

글로벌 콘텐츠사업자 Netflix의 경쟁전략 및 해외진출 전략

Competition and Market Development Strategy of Netflix

지경용 (K.Y. Jee) 융합서비스전략연구실 책임연구원
 신현문 (H.M. Shin) 융합서비스전략연구실 실장
 김성철 (S.C. Kim) 융합서비스전략연구실 책임연구원
 설성호 (S.H. Seol) 융합서비스전략연구실 책임연구원

- I. 서론
- II. 콘텐츠 유통시장의
환경변화 요인
- III. 미국의 스마트 미디어
시장 플레이어
- IV. 경쟁에 대한 기본원칙
- V. 콘텐츠 확보전략
- VI. 해외시장 경영전략
- VII. 결론

콘텐츠 유통시장의 변화 움직임을 수요, 공급, 기술의 세 가지 측면에서 살펴보고 방송 선진국인 미국의 온라인 비디오사업자 ‘빅 3’의 비즈니스 모델을 비교 설명한다. 이어서 본론에서는 Netflix의 경영전략을 콘텐츠 확보전략과 해외시장 경영전략으로 나누어 조사해 본다. 그 결과, 오리지널 콘텐츠 확보능력과 해외시장의 가입자 증가가 Netflix의 주요 핵심역량인 것으로 나타났다. 이를 통해 알아낸 사실은 다음과 같다. 첫째, Netflix의 성장 추진동력은 그들이 제공하는 서비스, 콘텐츠, 마케팅이며, 기술적으로는 인터넷망의 발전과 디바이스의 진보에 힘입은 바 크며 둘째, Netflix의 성장을 저해하는 요소는 시장포화, 서비스를 개선하는 경쟁사업자의 증가이며, 셋째 사람들은 재미있는 콘텐츠를 찾아 끊임없이 움직일 것이므로 Netflix를 포함한 온라인 콘텐츠 유통시장에서는 격심한 경쟁이 예상됨을 알 수 있다.

I. 서론

Over The Top(OTT)서비스란 인터넷을 통해 웹사이트에 접속해 비디오 콘텐츠(Video on Demand: VOD)를 다운로드 하거나 스트리밍하는 서비스를 지칭한다. 본고에서 다루는 Netflix처럼 기존의 통신 및 방송사업자가 아닌 제3의 사업자들이 제공하는 영화나 방송 프로그램 등의 프리미엄 동영상 서비스를 의미하기도 한다.

초기의 OTT 서비스는 일반 이용자들이 제작한 UCC가 주류였으나, 이후는 방송사들이 제작한 TV방송 프로그램을 인터넷으로 유통시키게 되었고, 최근에는 이들이 자체 제작 콘텐츠의 배타적 이용을 무기로 하는 소비자를 사로잡고 있다.

이러한 OTT서비스는 전통적인 TV뿐만 아니라 IPTV 서비스와도 대체관계에 있어 이들과 기존 방송 및 유선 통신사업자들과의 마찰이 증가함에 따라 규제기관은 플레이어들 간의 건전한 생태계를 마련하여 스마트미디어 산업이 경쟁력을 갖도록 하는 데 고심하고 있다.

최근 OTT 서비스 분야에서는 네트워크 및 콘텐츠 유통기술의 발전과 콘텐츠 소유업체들의 유통채널 확장 등과 같은 공급측 요인으로 인해 Netflix와 같은 글로벌 콘텐츠 프로바이더들의 성장이 두드러지고 있다.

이에 본고에서는 수요, 공급, 기술의 세 가지 측면에서 글로벌 콘텐츠 유통시장의 변화 움직임을 살펴본 후 미국의 온라인 비디오사업자의 '빅 3'의 비즈니스 모델을 일별하였다. 이어서 본문에서 Netflix의 경영전략을 콘텐츠 확보전략과 해외시장 경영전략으로 나누어 조사하였는바 결국 오리지널 콘텐츠 확보능력과 해외시장의 가입자 증가가 Netflix의 핵심역량이었다.

이를 통해 첫째, Netflix의 성장 추진동력은 그들이 제공하는 서비스, 콘텐츠, 마케팅력이며 둘째, Netflix의 성장을 저해할 수 있는 위협 요소는 시장의 포화, 새로운 서비스를 개발하는 경쟁사업자의 증가라는 것을 설명할 것이다. 이 같은 조사를 통하여 사업의 특성상 고

객들은 재미있는 콘텐츠를 찾아 끊임없이 움직일 것이므로 Netflix를 포함한 온라인 콘텐츠 유통시장에서는 격심한 경쟁이 예상되리라는 것을 알았다.

II. 콘텐츠 유통시장의 환경변화 요인

1. 수요: 소비자 욕구의 변화

시청자들은 정해진 고정 시간대에서 채널을 시청하는 것이 어렵고, 스크린 자체를 가지고 다닐 수 없으며, 리모컨 조작도 복잡하므로 기존의 지상파TV에 불편함을 느껴왔다. 즉, 소비자 시각에서는 채널을 돌리면서 내가 좋아하는 오락물을 찾기가 쉽지 않고 그 과정 또한 유쾌한 과정이 아니었다[1].

