

플랫폼 수직계열화 경쟁에 따른 콘텐츠 Provider의 전략

최혜경*, 조세홍**

요약

개방적인 정책으로 환영을 받았던 플랫폼 사업자들이 최근 수직계열화의 움직임을 보이고 있다. 플랫폼의 경쟁력 강화를 목적으로 하는 수직계열화가 심화되면 플랫폼의 경쟁력이 되어오던 OS나 네트워크의 품질, 제조 능력 등의 영향력이 약화될 가능성이 있다. 환경이 변하면 소비자는 매력적인 플랫폼에서 매력적인 콘텐츠를 따라 이동하게 될 것이고, 킬러 콘텐츠는 플랫폼의 성패를 좌우하는 핵심 경쟁 요소가 될 것이다. 따라서 플랫폼 사업자들은 소비자 확보를 위해 킬러 콘텐츠 확보에 열을 올리게 될 것이며, 이는 킬러 콘텐츠 소싱의 과열 경쟁으로 이어질 전망이다. 플랫폼 간의 과열 경쟁이 불러일으킬 문제점을 살펴보고, 플랫폼 경쟁의 쟁점이 될 콘텐츠 소싱의 문제와 콘텐츠 사업자의 향후 대응책 등을 제시한다.

키워드 : 플랫폼, 킬러 콘텐츠, 수직계열화, 클라우드, 콘텐츠 소싱, 과열 경쟁

The Content-Provider's Strategy for Platform Vertical-Systematization Competition

Hye-Kyung Choi*, Sae-Hong Cho**

Abstract

Platform carriers that were welcomed due to their open policy are now having Vertical-Systematization. As the Vertical-Systematization to strengthen platform's quality intensifies, the qualities of OS, network and manufacturing abilities may be weakened. As the environment changes, consumers move from attractive platform to attractive contents and the killer contents will become the key success factor. Hence, the platform carriers will aim to acquire killer contents to attract more users causing excessive competition for Killer Contents Sourcing. The following paper examines the problems that will stem from fierce competition among platforms, problems regarding the Contents Sourcing and solution for the content-providers.

Keywords : Platform, Killer Contents, Vertical-Systematization, Cloud, Contents Sourcing, Excessive Competition

1. 서론

※ 교신저자(Corresponding Author) : Sae-Hong Cho
접수일:2012년 12월 11일, 수정일:2012년 12월 24일
완료일:2012년 12월 27일

* 한성대학교 문화기술(CT) & 콘텐츠학과
email: papipop@paran.com

** 한성대학교 멀티미디어공학과
Tel: +82-2-760-4478. Fax: +82-2-760-4488
email: chosh@hansung.ac.kr

▣ 본 연구는 한성대학교 교내연구비 지원을 받아 수행되었음.

1.1 환경의 변화

애플(Apple)이 아이폰(iPhone)을 출시한 2006년은 정보통신 산업과 콘텐츠 산업의 분기점이 되는 해라고 할 수 있다. 애플은 아이폰으로 '스마트 시대'를 열면서 정보의 영역을 확장하였고, 다음 해, 앱스토어(App store)를 개장하여 독점적이고 폐쇄적으로 운영되었던 모바일 서비스 구조에 개방의 물고를 텃다. 이어 2011년 세계개발자대회(WWDC)에서 아이클라우드(iCloud)를 공개하면서 애플의 사업 전략은 가시화 되었다. 애플의 클라우드 컴퓨팅 서비스는 사용자에게 편의성과 다양성이 가능한 매력적인 라이프프로

다가왔고, 사업자들에게는 새로운 비즈니스를 시도해 볼 수 있는 터전으로 받아들여졌다. 진정한 의미에서의 클라우드 서비스를 구현하기에 아직은 부족함이 있지만, 애플이 촉발시킨 스마트폰 경쟁과 플랫폼 경쟁이 가속화 되면, 클라우드 환경은 빠른 시일에 정착될 것으로 보인다[3][14].

현재까지 성공한 플랫폼의 구조를 보면, 플랫폼 사업자는 기반을 조성해 주고 강화해 실질적인 고객의 가치와 수익은 협력 기업을 통해 이루어 내는 형태이다. 매력적인 서비스를 이용하고자 하는 소비자가 특정 플랫폼을 선택함으로써 조직으로 얽혀 있는 플랫폼 사업자와 콘텐츠 사업자가 상생하게 되는 것이다. 이러한 개방과 상생의 전략을 내세워 생태계 구축에 성공한 사업자로서는 애플, 구글(Google), 아마존(Amazon), 페이스북(Facebook) 정도를 꼽을 수 있다.

