

한국 방송 콘텐츠의 뉴미디어 플랫폼 비즈니스 모델

김영환, 정희경
서울미디어대학원대학교, 뉴미디어학부

Business Model of New Media Platform in K-Content Use

Young-Hwan Kim, Hoe-Kyung Jung
Dept. of New media, Seoul Media Institute of Technology

요 약 본 연구는 뉴미디어 플랫폼을 통해 글로벌 시장에서 소비되는 한류 콘텐츠 서비스에 초점을 맞추어, 서비스 별 비즈니스 모델 분석을 통해 성공/실패 요인을 살펴본 것이다. 단순한 콘텐츠 공급자가 아니라 서비스 제공자로 시장을 확대해 나가는 관점에서, 효과적인 뉴미디어 콘텐츠 플랫폼 모델을 제시하는 것이 목적이다. 대표적인 한류 OTT서비스인 비키, 드라마피버, 마두닷컴을 대상으로 서비스 경영전략과 성공/실패 요인을 살펴보았다. 성공적인 비즈니스 모델의 네 가지 요소-고객 가치, 이익 공식, 핵심 자원, 핵심 프로세스-를 기반으로, 관련 자료와 문헌, 설립자 및 CEO 인터뷰 등을 통해 사례연구를 했다. 글로벌 OTT 플랫폼의 성공 요인은 타겟 고객의 커버리지, 수익 모델, 커뮤니티의 활성화 등 세 가지로 정리된다. 명확한 타겟 고객을 정하고, 넓은 고객 커버리지를 갖는 것이 서비스의 가치를 결정하는데 중요하다. 또 플랫폼의 수익모델은 광고를 기반으로 유료 서비스를 제공해야 하며, 한류 콘텐츠 팬덤을 형성하고 지속적인 콘텐츠 소비를 이끌기 위해서는 커뮤니티의 형성과 관리가 필수적이다.

주제어 : 한류 콘텐츠, 뉴미디어 플랫폼, OTT, 비키닷컴, 드라마피버, 비즈니스 모델

Abstract This study focused on the Korean-wave content consumed in the global market and analyzed success/failure factors of services through business model analysis. It aims to offer an effective new media content platform model. ViKi, Drama Fever, Maaduu.com which are representative global OTT were researched on management strategy by case analysis. The success of the global OTT platform is organized into three factors, target customer coverage, revenue model and community activation. Clear and wide coverage of target customer is important to determine the value of the service. Also, revenue model based on the pay service and community for Korean-wave fandom are essential to make good performance in new media platform business.

Key Words : K-content, New Media Platform, OTT, ViKi.com, Drama Fever, Business Model

1. 서론

우리나라의 방송 콘텐츠는 ‘한류’의 이름으로 아시아를 비롯해 전 세계에 수출되면서 한국 문화 콘텐츠의 우수성을 알리고 있다. 지금까지 콘텐츠 진출은 현지의 방

송사나 에이전트에 방송권, 복제 배포권, 전송권 등을 허가하는 형태로 진행되어, 해외 시장의 소비자와 직접 소통할 수 있는 창구는 다양하지 않은 편이었다. 하지만 최근 온라인 모바일 등 뉴미디어 플랫폼이 확산되면서 시장과 등 기존 플랫폼을 위협하고 있으며, 기술 편의성을

Received 1 September 2016, Revised 2 October 2016
Accepted 20 October 2016, Published 28 October 2016
Corresponding Author: Hoe-Kyung Jung
(Seoul Media Institute of Technology)
Email: hjkung@smit.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

토대로 우리나라 방송사 또는 콘텐츠 공급자가 직접 해외 소비자를 대상으로 플랫폼을 운영할 수 있는 환경이 조성되었다[1,2]. 글로벌 환경에서 뉴미디어 플랫폼 서비스의 대표 주자는 넷플릭스(Netflix)와 훌루(Hulu)이다. 뉴미디어 플랫폼을 기반으로 하는 콘텐츠 비즈니스는 기존 서비스에 대해 사용자들이 이탈하는 코드커팅(Cord Cutting)을 가져오면서 콘텐츠 소비시장에서 영향력을 높이고 있다. 그동안 한류 콘텐츠 시장에 대한 논의는 제한적인 수준에 머물러 왔다. 특정 콘텐츠의 성공이나 수출 금액, 지역적 확장 등에 초점이 맞추어져, 방송 콘텐츠가 소비자에게 전달되는 과정이나 서비스 방식, 효과적인 비즈니스 모델에 대한 논의는 거의 없었다.