따라서 문자판으로 편리하게 채널을 탐색한다거나, 복잡하지만 필요할 때마다 약간의 비용을 지불하고 DVR을 통해 저장된 콘텐츠를 편리한 시간에 시청하기를 원하게 되었다. 한편 기존 TV는 아직 대중의 환영을 받고 있지만, 상술한 불편함으로 인해 소비자는 편리성 추구 욕구가 잠재되어 있었다.

그러던 터에 이를 실현하는 인터넷 기술 발달로 이러한 단방향의 지상파TV는 새로운 형태의 미디어로 대체되어야 할 상황을 맞이하게 된 것이다. 즉, 그러한 새로운 대안 매체로서 스마트 미디어의 전형인 OTT 또는 Internet TV 앱(app)으로의 진화가 시작되고 있으며, 그러한 대표적 신규사업자가 Netflix이다.

2. 공급: 사업자 전략의 변화

변화하는 소비자 욕구를 충족하기 위하여 Time Warner의 자회사인 영화 채널 HBO는 2015년 4월 애플과 독점 파트너십을 맺고 'HBO Now'라는 인터넷 전용 앱 서비스를 출시하였고, CBS는 미국의 3대 지상파 중 처음으로 2015년 초 스트리밍 서비스를 시작하였다. NBC는 2015년 하반기에 코미디 중심의 유료 웹 비디오 서비스를 출시한다고 선언하였고, HBO도 앱은 지상파

TV보다 좀 더 편리하게 영화나 시리즈물을 볼 수 있도록 하는 데 중점을 두고 있으며, BBC 앱은 다양한 BBC 프로그램을 보다 효과적으로 전달할 수 있는 대중적인 인터페이스를 제공하고 있다.

Netflix 같은 신규 방송 사업자의 급성장에 대응하여, 이처럼 기존 지상파나 케이블 채널도 N-screen 서비스 기반 'TV everywhere'와 소규모 패키지 상품(skinny bundle) 제공 등 다양한 대응 전략을 구사하고 있다.

3. 기술(I): 인터넷 기술의 진화

기술공급 측면에서 스마트 시대는 디지털 IT기술을 기반으로 새로운 미디어와 서비스를 창출함으로써 소비 패턴의 변화 등 다양한 사회적 변혁을 초래하고 있다. 더구나 디지털 기술의 발전으로 탄생한 다양한 융복합 기술은 전화, 인터넷, 컴퓨터의 기능이 하나의 단말기에서 복합적으로 구현됨으로써 단말기 하나에서 다양한 기능을 즐길 수 있게 되었다. 이처럼 기기의 스마트화와 융합화는 방송과 통신분야에서 그 영역을 지속해서 확장하고, 나아가 모바일 혁명을 주도하면서 새로운 방송 통신 서비스 환경을 구현하고 있다[2].

한편, 기술수요 측면에서는 스마트폰, 태블릿 PC, N-screen 등 새롭게 선보이고 있는 기기, 서비스는 이용자들이 언제 어디서나 서비스에 접속하여 자신이 원하는 앱이나 콘텐츠를 이용할 수 있도록 하는 데 초점이 맞추어져 있다. 따라서 방송서비스 시장은 기존의 채널 중심 서비스(linear service)에서 주문형 비디오(VOD) 및 양방향 서비스로 발전 중이다. 그 중심에 있는 Internet TV 앱은 위에서 말한 소비자의 불편한 사항을 개선하였다는 점에서 지상파TV보다 소비자가 느끼는 효용을 제고시켰다고 말할 수 있다.

전망하건대 오늘날 Internet TV 앱은 비디오 시청의 아주 작은 부분을 대체하고 있지만, 앞으로 <표 1>과 같은 기술진화 요인에 의하여 기존의 지상파TV 시장을 잠식할 것이다.¹⁾

<표 1> 스마트 미디어 기술진화 요인과 전망

기술진화 요인	현황 및 전망
인터넷 기술	<ul style="list-style-type: none"> - 인터넷은 점점 빨라지고, 품질이 개선되며, 어디서든 이용 가능함. - 인터넷 TV 앱은 수시로 개선되고 업그레이드됨. - 스트리밍은 Ultra 4K 비디오의 주된 소스임. - Netflix 같은 새로운 진입자는 빠르게 기술혁신을 수용하고 개선을 촉진함.
디바이스 기술	<ul style="list-style-type: none"> - 스마트 TV 판매량은 증가하고 있는바, 중국에 모든 TV는 와이파이라와 앱을 갖게 될 것임. - 스마트 TV 어댑터(여러 가지 부가장치)는 점점 개선되고 가격도 좀 더 저렴해지고 있음. - 태블릿과 스마트폰을 통한 TV 시청이 증가하고 있음. - 'TV everywhere'는 기존 네트워크의 경제적 변화를 초래할 것임.
전송매체 기술	<ul style="list-style-type: none"> - 중국적으로 지상파 TV 시청자는 줄고, 지금 케이블 TV 공중파방송용으로 할당된 주파수는 인터넷 데이터의 전송용으로 재할당될 것임. - 위성 TV 시청자는 점점 줄고 시골지역에만 존재할 것임. - 따라서 초고속인터넷의 가치는 점점 증가할 것임.

