

콘텐츠의 공급자와 소비자로 이루어진 UGC 플랫폼의 초기 활성화 방안에 대한 탐색적 연구 : 시스템다이내믹스를 이용한 초기 스타트업의 UGC 플랫폼을 중심으로

An Exploratory Study on the Initial Activation Strategy of UGC Platform
with Contents Provider and Consumer

정지웅 · 이경상 · 이준기[†]

연세대학교 정보대학원

요 약

본 연구의 목적은 플랫폼 비즈니스 모델의 초기 활성화 문제점인 Chicken & Egg Problem 이슈를 짚어보고자 한다. 이를 위해 인터뷰 기반의 탐색적 연구를 수행하여 UGC 플랫폼의 초기 활성화 방안에 대해 각 요인들의 인과관계와 영향을 분석하였다. 본연구의 결과를 통해 전략적 시행착오의 오류를 최소화하는데 기여하고자 하며 또한, 투자자 측면의 UGC 스타트업에 투자함에 있어 피투자기업의 마일스톤상 현재 위치를 알 수 있도록 해 객관적인 투자 의사 결정을 할 수 있는데 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

- 중심어 : UGC, 플랫폼, 스타트업, 시스템다이내믹스, 인과관계 다이어그램, 양면시장

Abstract

The purpose of this study is to investigate how startup companies with the UGC platform service model can traverse the death valley for the company's survival with limited resources and create a mutually beneficial market. To do this, an interview-based exploratory study was conducted to analyze the cause and effect of each factor on the initial activation strategy of the UGC platform. For many start-up companies, this research helps minimize errors in strategic trial and error.

- Keyword : UGC, Platform, Startup, System Dynamics, causal relationship diagram, Two Sided Market

I. 서론

1.1 연구의 배경

1.1.1 국내외 스타트업 창업 열풍

스타트업이란 일반적으로 기존의 사업모델과는 다르게 혁신적 기술과 아이디어를 보유한 신생 벤처기업을 의미한다. 국내에서는 스타트업과 벤처기업이 유사하게 통용되고 있으나 일반적으로 1990년대 말에서 2000년대 초반 닷컴 붐 당시의 용어와 2012년 스마트폰의 등장 이후 창업 열풍을 구분하여 근래에는 스타트업이라는 용어가 더욱 많이 통용되고 있다.

스타트업은 창의적 아이디어와 ICT 기술을 결합한 새로운 시장이 양질의 일자리 창출을 유도할 수 있다. 또한 스타트업의 창업은 기존의 시장을 대체하거나 확장하는 역할을 가지고 있으며, 경제 성장에 긍정적 상관관계를 가진다는 OECD의 보고서가 존재한다. 미국 코프먼 재단의 연구결과에 의하면 2007년 미국에서 새로 창출된 일자리의 3분의 2가 창업기업에 나왔다고 할 정도로 창업기업의 고용 창출 효과가 크다고 할 수 있다.

이에 정부도 2018년 정부는 혁신성장의 관점에서 혁신 창업을 지원하는데 7,796억 원에 달하는 창업지원 예산을 마련하고, 다양한 창업지원 프로그램들을 실행하여 경기침체에 의해 발생한 고용감소 문제를 해결하고자 하고 있다. 또한 과거와 달리 현재 창의적인 아이디어와 사업기회에 자금이 원활히 유입되고 이러한 자금이 다시 성공적으로 회수될 수 있는 초기 투자 생태계가 마련되어 있다.

1.1.2 UGC(User Generated Contents) 플랫폼

UGC라는 표현은 User Generated Contents의 약어로서 ‘사용자제작콘텐츠’라고 풀어서 설명할 수 있다. UGC는 스트리밍/라이브 비디오, 블로그, 팟캐스트(Podcast), 개인이 생산한 사진 및

동영상, 그리고 위키(wikis)와 같이 웹(WEB)을 매개로 하는 개인 미디어의 창작물을 망라하는 개념이다.

UGC 플랫폼이란 사용자들이 이렇듯 생산한 콘텐츠를 게시, 배포, 공유, 소비를 돕는 플랫폼을 의미하며 동영상 미디어를 주제로 한, 유튜브(구글), TV팟(다음), 라이브 동영상의 아프리카TV, 뉴스/텍스트 미디어를 주제로 하는 관계 기반 페이스북이나 개인의 사진을 공유하는 인스타그램 등 다양한 주제와 특성을 지닌 플랫폼들이 존재한다.

UGC 플랫폼은 과거 기업들이 직접 콘텐츠를 제작하여 배포했던 신문, 뉴스나 잡지와 같은 서비스들과 달리, 자발적으로 콘텐츠를 제작하고 소비하는 사용자인 콘텐츠의 공급자와 소비자가 존재하는 멀티사이드 플랫폼이다. 콘텐츠의 공급자는 콘텐츠 소비자가 많을수록 참여할 동기를 더욱 크게 가지고 되고, 콘텐츠의 소비자는 콘텐츠의 양적, 질적 측면을 고려하여 플랫폼에 참여하게 된다. 또한 UGC 플랫폼은 이들 사이에서 집단을 연결함으로써 중개자로서의 가치를 창출한다[7].

여기에서 핵심은 콘텐츠의 중개자로서의 가치를 창출하기 위해 콘텐츠의 공급자와 소비자 그룹을 끌어당기는 동시에 상품이나 서비스를 제공해야 한다는 것이다. 플랫폼의 가치는 그 플랫폼의 “다른 사이드”에 얼마나 많은 사용자가 있는가에 따라 달라진다. 이처럼, UGC 플랫폼도 다른 멀티사이드 플랫폼들과 같이 “Chicken & Egg Problem” 딜레마에 직면하게 된다[13].