본 연구는 우리나라 방송 콘텐츠를 효과적으로 유통하고 영향력을 확산시킬 수 있는 뉴미디어 플랫폼 분석에 초점을 맞추고자 한다. 특히 온라인 플랫폼을 통해 글로벌 시장에서 소비되는 한류 콘텐츠 서비스 현황을 살펴보고, 서비스별 비즈니스 모델 분석을 통해 성공/실패 요인을 살펴보고자 한다. 단순한 콘텐츠 공급자가 아니라 서비스 제공자로서 시장을 확대해 나가는 관점에서, 본 연구는 개별 콘텐츠 플랫폼 사례 연구를 통해 바람직한 한류 서비스 모델을 제시하는 것이 목적이다.

2. 이론적 배경

2.1 OTT 등 뉴미디어 플랫폼의 확산

OTT(Over the Top)는 오픈 인터넷망을 통해 콘텐츠를 제공하는 일체의 서비스를 말한다. OTT를 통한 콘텐츠 제공자는 오픈 인터넷 외에 소비자와 연결되는 별도의 플랫폼(케이블, 위성, 공중파 등)을 소유하지도 관리하지도 않는다는 점에서 인터넷망을 사용하는 IPTV와 차별화된다[3,4].

글로벌 시장에서 OTT 플랫폼의 확산은 대표적으로 두 가지 환경 변화로 포착되는데, 첫째, 중국에 대한 우리나라 방송 콘텐츠의 수출이 뉴미디어 판권을 중심으로 2010년 이후 급증했다[5]. 중국은 그동안 심의기관인广电总局이 해외 콘텐츠에 대해 엄격한 규제를 적용하면서, 한류 콘텐츠 확산이 원활하지 못했다. 이런 가운데 법적 규제에서 상대적으로 자유로운 인터넷 동영상 서비스들(유쿠 투도우, 아이치이, 큐큐 등)이 등장하면서 한국 방

송 콘텐츠를 비롯해 헐리웃의 영화, 드라마가 제공되고 크게 인기를 끌게 되었다. 몇 년 사이 한국 드라마 한 편 의 중국 뉴미디어 판권이 3억을 넘어서는 등 중국 뉴미디어 시장은 한류 콘텐츠의 중요한 소비 시장이 됐다[6].

둘째, 미국과 글로벌 시장에서 비키닷컴(Viki.com), 드라마피버(Drama Fever) 등 한국 콘텐츠전문 동영상 사이트가 성장하면서, 2012년 이후 미국에 대한 방송 콘텐츠 수출도 증가했다[5]. 한국 콘텐츠는 헐리웃 콘텐츠와 다른 특징과 매력으로 일정 부분 시장 수요와 한류 팬을 형성하고 있었지만, 이를 미국 방송 매체에서 이용하기는 어려웠다. 이를 OTT와 같은 뉴미디어 플랫폼을 통해 손쉽게 소비할 수 있게 된 것이다. 특히 온라인 모바일 콘텐츠 소비가 급속히 증가하는 미디어 환경에서 뉴미디어 플랫폼은 더욱 중요한 창구가 될 것으로 보인다.

2.2 글로벌 OTT 플랫폼 사례: 넷플릭스와 훌루

두 서비스는 다른 OTT 플랫폼의 이정표 역할을 하며 많은 시사점을 제공해 주고 있다[7]. 넷플릭스는 2015년 4분기 16.7억 달러 매출과 4300만 달러의 순이익을 기록했고, 가입자수가 7500만 명을 넘어선 반면, 훌루는 2014년 10억불 매출을 기록했고, 유료 가입자는 9백만명을 넘어섰다[8,9]. 넷플릭스의 가격 정책은 매월 일정금액을 납부하는 유료 서비스인 반면, 훌루는 광고를 기반으로 한 무료 서비스다. 이후 훌루 플러스(Hulu Plus)를 통해 유료 서비스 정책을 추가했다. 가격 정책이 다른 만큼 이익 공식도 달리 나타나고 있다. 넷플릭스의 유료 정책은 미국 저작권 시장의 든든한 기반이 있었기 때문에 가능했고, 훌루의 무료 정책은 후발 주자로서 사용자 확보를 위해 불가피한 선택이었다는 점, 방송사업자로 구성되어 광고 네트워크에 장점이 있었다는 점 등이 그 배경이다[10]. 그러나 훌루는 무료 서비스의 한계를 인정하면서 점점 유료 월정액 모델인 훌루 플러스에 역량을 쏟고 있는 실정이다.

