

지상파방송의 콘텐츠 사업다각화와 재원확보 전략

최세경 책임연구원(kocca)

1. 문제제기 및 연구목적

최근 경기침체로 방송광고의 판매매출이 급감하면서 지상파방송사가 재정적 위기에 직면하고 있다. 이에 따라 지상파방송사는 비용 최소화를 위한 조직의 구조조정 방안을 모색하고 있으며 새로운 수익원을 개발하기 위하여 사업다각화에 더욱 박차를 가하고 있다. 특히, 지상파방송의 광고 판매 매출 감소는 일시적이면서도 방송시장구조의 변화에 따른 지속적인 현상으로 예측되는 만큼 새로운 수익원을 개발하는 노력은 매우 중요하다.

방송시장은 수용자 상품시장과 콘텐츠 상품시장이라는 두 시장으로 구성된 양면시장(two-side market)이라는 특수성을 갖는다. 가치재(merit goods)이며 경험재(experience goods)인 콘텐츠상품은 그 경제적 가치를 즉각적으로 파악하기 어렵고 시장의 거래에 있어서 다양한 외부효과(external effect)가 발생한다. 더구나 방송서비스를 제공하기 위해 상당한 설비투자가 요구되기 때문에, 방송산업은 불가피하게 콘텐츠상품의 가치를 수용자의 규모로 평가하는 광고 비즈니스모델을 채택해왔다.

그러나 방송통신융합에 따른 크로스멀티 플랫폼(cross or integrated platform)의 이용구조는 방송산업의 전통적인 비즈니스 방식을 바꾸놓고 있다. 다양한 플랫폼과 다채널 서비스가 제공되고 소비자의 니즈와 선호에 콘텐츠의 소비를 즉각적으로 대응시킬 있게 되면서 광고 비즈니스 모델의 정당성이 잠식되고 있다. 지금까지 지상파방송사는 플랫폼사업자로서 독점적 지위를 활용하여 보편적서비스(universal service)의 구현이라는 공적 의무를 완수하는 대신에 안정적인 광고매출을 올릴 수 있었다. 하지만 플랫폼 간 경쟁의 심화는 지상파방송이 더 이상 수용자의 콘텐츠 접근을 통제할 수 없게 만들었다. 그로 인하여 지상파방송이 보편적서비스를 실현해야 하는 존재이유는 점차 약화되고 광고판매를 통한 안정적 재원확보가 불가능해지는 상황이다.

이에 따라 지상파방송은 방송시장구조의 변화에 부응하기 위하여 잠재적 효율성을 극대화할 수 있도록 수직적, 수평적 사업다각화를 추진하고 여러 유형의 유료 수익모델을 발굴해왔다. 그러나 지상파방송의 존재이유라 할 수 있는 무료 보편적서비스의 의무가 뉴미디어를 통해 콘텐츠를 유료화하기 위한 사업다각화를 제약하는 악순환을 낳고 있다. 유료 플랫폼 사업자가 지상파방송의 콘텐츠는 보편적서비스를 위하여 무료로 제공해야 한다는 논리로 뉴미디어를 통한 콘텐츠 유료화를 공격하고 있기 때문이다.

현재 지상파방송사는 플랫폼 간 경쟁을 위하여 추진하고 있는 콘텐츠 유료화 사업 때문에 무료 보편적서비스라는 지상파방송의 독점적 지위에 대한 정당성을 공격받고 있으며, 수용자 분화에 따른 광고판매 매출의 감소는 무료 보편적서비스를 실현하기 위해 요구되는 안정적 재정구조를 잠식하는 이중 딜레마에 빠져있다. 여기에다 디지털 방송시대에 지상파방송이 재송신을 통해 보편적서비스를 구현해야 하는 유료 플랫폼의 범위가 어디까지인가에 대한 논쟁은, 지상파방송사의 수익다각화 전략을 더욱 어렵게 만들고 있다.

따라서 본 연구는 방송통신융합에 따른 크로스-통합 플랫폼 이용구조에서 지상파방송이 디지털 보편적서비스를 전제로 콘텐츠 유료화를 추구할 수 있는 뉴미디어 비즈니스 영역은 어디까지인가를 살펴보고자 한다. 구체적으로는 첫째, 지상파방송의 뉴미디어 비즈니스 전망을 재원구조 다각화를 위한 콘텐츠 유료화 방안과 보편적서비스 실현 차원에서 검토할 것이다. 둘째, 한국과 미국 지상파방송사의 뉴미디어 사업전략을 콘텐츠 유료화 방안과 보편적서비스의 관계 속에서 비교하고 평가하고자 한다. 이는 멀티플랫폼에서 콘텐츠 유료화 전략과 케이블, 위성, IPTV 등에서 실시간 재송신을 통한 수익모델 간의 차이를 이해하려는 목적을 갖는다. 셋째, 뉴미디어 분야에서 국내 지상파방송사가 보편적서비스 의무를 유지하면서 콘텐츠를 유료화하기 위한 적절한 방안은 무엇인지를 논의하려 한다.

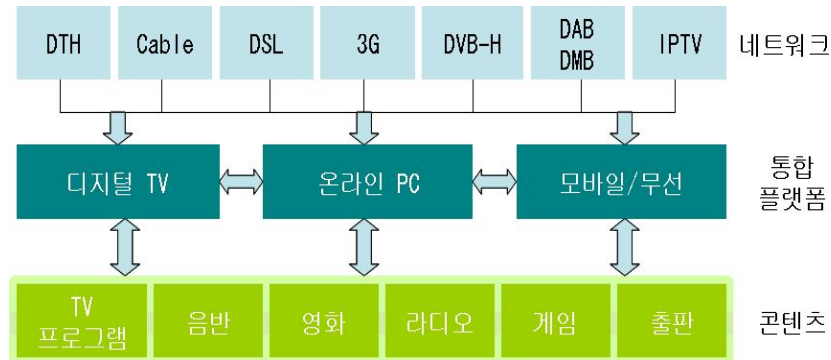
2. 지상파방송의 재정위기와 비즈니스 전망

1) 방송통신융합과 방송산업의 변화

방송통신융합이란 디지털 기술의 발전으로 인하여 개별 미디어가 서로 수렴하고 고유한 서비스의 영역이 점차 모호해지는 현상을 일컫는다. 특히, 브로드밴드의 확산과 IP 기술의 향상으로 방송과 통신의 네트워크가 서로 연계되면서 융합은 미디어 영역 전반에 걸쳐 나타나고 있다. 이 중에서도 방송과 통신 간의 네트워크 구분 없이 동일한 서비스와 콘텐츠가 제공되는 크로스-통합 플랫폼 환경은 방송산업의 구조를 바꾸는 중요한 변화라 할 수 있다.

크로스-통합 플랫폼 환경은 콘텐츠를 접근하고 소비하는 PC, TV 그리고 모바일 간의 경계가 사라지는 현상으로 정의할 수 있다. <그림 1>처럼 인터넷, 방송, 그리고 통신 서비스를 전송 네트워크 또는 경험하는 스크린에 관계없이 이용할 수 있는 구조를 말한다. 이러한 구조에서 콘텐츠의 소비는 더 이상 플랫폼과 네트워크로부터 제약을 받지 않는다. 소비자가 콘텐츠와 만나는 점점, 즉 경험의 양식을 통제하던 병목현상이 사라졌기 때문이다.

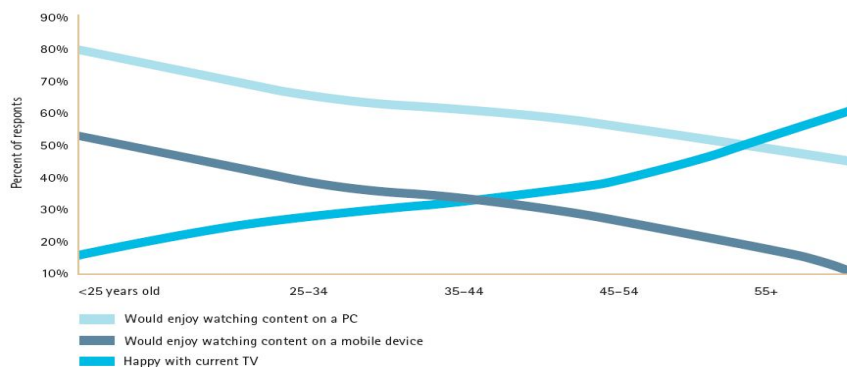
<그림 1> 크로스-통합 플랫폼의 이용구조



출처: Screen Digest. et. al. (2006)

크로스-통합플랫폼(이하, 통합플랫폼) 이용구조는 기존 TV방송처럼 대량의 단일한 수용자 집단을 여러 세그먼트(segment)로 바꾸는 ‘수용자의 분화(fragmentation)’라는 새로운 양상을 야기하기도 한다. 통합플랫폼은 여러 네트워크를 선로 연결하는 ‘연결성(connectivity)’, 그로 인한 미디어 기능과 서비스를 통합시키는 ‘통합성(integrity)’, 그리고 두 기능으로 서비스와 콘텐츠 소비에 대한 통제권을 수용자에게 부여하는 ‘상호작용성(interactivity)’이라는 세 가지 특성을 갖는다. 이 중에서 상호작용성은 주문형 콘텐츠(on-demand content), 시간이동(time-shifting) 그리고 다시보기(play-again)의 향상된 TV서비스를 제공함으로써 ‘소비자 통제력’을 증가시키는 역할을 담당한다. 즉, 전통적인 선형서비스 방송모델(linear broadcast model)에서 수동적 지위에 머물렀던 수용자를 서비스와 콘텐츠를 자신의 관심과 선호에 따라 선택하는 소비자로 변모시키고 있는 것이다. 다양한 소비자의 관심과 선호에 따라 소비자의 시청행태가 <그림 2>처럼 달라지는 만큼 자연스럽게 소비자의 분화 현상이 촉발된다.