<출처>: Netflix 자료 재구성, <http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>

인터넷은 광대역망을 통하여 효율적으로 Ultra HD TV를 각 가정에 잘 전달할 수 있으므로, 대부분의 나라에서는 Ultra HD 비디오로의 변환(conversion)이 인터넷 비디오에 의하여 주도되고 있다.²⁾

'TV Everywhere'의 대중적 보급으로 대부분의 통신망에서는 이러한 인터넷TV로의 본격적 움직임이 가시화될 것이다. 강력한 앱을 제공하는 기존의 지상파 네트워크사업자들은 시청률과 시장가치가 상승할 것이며, 인기 있는 앱을 개발하는 데 실패한 네트워크사업자들은 시청률과 수입을 상실하게 될 것이다.

기술의 진화 때문에 지상파 네트워크사업자를 위한 기회가 창출됨은 물론, Internet TV의 출현은 Netflix, YouTube, Hulu, MLB.tv, iTunes같은 새로운 사업자를

¹⁾ 'Television Disrupted'(Shelly Palmer, 2006)에서는 수년 내에 'Network TV가 Networked TV로 바뀔 것'이라고 예측한 바 있음. 인터넷 진화로 인해 콘텐츠와 시청자를 매개하던 방송플랫폼이 소멸한다는 주장임. 10년이 지난 지금 우리는 TV가 인터넷TV에 의해 위협받고 있는 장면을 목격 중

²⁾ 반면 지상파TV는 채널 단위로 변환해야 함.

출현시킴으로써 기존의 Multichannel Video Programming Distributor(MVPD)의 번들형 상품과 독립적으로 대량의 소비자 직판형서비스(direct-to-consumer service) 양산을 촉진할 것이다[3].

4. 기술(II): 콘텐츠 유통기술의 진화

이용자들은 고품질의 멀티미디어 콘텐츠를 다양한 스마트 디바이스를 통해서 언제, 어디서나 적절한 비용으로 제공하는 통신서비스사업자를 선택하고 싶어 한다. 즉, 이용자 입장에서 멀티미디어 콘텐츠를 적정가로 끊임 없이 전달해줄 수 있는 Quality of Experience(QoE)가 통신서비스사업자를 선택하는 새로운 기준이 되며, 이를 충족하는 솔루션이 바로 Content Delivery Network(CDN)이다. Cisco는 2019년의 글로벌 트래픽에서 CDN 트래픽이 차지하는 비중이 2014년의 39%에서 2019년에는 62%가 될 것으로 예측함으로써 CDN이 콘텐츠 유통기술의 중심에 설 것을 시사하였다[4].³⁾

현재 글로벌 CDN 트래픽의 60% 이상을 차지하는 Google(YouTube)과 Netflix는 자체적으로 CDN 인프라를 구축하여 진출하는 나라의 Internet Service Provider(ISP)에게 무상 제공하는 전략으로 CDN 서비스를 글로벌 확장하여 자사 콘텐츠를 해외 이용자들에게 전송하고 있다. Netflix는 2012년 6월 Netflix Cache라는 Cache Server를 개발하여 Google과 동일하게 Netflix Cache Server(HW+SW)를 통신사업자에 무상으로 공급해주고, 무상운영 중에 있다. 바야흐로 유선 인터넷망에서 시작된 CDN 기술은 클라우드 기반으로 빠르게 변화하고 있으므로, 'TV everywhere' 환경 대두와 함께 콘텐츠 유통시장의 비즈니스 핫이슈는 모바일

³⁾ CDN: CP의 서버에 저장된 콘텐츠 중 빈번하게 사용되는 콘텐츠를 사용자와 인접한 ISP 네트워크에 설치한 CDN Edge Server에 미리 저장해 놓고, 사용자에게 해당 콘텐츠를 빠르게 전송해주는 콘텐츠 전송기술.

CDN이 될 것이다. 따라서 '클라우드'와 '모바일' CDN은 차세대 CDN 기술의 핵심 분야로 부상할 것으로 전망된다. 특히 스마트 디바이스의 보급, 네트워크의 광대역화, OTT 서비스 확대 등으로 인하여 모바일CDN은 지속적으로 성장할 것이다. 따라서 현재 Netflix가 주도하는 '대용량 콘텐츠 유통과 소비 행태' 정착과 함께 CDN 기술은 QoE의 중요한 요소이고, 소비자 선택을 가름하는 스마트미디어 시장구조 변화의 동인으로 작용할 것이다[5].

III. 미국의 스마트 미디어 시장 플레이어

1. Netflix와 Hulu, Amazon

〈표 2〉에서 보는 바와 같이 Netflix와 Hulu는 미국의 대표적 스마트 미디어 사업자이지만, 광고기반과 가입료기반이라는 점에서 상이한 비즈니스모델을 갖고 있다고 하.