1.2 연구의 목적

UGC 플랫폼은 양면 시장을 형성하는 데 성공하여 성장하기 시작하면 J커브의 폭발적인 성장을 기대할 수 있는 기술과 아이디어가 결합된 사업 모델이다. 김진영 로아컨설팅 대표는 스타트업들은 콘텐츠를 직접 기획, 제작, 생산하는

영역보다 더욱 빠르고 크게 성장하기 위한 분야로서 플랫폼 모델을 선호하는 경향이 크다고 설명한다[2, 3].

그 중에서도 세계적으로 사용자가 많고 트래픽이 높은 인터넷 서비스의 상당수가 UGC가 중심 모델이며, 해외에서는 구글, 페이스북 국내에서는 네이버, 카카오와 같은 대형 포털/플랫폼 사업자들이 기존의 사용자 자원과 마케팅 역량, 막대한 자본을 가지고 UGC 플랫폼 시장을 주도하고 있다.

그에 반해 스타트업 초기 기업들은 한정된 자원으로 얼마나 빨리 콘텐츠의 공급자와 소비자를 만들어 낼 수 있는냐에 기업의 생존과 존속 여부가 달려있다. 실제로 스타트업의 성장은 J 커브 곡선을 그리며 내림세를 그리다 어느 시점부터 가파르게 성장하는 형태를 나타낸다[12]. 기업 재무관점에서 보자면 출발 시점부터 빠르게 자금이 소진되다 변곡점을 지나면서부터 가파르게 성장한다. 따라서 스타트업의 초기기업은 시작에서부터 어떻게 변곡점에 빨리 도달할 것인지에 대한 계획이 한정된 자금의 소진에 맞춰 수립되어야만 한다.

따라서 본 연구의 목적은 UGC 플랫폼을 사업 모델로 하는 초기 스타트업 기업에게 양면 시장의 형성과정에 성공하여 폭발적인 성장을 이뤄낸 선도 기업들의 경험적 프레임과 중심과제의 우선순위를 제시해 주고자 한다. 이는 창업 초기 기업들이 한정된 자원에서 발생할 수 있는 시행착오의 오류를 최소화하는데 기여할 수 있어 그 의미가 있다고 할 수 있다.

1.3 연구 문제

플랫폼의 초기 딜레마인 ‘Chicken & Egg Problem’의 해결 방안을 위해 선행 연구자들은 Money Side와 Subsidy Side로 양 집단의 차별적인 가격구조를 통해 간접 네트워크 효과를 극대화한다고 설명한다. 하지만, UGC 플랫폼의 경우 콘텐츠의 소비자

와 공급자 모두 Money Side가 되지 못하는 특징이 나타나며, 이러한 특징에 기인하여 초기 활성화 전략에 2개의 Subsidy를 가지고 양면 시장을 형성해야 하는 문제가 발생한다.

본 연구에서는 위와 같이 양면 시장이 형성되지 못한 초기 플랫폼에서 한 집단 간의 직접 네트워크 외부성을 어떻게 만들어내는지 콘텐츠 공급자 인센티브 관점에서 살펴보고, 양면 시장의 형성 이후에는 수익모델의 방향 즉, 어느 쪽이 Money Side로 나타나는지 이 두 가지 측면을 보다 중점적으로 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 플랫폼 모델의 성장에 관한 이론과 특징

이더넷(Ethernet)을 발명하고 컴퓨터 네트워크 인프라 제품으로 알려진 기업인 3COM을 설립한 밥 메칼프(Bob Metcalfe)가 1980년에 설명한 법칙으로, 네트워크의 가치는 참여자 수의 곱에 비례한다고 설명했다. 이 설명은 플랫폼 모델의 성장이 네트워크의 가치에 따라 기하급수적으로 증가한다는 법칙을 나타낸다

네트워크 효과(Network Effect)는 어느 특정 상품에 대한 수요가 다른 사람에게 영향을 준다는 뜻에서 붙여진 경제 현상을 설명하는데, 1950년대 하비 라이벤스타인(Harvey Leibenstein)이 이론의 기초를 세웠다. 네트워크 효과는 기술 발전에 따라 생산비용을 크게 절감시켜 재화의 시장 가격을 인하시키는 효과를 발생시키는 선순환 구조가 있으며, 반대로 페이스북으로 사용자를 빼앗긴 싸이월드의 사례에서 볼 수 있듯이 기하급수적인 역성장도 나타나는 악순환(Negative)도 존재한다.

수확체증의 법칙은 투입된 생산요소가 늘어나면 늘어날수록 산출량이 기하급수적으로 증가하는 현상을 말하는데, 과거 대량의 자원을 대규모로 가공 처리하는 전통적 산업체계에 적

용되었던 수확체증의 법칙과 상반된 현상을 설명한다. 수확체증의 법칙은 적은 자원과 첨단 지식을 사용하는 정보산업, 소프트웨어, 엔터테인먼트 사업 등의 지식기반 경제에서 통용되는데, 이러한 산업에서는 생산량이 증가하더라도 추가비용이 거의 들지 않는 현상들이 보인다. 수확체증의 법칙에서 경쟁은 네트워크 효과와 규모의 경제가 이증으로 작용하여 승자독식(Winner Takes All) 현상이 나타난다.

2.2 스타트업의 성장 이론에 관한 특징

제프리 무어의 스타트업 성장 모형(J-Curve)은 그의 저서인 캐즘마케팅(Cross the chasm, 1991)에서 미국 벤처기업의 성장 과정을 설명하는데 적절한 이론으로 차용되면서 사용되기 시작했다.