그런데 이들이 최근 상생 구도에 반하는 수직통합의 형태를 보이고 있다[1][2]. 가장 개방적인 정책을 추구하던 구글은 모토로라(Motorola) 모바일을 인수해 단말기, 콘텐츠, 네트워크, 플랫폼으로의 수직계열화 절차를 밟으며 신형 단말기 출시에 대대적인 투자를 진행하고 있다. 아마존은 기존 유통 플랫폼에 킨들(Kindle) 기반의 콘텐츠 생산자와 소비자를 연결하는 생태계를 구축하였고, 대만의 폭스콘(Foxconn)과 공동으로 스마트폰 개발도 하고 있다. 페이스북(Facebook) 역시 애플이나 팜(Palm) 출신의 개발 인력들을 대거 끌어들이며 스마트폰을 직접 개발하는 버피(Buffy) 프로젝트가 한창이다. 페이스북이 개발하는 스마트폰은 인터페이스가 페이스북과 밀접하게 연결되어 있으며, OS 역시 킨들 파이어(Kindle Fire)처럼 안드로이드를 변형한 새로운 OS가 탑재될 것이라고 전한다[1].

1.2 문제 제기 및 연구 방법

플랫폼 사업자들의 쟁점은 자신들의 기업관을 중심으로 어떻게 플랫폼과 생태계를 효과적으로 구축해 지속적으로 사용자를 끌어들이고 수익을 만드느냐에 있다. 지난 5년 사이 이들의 성공적인 비즈니스 모델이 정보통신 사업에 패러다임의 변화를 가져온 만큼, 앞으로 이들의 정책 변화는 플랫폼 사업은 물론 플랫폼에 탑재되는 소프트웨어와 콘텐츠 산업에 적잖은 영향을 줄 것

으로 보인다. 따라서 본 논문에서는 이들의 수직통합 전략이 어떤 의미를 지니며 콘텐츠 산업에 어떤 영향을 미칠 것인지 알아보고, 플랫폼 사업자의 과열 경쟁 속에서 콘텐츠 사업자들이 어떻게 대응해야 할지를 살펴보고자 한다.

조사 방법은 최근 시장 현황과 콘텐츠 산업의 양상을 살피고, 문헌조사를 통해 관련 산업들의 변화 과정을 정리하였다. 이 과정에서 실증적 사례를 조사하여 대응 방안을 마련하고자 한다.

2. 플랫폼 과열경쟁의 원인과 영향

2.1 플랫폼 생태계의 범칙

클라우드를 사용자들이 온라인에 접속한 순간부터 공유, 생성, 편집한 콘텐츠 모두가 클라우드에 저장되고, 사용자가 언제 어디서든 사용할 수 있는 환경을 제공한다[2][3]. 또, 클라우드에 저장된 정보는 더 나은 서비스를 위해 사업자에 의해 모니터링 된다[3]. 즉, 애플은 아이튠즈(iTunes)에서 데이터를 추출해 단말기 수요를 분석, 예측해 아이클라우드를 더욱 단단하게 구축하고 페이스북은 7억 명의 회원들이 상호 관계를 맺으며 생성한 데이터를 기반으로 정교한 타깃 마이닝을 통해 세부적이고 직접적인 광고 정보를 제공함으로써 수익을 창출한다. 구글 역시 사용자의 검색 정보를 분석해 광고 수익을 확보하게 된다.

사업자의 입장에서 클라우드는 사용자의 상태를 끊임없이 수집하고 분석해 사용자가 원하고, 편리한 서비스를 제공함으로써 사업을 지속시키는 물론 안정적 경영을 유지할 수 있는 기반이 된다[3][15]. 사용자들이 플랫폼에 진입하여 많은 시간을 보내고 정보가 충분할수록 저장된 정보는 모니터링이 가능한 기업의 정보력이자 경쟁력이 되어 수익을 지속적으로 창출하는 가치사슬을 핵심으로 작용해 독자적인 생태계가 구축되는 것이다.

2.2 플랫폼 경쟁의 양상과 원인

위에서 살펴본 바와 같이 현재 주도권을 지니고 있는 플랫폼들이 동시다발적으로 수직계열화에 돌입했다. 구글, 아마존, 페이스북, 애플은 각각 검색, 온라인 유통, SNS, 단말기 영역에서 자

신만의 생태계를 구축한 기업들이다. 이전에 이들은 자신들의 색채가 분명했고 서로 협력하는 양상이었다. 그러나 지금은 다르다. 소셜 네트워크의 대표주자인 페이스북이 소셜 검색을 강화하자 전체 페이지 뷰가 구글을 넘어서는 일이 발생하였다. 구글 역시 구글플러스 서비스를 출시하였는데 폭발적인 성장세를 이어가면서 페이스북을 위협하고 있다. 애플의 아이튠스는 음악 콘텐츠에서 압도적 우위를 점유하고 있었지만 킨들 파이어로 무장한 아마존과 구글이 클라우드 음악 서비스를 개시해 다자 경쟁 체제가 되는 불편한 상황이 되었다. 또, 도서 분야에서도 애플이 아이북스로, 구글은 백만 권이 넘는 책을 무료 다운로드 서비스로 제공하고 있어 도서 온라인 유통의 절대강자인 아마존을 압박하고 있다. 이러한 경쟁은 동영상 콘텐츠에서 절정을 이루는데, 구글은 유튜브(Youtube)를 중심으로 구글TV, 애플은 애플TV, 아마존은 자체 콘텐츠를 강화하는 전략으로 동영상 스트리밍 서비스를 하고 있다. 여기에 대표적인 스타트업 기업인 페이스북은 사업 다각화 전략의 일환으로 신생 기업을 인수하는 한편, 워너브라더스(Warner Bros.), 유니버설 픽처스(Universal Pictures) 등 영화사와 제휴하여 스트리밍을 제공한 것에 이어 훌루(Hulu), 넷플릭스(Netflix)와의 연계 서비스도 준비하고 있다[12][13].