두 서비스의 핵심 자원은 외부 저작권자로부터 라이선스 받은 콘텐츠와 자체적으로 제작한 콘텐츠다. 특히 최근 들어 자체 제작 콘텐츠의 중요성이 높아지고 있는데, 양사는 자체 제작 콘텐츠를 플랫폼 차별성과 경쟁력의 핵심 자원으로 간주하면서, 자신들의 서비스를 방송의 2차 창구가 아니라, 1차 소비 창구로 자리매김하려는 전략으로 보인다. 오리지널 콘텐츠 제작에 있어서는 넷

플릭스가 더 적극적이며, 콘텐츠 경쟁력이 압도적으로 우월하다. 상대적으로 홀루의 오리지널 콘텐츠가 큰 성공을 거두지 못한 이유는, 모든 에피소드를 한 번에 서비스하는 넷플릭스와 달리 홀루는 기존 TV의 방식 그대로 정해진 시간에 한정된 에피소드를 서비스했기 때문이라는 평가다.

OTT의 핵심 프로세스는 디바이스의 다양화다. OTT는 기본적으로 인터넷의 사용이고, 이는 최대한 많은 디바이스에서 서비스 이용이 가능한 구조다. 이러한 프로세스는 넷플릭스와 홀루 모두 적용되는데, 예를 들어 홀루의 무료 사용자는 오직 웹사이트에서 SD화질로 콘텐츠를 감상할 수 있고, 홀루 플러스의 유료 사용자는 아이폰, 아이패드, 로쿠, 플레이스테이션, 애플TV, 아마존 화이어TV, 구글 크롬캐스트 등 다양한 기기에서 HD로 콘텐츠를 감상할 수 있다. 이렇게 다양한 디바이스에 이식된 서비스는 소비자와 생산자, 콘텐츠를 손쉽게 연결해주는 매개가 된다.

3. 연구문제 및 방법

본 연구에서는 대표적인 한류 OTT서비스를 사례 분석한다. 글로벌 시장에서 한국 방송 콘텐츠를 서비스하는 플랫폼은 그리 많지 않으며, 성공적으로 서비스 안착을 이룬 사례(비키, 드라마피버)가 있는가 하면, 초기 기업성장에 실패한 사례(마두)도 있다. 각각의 뉴미디어 플랫폼 중심으로, 각 서비스가 어떤 전략을 가지고 비즈니스를 수행해 왔는지 분석한다.

연구문제 : 비키(Viki), 드라마피버(Drama Fever), 마두(Maaduu) 등 글로벌 한류 뉴미디어 플랫폼의 경영 전략과 성공/실패 요인은 무엇인가?

사례분석을 위한 연구의 분석틀로는 존슨 등이 제시한 성공적인 비즈니스 모델의 네 가지 요소, 고객 가치(customer value proposition), 이익 공식(profit formula), 핵심 자원(key resources), 핵심 프로세스(key processes)를 중심으로 뉴미디어 플랫폼 구조를 살펴본다[11,12]. 관련 자료와 문헌, 설립자 및 CEO 인터뷰, 내부 자료 등을 통해 각 서비스의 비즈니스 모델 현황과 특징을 분석했다.

4. 연구결과

4.1 비키(ViKi)

비키는 비디오(Video)와 위키(Wiki)의 합성어로, 2007년 문지원 등이 창업한 동영상서비스 사이트다. 초창기 한국 드라마를 다국어 자막으로 제공하는 서비스로 출발해, K-Pop, BBC 콘텐츠, 인도네시아, 미국 드라마, 일본 애니메이션 등 다양한 국가의 다양한 콘텐츠를 제공하는 사이트로 확대되었다. 실리콘밸리를 비롯해 영국 BBC Worldwide 등으로부터 투자받았고, 2013년 9월 일본의 인터넷서비스 기업인 라쿠텐(Rakuten)에 높은 기업 가치를 인정받으며 인수됐다[13]. 비키의 강점은 무엇보다 '비용 없는 자막 생산'이다. 비키는 '자원봉사자를 통한 자막 공급'이라는 시스템을 통해 언어의 장벽 때문에 이를 소비할 수 없던 사용자, 같은 이유로 콘텐츠 공급에 어려움을 겪던 공급자 모두에게 가치있는 플랫폼으로서 자리매김하게 됐다.