<그림 2> 현재 제공받는 TV서비스에 대한 연령대별 만족도 비교



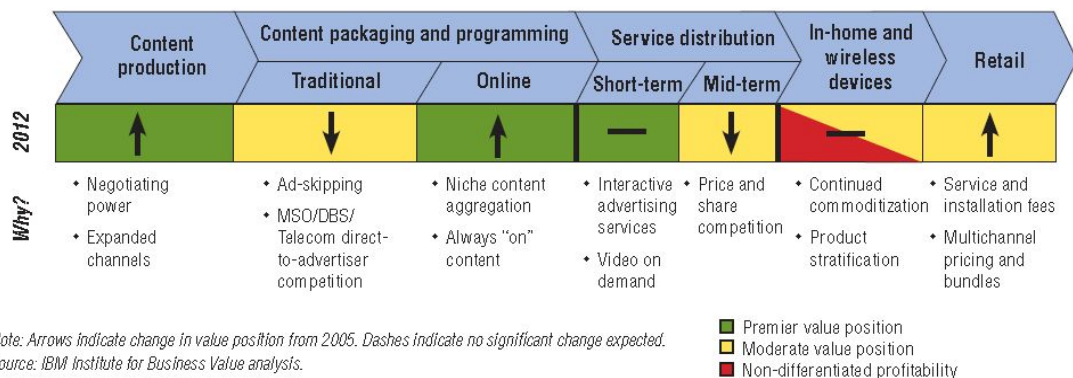
출처: Accenture Consumer Broadcast Survey (2008)

소비자의 통제권 증가는 방송산업에 있어 두 가지 중요한 함의를 제공한다. 하나는, 소비자의 분화가 광고수익을 감소시키는 주요 요인으로 작용한다는 것이다. 다른 하나는, 소비자의 시청행태를 예측하고 통제할 수 있게 되면서 전통적인 선형서비스 방송모델의 영향력이 점차 약화된다는 것이다. 따라서 소비자의 분화 현상은, 방송사로 하여금 변화하는 소비행태를 예측하는데 더 적극적으로 나서도록 만들고 있으며, 새로운 단말기와 새로운 유형의 시청행태를 비즈니스 전략으로 더 수용하도록 만들고 있다.

한편, 콘텐츠 접근에 대한 기존 병목현상을 약화시키고 소비자의 통제권을 증가시키는 통합플랫폼은 기존의 수직적 가치사슬을 콘텐츠 중심의 수평구조로 통합시키고 있다. 이러한 가치사슬의 수평구조화는 생산, 유통, 소비의 단계를 더욱 세분화시켜 방송산업에서 경제적 가치가 창출되는 핵심 영역을 변동시키고 있다(IBM, 2006). 우선 인터넷과 TV 간의 결합은 시간적 편성에 따라 선형서비스를 제공하는 전통 방송모델을 상시적인 배급이 가능한 비선형서비스 방송모델(non-linear broadcast model)로 변화시킬 전망이다. 즉, 통합플랫폼 이용구조에서는 주문형 및 맞춤형 서비스가 유통 비즈니스에서 핵심가치를 창출할 것이다. 이러한 비선형서비스 방송모델에서 소비자는 더 이상 채널에 기반하여 콘텐츠를 선택하는 것이 아니라, 자신의 관심에 부합하거나 미래에 그럴 가능성이 있는 콘텐츠 브랜드에 따라, 즉 자신의 관심과 선호에 근거하여 콘텐츠를 선택한다.

그 다음으로, 새로운 배급방식과 비선형서비스 방송모델의 확산은 광고기반의 수익구조가 TV방송 산업에 차지하는 중요성을 약화시키고 가입(subscription)과 임대(rental) 방식의 유료서비스를 주요 수입원으로 등장시킬 전망이다. 따라서 틈새 채널과 콘텐츠를 확보하여 다양한 이용자들의 접점을 지속적으로 유지하거나 이용자들과의 접점 영역을 다각화시킬 수 있는 소비(retail) 분야의 비즈니스 전략이 매우 중요해진다.

<그림 3> TV방송의 수평적 가치사슬과 핵심 비즈니스 영역



이러한 변화가 방송사에게 주는 함의는 첫째, 방송사는 지속적으로 높은 질을 갖는 독점적 콘텐츠의 제작을 추구해야 한다는 것이다. 소비자의 관심과 선호에 의해 콘텐츠를 선택하고, 채널을

선호하는 것이 아니라 콘텐츠를 선호하여 소비행태가 발생하기 때문이다. 둘째, 방송사는 광고보다는 소비자에 의해 지불되는 다각화된 수익구조를 확보할 필요가 있다. 셋째, 방송사는 비즈니스를 위하여 소비자에 대한 즉각적이면서도 심도있는 지식을 확보해야 한다. 이는 방송사가 브랜드 콘텐츠를 표적화된 소비자들에게 판매할 수 있는 능력을 말한다. 넷째, 다매체 다채널을 교차하면서 상호 영향력을 높여줄 수 있는 새로운 소비자의 경험을 구축해야 한다. 멀티 플랫폼과 멀티스크린을 통해 다양한 니즈와 선호가 반영된 콘텐츠를 배포하는 전략을 의미한다(Accenture, 2008).

2) 지상파방송 재원위기의 원인과 구조

방송시장은 수용자 상품시장과 콘텐츠 상품시장이라는 두 시장으로 구성된 양면시장의 특성을 갖고 있다(Napoli, 2003). 콘텐츠 상품의 경제적 가치가 수용자 상품에 대한 거래를 통해서만 평가되는 구조로서 대표적인 플랫폼 경제¹⁾라 할 수 있다. 그리하여 방송산업은 전통적으로 수용의 규모로부터 경제적 가치를 창출하기 위하여 무료로 콘텐츠를 제공하는 대신 광고매출을 달성하는 수익모델을 채택해왔다. 지상파방송은 이러한 양면시장에서 경제적 활동을 매개하는 유일한 플랫폼으로 수용자의 프로그램 시청을 통제하는 영향력을 통하여 수용자상품을 광고주에게 판매한 것이다. 그리고 보편적서비스는 공공자산인 전파를 수탁한 지상파방송사업자에게 공적 의무를 부여하기 위한 정책 목표였지만, 동시에 접근이 보편성을 통해 공익부담을 안정적으로 해소하기 위한 경제적 원리가 반영된 개념이기도 하다.