그렇다면 그들은 왜 이런 정책을 세우게 된 걸까? 먼저 기업은 끊임없이 새로운 비즈니스를 발굴해 성장하고 확장하여 지속적인 수익을 확보해야 시장에서 생존할 수 있는 운명에 있다[7]. 기업이 성장을 멈추거나 도태되면 기업의 가치는 하락하게 된다. 특화된 영역의 성장률이 낮아졌다면 그것은 특별한 서비스나 환경이 변화하지 않는 한 시장이 포화 상태에 이르렀음을 의미한다. 때문에 기업은 추가 수익 창출을 위한 다른 영역을 찾아 나서지 않을 수 없게 된다. 현재의 상황만으로 볼 때, 수직계열화 된 거대 플랫폼들이 모든 영역에 콘텐츠를 쏟아낸다면 비슷한 서비스로 차별화가 떨어져 사용자의 충성도를 기대하기 어려워 질 것이다. 그렇다면 플랫폼 사업자들이 무리한 경쟁을 하는 이유는 무엇일까 다시 한 번 생각해보지 않을 수 없다.

서기만, 장재현[2]은 이들의 진짜 의도는 수직 통합을 통해 신속한 제품 개발과 주도적인 혁신,

원가 절감과 효율성 증대 확보하여 플랫폼의 일정 수준을 추구하려는 의도로 예측하였다. 개방형 플랫폼에서 협력업체의 제품이나 서비스가 일정 수준으로 개발되기까지 플랫폼 사업자의 개입이 불가능하다. 플랫폼 사업자가 충분하고 다양한 협력업체를 확보하지 못하면 생태계의 유지가 어렵게 되고 최악의 경우 시장에서 도태되는 결과도 초래할 수도 있다. 때문에 플랫폼 사업자의 가치를 확실히 전달할 수 있는 모델, 레퍼런스 콘텐츠를 직접 제작, 배포함으로써 플랫폼을 신속하게 시장에 정착시키고 조절하려는 의도가 있는 것으로 보인다.

또 다른 측면으로 콘텐츠 소싱의 문제점에 대한 대비로 해석할 수 있겠다. 넷플릭스의 사례는 수직계열화 경향에 시사하는 바가 크다. 넷플릭스 OTT(Over-The-Top) 서비스의 과열 경쟁은 콘텐츠 소싱의 문제점을 단적으로 보여준다. 소니픽처스(SONY Pictures)와 월트디즈니(Walt Disney)의 온라인 및 유료 방송 권리를 소유하고 있는 스타즈(Starz)가 넷플릭스에 재계약 거부한 후 넷플릭스는 주가 하락이라는 쓴 고배를 마셔야 했다. 최근 월스트리트저널(2012. 12. 5)의 보도에 의하면 스타즈와 계약이 끝나는 2016년 이후부터 월트디즈니의 인터넷 비디오의 독점적 권리를 확보하여 일단 숨통은 트이게 되었지만, 넷플릭스는 연간 약 3억 달러(비공식)라는 막대한 비용을 감당해야 하는 처지가 되었다. 이렇게 뉴미디어가 생기고 플랫폼 경쟁이 치열해질수록 콘텐츠가 경쟁력의 핵심으로 작용해 콘텐츠 사업자들은 더 많은 비용을 요구하게 될 것이다. 이미 플랫폼 사업자들이 OTT 사업에 뛰어들기 시작해 콘텐츠 요구가 늘어나고 있는 상황이다. 이를 대비해 플랫폼 사업자들은 수직계열화를 통한 안정적인 콘텐츠 수급과 차별화를 꾀하기 위해 자체 콘텐츠 제작에 나선 것으로 볼 수 있다. 그러나 이것은 콘텐츠 간의 경쟁을 더욱 부추겨 소싱 비용의 부익부빈익빈 현상을 심화시킬 것으로 예상된다.

어떠한 이유에서건 플랫폼 사업자의 수직계열화는 결과적으로 플랫폼 경쟁력을 강화하려는 것으로 파악할 수 있겠다. 또, 이러한 형태는 김민석[3]이 지적한 파놉티콘 전략의 강화라는 측면 또한 배제할 수 없어 보인다.