1) 고객 가치

비키의 타겟 고객은 한국 드라마에 관심이 있거나 관심이 있을 수 있는 전 세계 소비자이다. 그런데 한국의 콘텐츠, 특히 드라마와 같은 내러티브 형식의 콘텐츠는 언어 문제로 인해 해외 진출에 한계를 갖는다. 이를 해결하기 위해 기업이 해야 할 일은 콘텐츠의 번역, 즉 현지어 자막이 된다. 비키는 영상 콘텐츠만 제공하면 해외의 소비자가 직접 자국어로 쉽게 자막을 만들 수 있도록 소프트웨어 솔루션을 제공해, 이 문제를 자원봉사자 활동으로 해결했다. 다시 말해 비키는 전 세계인을 '타겟 고객'으로 설정하고, 현지 자막을 최우선 니즈로 파악하면서 그것을 소비자들이 직접 만들어 공유하는 방식을 제공함으로써, 최대한 많은 고객이 언어의 장벽 없이 영상 콘텐츠를 이용할 수 있는 고객가치를 구축했다.

2) 이익 공식

비키의 수익모델은 넷플릭스보다는 홀루와 유사한 광고 모델이다. 물론, 홀루 플러스와 같이 월 정액제를 받는 유료서비스인 비키 패스(ViKi Pass)를 판매한다. 비키가 광고 중심인 것은 고객 가치 및 제공하는 서비스와 관련된다. 비키의 타겟 고객은 전 세계의 불특정 소비자이며, 제공하는 서비스는 기업에 의한 프리미엄 서비스라기보

다 자원봉사자의 자발적 참여에 근거하고 있기 때문에 전면적인 유료화보다는 많은 고객을 기반으로 하는 광고 모델이 현실적이다.

3) 핵심 자원

최대한 많은 사용자가 콘텐츠를 소비하게 만드는 비키의 고객 가치와 이익 공식을 충족시키기 위해 비키의 핵심 자원은 ‘자막’과 자막을 제작하는 데 필요한 ‘소프트웨어’, 실제로 자막을 생산하는 ‘자원봉사자’가 된다.

“비키 서비스의 핵심은 자원봉사자들이다. 이들은 금전적 수익 없이도 자신이 좋아하는 콘텐츠를 다른 사람과 공유하고 싶다는 마음만으로 움직인다. 비키의 성공에 가장 큰 기여를 한 핵심요소다

(문지원, 창업자)

비키는 2014년말 기준 3천여명의 자막 제공자가 있고 자막은 최대 200개 언어로 번역된다. 서비스되는 드라마 24개에 대한 자막을 분석한 결과(2012년말 기준) 영어가 100%로 가장 많았고, 스페인어, 불어, 루마니아어, 베트남어, 터키, 아랍어 등이 그 뒤를 이었다. 주목할 점은 스페인어, 프랑스어, 루마니아어 등 한류의 중심지역인 아시아 이외의 지역 언어가 높은 비중을 차지했다는 점이다. 즉, 자국 방송을 통해 한류 콘텐츠를 쉽게 접할 수 없는 국가에서 비키를 통한 콘텐츠 이용이 높다는 것을 알 수 있다.

4) 핵심 프로세스

비키는 핵심자원인 자막, 자막 소프트웨어, 자막 제작자를 효율적으로 연결하고, 자원봉사자들에게 자막 제공의 동기를 부여하기 위해 독특한 프로세스를 운영한다. 비키의 핵심 프로세스는 기술, 커뮤니티, 보상 시스템 세 가지이다. 우선 기술적 부분에서 비키는 자막 소프트웨어의 UI를 최대한 간략하게 만들고, 처음 사용하는 사람이라도 쉽게 따라할 수 있도록 동영상 튜토리얼을 제공한다. 또 실제 자막을 제작할 때 각 단계마다 팝업으로 설명을 덧붙여, 순차적이며 자연스럽게 자막을 제작할 수 있도록 지원한다. 둘째 원활한 커뮤니티 형성을 위해 비키는 참여자들을 자막을 번역하는 서브타이틀러(Subtitler)와 대사가 나오는 시점을 설정하는 세그먼트

에디터(Segment Editor)로 나누어, 번역이 어려운 사람도 세그먼트 에디터로서 커뮤니티의 중요한 일원이 되도록 했다. 세그먼트나 자막을 상대적으로 많이 제작한 사람은 별도 랭킹으로 표시해 커뮤니티 내에서 영향력을 가질 수 있도록 유도한다. 셋째 일종의 보상시스템(Qualified Contributor)을 운영하는데, 예를 들어 2천개의 세그먼트와 3천개의 자막을 제작한 사람에게 특별한 혜택을 준다. 혜택의 내용은 지리적 제한없이 모든 콘텐츠 이용 가능, 각종 이벤트 초대, 번역 관련 증명서 발급, 뉴스레터 구독 등이다. 다시 말해 비키는 사용자 커뮤니티를 형성하고, 커뮤니티 내에서 차등화된 서비스를 제공하는 보상시스템을 통해 자막 제작에 대한 동기를 부여하면서, 이렇게 완성된 콘텐츠가 다시 커뮤니티를 확장시키는 선순환 프로세스를 구축했다.