<표 1> 미국 시청가구의 연령별 TV 및 인터넷 TV 시청 시간

(단위, 시간:분/월)

	2-11세	12-17세	18-24세	25-34세	35-44세	45-54세	55-64세	65세이상
전통적 TV시청	87:00	89:09	103:27	118:59	124:01	145:03	159:59	177:50
시간이동 TV시청	4:16	3:36	3:55	9:28	8:13	6:46	5:49	2:57
인터넷 이용	4:58	12:01	12:18	29:00	38:47	33:52	34:44	26:01
인터넷 비디오 시청	1:30	1:45	3:41	3:22	2:48	2:03	1:33	1:12
모바일 TV 및 비디오 시청	n/a	5:25	3:02	3:36	2:53	2:53	2:10	n/a

출처: Nielson (2008.05)

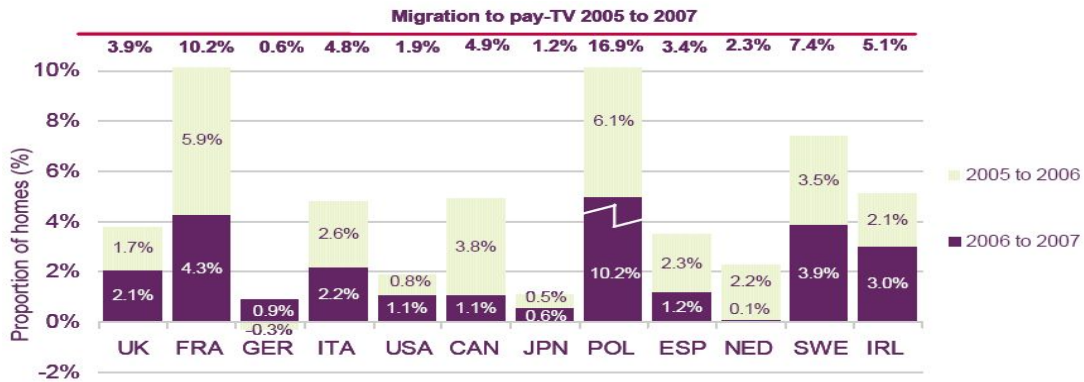
지금까지 지상파방송사는 지상파 채널을 유료 플랫폼에 공급하는 것이 자사 콘텐츠의 광고가치를 높여주고 무료 보편적서비스 의무를 구현해야 한다는 관점에서 그 공급대가를 적극적으로 요구하지 않았었다. 국내 지상파방송사가 지상파 채널 재송신을 비즈니스 전략으로 활용하지 않은 이유는 국내 방송법에서 KBS1과 EBS만 의무재송신 대상으로 규정하고 나머지 지상파 채널에 관한

1) 플랫폼 경제란, 시장에서 경제주체들을 중개함으로써 잉여를 창출하는 수단 또는 영역을 의미하는 플랫폼에 따라 경제적 활동이 이루어지는 것을 의미한다.

사항은 특별한 규제를 적용해 놓지 않은 측면도 있다. 유권해석상 기타 지상파 채널의 재송신은 사업자 간의 자율계약 사항에 해당한다. 하지만 국내 방송 프로그램 유통시장에서 상당한 영향력을 행사하는 지상파 채널의 재송신은 유료 플랫폼 간의 경쟁에 영향을 미칠 수 있기 때문에, 공정 경쟁의 여건을 확보하는 차원에서 지상파 채널의 재송신에 관한 사항을 보다 구체적으로 정의할 필요가 있었다.

이처럼 수용자의 분화로 전통적 TV에서 여타 미디어의 새로운 콘텐츠로 이동하는 현상은 시청, 가입, 광고 그리고 거래비용에 반영되면서 지상파방송의 재정위기를 초래하고 있다. 우선, 시청가구들이 콘텐츠 소비를 직접 통제할 수 있는 유료 플랫폼으로 빠르게 이주(migration)하고 있다. 그 다음으로, 다양한 개인미디어 이용의 증가로 말미암아 확장된 광고 목록(inventory)은 광고 비즈니스를 변화시켜 지상파방송의 광고매출을 감소시키고 있다. 광고주들은 분화된 소비자의 니즈와 선호를 더 잘 부응하기 위하여 다양한 광고목록을 활용하는 실정이다. 광고주는 다양한 세그먼트의 소비자를 확보하기 위하여 광고 목록을 선택, 조합, 보완하고자 할 것이며, 광고대행사는 콘텐츠에 따라 분화된 소비자를 광고주에 판매하기 위하여 크로스 플랫폼 광고전략을 극대화하고자 한다. 그리하여 지상파방송 광고는 검색, 모바일, IPTV, VOD 그리고 온라인 광고로 점차 유입될 수밖에 없다.

<그림 4> 유료 TV방송으로의 시청가구 이주 현황

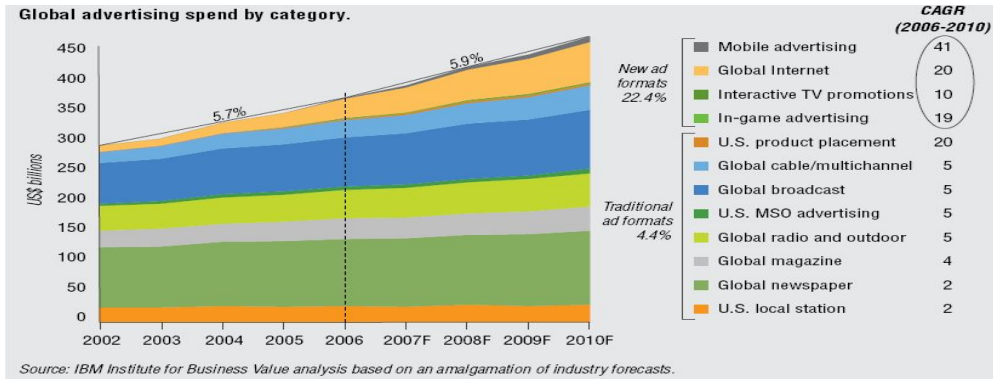


Source: World Television Markets 2008, IDATE

실제로 미국 광고 및 마케팅 시장구조를 전망한 것에 따르면, TV, 라디오, 신문 등 전통적인 미디어가 차지하는 비중은 점차 감소하고 온라인, 브랜드 콘텐츠, 구전 마케팅 등 대안 미디어 또는 양방향 채널의 비중은 증가할 것이다. IBM(2007a)의 세계 광고시장에 대한 분석에서도 뉴미디어 광고시장의 성장가능성이 중요하게 지적됐다. IBM이 분석한 2006~20010년까지 세계 광고 지출 규모의 전망을 살펴보면(<그림 5>참조), 인터넷, 모바일, 게임, 양방향 TV광고의 성장률이 전통적인 미디어의 광고 성장률과 비교할 때 2배 이상 높게 나타났다. 특히 미국의 지역 지상파방송사의 광고시장 성장률은 겨우 2%에 불과한 것으로 전망됐다. 지상파방송을 포함한 전통적 미디어에 대

한 광고매출 감소의 가능성은 최근에 수행된 세계 광고주에 대한 의식조사에서 다시 확인됐다. 조사에 참여한 광고주들의 63%가 양방향 또는 온라인 마케팅 채널에서 광고비 지출을 증가할 계획이라고 응답했다. 동시에 응답자의 65%가 전통적인 광고비 지출은 줄일 것이며, 59%는 전통적 마케팅 채널에 대한 지출을 줄일 계획이라고 말했다(IBM, 2009).

<그림 5> 세계 미디어 유형별 광고시장 전망



출처 : IBM (2007a).

PWC(2008)의 세계 텔레비전 광고시장 전망에 따르면, 2007년 현재 총 162,302백만 달러의 규모를 형성하고 있다. TV 광고시장은 세계 경기의 영향을 받는 만큼 증가율이 대체로 일정하지 않은 편이다. 2004년 TV광고시장의 성장률은 전년대비 10.9%를 기록했으나 그 다음해인 2005년에는 3.4% 성장을 했다. 2007년 지상파방송사의 광고매출은 전체 TV광고 시장 매출 176,289백만 달러 중에서 132,045백만 달러를 차지했다. 이 수치는 다채널 유료 TV방송의 광고수입 40,255백만 달러의 3배에 해당하는 규모이다. 그러나 지상파방송 TV광고 매출의 증가세는 점차 완화되고 있지만, 다채널 유료TV방송의 광고매출 규모는 2003~2007년 연평균 14.2%의 성장률을 기록하는 등 선전하고 있다.

<표 2> 세계 TV수신료 시장과 TV광고 시장 전망

(단위 : 백만US\$, %)

분야	2005	2006	2007	2008(P)	2009	2010	2011	2012	'08-'12 연평균 성장률
TV수신료	148,222	160,070	173,541	188,663	208,827	232,568	255,814	280,791	-
성장률(%)	8.9	8.0	8.4	8.7	10.7	11.4	10.0	9.8	10.1
TV광고	147,086	156,440	162,302	176,289	181,555	194,876	200,801	215,822	-
성장률(%)	3.4	6.4	3.7	8.6	3.0	7.3	3.0	7.5	5.9

출처: PWC (2008).

세계 TV 광고시장이 뚜렷한 성장세를 보이고 있지 않은 반면에 세계 TV수신료 시장은 급성장세를 보여주고 있다. 2003년에 125,501백만US\$를 기록한 이후 2007년 현재까지 연간 9%가 넘게 꾸준히 성장해왔다. TV수신료 시장의 성장은 디지털 기술의 확대에 따른 페이퍼뷰(pay-per-view), 주문형비디오(VOD), 모바일TV 그리고 디지털위성라디오 등 유료 플랫폼의 보급 확산 또는 콘텐츠 유료화가 그 배경이 됐다. 즉, 유료 플랫폼 확산으로 TV수신료 시장은 급속하게 커지고 있지만 TV 광고시장은 지상파방송의 광고매출이 정체됨에 따라 상대적으로 성장세가 둔화되고 있는 것이다.