2.3 플랫폼 경쟁의 파장

앞에서 살펴보았듯이 수직계열화는 플랫폼 강화를 위한 사업자의 생존전략이다. 수직계열화를 하면 중간 단계의 거래 비용을 제거할 수 있고, 생태계의 각 단계를 통합, 통제할 수 있기 때문에 공급망 관리가 용이하여 효율이 높아진다. 또, 특정 단계에서의 혁신적 성공이 전체 생태계에 긍정적인 영향을 주기 때문에 차별성 확보에도 유리하다. 반면, 다양한 외부의 혁신적인 기술 및 아이템의 확보가 어렵고, 급격한 환경 변화나 다양한 요구에 대한 대응이 어려워진다. 성공적인 혁신과는 반대로 어느 한 단계의 비효율성이 전체 생태계에 퍼져 전체의 실패로 연결되기 쉽다는 단점이 있다.

수직계열화 된 비즈니스는 플랫폼 간의 상호보완 관계가 무너지고 경쟁 체계로 돌입하면서 각 플랫폼의 수익 구조가 변화될 것이다. 즉, 독자적 서비스의 수익을 증가하겠지만 보완, 협력적 서비스로 얻어지던 수익은 줄어들게 될 것이다. 개방, 공유, 확장의 온라인 특성상 플랫폼 사업자의 자체 제작을 제외한 협력적 콘텐츠 사업자들은 플랫폼을 제한하여 사용자의 접근성을 떨어뜨릴 이유가 없기 때문에 클라우드 기반의 애플리케이션을 애플용, 구글용, MS용 등 구분 없이 개발하게 될 것이다. 따라서 콘텐츠 사업자와 개발자는 시간, 비용 대비 더 많은 수익을 기대할 수 있게 될 것이다. 사용자 역시 원하는 기기로 OS의 종류와 관계없이 원하는 서비스를 이용이 가능해져 진정한 N-스크린이 구현될 것이다. 결과적으로 통신 사업자와 단말 사업자는 네트워크 품질과 제조 능력과 같은 핵심 요인의 변화로 차별화 전략 구사가 힘들어지게 되고 OS의 영향력도 떨어질 것으로 예측할 수 있다.

3. 콘텐츠 사업자의 전략 방안

3.1 콘텐츠 사업자의 전략과 사례 1

선두 기업의 수직계열화는 그리 낯설지 않다. 콘텐츠 소싱의 문제 또한 어제오늘 불거진 것이 아니다. 과거 포털 사이트와 IPTV가 겪었고 현재 OTT 서비스가 비슷한 상황에 처해 있다. 앞으로 플랫폼 경쟁의 쟁점이 될 N-스크린은 물론 향후 등장할 뉴미디어도 예외는 아닐 것이다. 디

지털 콘텐츠가 사용자에게 전달되기 위해서는 네트워크 사업자, 플랫폼 사업자, 콘텐츠 사업자의 유기적인 협력이 필요하다. 플랫폼 내에 콘텐츠를 얹어 네트워크를 통해야 사용자에게 서비스할 수 있기 때문이다. 그런데 이 유기적 시스템 중 일부가 포지셔닝을 변화시킬 경우, 나머지 두 영역 또한 변화가 불가피해진다.

위에서 살펴본 것과 같이 플랫폼 사업자들이 강경 경쟁 전략을 구사하는 상황에서 네트워크 및 콘텐츠 사업자가 취할 수 있는 태도는 몇 가지로 요약된다. 먼저, 타 플랫폼에 서비스를 이용할 수 있고, OS와 플랫폼의 차별화가 약해진 상황에서는 킬러 콘텐츠의 가치가 더욱 높아질 것이므로 일부에서는 독자적 플랫폼을 구축할 것이며, 킬러 콘텐츠가 상대적으로 적은 사업자들은 전략적으로 연합 플랫폼을 구축하여 시장 경쟁을 주도하려 할 것이다.

이에 대해 10년 전, 메이저 음반사와 인터넷 음악 서비스가 취한 사례는 앞으로 콘텐츠 사업자들의 대응에 좋은 청사진이 될 것으로 보인다. 1990년대 말 유니버설 뮤직(Universal Music), 소니 뮤직(SONY Music), 비엠지(BMG), 워너뮤직(Warner Music), 이엠아이(EMI) 이렇게 5대 음반사는 세계 음악시장의 약 80% 이상을 차지하고 있었다. 이들 메이저 음반사들은 불법복제와 저작권 문제, 기존 음반 판매에 대한 위협 등을 이유로 인터넷 음악 사업에 부정적인 입장을 취했다. 그 결과 엠피쓰리닷컴(MP3.com)이나 냅스터(Napster), 에임스터(Aimster.com)와 같은 사이트가 난립하였고, 개방의 물결 앞에서 독점적 재산권은 무력했다. MP3 음악이 엄청난 속도로 확산됨에 따라 2001년 후반부터는 전략을 수정하여 닷컴업체들을 인수, 합병하여 독점적 서비스를 강화하는 등의 수직계열화를 시도하였다.