4.2 드라마피버(Drama Fever)

드라마피버는 2009년 박석 대표에 의해 뉴욕에서 출범한 동영상서비스 사이트다. 초기에는 한국 드라마를 자사 사이트와 홀루에 공급하면서 성장했고, 현재는 한국 콘텐츠 외에 일본, 대만, 중국 등의 아시아 콘텐츠, 히스패닉 및 남미시장 공략을 위해 아르헨티나, 스페인 콘텐츠도 함께 서비스하고 있다. 서비스 지역은 미국을 중심으로 미주로 확대됐고, 2014년 10월 일본의 소프트뱅크에 의해 인수되었다[14]. 이후 타임워너그룹의 워너브라더스가 드라마피버의 기업가치를 높이 평가하면서 2016년 2월 재인수했다[15].

1) 고객 가치

드라마피버의 타깃 고객은 한국 드라마에 관심 있거나 관심이 있을 수 있는 미국 소비자이다. 즉, 전 세계 소비자를 대상으로 한 비키와는 달리, 처음부터 미국시장에 집중했다. 이후 사업을 확대할 때도 미국을 중심으로 캐나다, 남미 지역에 진출했다. 따라서 드라마피버가 주력한 일은 미국인이 만족할만한 서비스였으며, 이에 따라 서비스 제공이 비키와 차별화됐다. 가장 큰 차이점은 자막의 완성도다. 비키는 각국의 일반 사용자에 의해 제작된 자막이기 때문에 완성도가 떨어지는 측면이 있다. 드라마피버는 미국인이라는 명확한 타깃 고객을 대상으로 하기 때문에 자막의 질, 완성도에 중점을 두었다. 특히 이들은 더 나은 서비스를 이용하기 위해 기꺼이 돈을 지

불할 수 있는 경제력을 갖춘 사용자들이다.

“드라마피버는 철저하게 프로들에 의해 제작, 운영되고 영상, 자막, UI 등 모든 것이 높은 퀄리티로 제공된다. 그것이 미국시장에서의 성공 요인이었다”

(박석, 창업자)

드라마피버의 또 다른 특징은 아시아 콘텐츠를 서비스하면서도 아시아 사용자의 비중이 낮다는 것이다. 사용자 비중은 대략 아시아인 16%, 비아시아인 84%이며, 특히 백인이 44%로 압도적인 비중을 차지한다. ‘미국인’이라는 타깃 고객 공략에 성공했음을 의미한다.

“드라마피버는 출발부터 단순히 아시아 사용자를 위한 서비스가 아니었고 결과적으로 현지의 미국인에게 한국의 독특한 콘텐츠를 제공하는 특별한 창구로 자리잡았다”

(박석, 창업자)

2) 이익 공식

드라마피버는 월9.99\$의 사용료를 받고 있는데, 비키에 비해 높은 금액이다. 광고없이 HD급 화질로 이용할 수 있고, 로쿠를 통해 TV에서도 콘텐츠를 감상할 수 있다. 이는 훌루 플러스와 유사한 방식인데, 서비스 품질을 보장하는 대신 높은 수익을 추구하는 것이다. 자사 사이트 외에 훌루, 넷플릭스, 아마존, 아이튠즈 등 다양한 창구의 신디케이션을 통해서도 수익을 창출하고 있다.