J커브라는 말은 주로 경제학에서 등장하는 용어로 환율변동이 실제 시장에 적용되는 시차 때문에 발생하는 일시적인 무역수지 악화를 뜻하는데, 스타트업 성장모형에서의 J커브는 The Startup J Curve에서 Howard Love가 스타트업 기업의 성장모형으로 설명한다. 즉, 스타트업 기업의 생존을 위한 현금흐름과 성장곡선에서의 자금 수요상황을 설명하는데 사용하는 모형이다.

더멋 버커리는 Startup Funding(2015)에서 J커브에 대한 기업가의 견해와 투자자의 견해를 비

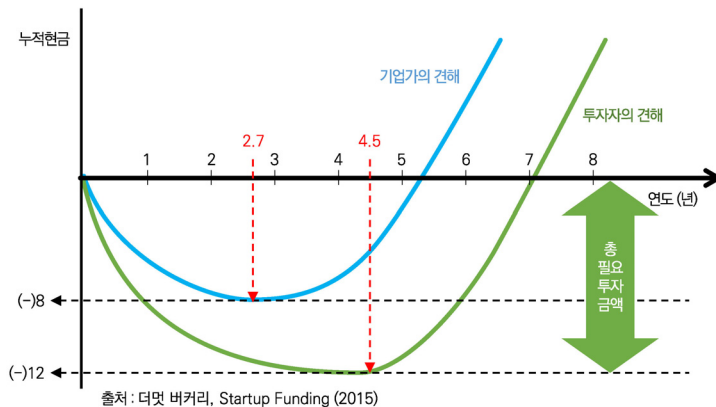
교하며 총투자금액을 설명한 바 있다.

2.3 플랫폼의 초기 활성화 방안에 대한 연구

Calilaud and Jullien(2003)은 간접적 네트워크 외부성에 관해 설명하면서 ‘Chicken & Egg Problem’이 발생하는 상황을 설명하며, 주로 전자상거래 플랫폼에서 가격차별 구조를 설정함으로써 가격 수준을 결정한다고 설명한다[13]. 플랫폼 사업자, 즉 중개 서비스 사업자의 핵심 가격전략은 한쪽 참여자에게 보조금을 지급하고, 반대편에서 손실을 보전한다는 전략이다. 이 상황에서 두 개의 비 배타적인 서비스의 경쟁에 대해 보조금의 지급과 손실 보전에 대한 균형을 이룬다고 말한다.

Elisenmann(2006)에 따르면, 플랫폼은 판매자와 구매자 사이의 거래를 가능하게 해주며 양측에 서로 차별적인 가격구조를 설정하여 간접 네트워크 효과를 증대시킨다고 설명한다[14]. 즉 전형적인 양면시장의 양 측은 Subsidy Side와 Money Side로 나뉘고 설명하는데, 가격에 민감한 집단을 ‘Subsidy Side’로 설정하고 이 효과로 반대편에 새로운 효용이 커지는 그룹을 ‘Money Side’로 규정한다.

Evans(2003)는 양면 시장은 뚜렷하게 구분된 2개 이상의 고객군과 ‘간접네트워크효과’, 매개자인 ‘플랫폼’이 존재한다고 특징을 설명하며 3자기 유형으로 각각 시장조성자, 청중조성자, 수



〈그림 1〉 스타트업의 J커브와 현금흐름

요조정자로 양면 시장을 정의하였다[15].

김진영(2014)은 플랫폼 시장의 선행 연구에 관해 설명하며 양면 시장이 형성되기까지의 성장단계를 ‘구글플레이 마켓’과 ‘카카오톡’을 예로 들어 설명하는데, 1단계를 한쪽 집단만으로 직접 네트워크 외부성이 일어나는 단계, 2단계를 교차 네트워크 외부성이 일어나는 단계, 3단계를 플랫폼에 의해 내부 거래가 고착화되는 단계로 설명한다[4].

2.4 UGC 플랫폼 연구

정철호, 정덕화(2009) UGC 플랫폼에서 콘텐츠의 품질에 따른 사용자의 만족도와 이용 지속 가능성을 설명하는데 콘텐츠 품질의 정확성과 완전성은 별다른 영향을 미치지 못하며, 유희성, 흥미성 그리고 다양성이 사용자의 만족도 강한 영향력을 미친다고 설명한다[9]. 또한 김유진, 이영희(2007)는 이용자들의 UCC(UGC) 플랫폼 참여가 오락추구의 목적으로 참여하지만 향후 정보성이 활용도에 영향을 끼친다고 분석하였다[1]. 반면, 민인철(2007)은 동영상 UCC에서 각각 이용자(콘텐츠 소비자)와, 제작자(콘텐츠 공급자) 그리고 비 이용자의 특성을 비교 분석

하는데, 인구사회학적 특성과 개혁성, 사회참여성의 특성에 유의미한 차별점이 존재한다고 밝혔다[6].

III. 연구 방법론

본 연구에서는 UGC 플랫폼의 초기 활성화 방안과 저해 요인을 분석해보고자, 양면 시장의 형성에 성공하여 시장에 안착한 기업을 대상으로 심층 인터뷰 기반의 탐색적 연구방법을 진행한 후 시스템 다이내믹스 접근 방법을 통해 인과관계 다이어그램으로 나타내 요인간의 연관성을 플랫폼의 성장단계에 맞춰 도식화하였다.