일부 음반사들은 당시 주도적 플랫폼 사업을 펼치던 마이크로소프트(Microsoft)와 리얼네트워크(Realnetworks)를 끌어들이어 연합 플랫폼인 프레스플레이(PressPlay)와 뮤직넷(MusicNet)을 오픈하여 경쟁을 벌였다[8][10].

한국의 경우, 인터넷 음악 유통보다는 웹캐스팅과 P to P 서비스가 주류였으며, 1999년 10월 오픈한 벅스뮤직(Bugsmusic)이 스트리밍 인터넷 음악 사이트로는 최대 규모로 자리를 잡았다. 그 외 음악 파일을 합법적으로 다운로드 받을 수

<표 1> 음악콘텐츠 서비스 플랫폼의 비교

Platform	2001. Digital Music Service		2011. Digital Music Service		
	PressPlay	MusicNet	iTunes Match	Cloud Player	Google Music
The Date	2001. 2	2001. 4	2011. 6	2011. 3	2011. 11
Management	Universal Music, SONY Music	Warner Music, EMI, BMG	Apple	Amazon	Google
Collaborator	Microsoft/ Mp3.com	RealNetworks/ Napster	Warner Music, EMI, Universal Music, SONY Music etc.	Warner Music, EMI, Universal Music, SONY Music etc.	EMI, SONY Music, Universal Music etc.
Service Way	Web	Web	iTunes	Web, Android App	Web, Android App
Cost	9.95/14.95/24.95 \$	9.95/19.94 \$	0.69/0.99/1.29 \$	0.45/1.19 \$	0.69/0.99/1.29 \$
Distribution Channels & Supply Quantity	MSN, Yahoo, Mp3.com 1400thousand Song	AOL, Real One 100thousand Song	iTunes Music Store 2million Song	Amazone MP3 1.7million Song	Google Music Store 1.3million Song
Public	Duplicating CD	all right reserved (CD)	all right reserved	30sec Hearing	1min Hearing

* The Origin : Software and Internet Contents(2002)[8], Variation and Prospect of Online Music Market(2011) Reorganize[10]

<Table 1> Comparison of Music Contents Service Platforms

있는 곳은 위즈맥스(Wizmax)가 운영하던 엠피캐트(www.mpcat.com)과 싸이월드(Cyworld)가 있었는데, 위즈맥스는 서울음반, GM기획, BMG, EMI 등 50여 개 음반사 및 가수, 기획사들과 연합하여 유료화 정책을 이끌었다[4][5].

최근 방송계의 연합 움직임이 활발한데, 올 7월부터 MBC, SBS, KBS, EBS 지상파 방송사 4사가 합작법인 콘텐츠 연합 플랫폼 폭(poog)을 통해 콘텐츠를 강화하고 회원제 방식을 도입한 N-스크린을 직접 제공하고 있다. 이와 별도로 KBS는 아시아의 주요 방송사들과 연합하여 스마트폰, 태블릿 PC 등을 통한 오픈 스마트 플랫폼 구축도 한창이다. 미국 유료방송사업자들의 N-스크린 서비스 TV Everywhere도 비슷한 전략이다. 현재의 시장 상황으로 콘텐츠가 가장 강력한 경쟁 상품임은 부인할 수 없다. 연합 플랫폼은 가장 독자적 플랫폼 운영보다 경쟁력 있고 그 파급력은 크다고 할 수 있겠다.

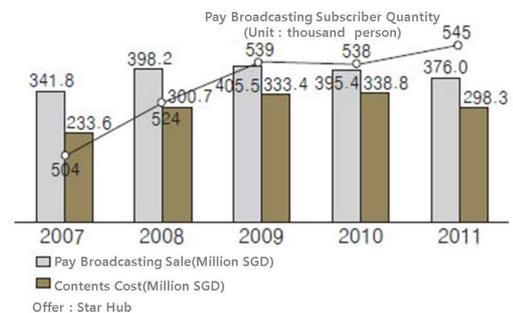
그러나 이 경우에도 한계점은 있다. 연합의 경우, 반연합군의 콘텐츠가 상대적으로 프리미엄 콘텐츠로 부각되게 될 것이고, TV 이외의 다른 단말기를 통한 서비스를 위해서는 별도의 판권 계약을 해야 하기 때문에 여전히 콘텐츠 소송의 문제는 존재한다[6][9]. 또 아이러니하게도 N-스크린 전략을 강화할 경우 시청률이 분산되는 경향이 있어 부가판권이 늘어날수록 방송 본연의 사업 수익은 악화될 가능성이 높아진다. 위에 언

급한 2000년대 음악 서비스 중에서 국내외를 막론하고 서비스 성격이 상이한 싸이월드와 벅스 뮤직을 제외한 플랫폼을 기억하기란 쉽지 않다. 당시 과열 경쟁은 시장 외적인 환경으로 마무리되었지만, 그 여파는 2000년 초 음반사의 M&A와 합병을 유도하는 단초가 되었다.