그중 Netflix는 오리지널 콘텐츠 확보와 해외시장 개척 등으로 시장 점유율을 높이고 있다. Hulu는 과도한 콘텐츠 투자비용으로 재정적으로 건전치 못하여 구글 애플 등으로의 매수설이 있었으나 수포로 돌아가기도 했다. 그 외에 Amazon은 거대 유통망과 고객정보를 바

〈표 2〉 Netflix와 Hulu의 비교

구분	Netflix	Hulu
설립	1997년	2007년
업종	DVD 렌탈, 스트리밍	OTT
특징	자체제작 드라마를 독점 방영 미국 내 프라임타임 트래픽의 1/3 차지	콘텐츠 시청 전 7초 광고 시청을 기반으로 무료서비스 시작 자체 제작한 오리지널 콘텐츠와 독점 라이선스 콘텐츠 보유
요금제	기본료: 월 7.99달러	기본료: 시작 및 중간 광고 시청 시 무료 hulu plus: 7.99달러
매출	연 37억 5천만달러 (순이익 1억 1240만달러) 유료가입자 수: 3340만 명	연매출 10억달러(순이익 3천만 달러) 유료가입자수: 600만 명
강점	방대한 콘텐츠 라이브러리, 이용행태 분석력	OTT, 광고, 방송콘텐츠, 프리미엄서비스

탕으로 맞춤형 정보제공 능력을 갖추고, prime video service를 2일 배송서비스와 연계하는 한편 온라인 비디오 서비스는 월 6.58달러에 제공 중이다.

2. 수익모델 비교

〈표 3〉은 북미의 다양한 온라인 비디오서비스사업자의 수익모델을 사업자별로 도시한 것이다.

이제까지의 주된 시청기기였던 TV 외에 스마트폰, 태블릿, 스마트TV 등 멀티 디바이스 형태로 진화하면서 사업자의 비즈니스모델에서 추가 수익 확보의 여지가 발생하고 있다.

필자는 이를 범위의 경제(economy of scope)로 인한 투자효과 증대로 인식한다. 이유는 이미 투자하여 생성한 콘텐츠를 또 다른 서비스 플랫폼에 출시함으로써 추가 생산비용 없이 추가 수익을 발생시킬 수 있기 때문이다. 동일 취지로, 미국의 온라인 비디오사업자가 미국 시민이 잠든 시간에 한국에 서비스를 스트리밍 하는 것은 미국 내 콘텐츠 서버 투자의 효율을 극대화하는 규모의 경제(economy of scale)가 작동하게 될 것이다. 이러한 두 가지의 경제적 생산효과는 Netflix로 하여금, 멀티스크린전략과 해외 마케팅

〈표 3〉 북미시장의 온라인 비디오서비스 사업자의 수익모델

사업자	가입자 멤버십	대여료	전자판매	광고기반
Netflix	○			
Amazon	○	○	○	
Hulu				○
iTunes		○	○	
Bolckbuster	○	○	○	
YouTube		○		○
TV.com				○
Zune		○	○	
PayStation Network		○	○	
Disney Movies Online		○	○	

〈출처〉: SNL Kagan, 2013, 6.

강화전략을 추진케 하는 경제적 배경이 되고 있다고 생각한다.

한편, 기존사업자 간 경쟁이 심해지면 콘텐츠 공급의 어려움이 가중되므로 온라인 비디오시장의 비즈니스모델에 어려움이 가중될 것이다. 따라서 끊임없이 새로운 추가 수익 모델 창출과 콘텐츠 확보전략이 필요한데, 그 해결책의 하나로 Netflix나 Hulu는 ‘오리지널 콘텐츠 편성(original content programming)’을 경영전략으로 택하고 있음은 후술한다.

IV. 경쟁에 대한 기본원칙

1. 경쟁상황에 대한 인식

Netflix는 시청자들을 차지하기 위하여 지상파사업자, 페이티비, DVD, 비디오게임, 잡지 등 다른 경쟁 사업자와 경쟁하고 있지만, 현재의 경쟁구조와 상황은 수년 내로 변화될 것으로 내다보고 있다.

지상파사업자들은 대부분 콘텐츠에 대하여 서로 배타적인 독점력을 가지고 있으며 이러한 현상이 인터넷 망에서도 점증하고 있다. Netflix는 해적이용자와 페이티비는 ‘모든 종류의’ TV프로그램과 영화를 제공하는 두 종류의 경쟁자로 보고, 장기적으로는 HBO를 콘텐츠 분야의 경쟁자(long-term competitor-for-content)라고 간주하고 있다.

HBO 외에도 Amazon Prime Instant Video, Hulu, Now TV, Viaplay, Clarovideo 등과 같은 많은 유선 또는 방송 사업자들이 경쟁 대열에 있다. 이들도 오리지널 프로그램을 생산하고 있으며 Netflix처럼 인터넷TV에 대한 무한 가능성을 간파하였기 때문이다. 소비자들은 어느 사업자건 경쟁력 있는 콘텐츠를 가졌다면 구독하려 할 것이다. competitor-for-content에서의 승리는 많은 수익 창출을 의미하며, 이는 곧 콘텐츠 개발, 기술 개발, 그리고 나아가 마케팅에 더 많은 자원을 투입할 수 있는 여력을 줌으로써 결국 사업성장과 함께 선순환을 가져올 것이라 믿는다.