3.1 심층 인터뷰를 통한 사례연구

인터뷰 대상 기업은 국내의 대표적인 UGC 플랫폼 벤처기업 3개사 선정하였다. 3개사는 각각 웹소설, 라이브 비디오, 팟캐스트 오디오 매체를 생산/소비할 수 있도록 돕는 중개자 역할을 한다. 또한 심층 인터뷰 대상자로 창업 준비를 포함하여 초기 전략의 수립과 마케팅의 실행을 경험한 바 있는 대표이사 또는 초기 스태프 이상의 인원을 대상으로 삼았다.

〈표 1〉 심층 인터뷰 질의 내용 요약

| 구분 | 질의 유형 | 비고 |
|-------------------------|----------------------------|---------------|
| Q1. 플랫폼 런칭 초기 전략적 대응 방안 | 1-1. 콘텐츠 공급자 및 소비자 모집 방안 | 초기 양면시장 형성 전략 |
| | 1-2. 플랫폼의 마케팅 활동 | |
| | 1-3. 플랫폼 R&D 활동 | |
| | 1-4. 초기 자본 현황 | |
| Q2. UGC 콘텐츠의 품질관리 조치 | 2-1. 저작권, 선정성/폭력성, 가짜뉴스 대응 | 콘텐츠의 품질 관리 전략 |
| | 2-2. 플랫폼의 콘텐츠 추천 방식 | |
| | 2-3. 킬러 콘텐츠 확보 | |
| Q3. 플랫폼의 투자 유치 및 성장 | 3-1. 투자유치 활동 | 성장 로드맵 |
| | 3-2. 자금/인력 변동 상황 | |
| | 3-3. 손익분기점 달성 여부(성장 임계점 등) | |

인터뷰를 진행하기 이전에 대상자에게 연구 주제와 목적 의의를 설명했으며, 선행연구와 문헌 조사를 통해 도출해낸 가설과 연구 질문을 토대로 <표 1>에 대하여 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 각 회사에 방문하여 진행하였고, 약 2시간에서 3시간 사이의 심층 인터뷰를 진행하였다.

3.2 시스템다이내믹스 방법론

시스템다이내믹스(System Dynamics)는 1950년대 미국 MIT 대학의 피드백 제어 연구실의 고든 브라운(Gordon Brown) 교수팀에 의한 피드백 제어 연구에서 출발하였다. 이후 MIT 대학의 제이 포레스터(Jay Forrester) 교수에 의해 경영, 경제, 사회과학 분야에서 응용되고 발전된 방법론으로 복잡한 사회 현상의 원인과 결과들을 전체적이고 구조적으로 바라봄으로써 연관된 요소들이 미치는 영향에 대해 분석하고 문제점을 도출하여 해결책을 제시하는데 용이하다.

본 연구에서는 UGC 플랫폼의 초기 활성화에 대한 이론과 현황을 분석하고 인터뷰 기반의 사례연구를 진행함으로써 UGC 플랫폼 초기 활성화 문제점들에 대한 세부실행 방안과 시사점을 모델로 제시하고자 한다.

3.2.1 인과관계 다이어그램 (Causal Loop Diagram)

시스템 다이내믹스 접근 방법론의 핵심인 인과관계 다이어그램은 구조가 행태를 결정 짓는다는 세계관에 기초하여 변수, 화살표, 그리고 부호(+/-)를 이용해 피드백 루프를 구성한다. 인과관계 다이어그램의 적용 단계는 먼저 문제를 발견하고, 문제와 원인과의 관계를 발견한 후, 구조를 발견하여, 마지막으로 전략을 발견하는 단계로 적용될 수 있다. 복잡한 시스템의 구조를 알기 쉽게 표현하여 이해되도록 하는 장점이 있지만, 시스템의 동태적 변화를 보여주지 못하고 정성적 분석에 그친다는 점에서 정량적 모형화 도구로는 부족하다는 한계가 존재한다.

본 연구에서 인과관계 다이어그램을 통해 UGC 플랫폼 모델을 가진 스타트업 초기 기업의 성장의 요인이 되는 활성화 원인과 그 반대되는 저해요인을 설명하고 시간의 흐름에 따른 전략의 변화나 행태를 예측하거나 구조화할 수 있도록 한다.

3.2.3 주요 변수

본 연구의 주요변수로는 플랫폼의 양면 시장 형성을 위한 핵심 활동, 즉 콘텐츠 공급자와 소비자의 참여유도와 보완적, 보조적인 활동인 플랫폼의 성능 개선과 콘텐츠의 품질관리 활동을 선정하였다. 또한 이용자 만족도, 콘텐츠 신뢰도와 품질 관리비용을 매개변수로, 이에 따른 플랫폼의 활성화 여부를 판단할 수 있는 주요 지표로서 종속 변수로 이용자의 수, 플랫폼 매력도, 그리고 투자 매력도를 선정하였다.

이용자의 수는 UGC 플랫폼의 크기를 설명할 때 가장 일반적으로 사용되는 지표로 스타트업 기업들이 사용하는 회원수, MAU(Monthly Active User), DAU(Daily Active User)와 같은 지표들이 크게 양적인 측면에 이용자의 수를 의미한다고 할 수 있다.

플랫폼 매력도는 양적 성장 측면과 질적 성장 측면 모두를 이야기하는 개념으로, 플랫폼 매력도는 서비스의 초기에 콘텐츠의 공급자와 소비자 양 측면을 끌어들이는 데 소구할 수 정도에 대한 지표이다.

투자 매력도는 플랫폼 매력도의 질적 위험성 측면에 공급자와 소비자의 지속적 성장 가능성을 보여주는지에 대한 지표이다. 성공적인 사업 계획은 기업 활동에 필요한 자금을 적시적기에 조달하여 효율적으로 운용을 해야만 비로소 구체화할 수 있는데, 심용호(2013)는 자금의 조달 계획을 창업 기업과 창업조력자가 공통적으로 인식하는 주요 순위로 보았다[8].