3.2 콘텐츠 사업자의 전략과 사례 2

사례 1과 같이, 콘텐츠에 강점이 있는 사업자들이 연합하여 경쟁력 있는 플랫폼을 구축한다고 해도 콘텐츠 소송의 부담으로부터 자유로워질 수 없다.

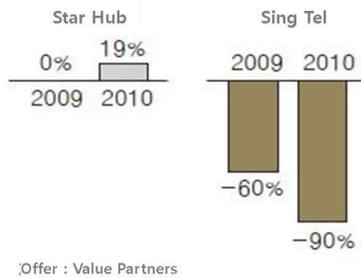
(그림 1) 스타허브, BPL중계권 실패 후 비용 개선[2]



(Figure 1) Starhub, Cost Improvement after BPL Broadcasting Failures[2]

최근 독점적 콘텐츠 소싱에 부담을 극복하기 위해 독점권을 포기한 후 경영 환경을 개선한 프랑스 텔레콤과, 홍콩 PCCW의 사례는 향후 대응책을 마련하는 데 본보기가 된다. 프랑스 텔레콤(France Telecom)은 2010년 프랑스리그1의 중계권을, 홍콩PCCW와 싱가포르 스타허브(Starhub)는 2009년 영국프리미어리그(BPL) 중계권을 포기했다. 이들은 중계권을 포기함으로써 콘텐츠 소싱 비용을 절감하였고, 이내 수익 개선의 효과를 보았다. 프랑스 텔레콤도 콘텐츠 소싱의 비용을 LTE 망 사업에 투자하여 경쟁력 확보가 가능해져 경영 위기를 극복할 수 있었다. 반면 영국프리미어리그 중계권을 확보한 싱텔의 경우 심각한 경영 위기에 처하였다[2].

(그림 2) BPL 확보한 싱텔과 스타허브의 EBITDA 마진 추정[2]



(Figure 2) Sing Tel & Starhub's Assumed Profit[2]

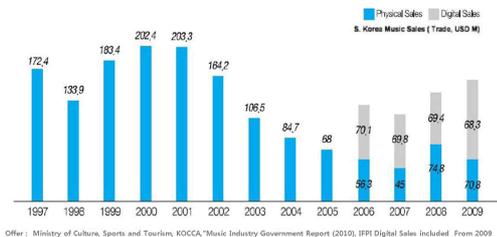
이와 비슷한 사례는 세계음악시장에서도 찾아볼 수 있는데, 앞서 언급한대로 2000년 초반 음악 시장의 플랫폼과 콘텐츠 사업자, 네트워크 사업자가 복잡하게 얽혀 콘텐츠 독점 인한 경쟁이 과열되자 당시 미 법무성은 메이저 음반사들의 인터넷 음악 판매에 대한 반독점 조사를 진행하였다. 음반사들은 서둘러 타 플랫폼에 라이선스를 내어주며 상황을 정리하기에 이르렀다. 그 결과 과열된 시장이 안정되고, 악화되던 수익도 개선되는 효과를 보았다[4][11].

국내의 사례를 살피기에 앞서 당시 국내 음악 시장 환경을 정리할 필요가 있다. 초창기부터 시장 내에서 디지털음악저작권관리협회를 결성하여 사업 환경을 개선하려는 움직임이 있었으나 실패하여 개별 판권 관리가 되었다. 그러다

2001년 10월 음악저작권신탁단체인 (사)한국음악저작권협회가 저작권자들의 권리를 위임받아 정수를 시작하면서 사업 환경을 개선하려는 노력이 이어졌다.

한국 음악시장은 2002년부터 2005년 사이 급격히 매출이 줄어들었는데, 주요 원인은 초고속 인터넷의 급속한 성장과 불법 다운로드의 확산이었다. 같은 기간 인터넷 유통업체 수가 50여 개에서 5~6개로 줄어든 것은 그만큼 시장의 상황이 좋지 않았음을 반영하는 것이다. 2001년 한국 음악 시장의 규모는 세계 15위를 기록하였으나 2005년 29위로 밀려났다. 또, 2004년도에는 온라인 1,850억 원, 오프라인 1,866억 원으로 역전되었다고 추정하고 있다. 5년 만에 시장 환경이 역전된 것이다.[5]

(그림 3) 연도별 한국 음악시장의 변화[5]



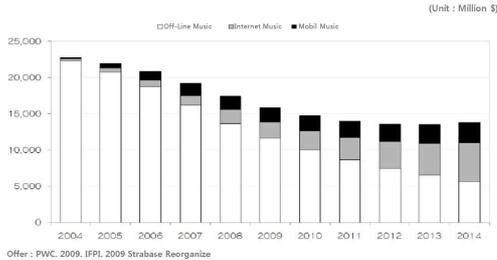
(Figure 3) Changes in Korean Music Market by Year[5]

