수익의 누수도 심한 곳으로 평가되고 있다[38]. 룡테일의 미덕이 기대되는 온라인 콘텐츠 유통 시장 역시 자본력과 규모라는 전통적 가치에서 완전히 자유로울 수 없다는 점을 유념해야 할 것이다.

이와 더불어 온라인 콘텐츠 유통 시대의 저작권자들은 콘텐츠의 가치가 빠르게 소진되지 않도록 유의해야 한다는 경고도 중요한 함의를 지닌다[39]. 특히 국내의 신규 온라인 콘텐츠 유통 사업자들이 다량의 콘텐츠 저작권을 지닌 지상파, 케이블, IPTV의 직접 진출 형태를 띠고 있다는 점, 국내 시장이 콘텐츠 가치 소진이 상대적으로 빠른 협소한 시장이라는 점은 유통의 속도를 신중히 조절할 필요가 있음을 보여준다.

본 연구는 미국의 넷플릭스와 훌루의 비즈니스 모델을 분석함으로써 온라인 콘텐츠 유통의 현황을 파악하고, 국내 시장을 위한 함의를 도출하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있을 것이다. 그러나 보다 다양한 사업자의 비즈니스 모델을 분석에 포함하지 못하였다는 점, STOF 모델 중 기술적 차원을 배제하였다는 점, 통계적 분석을 통해 검증하지 못하였다는 점은 한계로 지적되어야 할 것이다. 특히 분석 대상을 넷플릭스와 훌루 두 사업자에 국한함으로써 UGC 유통 사업자나 p2p 사업자 등 다양한 유형의 온라인 콘텐츠 유통 사업자에 연구 결과를 일반화하기 어렵다는 한계를 지닌다. 이같은 본 연구의 한계가 향후 국내의 온라인 유통 사업자에 대한 치밀하고 과학적인 분석 작업을 도모하는 계기가 될 수 있기를 바란다. 또한 온라인 콘텐츠 소비와 전통적인 매체의 콘텐츠 소비를 동일선 상에서 비교, 분석함으로써 온라인을 위한 차별적 라이브러리 구축에 도움이 될 수 있는 연구도 지속되기를 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] Broadcast & Cablesat, "Telco TV and internet TV capture share from cable TV in mature market," trends, July, 21, 2011.
- [2] R. Oppenheim, "The video stream rises," Searcher, Oct2012, Vol.20, Issue 8, pp.16-19, 2012.
- [3] 이종근, "스마트기기 대중화 시대, N스크린 개념이 현실화되고 있다", LG 경제연구원, 5:24, 2011.
- [4] Nielsen, *2010 & 2011 Television Audience Report*, 2011.
- [5] TVB, "Trends: TV Cost & CPM Trends," <http://www.tvb.org/trends/4718> (visited Jan. 16, 2012).
- [6] R. Brown, "New holistic mass media business model," *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol.13, No.5, pp.415-430, 2011.
- [7] Bain & Company, "Telecommunications, media & technology: delighting the digital consumer," 2012.
- [8] SNL Kagan, "Multichannel video segment suffers customer losses in Q2, 2011," 2011.
- [9] K. Moore, "71% of Online Adults Now Use Video Sharing Sites," *Pew Internet*, Vol.26, July, 2011.
- [10] S. McPhillips and O. Merlo, "Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities," *The Marketing Review*, Vol.8, No.3, pp.237-253, 2008.
- [11] D. Waterman and S. Han, "Broadcasters vs. MVPDs: economic effects of digital transition on television program supply," *Info*, Vol.12, No.4, pp.12-24, 2010.
- [12] A. Jezierski, "Television Everywhere-How Hollywood Can Take Back the Internet and Turn Digital Dimes Into Dollars," *iUniverse, Inc*, 2010.
- [13] P. Swatman, C. Krueger, and K. Beek, "The changing digital content landscape: An evaluation of e-business model development in European online news and music," *Internet Research*, Vol.16, No.1, pp.53-80, 2007.
- [14] R. Nelson, C. Reid, and O. Gilmore, "An analysis of the out-of-market gap for DVDs in the U.S.," *Review of Industrial Organization*, Vol.30, pp.303-323, 2007.
- [15] 이문행, "국내 지상파 방송 콘텐츠의 창구화 메커니즘 분석", *한국콘텐츠학회논문지*, Vol.9,