IV. 분석 및 결과

4.1 성장 단계별 분석

(R1, R2, R3) UGC 플랫폼 사업자들은 인센티브를 제공하며 초기 콘텐츠 공급자를 어느 정도 확보하며, 콘텐츠의 수를 통해 이용자를 플랫폼으로 끌어들이기 시작한다.

(R4) 콘텐츠 공급자, 콘텐츠의 수, 이용자의 수 등 플랫폼 매력도를 표현하는 지표의 향상은 투자 매력도를 증가시키며 후속 투자를 유치하게 된다. 콘텐츠 공급자의 양적인 측면과 질적인 측면을 모두 고려하며 공급자 인센티브를 확대한다.

(R5, R6, R7) 후속 투자자본의 유치는 UGC 플랫폼의 R&D에 대한 투자와 신규수익 모델의 개발로 이어지게 되며 플랫폼의 기능적 개선뿐 아니라 기획, 마케팅, 영업 등 각 영역에 대한 투입 인력도 늘기 시작한다. 또한 양면 시장의 성장을 가속화하고자 일반 사용자 대상의 브랜드 홍보와 마케팅 비용을 지출하며 콘텐츠 소비자의 유입이 빠르게 늘기 시작한다.

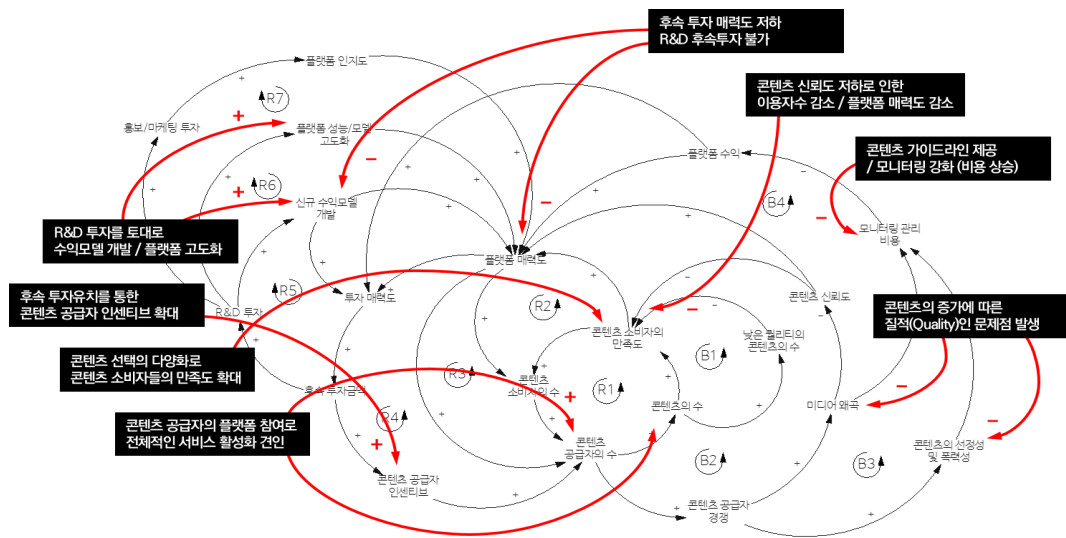
(B2, B4) 황용선(관훈저널, 2007)은 UGC 플랫

폼에서 인터넷 공간이 갖는 상호작용성, 익명성, 개방성, 탈통제성, 전파성 등의 특성은 공적 정보 생산자로서 UGC 생산자의 책임을 인지하지 못하게 하는 요인으로 작용하고 있다고 말하며, 그로 인하여 나타나는 대표적인 문제점으로는 저작권 침해, 명예훼손, 프라이버시침해, 유해정보, 정보 조작이나 유언비어 등이 있다고 말한다[11].

(B3) 자극적인 콘텐츠의 무분별하게 공급되는 현상은 단기적으로 이용자들을 끌어들이는 요인으로 작용하나, 중장기적으로는 콘텐츠와 플랫폼에 대한 신뢰도를 떨어뜨려 이용자들이 플랫폼을 떠나도록 만들고, 모니터링 및 관리비용을 높여 플랫폼의 매력도를 떨어뜨리는 부정적인 영향을 발생시킨다.

4.1.1 PHASE# - Core Loop

플랫폼 사업 모델의 성장에 대한 기본적인 모형이다. 콘텐츠 소비자의 수 즉, 이용자의 수가 많아지면 콘텐츠 공급자의 수가 많아지는 양(+)의 관계의 긍정적인 네트워크 효과가 발생하며, 이 지점이 바로 ‘Chicken & Egg Problem’ 딜레마가 발생하는 지점이다.



〈그림 2〉 인과관계 다이어그램 제안

이슈 1 : 콘텐츠의 공급자가 먼저인가 소비자가 먼저인가?

플랫폼의 초기 딜레마에 대해서 선행 연구자들은 지불자(Money Side)와 보조자(Subsidy Side)를 규명한 후 인위적으로 플랫폼 안으로 끌어들이라고 말한다[13]. 김진영(2014)은 일반적으로 보조자 그룹은 가격에 매우 민감하며 플랫폼이 제공하는 서비스 품질에도 민감한 이용자들이라고 말한다[4]. UGC 플랫폼에서는 콘텐츠 소비자 집단이 공급자 집단 보다 플랫폼의 가격 및 퀄리티에 민감한 집단으로 볼 수 있으며 또한 집단의 양(수)의 차이 측면에서도 소수의 콘텐츠 공급자가 다수의 콘텐츠 소비자를 끌어올 수 있다.