3) 지상파방송의 비즈니스 전망과 쟁점

통합플랫폼 이용구조에서 지상파방송은 수용자의 분화 현상과 광고매출의 감소라는 위기에 직면하고 있다. 자사 콘텐츠와 수용자의 미디어 경험을 통제할 수 있는 플랫폼으로서 독자적 위상이 감소하고 있기 때문이다. 무엇보다 수용자 분화 현상은 다수 수용자 집단을 대상으로 보편적서비스를 제공한다는 지상파방송의 존재이유를 잠식할 뿐만 아니라, 재원의 절대적 비중을 차지하는 광고가치까지 하락시키는 지상파방송 위기의 핵심 원인이라 할 수 있다.

지상파방송이 이러한 위기에 대응하기 위한 미래 전략은 앞서 설명한 TV방송의 비즈니스 대응과 별반 차이가 없을 전망이다. 우선 지상파방송사는 지속적으로 고품질 콘텐츠를 제작·확보할 수 있는 경쟁력을 갖춰야 하고, 변화하는 수용자의 이용행태에 대한 관심을 높여하며, 멀티플랫폼 또는 멀티스크린 경험을 겨냥한 콘텐츠 비즈니스 전략을 추진해야 한다. 정인숙(2006) 역시 지상파방송의 미래 대응전략을 이와 유사한 세 가지 유형으로 제시하고 있다. 첫째, 플랫폼 전략이고 둘째, 콘텐츠 전략이며 셋째, 포지셔닝 전략이다. 플랫폼 전략이란 멀티플랫폼 또는 멀티스크린에 콘텐츠를 적절히 배포할 수 있는 플랫폼 경쟁력을 키우는 것이다. 콘텐츠 전략은 말할 것도 없이 소비자의 니즈와 선호를 반영한 프리미엄 콘텐츠를 확보할 수 있는 능력을 지칭한다. 마지막으로 포지셔닝 전략은 소비자로서 수용자의 이용행태를 적절히 분석하여 다양한 소비자 세그먼트에 적절히 소구할 수 있는 마케팅을 의미한다.

그러나 멀티플랫폼 환경에서 지상파방송이 행사할 수 있는 플랫폼 전략은 제한될 수밖에 없다. 자연스럽게 지상파방송은 수십년동안 구축해왔던 콘텐츠 경쟁력을 갖고 대응하는 것이 최선이다. 즉, 자사가 확보하고 있는 다양한 콘텐츠와 프리미엄 콘텐츠를 여러 플랫폼에 공급하여 소비자와의 접점을 확대해야 생존할 수 있다. 반대로 플랫폼 경쟁력을 확보하고 있는 인터넷, 케이블TV, IPTV 등 유료 플랫폼 사업자는 자신이 확보한 가입자를 활용하여 콘텐츠와 서비스를 차별화하는 전략을 추진할 것이다. 특히 유료 플랫폼은 다채널과 상호작용 서비스가 가능하기 때문에 플랫폼 전략과 소비자 포지셔닝에 더 유리하다. 결국, 두 진영은 각자 자신이 확보하고 있는 중요 비즈니스 자원을 효율적으로 활용하여 경쟁할 것이며 이러한 비즈니스 전략의 차이로 갈등할 전망이다 (IBM, 2007b; 정윤식, 2008).

지상파방송과 유료 플랫폼 간의 비즈니스 갈등은 ‘보편적서비스’와 ‘콘텐츠 유료화’라는 두 가지 논리로 첨예하게 전개될 것이다. 보편적서비스는 지상파방송사가 여러 유료 플랫폼에 콘텐츠를 공급해야 한다는 근거가 될 수 있지만, 지상파방송사가 뉴미디어 전략을 통해 추구하고자 하는 콘텐츠의 유료화를 공격하는 논리가 된다. 지상파방송사 입장에서는 수익다각화를 위하여 콘텐츠의 유료화가 절실하나 이것이 지상파방송의 존재이유를 잠식할 수 있기 때문에 어렵다.

그러나 보편적서비스가 반드시 콘텐츠 유료화와 양립하는 것은 아니다. 보편적서비스는 최소한의 비용으로 모든 사람들이 서비스에 접근하도록 하는 것에서부터 출발하고 있다. 이러한 이유로 남궁협(2000)은 보편적서비스의 원칙을 ‘접근(access)’과 ‘요금(rate)’으로 압축될 수 있다고 지적한다. 여기에는 경제학에서 사용하는 사회적 후생(social welfare)의 개념이 자리잡고 있다. 모든 국민이 향유해야 할 양질의 방송서비스를 공정하고 합리적이며 적절한 가격으로 제공함으로써 분배적 효율성을 달성하는 것이다. 이러한 측면에서 볼 때, 지금까지 지상파방송서비스가 무료 보편적서비스를 지향한 것은 공익부담과 시장 독점권을 상쇄시킬 수 있었기 때문이다. 그러나 더 이상 시장 독점권이 보장되지 않고 그로 인하여 발생하는 수익이 공익부담을 상쇄시킬 수 없다면, 보편적서비스를 구현하기 위하여 ‘공정하고 합리적이며 적절한 가격’을 다시 설정할 수 있는 것이다. 따라서 지상파방송의 뉴미디어 전략은 보편적서비스 측면에서 콘텐츠 유료화의 적절한 수준은 어디까지인가를 근거로 이루어져야 한다.

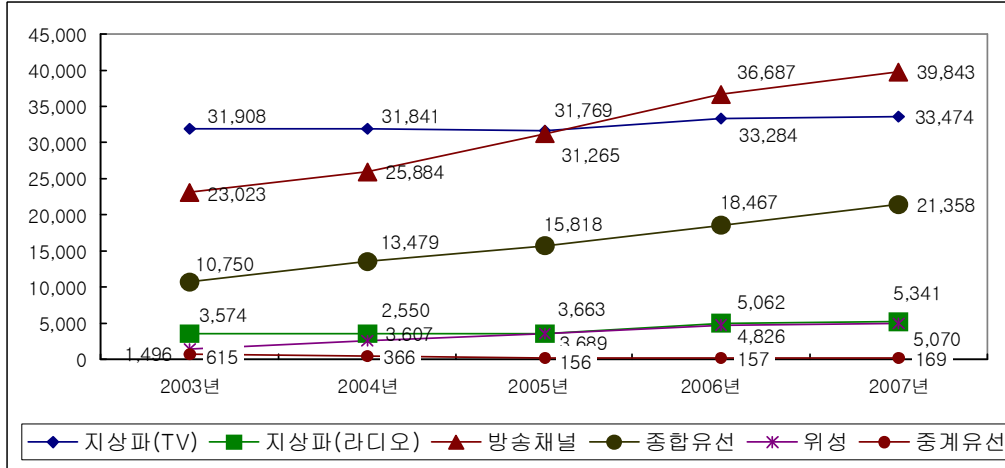
3. 국내 지상파방송사의 뉴미디어 전략과 수익모델 평가

1) 국내 지상파방송사의 재원구조와 위기진단

최근 3년간 방송매체별 매출액 추이를 살펴보면, 전체 매출액 대비 지상파방송사의 매출액 점유율은 2005년 41.0%, 2006년 38.1%, 2007년 36.9%로 매년 줄어드는 추세를 보이고 있다. 특히 텔레비전 부문의 점유율 감소 추세가 두드러지게 나타났다. 이에 반하여 종합유선방송사의 매출액 점유율과 방송채널사용사업자의 매출액 점유율은 지속적인 증가추세를 보이고 있다. 지상파방송사의 매출액 감소는 2008년과 2009년에도 지속될 전망이다. KT 경영연구소(2008)는 2008년 지상파방송사 매출액을 2007년보다 약 1% 감소한 3조 4,602억원으로 추정했으며, 2009년 매출액은 이보다 2% 감소한 3조3,876억원으로 예측했다.