“수익 비중은 자체 수익 40%, 훌루 등 신디케이션 60% 정도다. 훌루 등에서 한국드라마를 처음 접한 사람이 팬이 되어 더 많은 콘텐츠를 감상하기 위해 드라마피버로 오는 경우도 많다. 이렇게 다른 플랫폼은 추가적인 수익 모델이 되면서 동시에 한국 콘텐츠를 경험하는 창구 역할을 해 준다”

(박석, 창업자)

3) 핵심 자원

드라마피버는 타 서비스와 차별화되는 콘텐츠를 제공하고 있는데, 예를 들어 ‘DF 뉴스’다. 이 섹션을 통해 한국 드라마나 프로그램과 관련된 뉴스를 제공하고, 매주

트래픽을 기반으로 Top 10과 같은 순위를 제공하면서 사용자의 관심을 환기시키고 있다. 또 2012년부터 매년 드라마피버 어워드를 직접 개최하고, 뉴욕에서 열리는 각종 이벤트에 가입자들을 초청하는 등 다양한 부가서비스를 통해 사용자들을 붙잡아 놓는다.

4) 핵심 프로세스

드라마피버의 핵심 프로세스는 일관된 통제력이다. 비키가 사용자 중심으로 운영되면서 프로그램에 따라 서비스 품질이 일관되지 않고 카테고리도 다소 산만한 반면, 드라마피버는 공급자의 통제 아래 일관된 서비스 품질을 유지하고 프로그램 카테고리도 매우 체계적으로 제공한다. 드라마피버의 성공은 미국이라는 대규모 시장에서 공급자의 조직적인 통제가 효과적으로 결합된 결과라고 볼 수 있다.

4.3 마두닷컴(Maaduu.com)

마두는 2010년 9월 테니스 리 등이 말레이시아에서 설립한 Play TV Asia에 의해 시작된, 한국 드라마 및 K-Pop 전문 동영상서비스 사이트다[16]. 서비스 지역은 언어가 유사한 말레이시아와 인도네시아 지역이며, 트래픽 비중은 인도네시아 20%, 말레이시아 80%이다. 광고 기반 무료 플랫폼으로 주로 KBS와 MBC의 드라마를 서비스했으며, 2012년에는 말레이시아 온라인비디오 부분에서 유튜브에 이어 최대 트래픽을 차지하기도 했으나, 자금난에 따른 경영의 어려움으로 2014년 8월 영국 OTT 업체인 사이퀵(SyQic)에 매각되었다.

1) 고객 가치

마두의 타깃 고객은 말레이시아 지역에서 한국 콘텐츠를 더 빨리, 더 나은 품질로 시청하길 원하는 소비자이다. 비키나 드라마피버가 전 세계 혹은 미국 시장을 대상으로 한 반면, 마두는 말레이시아라는 특화된 시장을 대상으로 했다는 것이 차이점이다. 그동안 말레이시아 시장은 자막이 충분하지 못했고, 불법사이트들의 영상품질도 만족할 만한 수준이 아니었기 때문에 ‘한류 열성팬이 만족할 만한 서비스’를 제공한다면 충분히 경쟁력이 있다고 판단했고, 이를 위해 로컬에 기반한 커뮤니티 형성에 초점을 맞추었다. 마두는 합법적인 거래를 통해 고품질의 소스를 확보했고, 전문 인력을 투입해 자막 완성도

를 높이면서, 한류 콘텐츠에 애정이 높은 사용자들의 커뮤니티 활성화를 자연스럽게 유도하고자 했다.

“불법 사이트는 커뮤니티를 만들 수 없다. 사용자들도 자신들이 사용하는 사이트가 불법임을 인지하고 있기 때문이다. 성공적인 커뮤니티는 단순히 동영상을 감상하는 데 그치는 것이 아니라 한국 콘텐츠를 사랑하는 팬들 사이에 끈끈한 유대감을 제공한다

(영국 사이퀵 크리스토퍼 슈밋 CEO)

2) 이익 공식

마두의 수입원은 광고다. 수익구조를 살펴보면, 2011년 93만RM(한화 약 2.8억원), 2012년 130만RM(한화 약 4.1억원), 2013년 83만RM(한화 약 2.6억원) 등 평균 3억 원을 약간 상회하는 수준이다[17]. 가입자당 연간 ARPU가 0.4\$에 불과해 실적이 매우 저조했다. 원인은 광고에만 편향된 수입과 콘텐츠 비용의 과다로 인한 이익구조의 불균형 때문이라고 할 수 있다.