UGC 플랫폼 사업자들은 콘텐츠 공급자를 우선적인 보조자 그룹으로 삼고 이들을 인위적으로 플랫폼 내로 끌어들이는다.

4.1.2 PHASE1 - 초기 활성화 루프

UGC 플랫폼은 성장을 위해 콘텐츠 공급자 집단의 불만이나 요구를 파악하고 이를 해소해줄 수 있는 인센티브를 설계하여 콘텐츠 공급자를 우선하여 플랫폼에 끌어들이는다. 이러한 선순환은 플랫폼 매력도를 높인다.

콘텐츠 공급자의 인센티브는 금전적인 보상만을 의미하는 것이 아니다. 북팔은 다른 플랫폼이 요구하던 독점적 전송권을 콘텐츠 공급자인 웹소설 작가에게 되돌려주고 이북 유통사에 단행본 출간을 지원한다. 또한 ‘팟빵’은 콘텐츠 공급자의 콘텐츠가 인기를 끌수록 호스팅 비용에 대한 부담이 더욱 커지는 것은 구조적인 문제라고 판단하여 무료 호스팅을 통해 인센티브를 제공한다.

이슈 2 : 콘텐츠의 수? 아니면 콘텐츠의 퀄리티?

사업자는 콘텐츠의 수에 집중할 것인지 아니면

콘텐츠의 퀄리티에 집중할 것인지를 이슈가 발생한다. 1인 미디어로서의 UGC 플랫폼의 성격은 전통적인 미디어 사업자와 달리 ‘장르의 다양화’, ‘콘텐츠의 롱테일화’라는 양적인 측면을 우선 고려한다[10]. 또한 콘텐츠 소비의 중심 단말기가 모바일 환경으로 전환됨에 따라 콘텐츠 소비자의 이용행태가 재미와 흥미 위주의 짧고 가벼운 콘텐츠로 변화하였다[5]. 따라서 UGC 플랫폼은 콘텐츠의 수에 우선하여 집중해야 한다.

이슈 3 : 콘텐츠 공급자 인센티브 모델

UGC 플랫폼 사업자들은 초기 딜레마를 해결하고자 콘텐츠 공급자에게 인센티브 모델을 제공한다. 김진영(2014)에 따르면 플랫폼의 초기 활성화를 위해서는 직접 네트워크 외부성을 확보한 이후 교차 네트워크 외부성을 확보할 수 있다[4]. 하지만 UGC 플랫폼은 타 콘텐츠의 공급자 또는 콘텐츠의 소비자 어느 한 측면만으로는 직접 네트워크 외부성을 확보하기가 어렵다.

때문에 유튜브는 외부 웹사이트 또는 블로그, 게시판에서 비디오를 볼 수 있도록 돕는 ‘공유하기’ 기능을 제공해왔는데, 이는 콘텐츠 공급자에게 비디오 무료 호스팅이라는 인센티브를 제공함과 동시에 플랫폼을 외부에 노출하여 플랫폼 자체를 홍보해 직접 네트워크 외부성을 만들어준다.

‘팟빵’은 MP3 파일의 무료 호스팅 인센티브로 애플의 팟캐스트의 제작자들을 자사 플랫폼 내로 끌어들이는다. 현재 팟빵은 안드로이드 사용자가 많은 국내 기준으로 애플 팟캐스트보다 월등히 높은 사용자 트래픽을 보유하고 있다.

4.1.3 PHASE2-활성화 가속 루프

UGC 플랫폼은 핵심 지표들을 가지고 후속 투자를 유치하며, 유치한 자금은 R&D 또는 콘텐츠 공급자 인센티브의 강화에 활용해 검증 가능한 수익모델을 개발하게 된다.

이슈 4 : 투자 매력도 제고

UGC 플랫폼은 초기에 플랫폼의 외형적인 규모와 지표를 가지고 후속 투자를 유치해야 하며 성장 속도를 보다 가속화시켜야 한다. 따라서 수익모델을 빠르게 개발, 검증해야 하는 게 우선적인 과제가 된다.

즉, 당장 손익보다는 보다 큰 성장을 위해, 장기적인 안목의 수익모델 개발과 검증 그리고 성장의 속도에 집중해야 한다.

이슈 5 : UGC 플랫폼의 수익모델의 유형

‘아프리카TV’는 네트워크 보안, CDN 사업을 매각하며 플랫폼에 집중하기 시작했으며, 플랫폼 내에 킥뷰, 별풍선, 골드 등의 다양한 추가 수익모델을 개발하였다. 외부에도 널리 알려진 ‘별풍선’에 대해 아프리카TV는 콘텐츠의 공급자와 소비자 간의 ‘커뮤니케이션 도구’라고 말한다. 또한 ‘팟빵’은 콘텐츠의 전후 프리롤 광고에 수익을 의존해왔는데, 후속 투자와 함께 광고주를 위한 광고관리 서버를 구축하고 콘텐츠의 중간광고를 도입하여 더욱 수익성을 높였다. 또한 특정 콘텐츠에 대해서는 유료 구독모델을 도입하여 수익모델에 대한 개발과 검증을 시작하였다.

UGC 플랫폼은 광고, 유료아이템 또는 콘텐츠의 유료화를 추구하며 수익모델의 방향을 다각화한다. 초기에 콘텐츠의 공급자, 소비자 모두 Subsidy Side인데 반해 활성화 단계 이후에는 역설적으로 콘텐츠의 공급자와 소비자 모두 Money Side로서 수익 모델의 검토가 요구된다.