<그림 6> 방송매체별 매출액 추이

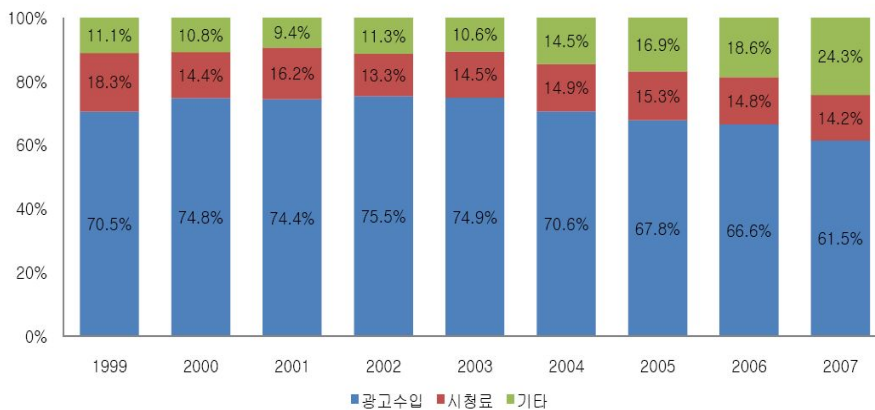
(단위, 억 원)



출처: 방송통신위원회 (2008)

지상파방송사 매출액이 전체 방송시장에서 차지하는 비중이 감소하는 가장 큰 원인은 유료방송 시장의 성장 때문이기도 하지만, 프로그램 판매수익등 기타수익의 지속적인 증가에도 불구하고 주요 재원이 되는 광고매출이 감소하는데 있다. 1999년부터 2007년까지 국내 지상파방송사 수익구조의 변화 추이를 나타낸 <그림 7>을 보면, 지상파방송사의 주요 수익원인 광고매출이 월드컵 중계로 가장 높은 성장률을 보였던 2002년 이후 계속 감소한 것을 알 수 있다. 반면에 프로그램 판매수익등 기타수익이 수익구조에서 차지하는 비중은 동 기간 동안 거의 2배로 상승했다.

<그림 7> 국내 지상파방송의 수익구조 변화 추이(1999-2007)

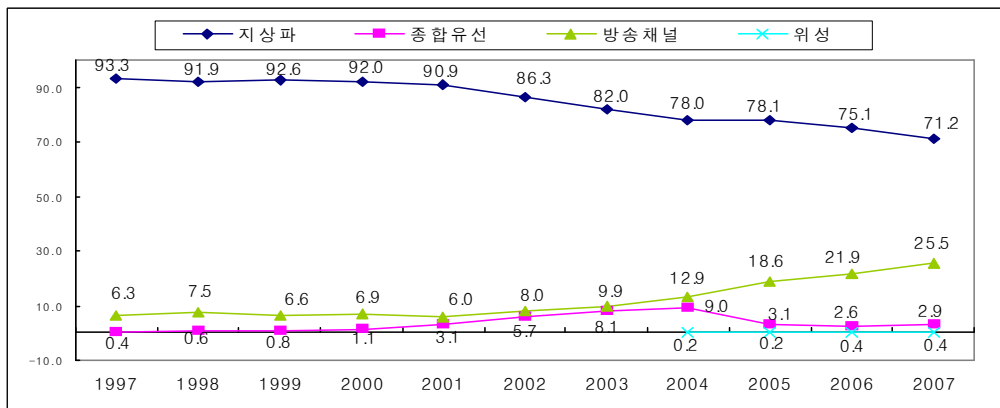


출처: 방송통신위원회 (2008); 아틀라스리서치 통계자료 재인용

전체 방송광고시장에서 지상파방송이 차지하는 비중을 살펴보면, 국내 지상파방송이 직면한 재원위기의 상황을 보다 잘 파악할 수 있다. 2007년 현재 방송광고시장 규모는 3조 3,657억 원으로

전년대비 2.4% 성장한 것으로 나타났다. 이 중에서 지상파방송의 광고매출액은 2조 3,956억원으로 전년대비 2.9% 감소하였으며, 전체 광고시장에서 차지하는 점유율도 71.2%로 2003년 이후 지속적인 하락 추세를 보이고 있다. 이에 반하여 종합유선방송사업의 광고매출은 983억원으로 전년의 866억원에 비해 증가하였으며 방송채널사용사업 역시 전년대비 19.5% 증가한 8,578억원의 광고매출을 달성했다.

<그림 8> 방송매체별 광고매출 점유율 추이



출처: 방송통신위원회 (2008); 아틀라스리서치 통계자료 재인용

미국 금융위기에 따른 경기침체로 2008년 지상파방송사의 광고매출은 더욱 급감했다. 지난해 지상파방송사 광고매출액은 전년 대비 2,087억원이 감소한 2조1,856억원을 기록했다. 1~8월 지상파방송의 방송광고시장은 각종 판매제도 개선과 베이징올림픽 효과로 전년 대비 4억원이 증가한 1조 5,228억원을 기록했지만, 금융위기의 여파가 미치기 시작한 9월부터 12월까지 광고매출은 전년도 동기간 대비 2,091억원이나 급감했다. 2009년에 들어와서는 광고매출의 감소폭이 더 커지고 있는 상황이다. 2009년 1분기 지상파방송3사의 광고 매출액은 3,486억원으로 전년 동기간 대비 32.1%나 감소했다.

<표 3> 2009년 1분기 지상파방송3사의 광고매출 규모

(단위, 백만원)

	2009년 1분기	2008년 1분기	2008년	2007년
KBS	129,719	119,209	531,053	592,394
MBC	78,677	221,158	888,299	969,410
SBS	92,929	107,943	479,211	528,198
기타	47,269	65,301	278,031	298,274
총계	348,594	513,611	2,176,594	2,388,276

출처: 한국방송광고공사

전체 지상파방송사의 수익구조를 살펴보면 광고매출 수입은 최근 5년간 9.94%나 감소했다. 반면 협찬수입, 프로그램 판매수입, 기타사업 수입 등의 성장률은 거의 100%를 육박하거나 초과하고 있다. 국내 지상파방송사가 광고매출 감소에 대응하기 위하여 나름대로 수익다각화를 추구하고 있고 광고 중심의 재원구조를 다원화시키려고 노력하고 있음을 보여주는 것이다. 이처럼 아직까지 지상파방송시장의 성장세 유지되고 새로운 수익원을 확보할 수 있는 이유는, 안정적인 광고매출을 통해 확보해온 고품질 콘텐츠 제작능력으로 인하여 지상파방송사의 영향력이 그대로 유지되고 있으며, 여전히 TV시청을 선도하는 플랫폼으로 소비자에게 지상파방송 콘텐츠를 공급하고 있기 때문이다.

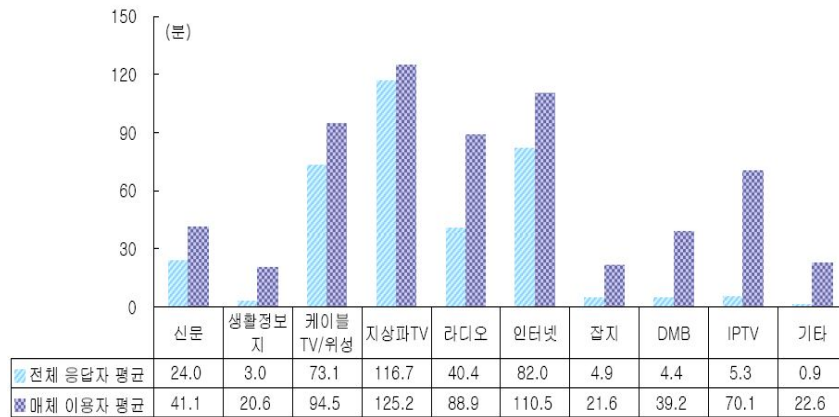
<표 4> 국내 지상파방송사의 수익구조

구분	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	전년대비 증감율	최근5년간 성장률
지상파방송	3,548,193	3,544,817	3,542,552	3,703,681	3,881,539	4.80	9.39
방송수신료	514,593	528,375	540,679	549,240	553,141	0.71	7.49
광고수입	2,656,580	2,502,761	2,402,103	2,467,622	2,392,471	△3.05	△9.94
협찬수입	154,952	176,711	222,259	257,912	277,033	7.41	78.79
전과료수입		27,170	27,067	1,958	10,574	440.16	-
프로그램 판매수입	32,954	64,992	96,598	142,091	192,300	35.34	483.54
비영리수입	41,175	20,852	55,237	59,075	80,668	36.55	95.91
기타사업 수입	147,939	223,956	198,610	225,784	375,352	66.24	153.72
지상DMB				2,302	8,610	274.08	-
평균 매출액	82,516	82,438	82,385	86,132	90,268	4.80	9.39

출처: 방송통신위원회 (2008)

그러나 국내 지상파방송사가 위기에 직면하고 있다고 볼 수 있는 근거는 재정구조 또는 수익구조에서보다 국내 시청자들의 시청행태에서 찾을 수 있다. TNS 미디어 코리아가 조사한 2008년 11월 현재 TV 시청행태에 따르면 2008년 현재 2007년보다 0.7% 포인트가 하락했다. 특히 지상파방송 채널의 경우, 전년보다 0.6% 포인트 하락했다. 아직까지 지상파방송 채널의 시청률이 31.4%로 케이블 채널 및 기타 채널보다는 우위를 기록하고 있지만 그 영향력이 예전보다 감소하고 있다는 것은 여러 가지 정보에서 나타나고 있다. 국내 1인당 지상파TV 시청량 변화를 살펴보면 2003년에 평일 평균 시청량이 176분이었으나 계속 감소하여 2008년에 평일 평균 시청량이 105분으로 무려 75분이나 줄었다.