이런 환경에서 2006년부터 대기업을 중심으로 수직계열화 현상이 일어났다. SK 텔레콤은 오차드(Orchard)를 인수했고, CJ뮤직은 맥스 MP3를, P2P업체인 소리바다는 음원 대리중개업체인 만인미디어를 인수하였다.[6] 이와 함께 KT, 하나로 텔레콤 등의 통신사업자들도 적극적으로 디지털 콘텐츠를 확보에 나서 디즈니(Disney), 벨텔스만(Bertelsmann), 베벤티유니버설(Vivendi Universal), 디스커버리(Discovery) 등의 콘텐츠 사업자들도 통신사업에 진출하였다.[7]

여기서 주목할 것은 미국의 경우, 콘텐츠 사업자들이 중심이 되어 연합하거나 플랫폼 사업자를 통합, 흡수하는 형태의 수직계열화였다면, 국내는 이미 온라인 음악시장이 판권시장에서 양면시장으로 전환된 상태이기 때문에 미디어사업자, 즉 플랫폼과 통신사업자들 중심의 수직계열

화양상을 보였다는 것이다. 최근 N스크린 플랫폼의 수직계열화와 매우 흡사한 구도이다. 위의 표에서 확인된 바와 같이 침체되었던 국내음악 시장은 활기를 띠었고, 전체 시장이 크게 회복되고 있음을 확인할 수 있다.

(그림 4) 연도별 세계 음악시장의 변화[11]



(Figure 4) Changes in the World Music Market by Year[11]

독점적 사용의 제재가 가해진 시점부터 2005년까지 다소 안정적이었으나 세계 경기침체로 하락세를 보이고 있는 세계 음악시장과 대조되는 양상이다. 이는 국내 시장 환경이 수요는 있으나 공급이 부족한 상황에서 플랫폼과 콘텐츠 서비스 간의 적절한 경쟁이 시장을 성장하게 한 효과로 추정할 수 있다.

4. 결론

뉴미디어가 등장할 때마다 콘텐츠 부족을 우려한다. 플랫폼 확장의 최대 이슈인 N스크린 모델 역시 예외는 아니다. 여기서 콘텐츠 수요와 공급의 과열 경쟁으로 왜곡되는 시장 현황을 직시할 필요가 있다. 콘텐츠의 수요는 미디어나 플랫폼의 수가 아니라 최종 소비자에 의해 결정된다. 소비자의 여가 시간이 증가하면 콘텐츠 수요가 늘어날 수는 있지만 그 또한 한계 있다. 뉴미디어가 등장한다고 해도 기술 방식이 다를 뿐 콘텐츠를 전달하는 창구라는 미디어의 본질과 역할은 같다. 그런데 콘텐츠 가격은 일반재와 달리 공급과 수요에 의해 가격이 결정되는 것이 아니라 최종 유통 단계에 있는 미디어 사업자, 플랫폼에서 결정된다. 수요가 변하지 않은 상황에서 미디어의 이해관계에 의해 콘텐츠 가격이 높아진다면, 높아진 만큼 원가를 보상받으려 하

겠으나 요금 책정이 용이하지 않다. 때문에 최종 소비자의 수요와 콘텐츠 사업자의 공급 사이에서 왜곡된 가격 현상이 발생하게 되고 이는 사업자의 리스크로 작용하게 된다.

수직계열화 환경에서 콘텐츠 소싱의 과열 경쟁은 콘텐츠 사업자의 입장에서 단기적으로는 수익 효과를 기대할 수 있을 지도 모르나, 사례 1에서 확인하였듯이 플랫폼 사업자의 수익성 훼손에 따라 재원 부족으로 인해 자체 제작에 주력하거나 새로운 콘텐츠 확보 또는 발굴에 등한시할 가능성이 높아진다. 또, 확보된 콘텐츠를 최대한 활용하는 전략으로 인해 서비스의 다양성 및 질의 저하가 예상되며, 핵심 사업이 소홀해지면서 본질적 경쟁력이 약화될 우려가 있다.

지금처럼 콘텐츠가 경쟁력이 되는 시장 환경에서 콘텐츠 사업자가 우월적 지위를 포기할 일은 만무하다. 콘텐츠의 관련 시장 구조는 콘텐츠 사업자 입장에서는 투자에 대한 최저 보상을 확보하고, 브랜드 및 지적재산 보호 측면에서 운용에 유리하다. 그러나 사례 2에서처럼 콘텐츠 소싱이 양면시장으로 변화될 경우 플랫폼의 경쟁이 서비스 질의 향상으로 이어져 콘텐츠 수요를 늘리는 효과를 가져와 전체 시장이 확대되는 것을 확인하였다. 즉 콘텐츠 사업자의 수익이 늘어날 수 있음을 보여주는 것이다.