“마두의 최대 실패 원인은 수익과 비용의 불균형이다. 온라인 광고가 아직 충분한 수입원이 되지 못하는 상황에서 광고에만 수입원을 한정한 것은 문제였다. 인수 후 광고에 기반한 무료 서비스와 정액제 서비스를 병행하고 있다. 또 비용 측면에서 콘텐츠 공급비용이 과다했다. 트래픽이 중요하지만 콘텐츠 공급비용이 수입을 초과해서 안된다

(영국 사이퀵 크리스토퍼 슈밋 CEO)

3) 핵심 자원

마두의 핵심 자원은 ‘말레이시아’에 특화된 현지화 서비스다. 다양한 콘텐츠를 현지어로 제공하고 이와 관련된 기사, 감상평 등도 현지어로 함께 제공함으로써 지역 특화 서비스의 강점을 보유하고자 했다. 글로벌 사이트의 경우에도 현지어 자막은 제공할 수 있으나 자막의 품질이 떨어지고, 사용자의 코멘트도 여러 국가의 사용자가 혼재됨에 따라 현지 중심의 여론을 형성하기 어렵다. 또 마두는 지역 사이트 이점을 이용해, 한국 드라마 코스튬플레이 등 오프라인 이벤트도 개최하는 등 특정 지역에 국한된 서비스가 가질 수 있는 강점을 잘 활용하고자 했다.

4) 핵심 프로세스

마두의 핵심 프로세스는 <Free & Legal, No download>라는 캐치프레이즈에서도 알 수 있듯이, 합법적 사이트, 고화질 콘텐츠의 신속한 업로드와 감상, 무료 기반으로 모두에게 오픈된 개방성이다. 특히 무료 서비스는 거대한 커뮤니티를 형성하는 데 결정적 역할을 했다. 이 커뮤니티는 사용자로 하여금 ‘한류 팬’으로서의 정체성을 부여하고 마두 사이트를 ‘한류 팬이 결집하는 장소’로 만들 고자 했다.

5. 결론

지금까지 한국 콘텐츠를 기반으로 한 해외의 OTT 서비스를 사례 분석해 보았다. 글로벌 OTT 플랫폼의 성공 요인은 타깃 고객의 커버리지, 수익 모델, 커뮤니티의 활성화 등 세 가지로 정리된다.

첫째, 분석 대상인 세 가지 서비스의 타깃 고객은 각기 달랐다. 비키는 전 세계 사용자를 대상으로 하고, 드라마피버는 미국을 주 타깃 시장으로 한 반면, 마두는 말레이시아에 집중했다. 결과적으로 비키나 드라마피버는 높은 기업 가치를 평가받으며 성공을 거둔 반면, 마두는 자금난 속에 5.5백만RM(한화 약 17억) 정도의 낮은 금액에 매각되었다. 비키도 상당한 자금난을 겪었지만, 기업 가치에 있어서는 높게 평가되었다[18]. 결국 서비스 커버리지의 차이가 성공과 실패를 가른 셈이다. 뉴미디어 플랫폼은 국경 없는 서비스가 강점인 만큼 얼마나 넓은 커버리지를 가지고 있는냐가 서비스의 잠재적 가치와도 연결된다고 할 수 있다. 비키는 가입자 수가 2014년 600만명으로 마두의 85만명에 비해 7배 정도였지만, 마두가 인수될 때 평가된 기업 가치는 무려 100배 이상 차이를 보였다[15]. 드라마피버는 비키만큼 넓은 커버리지는 없었지만, 가장 핵심적인 미국 시장을 보유함으로써 상대적으로 낮은 커버리지를 보완한 셈이다.

둘째, 이익구조와 연관된 서비스 방식에 있어 비키와 드라마피버는 광고와 정액제 모델을 둘 다 가지고 있었지만, 마두는 광고 모델만 있었다. 물론 세 가지 서비스의 시작은 모두 광고 모델이었다. 드라마피버는 초기 광고 모델 이후 어느 정도 사이트가 활성화된 후에는 정액제 모델을 갖추었고, 비키는 비교적 최근 정액제 모델을 추

가했다.

서비스들이 처음 광고 모델로 시작하는 이유는 대부분의 경우 불법 서비스와의 경쟁에 직면해 있고, 또 서비스 사용 진입장벽을 낮출 필요가 있었기 때문이다. 세 서비스 모두 이전에 이미 불법 서비스가 존재했던 상황이라 유료 서비스로 시작할 경우 사용자 확보와 서비스 정착에 상당 시간이 소요됐을 것이다. 또 한국 콘텐츠가 헐리웃 콘텐츠와 같이 이미 익숙한 콘텐츠가 아니기 때문에 처음부터 선뜻 사용료를 지불하기는 어려웠을 것이다. 세 서비스의 시작은 비슷했지만 결과는 상이했다. 정액제 모델을 갖춘 비키와 드라마피버는 살아남은 반면, 끝까지 광고를 고집했던 마두는 실패했다. 홀루 플러스의 사례에서도 알 수 있듯이, 장기적인 수익 모델은 정액제 기반이 되어야 한다는 것이 여기서도 증명된 셈이다.