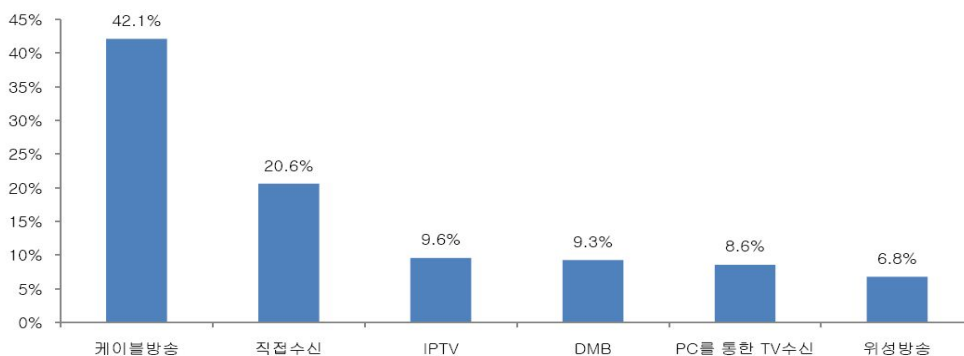
<그림 9> 국내 소비자들의 일평균 매체 이용시간(2008.5.3-6.9)



출처: 언론재단/디지털타임즈 재인용(2008. 7. 30)

국내 지상파TV 방송의 시청량이 지속적으로 감소하는 이유는 <그림 9>처럼 해당 매체에 대한 충성도가 월등히 높은 뉴미디어의 등장으로 소비자가 분화하고 있기 때문이다. 지상파TV 방송의 시청시간이 전체 응답자에서는 상대적으로 높지만 각 매체 이용자의 평균 이용시간을 비교하면 그 차이는 매우 작아진다. 특히 인터넷 이용시간은 지상파TV 방송 시청시간과 거의 비슷한 수준으로 나타나고 있다. 이처럼 각 뉴미디어 이용자의 평균 이용시간이 증가하는 이유는 콘텐츠와 서비스 소비에 대한 통제권이 소비자에게 부여되는 뉴미디어의 특성 때문인 것으로 유추된다. 따라서 국내 지상파방송사는 소비자의 이용행태 변화를 고려한 비즈니스 전략을 시급히 추진하지 않을 경우, 점차 소비자로부터 외면을 받을 것이며 광고매출의 감소뿐만 아니라 콘텐츠 제작능력을 통해 그나마 확보해왔던 프로그램 판매수익등 기타수익도 날려버릴 수 있다.

<그림 10> 국내 지상파방송서비스 이용방법 현황(2009.1)



출처: 정보통신연구진흥원 (2009. 4. 7)

국내 지상파방송사가 현재 직면하고 있는 광고매출의 감소와 매체력 약화라는 위기를 극복하려면, 앞서 살펴본 것처럼 통합플랫폼 이용구조로 지상파방송 콘텐츠와 소비자 간의 접점을 확대할 수 있는 가능성에 주목할 필요가 있다. 사실 통합플랫폼 이용구조는 다양한 미디어와 채널로 인하

여 소비자의 분화를 촉진하지만, 지상파방송이 확보하고 있는 고품질 콘텐츠를 다양한 소비자 세그먼트에 다각적으로 배포시킬 수 있다. 국내 시청자들이 지상파방송서비스를 이용하는 방식을 보여주는 <그림 10>은 지상파방송사가 다양한 플랫폼을 통해 소비자의 경험을 구축할 수 있음을 보여준다. 따라서 국내 지상파방송사가 추진할 수 있는 재원다각화를 위한 비즈니스 전략은 여러 뉴미디어를 통해 자사 콘텐츠를 공급하는 크로스 플랫폼 전략이라 할 수 있다. 이 전략은 다양한 세그먼트의 소비자에 대한 접근을 통해 지상파방송사의 매출력을 유지함으로써 광고가치를 유지하거나 높일 수 있을 뿐만 아니라, 콘텐츠를 유료로 소비하는 행태를 새로운 수익모델로 도입할 수도 있다. 다만, 크로스 플랫폼을 통해 소비자와의 접점을 확대시키는 새로운 영향력을 유료 수익모델로 적용할 경우 무료 보편적서비스 의무라는 논란에 직면할 수 있다.

2) 국내 지상파방송사의 뉴미디어 사업전략 현황과 평가

(1) 국내 지상파방송사의 뉴미디어 사업다각화 전략

국내 지상파방송사는 이미 오래전부터 잠재적 효율성을 높이기 위하여 사업다각화를 추진해왔다. 처음에는 비용을 줄이기 위하여 핵심가치 영역이 아닌 사업부분을 아웃소싱하거나 자회사로 분사시키는 사업다각화에 치중했다. 지상파방송3사가 공히 방송 프로그램의 제작기술 또는 미술/특수효과 사업분야를 자회사로 전환한 것이 대표적인 사례이다. 반면, 뉴미디어 분야의 사업다각화는 인터넷 확산으로 방송사 웹사이트를 구축해야 하는 필요성, 그리고 케이블TV의 급속한 성장에 대응하려는 전략적 차원에서 추진됐다. 처음엔 단순히 지상파방송의 웹사이트 운영을 대행하던 인터넷자회사는 온라인을 통해 자사 콘텐츠를 제공하는 새로운 창구로 발전했고, 케이블TV 시장에서 지상파방송의 영향력을 유지하기 위하여 도입된 계열 방송채널사용사업자는 지상파방송사에게 또 다른 수익을 제공하는 비즈니스 모델로 주목을 받았다. 현재 지상파방송사가 사업다각화를 통해 운영하고 있는 주요 사업부분을 영역에 따라 구분하면 <표 5>과 같다.

지상파방송사의 프로그램 제작을 보완하며 콘텐츠의 해외 판매를 대행하거나 국내 비디오 또는 DVD 판권을 주 사업으로 하고 있는 프로덕션 계열 자회사를 제외하면, 뉴미디어 분야의 사업다각화는 채널사업과 인터넷 사업으로 크게 요약될 수 있다. 이 두 사업 분야는 지상파방송사의 자사 콘텐츠를 유료 플랫폼에 제공하여 소비자와의 접점을 확대하는 역할을 담당할 뿐만 아니라, 자사 콘텐츠를 소비자 또는 사업자에게 자사 콘텐츠를 직접 판매하는 콘텐츠 유료화 비즈니스까지 주도하고 있다.

<표 5> 국내 지상파방송사의 사업 다각화 현황

	제작	장비/효과	채널	인터넷	기타 (해외유통 등)
KBS	KBS미디어	KBS아트비전 KBS비즈니스	KBS-N	KBS인터넷	KBS재팬
MBC	MBC프로덕션	MBC미디어텍	MBC플러스 (MBC게임 MBC드라마넷 MBC에스에스 스포츠)	iMBC	MBC아카데미
SBS	SBS프로덕션 SBS뉴스텍	SBS아트텍	SBS골프채널 SBS스포츠채널 SBS드라마플러스	SBSi	SBS인터내셔널

출처: 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>) 등록 자료를 재구성

현재 지상파방송 계열 채널사용사업자는 유료방송 시장에서 상당한 영향력을 행사하고 있다. 특히, 프리미엄 콘텐츠라 할 수 있는 드라마와 예능 프로그램을 1주일 정도의 홀드백 기간을 두고 서비스함으로써 수익극대화를 추구하고 있다. 뿐만 아니라, 높은 방영권 비용이 요구되는 스포츠 채널까지 운영하면서 영화 채널을 제외하고 국내 유료 플랫폼의 프로그램 유통에서 주도권을 확보한 상태다. 이에 따라 지상파방송3사는 계열 채널사용사업자로부터 방송 프로그램을 판매하여 상당한 수익을 달성하고 있다. 2007년 지상파방송 3사의 프로그램 판매수익은 총 1,930억원에 육박하고 있다. KBS가 663억원이었으며, MBC가 776억원, SBS가 310억원으로 나타났다. SBS를 제외하고는 KBS와 MBC는 방송광고 수익의 10%를 상회하는 수준에서 방송 프로그램 판매수익을 올렸다.