2. 출혈경쟁 회피

기본적으로 Comsat, Sky, Amazon, Apple, Microsoft, Google 등과 엔터테인먼트분야에서 출혈경쟁을 피하고자⁴⁾ 하는 것이 기본자세이며 이러한 철학은 가격정책과 마케팅 플랜에 투영되어 있다. 아래와 같은 네 가지의 차별적인 시장전략을 전개하고 있으며 이를 실현하기 위하여 Netflix는 2015년에 60억달러를 투자하고 있다.

첫째, 구체적으로 그들은 광고삽입형 콘텐츠나 pay-per-view형 콘텐츠 제공을 지양하는데 그 이유는 이러한 비즈니스모델은 다른 기업에서 잘하고 있기 때문이다. 따라서 Netflix는 광고 없이 무제한으로 시청할 수 있는 정액요금제를 지향한다.

둘째, 뉴스, 이용자 제작 콘텐츠, 스포츠, 포르노, 뮤직비디오, 리얼리티 등과 같은 모든 종류를 취급하는 포괄적인 비디오 회사가 아니며, 영화와 TV시리즈물형 오락물에 특화된 네트워크 회사라 자부하고 있다.

셋째, Netflix는 MVPD 이용자들이 느끼는 실망, 복잡성에 대한 반성에서 출발하여 '솔직한(to be extremely straightforward) 마케팅'을 모토로 하고 있다. 예를 들어 가입취소는 온라인으로 언제나 쉽게 할 수 있어서 이용자들이 원할 때 언제나 다시 가입할 수 있고 떠날 수 있다.

넷째, '온디맨드(on-demand)의 자유, 무제한 시청'을 추구한다. '언제 어디서나 스크린(the flexibility of any screen any time)'을 지향하고, Netflix에서만 가능한 환상적 콘텐츠를 제공함을 목표로 한다.

3. 골든타임 통제권 확보

Netflix는 좀 더 많은 시청자가 골든타임을 즐길 수 있기를 원한다. 이러한 골든타임의 결정점은 사람들이 릴렉스하면서 친구나 가족과 함께 공유된 경험을 갖고

⁴⁾ 그들의 표현대로 7-Eleven보다는 Starbucks, United보다는 Southwest가 되기를 지향함.

자 하는 오후 7시 15분이다. 사람들은 이 시간대에 비디오 게임, 웹서치, 잡지읽기, MVPD 또는 DVR로 채널 탐색, pay-per-view 영화시청, Hulu 또는 Netflix를 시청할 수도 있지만, Netflix는 이 골든타임에 사람들이 Netflix를 선택하도록 하는 것이 마케팅 전략의 목표이다.

그것은 사람들이(이전의 경험을 통해서) 다른 것을 선택하는 것보다 Netflix가 더 즐겁다고 기대할 때 이루어질 것이다. 그러한 '즐거움'은 가족 구성원 전부의 취향에 맞는 콘텐츠여야 하며, '쉬운 선택(easy choosing)' 즉, 시청하거나, 중지하거나, 전에 본 부분에서 다시 보거나 하는 '완전통제능력'을 가질 때 발현된다.

이를 위해 Netflix는 2015년에 5억달러 이상을 기술 개발에 투자하여 그들의 다양한 플랫폼에서 제공하는 서비스와 앱을 개선하여 위와 같은 소비자의 니즈를 충족함으로써 골든타임의 통제권을 확보하는 전략을 전개하고 있다.

V. 콘텐츠 확보전략

1. 고객이 좋아하는 콘텐츠 개발

'가입자 증가 → 매출 증가'의 선순환 구조를 만들기 위해 2015년에 Netflix는 콘텐츠 개발을 위하여 30억달러를 투자하였으며, 2016년까지 콘텐츠 개발에 50억달러를 투자하겠다고 2015년 2월 발표하였다. Netflix는 그동안의 시행착오를 통해서 많은 양의 콘텐츠를 단순히 운반하는 역보다는 적극적으로 큐레이터로서 콘텐츠를 관리하는 역할이 더 유효함을 배웠다.⁵⁾

따라서 사람들의 취향은 매우 다양하므로, 유저인터페이스를 쉽게 학습할 수 있도록 해준은 물론, 다양한

⁵⁾ 시한부 화학교사의 마약 판매를 이야기 소재로 다룬 Breaking Bad는 Netflix에 방영되면서 각광을 받은 대표적 드라마로서 이는 Netflix가 contents aggregator이면서 유통경로로서의 가능성을 보여준 사례임. 즉, 콘텐츠의 소비경로와 방식이 변한다 해도 '우량 콘텐츠'를 발굴하는 것이 중요함을 보여준 사례

선택을 할 수 있도록 도와주고, 심지어는 개인의 취향을 분석하여 조언하기도 한다.

한편, Netflix의 라이선싱 방식은 일반적으로 시간 베이스이므로 계약자는 해당 타이틀에 대한 향후 몇 년도의 배타적인 Subscription Video-On-Demand(SVOD) 이용 독점권을 갖게 된다. 갱신기간이 도래하면 해당 타이틀이 얼마나 이용되었는지, 그리고 이용자의 평가점수가(member rating feedback) 얼마인지를 고려하여 향후의 가격 결정에 활용하기도 하는데 이때 Netflix가 유사한 타이틀 보유량도 고려하여 종합 판단한다.