- No.8, pp.190-197, 2009.
- [16] C. Zott, R. Amit, and L. Massa, "The business model: recent developments and future research," *Journal of Management*, Vol.37, No.4, pp.1019-1042, 2011.
- [17] S. Lamber and R. Davidson, "Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010," *European Management Journal*, 2012.
- [18] S. Berman, B. Battino, and K. Feldman, "New business models for emerging media and entertainment revenue opportunities," *strategy & Leadership*, Vol.39, No.3, pp.44-53, 2011.
- [19] S. Chan-Olmsted and L. Ha, "Internet business models for broadcasters: How television stations perceive and integrate the internet," *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol.47, No.4, pp.597-617, 2003.
- [20] C. Zott and R. Amit, "Business model design: An activity system perspective," *Long Range Planning*, Vol.43, pp.216-226, 2010.
- [21] D. Teece, "Business models, business strategy and innovation," *Long Range Planning*, Vol.43, pp.172-194, 2009.
- [22] R. Casadesus-Masanell and J. E. Ricart, "From strategy to business models and to tactics," *Long Range Planning*, Vol.43, pp.195-215, 2010.
- [23] L. Ha and R. Ganahl, "Webcasting business models of clicks-and-bricks and pure-play media: A comparative study of leading webcasters in South Korea and the United States," *The International Journal on Media Management*, Vol.6, No.1-2, pp.74-87, 2004.
- [24] H. Bouwman, M. Zhengjia, P. Van der Duin, and S. Limonard, "A business model for IPTV service: a dynamic framework," *info*, Vol.10, No.3, pp.22-38, 2008.
- [25] E. Faber, P. Ballon, H. Bouwman, T. Haaker, O. Rietkerk, and M. Steen, "Designing business models for mobile ICTservices, paper presented to Workshop on Concepts, Metrics and Visualization," 16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation, Bled, Slovenia, June 9-11, 2003.
- [26] H. Bouwman, I. MacInnes, and M. de Reuver, "Dynamic business model framework: a comparative case study analysis," in Lu, T., Liang, X. and Yan, X. (Eds), 16th Biennial Conference of the International Telecommunications Society: Opportunities and Challenges for Telecommunications, Beijing, 12-16, p.15, June, 2006.
- [27] W. Currie, "Value creation from the application service provider e-business model: the experience of four firms," *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol.17, No.2, pp.117-130, 2004.
- [28] FCC, "Annual Assessment of the Status of Competition in the Market for the Delivery of Video Programming," Fourteenth Report, 2012.
- [29] A. VanWagner, "Seeking a clearer picture: assessing the appropriate regulatory framework for broadband video distribution," *Fordham Law Review*, Vol.79, pp.2909-2966, 2012.
- [30] B. Sisario, "Golden Age; New Layer of Content Amid Chaos on YouTube," *New York Times*, Mar. 11, 2012.
- [31] Nielsen, "An era of growth-The cross platform report," March, 2014.
- [32] R. Lawler, "Deloitte: 9% Have Cut Cable, Another 11% Are Considering It", *GigaOm*, Jan. 4, 2012.
- [33] R. Holly, "Netflix vs. Hulu Plus: Who best fits your video streaming needs," *Geek*, Sep.26,

<http://www.geek.com/mobile/netflix-vs-hulu-plus-video-streaming-1530507>, access at 2013. Nov, 24, 2012.

- [34] B. Spencer, "Business Model Design and Learning: A Strategin Guide," Business Expert, 2013.
- [35] J. Hayward, "Internet streaming of TV shows shakes cable TV," Satellite Industries, July 30, p.12, 2012.
- [36] Wall Street Journal, "Hulu's Fork in the road," Dec. 20, 2012.
- [37] J. Flint and B. Fritz, "Netflix Deal Makes CW Pay Off for CBS and Warner Bros," L.A.Times, Oct. 13, 2011.
- [38] 김유정, 김관형, "온라인 방송콘텐츠 유통 중개업자의 핵심 역량과 유통구조 개선효과에 관한 사례- 방송콘텐츠 다운로드 시장을 중심으로", 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제9호, pp.254-266, 2011.
- [39] A. Jezierski, *Television Everywhere-How Hollywood Can Take Back the Internet and Turn Digital Dimes Into Dollars*, iUniverse, Inc:New York, 2010.

저 자 소 개

정 윤 경(Yoon-Kyung Chung)

정회원



- 1987년 2월 : 이화여대 영문학과 (문학사)
- 1990년 5월 : Univ. of Texas at Austin, Journalism(문학석사)
- 2001년 2월 : 이화여대 신문방송학과(문학박사)
- 2002년 2월 ~ 2005년 8월 : 한국방송산업진흥원, 책임연구원 및 산업진흥센터장
- 2005년 9월 ~ 현재 : 순천향대학교 신문방송학과 교수
<관심분야> : 콘텐츠진흥정책, 멀티플랫폼 콘텐츠 유통