지상파계열 방송채널사용사업자가 달성한 매출액과 방송채널사용사업 시장에서 차지하는 시장 점유 현황을 보면, 이들 사업자가 2007년에 달성한 전체 매출액은 3,476억원으로 전년보다 26.8% 증가했다. 홈쇼핑채널을 제외한 일반 방송채널사용사업자의 전체 매출액 대비 지상파계열 방송채널사용사업자의 시장점유율은 16.9%로 2006년의 15.4%에 비해 더 증가하였다. 이러한 시장점유율의 증가 추세는 <표 6>처럼 2004년 이후 꾸준히 상승하고 있다. 즉, 수직결합에 기반한 지상파방송사의 매출액 규모는 감소하고 있으나, 자회사를 통한 수평결합이 지상파방송의 새로운 재원으로 부상하고 있음을 보여준다.

<표 6> 지상파방송 계열 채널사용사업자 매출액과 시장점유율

지상파	방송채널사용사업 법인명	매출액(백만원)			점유율(%)		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007
KBS	케이비에스엔	37,394	47,694	59,367	2.6	2.7	2.9
MBC	MBC 게임	12,036	14,754	17,528	0.8	0.8	0.9
	MBC 드라마넷	46,304	65,621	86,923	3.3	3.7	4.2
	MBC ESS 스포츠	22,623	29,698	42,741	1.6	1.7	2.1
	지역MBC 슈퍼스테이션	-	-	602			0.0
	소계	80,963	110,073	147,794	5.7	6.2	7.2
SBS	SBS드라마플러스	38,732	52,647	59,622	2.7	3.0	2.9
	SBS 골프채널	31,872	38,906	46,368	2.2	2.2	2.3
	SBS스포츠채널	17,394	24,803	34,473	1.2	1.4	1.7
	소계	87,998	116,356	140,463	6.2	6.5	6.8
지상파 방송3사 계열PP 전체 매출액(영리매출기준)		206,355	274,123	347,624	14.5	15.4	16.9
일반PP(Video+Audio+Data PP) 전체 매출액		1,418,606	1,783,764	2,056,542	100	100	100.0

출처: 방송통신위원회 (2008).

지상파방송사의 인터넷 계열사는 온라인 또는 IPTV, DMB 등 뉴미디어에 자사 콘텐츠를 유료로 제공하는 비즈니스 모델을 갖고 있다. 2008년 KBS인터넷과 SBSi의 매출액은 전년 대비 각각 20.2%, 22.4%씩 늘어난 약 315억2천만원, 433억2천만을 기록했다. 반면 iMBC의 경우 2007년 대비 8%가 감소한 252억9백만원을 기록해 대조적인 모습을 보였다. 2008년 iMBC의 실적이 저조한 이유는 IPTV 사업자에 제공하는 VOD 판매 대가가 본사의 매출로 계산되었기 때문으로 유추된다.

<표 7> 지상파방송 계열 인터넷사업자 매출 현황

(단위, 억원)

비교	KBS인터넷	iMBC	SBSi
2007년 매출	262.2	272.2	353.7
2008년 매출	315.26	252.09	433.2
전년 대비 매출 증감률	20.2%	△8%	22.4%

출처: 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>) 등록 자료를 재구성

최근에 지상파 계열 인터넷사업자는 자사 콘텐츠를 VOD나 다운로드 방식으로 제공하는 차원을 넘어 다양한 온라인 콘텐츠 서비스를 독자적으로 개발해오고 있다. 방송 프로그램이 아니라 뉴스, 정보, UCC 등을 제공하거나 소셜 네트워크 서비스를 구축하는 등 TV와 인터넷 간의 콘텐츠 소비를 서로 보강하는 비즈니스 전략을 모색하는 것이다. 뿐만 아니라 휴대폰서비스, 지상파 DMB와

와이프로 등 모바일 단말기 통해 자사 콘텐츠를 공급하거나 온라인 게임 퍼블리싱과 같은 신규 사업을 추진하고자 노력 중이다.

<표 8> 지상파방송 계열 인터넷사업자의 비즈니스 현황

	인터넷포털	모바일/IPTV	게임 퍼블리싱
KBS인터넷	-콘피아닷컴(고화질서비스) -아이스크림(교육콘텐츠)	-June, Nate 콘텐츠 제공 -지상파 DMB 서비스	-
iMBC	-아이엠쿱(요리포털) -티비안(연예UCC뉴스) -보기보기몰(온라인쇼핑몰)	-MBC무선포털	-iMBC게임과 연계
SBSi	-	-모바일 서비스(콘텐츠 제공, 폴브라우징) -DMB(일본 MBCo) -IPTV 서비스(권권 판매)	-원더킹, 무림외전 등

이들 지상파방송 계열 인터넷사업자는 본사와 콘텐츠 공급 계약을 맺고 있는데, iMBC의 경우 자사 콘텐츠 공급대가 산정은 '연간 2천만원 + 해당수익 × 수수료율'을 정하는 방식으로 이뤄진다. 연간 2천만원을 일괄 지급하는 금액은 브랜드 사용료에 해당된다. 수수료의 경우, 2006년에는 광고 및 국내 콘텐츠 매출액은 14% 그리고 해외 콘텐츠 매출액은 50%가 적용되었다. 이후 해외 콘텐츠 판매 사업이 분리되면서 일괄적으로 2007년 19% 그리고 2008년 21%의 수수료가 적용되고 있다. 2008년 콘텐츠사용료 매입비용은 4,283,151천원(2007년 4,595,848천원)이었다. 2008년 SBSi의 디지털콘텐츠 매입비용은 저작권 및 이용권을 포함하여 7,085,066천원(2007년 4,324,077천원)이었다. 본사와 체결한 콘텐츠 공급대가 산정방식은 2006년에 SBS 방송 콘텐츠를 활용한 광고 또는 콘텐츠 판매로부터 얻은 매출액의 17%를 제공하는 것이었다. 이후 2008년부터 그 비율이 20%로 상승했고, IPTV에 콘텐츠를 제공한 매출의 경우 33%를 대가로 지불하도록 되어 있다. 즉, 지상파방송 자회사인 인터넷사업자는 자사 콘텐츠를 유료화하는 비즈니스 모델로 지상파방송사의 프로그램 판매수익 증가를 견인하고 있는 것이다.

(2) 유료 플랫폼을 통한 지상파 채널 재송신 전략과 쟁점

최근 국내 지상파방송사는 유료 플랫폼에 지상파 채널을 재송신하는 것을 비즈니스 전략으로 접근하기 시작했다. 국내에서 지상파 채널의 재송신 문제는 DMB, IPTV 등 신규 플랫폼이 진입할 때마다 등장했다. 특히, IPTV의 도입으로 유료 플랫폼 간의 경쟁 심화가 예견되고 케이블사업자가 IPTV와의 경쟁을 위하여 디지털 케이블 전환을 서두르자, 지상파방송사업자는 지상파 채널 재송신 공급대가를 새로운 수익모델로 접근했다. IPTV사업의 제도화 과정에서 불거졌던 '프로그램 접근

규정(programme access rule)' '필수설비의 접근' 등도 지상파 채널 재송신을 또 다른 비즈니스 모델로 인식하는 계기가 됐다.

현재 국내 지상파방송 3사는 IPTV에 대한 비즈니스 전략을 두 가지 차원에서 추진하고 있다. 하나는 지상파 채널 재송신에 대한 공급대가를 IPTV 사업자로 받는 것이다. 다른 하나는 IPTV 플랫폼에 TV포털을 구축하는 것이다. 전자가 IPTV사업자와의 계약을 통해 지상파 채널 재송신에 대한 공급대가를 받는 것이라면, 후자는 IPTV사업자와의 제휴 또는 지상파방송 3사가 협력하여 TV포털을 구축하고 VOD와 부가콘텐츠를 제공하는 뉴미디어 비즈니스라 할 수 있다. 현재 TV포털에 적극적으로 나서는 곳은 SBS와 MBC이다. 이미 SBS는 메가TV 등 IPTV에 포털을 구축해 놓고 SBS가 서버를 직접 운영하고 있다. KBS는 영국처럼 지상파방송3사가 IPTV에 통합 포털을 구축하여 무료 주문형서비스를 제공하는 방안을 지향하고 있다.