일반적으로 콘텐츠 소유자는 항상 하나둘 이상의 가격 협상자를 원하며 결코 독점적 지위를 가진 협상자가 지나치게 우월적 지위를 갖는 것을 선호하지 않으려는 자세를 취한다. 그러나 Netflix의 콘텐츠 축적과정을 보면, 다수의 콘텐츠 공급자들로부터 라이선스를 사들일 때 SVOD에 대한 배타적 액세스권을 요구하면서 온라인 경쟁사업자를 포함하여 다른 유선사업자나 방송사업자를 경계하는 전략을 전면에 내세운다.

2. Original Content 확보

Netflix는 스스로 배타적 이용 목적의 오리지널 콘텐츠를 자체 생산할 수 있는 경제적 규모에 도달해 있다고 생각하지 않지만, 지속적으로 규모의 경계를 추구하면서 오리지널 콘텐츠 공급량을 증가시킬 것이다. 이때까지 오리지널 콘텐츠를 시장에 공급하면서 고객들이 무엇을 원하는지, 어떻게 생산할 것인지, 어떻게 팔 것인지에 대해 학습을 해왔으며, 그 과정에서 오리지널 콘텐츠가 Netflix라는 브랜드에 미치는 지대한 영향을 절실히 알게 되었다.

사업자들은 주어진 특정 저녁 시간대에 시청자를 사로잡아야 하지만 Netflix의 방송콘텐츠는 지상파TV에 서처럼 부족한 프라임타임에서 경쟁하는 것이 아니므로 Netflix는 좀 더 유연한 전략을 전개할 수 있다고 자신한다.

Netflix의 방송콘텐츠는 일회성의 작품이 아니라, 1년 내내 사랑을 받게 된다. 다른 측면에서 보면 Netflix의 콘텐츠는 시청자를 끌어들이는 데 오랜 시간이 걸린다는 특징을 갖고 있다. 이것이 Netflix가 지속해서 비교우위점으로 키우려는 측면이다. 필요한 콘텐츠를 필요한 시청자에게 전달하는 일종의 맞춤형 판매전략을 채택함으로써 Netflix는 무제한 생명을 갖는 자신의 오리지널 콘텐츠를 보다 효과적으로 판촉할 수 있게 되는 것이다.

‘House of Card’의 최고 히트⁶⁾ 이후, 많은 시청자가 이를 매주 시청하고 있는데 이렇게 사계절 내내 애시청됨으로써 Netflix 사업의 경제성을 높이고 있는데 이것이 Netflix의 가장 큰 경쟁력이다. 그러한 경쟁력의 원천은 오리지널 콘텐츠의 생산에 대규모의 선투자를 했다는 사실이다.

자금동원 및 흐름 측면을 살펴보면 미국 내에서 획득한 수익으로 글로벌 마켓 개척을 지원하기 때문에, 오리지널 콘텐츠의 생산확충을 위한 자금을 확보하기 위해서는 장기부채도 마다치 않는 전략을 고집한다. 그래서 시장 전문가들은 이미 Netflix가 오리지널 시리즈의 생산 장기계획표를 만들고 거보를 내디뎠다고 본다. 아마 다른 지상파 사업자들도 Netflix가 보유하는 콘텐츠를 부러워할 것이다.

Netflix의 성공은 직원들의 창조적 실천과 대규모 주문형 플랫폼 두 가지로 요약할 수 있다. 앞으로도 Netflix는 지속적으로 오리지널 콘텐츠 생산에 박차를 가할 것이며 독점권을 보유한 콘텐츠에 투자한 만큼의 효과를 거둘 수 있도록 할 것이다. Netflix는 2012년부터 콘텐츠를 자체적으로 만들어내기 시작하였는데 빅데이터를 활용하여 기획단계부터 주인공 섭외, 배급까지 전반에 걸쳐 구독자의 선호도를 분석하여 ‘고객이 좋아할 영상을 직접 제작’한다.

⁶⁾ ‘House of Card’의 빅히트는 혁신적 콘텐츠 유통방식 때문이었음. 시청자들은 ‘본방사수’보다는 주말과 심야에 몰아서 시청한다는 사실에 착안하여, 기존처럼 주당 1편씩 방영하지 않고 시즌(13화)을 동시에 공개함.

VI. 해외시장 경영전략

1. Netflix의 이윤구조와 성장전략

Netflix의 국내 마진구조는 답다운 형태로 추정될 수 있는데 예를 들면 어떤 주어진 미래기간에 수입을 추정하고 예상지출을 결정하고 그 기간 동안 필요한 이윤의 크기를 추정한다.

콘텐츠 구매과정에서의 경쟁 압력은 Netflix가 구매하려는 양보다 다소 적게 유도하는 작용을 하게 된다. Netflix의 국내 마진구조는 콘텐츠에 대한 지불능력을 증대시키는 한편, 수입 증가폭보다는 적지만 마케팅 비용 지불능력도 증대시킬 것이다.

Netflix는 2015~2020년 사이에 30%의 공헌마진폭(contribution margin)을 40%까지 증대시키고, 국내시장에서 6~9천만 고객을 유지할 것으로 전망하고 있다. Netflix는 수익성이 보장되는 한 가능한 빠른 기간 내에 국제적으로 시장을 확장하는 것이 흔들리지 않는 정책 기조이다.