셋째, 커뮤니티 형성의 중요성이다. 한류 콘텐츠는 보편적인 콘텐츠가 아니라 팬덤에 의해 유지되는 콘텐츠이다. 물론 콘텐츠 자체의 경쟁력이 필수적이지만, 한류라는 명칭에서 알 수 있듯이 특정 국가에 대한 애정과 충성심이 기반이 되고 있다. 이런 상황에서 뉴미디어 플랫폼은 한류 팬덤이 소통하고 활성화되는 창구가 되어야 한다. 비키의 핵심 경쟁력이라고 할 수 있는 전 세계 언어 자막도 결국 한류 콘텐츠를 사랑하고 이것이 공유되기를 바라는 자원봉사자의 손에서 나온 것이다.

한류 뉴미디어 플랫폼은 아직까지 초기 단계로 많은 사례가 존재하지 않는다. 본 연구는 이에 대한 사례를 수집하고 비교 분석한 현장 연구이다. 기존의 성공 및 실패 사례에 대한 분석을 통해 한류 뉴미디어 플랫폼이 지향해야 할 비즈니스 모델에 대해 의미 있는 방향성을 제시하고자 했다. 추후 더 많은 사례분석을 통해 비즈니스 모델과 콘텐츠 사업성과를 논의하고자 한다.

REFERENCES

[1] E. Y. Park, D. G. Kwag, "The Study on the Market Competitiveness Reinforcement for Convergence Industry", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 5, pp. 99-106, 2015.

[2] C. J. Jeong, "A Study on the Advertising Creative Based on the Technology Convergence", *Journal of*

the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 4, pp. 235-241, 2015.

[3] ATKearney, "Winning the OTT war: Strategies for Sustainable Growth." 2012.
<https://www.atkearney.com/communications-media-technology/ideas-insights/article>

[4] G. H. Bae, "Understanding OTT Service." *CommunicationBooks*, 2015.

[5] KOCCA, "Contents Industry Statistics 2015."

[6] Newsis, "Drama 'Pinocchio' export price to China.. three billion per one episode." 2014.11.28

[7] Y. H. Kim, "Business Models for Global Platform: Netflix & Hulu," SMIT, unpublished paper, 2014.

[8] Netflix, <https://www.netflix.com/>

[9] Hulu, <https://www.hulu.com/>

[10] Y. K. Jung, "Analysis of Netflix and Hulu for Online Video Content Distributors' Business Model Comparison in N-Screen Era," *Journal of the Korea Contents Association*, Vol. 14, No.5, pp. 30-43. 2014.

[11] M. W. Johnson, C. M. Christensen & H. Kagermann, "Reinventing Your Business Model." *Harvard Business Review* 86, no.12, 2008.

[12] S. C. Kim, "New Media Ventures' Business Models and Performance in the Foreign Markets." *Korean Journal of Broadcasting and Telecommunication Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 42-69. 2010.

[13] AllthingsD.com, "Exclusive: Japan's Rakuten Acquires Viki Video Site for \$200 Million." 2013.9.1.

[14] Bloomberg, "SoftBank Agrees to Buy Korean Online Video Site Drama Fever." 2014.10.15.

[15] YonhapNews, "Warner Bros., take over Drama Fever, Korean drama site." 2016.2.24

[16] Maaduu, <https://www.maaduu.com>

[17] SyQic IR, "Aquisition of Maaduu Placing." 2014.,8.14

[18] Viki, Internal data, 2014.06.30

김 영 환(Kim, Young Hwan)



- 1999년 9월 : 연세대학교 경제학과 (경제학사)
- 2014년 9월 : 서울미디어대학원 (SMIT) 뉴미디어경영(재학중)
- 관심분야 : 뉴미디어경영, 콘텐츠 유통 비즈니스 모델
- E-Mail : youngkim@sbs.co.kr

정 회 경(Jung, Hoe Kyung)



- 1996년 2월 : 성균관대 신문방송학과(언론학 박사)
- 1997년 8월 : 영국 University of London Goldsmiths College Post-Doctor(visiting fellow)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 서울미디어대학원(SMIT) 뉴미디어학부 교수
- 관심분야 : 미디어산업, 방송영상시

장 경영, HCI, 사용자연구

- E-Mail : hkjung@smit.ac.kr