외형적인 성장의 가속도는 플랫폼 매력도를 빠르게 높이게 되고 플랫폼의 규모에 맞춰 각 투자 라운드에 후속 투자유치가 수월하게 이루어지며 선순환이 시작된다.

4.1.4 PHASE3-활성화 저해 루프

UGC 플랫폼은 검증되지 않은 일반인들이 제

작하는 콘텐츠가 업데이트되는 만큼 플랫폼의 성장과 함께 선정성, 폭력성 및 미디어 왜곡(가짜뉴스) 현상이 뒤따른다. 이러한 현상은 플랫폼 매력도의 상승에 대한 반작용으로서 콘텐츠 공급자의 경쟁에 의해 나타난다.

이슈 6 : 오락성/흥미 vs 선정성/폭력성 과의 밸런스 요구

‘아프리카TV’는 내부적으로 모니터링 요원을 배치하여 선정성 이슈에 대해 대처하며, ‘팟빵’은 성인콘텐츠에 대해 신고가 접수되어도 자체적으로 블라인드 처리를 하지 않았으나, 최근에는 자체적으로 내부 규정 가이드에 의해 청소년 유해 매체로 지정이 되면 성인인증 절차를 추가로 진행하도록 하였다.

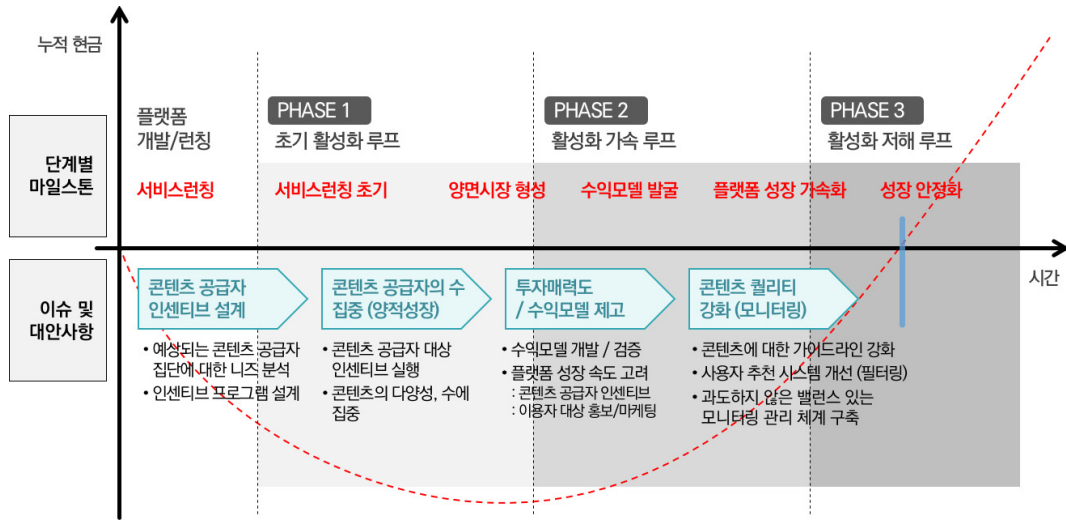
UGC 플랫폼은 장르의 다양성, 재미, 오락성을 추구하기에 과도한 모니터링 및 제재는 콘텐츠 공급자를 위축시켜 플랫폼의 성장을 저해시킬 수 있으나, 이는 UGC 플랫폼의 기본 취지에는 맞지 않기에 양 측면의 균형을 요구한다.

이슈 7 : 질적측면의 콘텐츠 제작 지원 활동

UGC 플랫폼은 UGC 플랫폼은 질적 측면의 문제를 제고하기 위한 다양한 콘텐츠 제작 지원 활동을 수행한다.

‘북팔’은 재능있는 아마추어 작가들을 발굴하고 등단시키기 위한 콘테스트를 진행하고, 다양한 교육 프로그램을 제공한다. 또한, 등재된 작가들의 작품에 일러스트 표지를 제공하며 교열 지원 서비스 등을 제공한다.

‘아프리카TV’는 콘텐츠의 생산성과 다양화에 집중하는데, KAIST와 국민대학교와 방송 업무 협약을 맺고 교육 방송을 진행하며, 콘텐츠 공급자들의 저작권 문제를 해결하기 위해 프로야구, 영국 프리미어리그, 올림픽, 월드컵 등 주요



<그림 3> UGC 플랫폼 활성화를 위한 단계별 로드맵 제안

스포츠 이벤트의 인터넷 중계권을 확보한다.

‘팟빵’은 팟캐스트 제작자들을 위한 공개 방송 스튜디오와 녹음실을 운영하며, 편집 및 프로듀싱 등의 교육 프로그램을 제공한다.

4.2 분석을 통해 도출된 이슈 별 대안

앞서 인과관계 다이어그램의 단계별 분석을 통해 플랫폼의 형성부터 각 단계의 이슈에 대해 파악하였다. 앞의 이슈와 대응방안을 <그림 3>과 같이 시나리오 로드맵으로 활성화 전략을 제안한다.

V. 연구의 시사점 및 한계점과 향후 연구 방향

5.1 연구의 시사점

본 연구는 선행 벤처기업의 사례를 인터뷰를 통해 분석하여 최종 인과관계 다이어그램을 나타내 스타트업 기업의 성장에 시간의 흐름에 따른 단계별 7가지 전략과제와 대안 내용을 제시하였으며, UGC 플랫폼 비즈니스 모델에서의 비즈니스 전략을 세우기 위한 로드맵을 제시했다

는 점에서 그 의의를 둘 수 있다.