2. 해외시장 개척성과

현재 Netflix의 콘텐츠가 공급되는 국가는 약 50개국이지만, 2016년까지는 대부분 국가에서 시청할 수 있도록 할 계획이다. 그간 1단계 진출 지역인 캐나다, 라틴 아메리카, 영국, 아일랜드, 북유럽 3국, 네덜란드 등에서 시장이 급성장하고 있으며 투자대비 수익률도 높은 편이다.

3. 현지 ISP와의 관계인식

Netflix는 대부분의 ISP와 생산적 관계 유지를 희망하며 공동 관심사는 고객들에게 품질 좋은 광대역을 제공하는 것이다. 따라서 Netflix가 성공적일수록 그만큼 고객으로서의 Netflix는 ISP에게 더욱 중요해질 것이다.

현재 Netflix의 'Open Connect' 프로그램 때문에 ISP는 다른 중개사업자의 매개(third-party transit provider) 없

이 Netflix의 망에 무료로 직접 접속할 수 있다. 때때로 어떤 시장에서 초대형 ISP는 그들의 시장 지배력을 이용하여 Netflix로부터 상호접속료를 징수하려는 경우가 있는데 이때 Netflix는 그 어느 쪽도 요금을 청구하지 않는 방식의 무정산 상호접속(settlement free inter-connection)을 주장하는 전략을 사용한다.

Netflix는 강력한 망중립성원칙이⁷⁾ 적용될 때 총후생이 증대한다고 생각하므로 Netflix가 지금까지 했던 것처럼 이를 위하여 투쟁한다는 원칙을 고수한다[6].

4. Netflix의 한국상륙과 그 영향

Hulu는 Korean Drama 폴더를 만들어 서비스 중에 있다. Netflix도 액션 블록버스터나, 한국 드라마, SF, 애니메이션, 선댄스영화, 좀비쇼, 아동용 만화영화 등을 좋아하는 사람들에게는 그들의 홈페이지에 관련 타이틀로 장식해 주고 있다.⁸⁾

Hulu의 전체 콘텐츠 스트리밍 중 한국 콘텐츠가 10%를 차지할 정도로 인기 상승 중이어서 Netflix도 한국 드라마에 관심을 두는 것은 당연하다. 이에 Netflix는 2014년 8월 한국과, 일본을 잘 아는 직원채용 공고를 낸 바 있는데 이 당시 미국 IT매체 GigaOm은 '여러 국가 가운데 한국은 Netflix의 가장 유력한 미래시장'이라고 보도한 바 있다.

Netflix의 CEO인 Hastings는 '2017년까지 중국을 비

⁷⁾ 프랑스 망중립성원칙과 ISP 망 사용료 부과 이슈: Netflix가 SVOD 서비스를 제공하기 위해서는 프랑스 통신사업자의 망을 이용해야 하므로 프랑스 내에서는 망사용 요금을 부과하지는 의견이 제기됨(2014년 10월). 이미 오랑주(Orange)가 구글 측에 망사용료를 청구한 사례를 근거로 하여 Netflix에도 망사용료를 요구할 수 있다는 주장. 이종관 외, 스마트미디어 공정경쟁 생태계 조성을 위한 정책방안 연구, 미디어미래연구소, 2014, 11.

⁸⁾ 이 부분에서 Netflix의 한국 드라마에 대한 중요성 평가를 간접 파악할 수 있음. 이는 국내 ISP와 Netflix 간의 콘텐츠 제공 협상 시 전략적 크로스 라이선싱의 여지가 있음을 방증함. Those members who love action blockbusters, Korean soaps, anime, sci-fi, Sundance films, zombie shows, or kids' cartoons will find that Netflix fills their homepage with relevant and interesting titles, <http://ir.netflix.com>

〈표 4〉 Netflix의 한국상륙과 그 영향

전망	낙관 비판 전망의 근거
“과급력은 상당할 것이다”	- 초고속 인터넷 보급률 96%로서, 한국은 세계 최고 수준의 인터넷 인프라를 갖춘 나라
	- 셋톱박스, 태블릿, 스마트폰, 스마트TV와 같은 하드웨어 플랫폼이 많이 보급된 나라
	- 따라서 오리지널 콘텐츠와 Ultra 4K 등 고품질 콘텐츠로 무장한 Netflix가 진출하면 지상파, 케이블TV, IPTV 등 기존 방송플랫폼의 영향력은 급속히 저하
“과급효과가 크지 않을 것이다”	- 미국에서 Netflix 스트리밍 서비스가 단기간에 성공한 것은 유료방송에 비교해 현저히 낮은 이용료 때문
	- 그러나 한국의 유료방송 사용료가 낮아 Netflix의 가격효과에 유인될 소비자는 미미할 것
	- 한국의 우수한 인프라 환경에서 단련된 케이블TV, IPTV, 위성TV가 VOD시장에서 치열한 경쟁상태에 있어 Netflix가 가격과 품질 경쟁에서 우위에 서는 것은 만만치 않음.
	- 한편, Netflix가 고품질 콘텐츠와 정액제로 대량 트래픽을 유발할 경우, 국내 ISP들이 접속료를 요구함으로써 Netflix의 사업에 지장을 초래할 수도 있음.