그렇다면 콘텐츠 소싱의 과열 경쟁에서 벗어나 사업의 정체성을 확보하고 상생할 수 있는 사업 환경을 조성하는 것이 무엇보다 중요하다 하겠다. 특히 VOD 관련 콘텐츠 사업자들은 제각각 관리하는 콘텐츠를 연합하여 관리할 수 있는 중계기관의 설립이 시급하다. 연합체를 통해 효율적인 가격을 제시하고 합법적 관리를 도모한다면 비싸게 판권을 팔기위해 노력할 시간과 비용을 절감할 수 있으며, 절감된 비용으로 추가 콘텐츠 제작에 주력할 수 있게 될 것이다. 이를 위해 뉴미디어 사업자와 플랫폼은 효과적이고 합법적인 배급 활성화와 콘텐츠 활용도를 높여 부가가치를 올릴 수 있는 시스템 구축을 선행해야 할 것이다. 이에 따라 전체 시장이 각자의 역할과 차별성을 갖고 수익 창출이 가능한 환경이 되면, 산업 환경이 개선됨은 물론 소비자들의 선택권도 높아져 시장의 확대 및 수익 상승도 기대할 수 있을 것이다.

본 연구는 플랫폼 및 콘텐츠, 네트워크 사업자

간의 과열 경쟁으로 인한 비용의 낭비를 방지하고 기업 간의 상생적 생태를 형성함은 물론 콘텐츠 시장 확대에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

References

[1] Keeman Seo, J. H. Jang, "It Must Go Variety Contents Distribution For The Next Generation Media Industry", LG Business Insight, Apr 2012.

[2] Kee Man, Seo, J. H. Jang, "Platform Ecological Adaptation : Vertical-Systematization", LG Business Insight, Jun 2012.

[3] M. S. Kim, "The BTimes Cloud of Panopticon, Face Book Dreams of World", LG Business Insight, Jun 2011.

[4] "2006 Music Industry Government Report", KOCCA, 2007.

[5] "2010 Music Industry Government Report", KOCCA, 2011.

[6] "2006 IT Industry Of Accounts", etnews, Dec 2006.

[7] T. H. Kim, "The Variation of Digital Contents Industry and The Trend of Business Proprietor", KISDI, Journal of Trends Info-Communications Industry, 2006

[8] Sunsil Yoo, "Software And Internet Contents", KISDI, Journal of Trends Info-Communications Industry, Sep. 2002.

[9] T.C. Jang, B. H. Ahn, " Pricing Strategy, Profit Sharing, and Market Structure in Digital Music Contents Industry", The Korean Operations Research and Management Science Society, 2008

[10] U. M. Lee, "Variation and Prospect of Online Music Market", KISDI, Journal of Info-Communications Policy, Vol.23, No.23, Nov. 2011.

[11] S. O. Lee, 2009 "Contents's Overseas Market Report", KOCCA, Jan. 2010.

[12] Yoo-Jung Kim, Kwan-Hyen Kim, "Core Competency of Content Intermediary and Improvement in Content Distribution Channel : Focused on Broadcasting Content Download Market", Journal of Korea Contents Association, Vol.11, No.9, 2011.

[13] J. W. Shin, "Platform Challenge of Contents Business Proprietor", LG Business Insight, Jun. 2012.

[14] Jong-Hei Ra, "Qualitative Study on Service Features For Cloud Computing", Journal of Digital Contents

Society Vol.12, No. 3. pp.319-327, Sep. 2011

[15] Sang-Kyu Byun, "Analysis for Smart Phone Ecosystem and its Economic Spillover Effects", Journal of Digital Contents Society Vol.12, No.2, pp. 205-216, Jun. 2011



최혜경

1995년 : 한성대학교 국어국문학과 (문학사)
 2012년 : 한성대학교 대학원 (석사과정)

1994년~2005년 : SBS, MBC, EBS 외 작가
 2000년~2004년 : (주)뮤직사이드 대표이사
 2004년~2007년 : 아더기획 부사장
 2008년~2011년 : (사)한국영화기획프로듀서협회 사무국장.서울울사회복지영화제, International 3D Festival 프로그래머
 관심분야 : 융합 콘텐츠, 융합산업 정책



조세홍

1983년 2월 : 연세대학교 3년 수료
 1991년 8월 : (미)캘리포니아 주립대학교 CS 졸업
 1996년 12월 : (미) 에리조나주립대학교 (CSE, 석사)

1999년 8월 : (미) 에리조나주립대학교 (CSE, 박사)
 1999년 9월 ~ 2002년 2월 : 대구대학교 공과대학 정보통신공학부
 2002년 3월 ~ 현재 : 한성대학교 공과대학 멀티미디어공학과 교수
 관심분야: 멀티미디어응용, 가상현실, 증강현실, 가상교육, 게임제작, 디지털콘텐츠