본 연구의 시사점은 각 학술적 측면, 사업자 측면, 투자자 측면의 3가지로 나뉘볼 수 있다.

학술적 측면으로는 플랫폼의 초기 형성과 교차 보조 관점의 선행 연구자들의 연구결과를 UGC 모델에 대입하여 인터뷰를 통해 실제 기업의 성장 시나리오를 살펴보았다. 또한, 양면 시장의 유형을 Positive Effect의 관계로 고정했을 경우의 참여자에 대한 인센티브 모델과 수익모델의 방향을 분석하였다.

또한 UGC 사업자 측면에서는 UGC를 중심 비즈니스 모델로 삼는 초기 스타트업 기업에게 선행 기업들의 성장 스토리를 제시함으로써 단계별 전략의 수립과 실행에 기여할 수 있다는 시사점이 존재한다. 이는 UGC 기업의 성장모델과 위기 요인을 분석하여 기업의 시행착오를 줄일 수 있는데 도움을 줄 것이다.

마지막으로 투자자 측면에서 UGC 사업모델의 특성을 타 사업모델과 비교하여 피 투자기업의 현재 위치하는 단계를 알 수 있도록 했다. 또한 성장 가능성 유무를 판단할 수 있는 주요 지표들을 제시하여 투자자가 더욱 객관적인 투자 의사 결정을 도울 수 있다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 시스템다이내믹스의 시스템사고 방법론과 선행 기업들의 심층 인터뷰 기반의 탐색적 연구로서 아래와 같은 한계점이 존재한다.

우선, 인과관계의 상호 영향력에 대한 양적인 측정이 이루어지지 못했다. 또한 정성적인 연구 방법인 인터뷰를 활용하였기에 결과의 해석이나 반영에 있어 연구자의 주관이 반영되었을 가능성을 피하기가 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 인과관계에 대한 양적 측정을 위한 모형을 개발하여 양적 연구로 발전시켜 객관성을 가져갈 수 있을 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] 김유진, 이영희, “UCC 이용동기와 참여도가 UCC 활용도에 미치는 영향”, 소비자문제연구, 제32권, pp.78-109, 2007..
- [2] 김진영, 로아컨설팅, 2013, <http://verticalplatform.kr/archives/1784>.
- [3] 김진영, 로아컨설팅, 2013, <http://verticalplatform.kr/archives/2391>.
- [4] 김진영, 윤승정, 김민용, “모바일서비스의 양면시장 성공요인에 관한 질적 비교분석”, 인터넷전자상거래연구, 제14권, 제4호, pp.101-128, 2014.
- [5] Jung Hyuk Roh, Seung Hye Ahn, Choong C. Lee, “UGC를 제공하는 웹사이트의 서비스품질이 고객 만족도와 고객 충성도에 미치는 영향”, 한국산업정보학회 학술대회논문집, pp.530-536, 2008.
- [6] 반현, 민인철, “동영상 UCC 제작자, 단순이용자 그리고 비이용자의 특성에 관한 탐색적 연구”, 한국언론학보, 제51권, 제4호, pp.407-436, 2007.
- [7] 삼성경제연구소, “웹2.0이 주도하는 사회와 기업의 변화”, CEO Information, Vol. 588, 2007.
- [8] 심용호, 송주호, 김서균 “ANP 를 이용한 창조경제 실현계획의 정책 우선순위 분석”, 한국기술혁신학회 학술대회, pp.31-31, 2013.
- [9] 정철호, 정덕화, “UCC 서비스의 콘텐츠 품질이 사용자 만족과 지속이용의도에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제9권, 제7호, pp.294-303, 2009.
- [10] 한국방송통신전파진흥원, 동향과 전망 : 방송·통신·전파, 통권 제74호, 2014.
- [11] 황용석, “UCC와 대선, 관훈저널-특집II 대선과 미디어환경 변화”, 제102권, pp.127-132, 2007.
- [12] KB금융지주 경영연구소, 개인사업자 창·폐업 특성 및 현황 분석, 2012.
- [13] Calilaud, B. and B. Jullien, “Chicken and Egg : Competition among Intermediation Service Providers”, *The RAND Journal of Economics*, Vol.34, No.2, pp.309-328, 2003.
- [14] Eisenmann, T. R., P. Geoffrey, and M. Van Alstyne, “Strategies for Two-Sided Markets”, *Harvard Business Review*, Vol.84. No.10, pp.92-102, 2006.
- [15] Evans, D. S., “The Antitrust Economics of Multisided Platform Markets”, *Yale Journal on Regulation*, Vol.20, No.2, pp.325-382, 2003.

저자 소개



정지웅(Jee-Wong Jung)

- 2018년 : 연세대학교 정보대학원 (석사)
- 2017년~현재 : 페이민트(주) 사업개발 이사
- 관심분야 : 플랫폼 비즈니스, 핀테크, 블록체인 에코시스템, 모바일 간편결제

템, 모바일 간편결제



이경상(Kyung-Sang Lee)

- 2017년~현재 : 연세대학교 정보대학원(석사)
- 관심분야 : 텍스트 마이닝, 딥러닝, 빅데이터



이준기(Zoon-Ky Lee)

- 1985년 : 서울대학교 계산통계학 (학사)
- 1991년 : 카네기멜론대학 사회심리학 (석사)
- 1999년 : 남가주대학교 경영정보학 (박사)
- 2004년~현재 : 연세대학교 정보대학원 교수
- 관심분야 : Big Data Analytics, Digital Transformation, Open Collaboration