롯하여 세계 200개국까지 서비스 영역을 확장하겠다는 포부를 밝혔고, 2016년 스케줄에는 한국상륙이 예정되어 있다. Netflix가 한국에 상륙하면 〈표 4〉와 같이 두 가지 상반된 전망이 가능하다[7].

LG유플러스가 HBO의 주문형비디오를 독점 제공한 지 한 달 만에 60만 건의 시청횟수를 기록한 사례를 볼 때 Netflix는 HBO보다 많은 고정층을 확보할 것으로 예상된다[8].

플랫폼과 콘텐츠 제작역량이 우수한 Netflix는 국내 방송콘텐츠 업계에 위협이 될 것이지만, 〈표 4〉에 제시한 한국시장의 특수성으로 인해 Netflix의 영향력은 다소 제한적일 것이다[9].

Ⅶ. 결론

살펴본 바와 같이 Netflix는 편리함과 저렴한 가격으로 시청자들을 코드 커터(Cord Cutter)로⁹⁾ 변화시켰다. 그 성장 배경을 요약하면, ① 첫째, Netflix의 성장 추진

⁹⁾ 지상파, 케이블, 위성 방식의 TV 방송에서 탈출하여 인터넷으로 영상 콘텐츠를 즐기는 소비자

동력은 그들이 제공하는 서비스, 콘텐츠, 마케팅의 힘이며, 인터넷망의 발전과 디바이스의 진보에 힘입은 바 크다. ② 둘째, Netflix가 두려워하는 성장저해 요인은 시장포화, 서비스를 개선하는 경쟁사업자의 증가이다.

부가하여, 경제학적 측면에서 Netflix의 경쟁전략을 요약하면, ③ 첫째 Netflix는 최저의 월 가입료와 낮은 렌탈요금을 설정해서 가격 리더십(price leadership)을 유지함으로써 잠재적 경쟁자를 배제하고, ④ 둘째 다각화 전략으로서, N-screen 이용행태에 편승하여 이미 투자하여 생성한 콘텐츠를 또 다른 서비스 플랫폼에 출시함으로써 추가 생산비용 없이 추가 수익을 발생시키는 범위의 경제(economy of scope)를 추구하며, ⑤ 셋째 사업범위를 국내에 머물지 않고 국제화함으로써 규모의 경제(economy of scale)를 유지하고 또다시 낮은 비용으로 진입의 장벽을 치는 전략을 전개함으로써 경제적 효율성과 경쟁력을 유지하고 있음을 발견하였다.

끝으로 이 연구를 시작하면서 알게 된 모든 정보로부터 향후 스마트 미디어 소비시장 행태를 전망하면 다음과 같다. ① 가까운 미래에 사람들의 오락물 접근방식은 오늘날과는 매우 다른 양상을 띠 것이다. 즉, 업그레이드된 비디오 품질, 다양한 스크린의 출현, 보다 친화적 인터페이스, 넓어진 소비자 선택영역에서 소비자 후생은 증대될 것이다. ② 높은 연령층일수록, 소득수준이 낮을수록 TV 시청시간이 길어지고,¹⁰⁾ 반대로 연령대가 낮을수록, 소득수준이 높을수록 스마트폰 등 기타 미디어 사용 비율이 높아질 것이다[10]. ③ 그러나 세대간 상당히 유사한 점도 발견할 수 있는데 그것은 가족이나 친구와 함께 어떤 스토리로 빠져들면서 ‘단순하게 릴렉스 하고 진정한 기쁨을 즐기려 하는’ 이용자 욕구는 지속된다는 것이다. 결국, 사람들은 TV 쇼나 영화를 좋

¹⁰⁾ 2014년 우리나라 TV 일평균 이용시간은 3시간 6분으로 전체 미디어 이용시간 중 절반 이상의 비중을 차지할 정도로 의존도가 높았음.

아하므로 특정공급자에게 예측됨이 없이 이를 즐기기에
최적인 곳을 찾아서 사업자를 선택하려 할 것이므로 앞
으로 이 분야의 격심한 경쟁이 예상된다.

약어 정리

CDN	Content Delivery Network
ISP	Internet Service Provider
MVPD	Multichannel Video Programming Distributor
OTT	Over The Top
QoE	Quality of Experience
SVOD	Subscription Video-On-Demand
VOD	Video on Demand

참고문헌

[1] <http://goo.gl/CKq7bf>

[2] ETRI, “스마트미디어 사후규제 관련 국내외 동향 및 시사점,” 2014. 8. 29.

[3] <http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>

[4] Cisco, “Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology 2014-2019,” White Paper, May 27th, 2015.

[5] <http://uangelstory.tistory.com/89>

[6] <http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>

[7] 김수진, “넷플릭스, 세계 방송시장을 어떻게 장악했다,” Business Post, 2015.3.26.

[8] <http://www.etnews.com/20150608000194>

[9] <http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JE31&newsid=01190646609436488&DCD=A00503&OutLnkChk=Y>

[10] http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?article_id=20150706151357