지상파 채널 재송신은 공급대가를 어떻게 산정하느냐를 놓고 의견대립을 보이다가 현재 잠정적인 계약을 마친 상태이다. KBS와 SBS는 IPTV업계와 2008년 10월 21일에 '선전송 후정산' 방식으로 포괄적 합의한 후, 그동안 시범 운영의 결과를 놓고 구체적인 가입자당비용(CPS)의 산정기준을 논의하는 중이다. 양 업계의 잠정 합의에 따르면 IPTV사업자가 콘텐츠 발전을 위한 펀드를 출연하기로 되어 있다. 최근에 이루어진 MBC-KT 간의 협상은 아예 구체적인 산정기준과 펀드 출연 규모를 정한 상태이다. 양사는 CPS를 250~300원으로 정하는 한편 콘텐츠 개발 펀드250억 원에 출연기로 2008년 11월 12일에 합의했다.

그러나 IPTV업계는 지상파방송사에게 지급해야 할 콘텐츠 대가가 너무 많아 다른 방송채널사용사업자(PP)에게 콘텐츠 공급료를 줄 수 없는 상황이라는 논리로 다시 재협상을 요구하고 있다. IPTV업계는 경쟁상대인 케이블TV 업체들이 무료로 쓰고 있는 지상파 채널을 쓰기 위해 수백억원 규모의 대가를 지급하는 것은 형평성에 어긋난다고 지적한다. 콘텐츠 개발을 위하여 조성하기로 한 펀드의 운용권을 누가 가질 것인가도 쟁점이다. 지상파방송 측은 IPTV 채널 공급료의 일환으로 펀드를 조성하기로 한 만큼 자신들이 운영권을 갖아야 한다고 주장한다. 반대로 IPTV 측은 펀드에 돈을 투입하기 때문에 양측이 공동으로 펀드를 조성하고 운영해야 한다는 입장이다.

<표 9> 방송 플랫폼별 재송신 협상에 대한 입장과 전략

	IPTV 사업자	SO사업자	위성DMB
지상파 방송사	공급료 산정 재검토, 모니터링 후 개별 협상력 확대 가입자당 재송신비용 산정, 콘텐츠 펀드 조성, 콘텐츠동등접근 적용	보편적서비스 논리 강화, 비용편익 분석 디지털재송신 대가 요구, 계열 PP 영향력 유지	재송신 협상 요구, 불공정 경쟁행위 개별협상의 문제 협상 늦추기

지상파방송사는 케이블사업자들에게도 ‘디지털 방송 저작권료’를 요구하고 있다. 디지털케이블을 통한 지상파 재송신은 보편적서비스의 대상이 아닌 만큼 적절한 대가를 받아야 한다는 입장이다. 그리하여 디지털 케이블에서 지상파 방송이 차지하는 기여부분을 복합적으로 반영하는 대가 산정안을 마련하여 케이블사업자 측에 이미 전달한 상태이다. 구체적으로는 수신료와 지상파 방송의 점유율 등을 감안하고 지상파방송 채널 사이의 홈쇼핑 채널 사용료 등도 포함하여 산정한다는 것이다. 대신 디지털케이블이 디지털 지상파TV의 난시청 해소에 기여한 점도 대가 산정시 반영하는 것을 제안했다. 이와 반대로 케이블사업자는 디지털 지상파 채널을 재송신 하는데 발생하는 비용과 그로 인하여 지상파방송사가 얻는 편익을 비교하는 방안을 제시했다. 이러한 비용편익 분석은 디지털 케이블이 디지털 지상파TV 방송의 난시청을 해소하는 역할을 담당하고 있으며, 디지털 케이블 전환에 대한 투자는 곧 지상파방송의 디지털 보편적서비스를 구현하기 위한 편익이라는 것이다. 따라서 케이블사업자는 지난 2005년부터 2008년까지의 디지털케이블TV 서비스 이후 비용편익을 분석해 보면 매년 수백억원씩의 적자가 발생하고 있다는 것이다.

지상파방송사 입장에서는 광고 기반의 수익모델이 안정적인 재원을 확보해 주지 않기 때문에 지상파 채널을 유료 플랫폼에 재송신하는 것에 대한 공급대가를 요구하는 전략은 당연하다. 하지만 유료 플랫폼사업자는 지상파 채널의 실시간 재송신은 무료 보편적서비스인 지상파방송의 공공성을 실현하기 때문에 당연하다는 논리를 펴고 있다. 수용자가 분화되는 상황에서 무료 보편적서비스를 구현하기 위한 케이블TV 또는 IPTV의 역할을 인정해 달라는 취지이다. 또한 지상파 채널 재송신에 대한 대가 지불은 케이블TV의 비용 상승과 지상파방송의 유료화를 초래하여 뉴미디어 분야에서 지상파방송의 지배력을 더욱 키울 수 있다고 본다.

이와 같은 양 측의 입장 차이는 디지털 케이블TV와 IPTV가 난시청 해소를 주목적으로 하던 기존 아날로그 케이블TV와 동일한 서비스로 볼 수 있는가의 여부에서 기인한다. 디지털 지상파TV는 아날로그 지상파TV와 달리 난시청으로부터 상당히 자유롭다. 뿐만 아니라 디지털 케이블TV와 IPTV는 접근의 보편성 원칙보다는 콘텐츠에 대한 지불의사에 따라 소비가 이루어지는 상품으로서 가치가 더 강조된다. 따라서 지상파방송이 디지털 보편적서비스를 구현하기 위하여 유료 플랫폼을 통한 재송신할 필요가 있는 문제는 과거 다른 이러한 환경을 고려하여 판단할 필요가 있다.

(3) 국내 지상파방송사의 멀티캐스트(MMS) 도입전략과 쟁점

국내 지상파방송사는 디지털 방송으로 전환을 전환하면서 영상 압축기술의 발달로 하나의 주파수 대역에 여러 채널을 동시에 송신할 수 있는 멀티모드서비스(MMS)의 도입을 모색하고 있다. MMS도입에 관한 논의는 2005년 방송위원회의 ‘디지털방송추진점검단’에서 처음 공식화되었는데, 2006년 월드컵 경기에 MMS 시험방송을 실시하고 그 결과를 평가해 도입 여부를 결정하려 했다. 그러나 MMS에 대한 화질 논쟁이 벌어지고 셋톱박스 오작동을 일으키면서 그 논의와 결정을 미루고 있는 상황이다. 현재 MMS는 「지상파 텔레비전 방송의 디지털 전환과 디지털방송의 활성화에

관한 특별법(이하, 특별법)」에 ‘다양한 디지털방송 서비스 제공에 관한 사항’을 기본계획의 범위로 규정하고 있어 도입의 근거를 마련한 상태이다.

지상파방송3사는 MMS도입을 기술혁신을 통해 전파 자원을 효율화하여 무료의 공공서비스를 지금보다 더 많이 더 다양하게 제공함으로써 지상파방송의 공공성을 유지·향상할 수 있는 정책수단으로 이해하고 있다. 또한 MMS가 지상파방송사업자로 하여금 디지털 전환에 적극 나서도록 유도하는 방안이라고 본다. MMS가 지상파방송사업자에게 새로운 서비스를 가능하게 하기 때문에 그에 대한 투자를 늘려갈 수 있다는 것이다. 그리하여 지상파방송3사는 공익전문 편성을 수행하는 채널로 설정하고 보편적서비스를 지향하는 형태로 MMS도입 전략을 짜고 있다(이창형·고우종·김서중, 2008). 궁극적으로는 디지털 지상파 다채널을 구축하여 수신환경을 개선한 후에 케이블TV로부터 시청자를 이주시킨다는 구상을 전제로 하고 있다. KBS는 이미 2010년부터 독립적 24시간 뉴스전문 채널을 운영하는 것을 목표로 하는 MMS 도입 전략을 공개한 바 있다. MBC는 추가채널을 다큐멘터리, 문화예술, 지역 프로그램을 활용한다는 원칙만을 세워놓은 상황이다. 반면 SBS는 상업방송으로 추가 채널을 공익전문 편성으로 운영하는데 나타날 수 있는 여러 가지 상황을 고민하는 것으로 알려지고 있다(기자협회보, 2007.10.17). EBS는 2009년 4월 국회 업무보고 과정에서 영어 채널 MMS 세부시행계획을 내놓았다. 오는 6월22일부터 주채널(HD채널 10-1)에는 평생교육 실현을 위한 지성정보·교양 프로그램을, 부채널(SD채널 10-2)에는 상업광고 없이 EBS English의 영어교육 프로그램을 편성하겠다는 내용이다(서울경제, 2009.5.12).

그러나 MMS도입을 놓고 지상파방송업계에서조차 이견이 갈리고 있으며 시청자단체, 케이블TV 업계 등은 다른 목소리를 내고 있어 당분간 해결이 쉽지 않을 전망이다. 우선 MMS를 공익전문 채널로 운영하는 것이 과연 타당한가부터 생각이 약간씩 다르다. 선택의 다양성과 방송의 질을 전제로 하여 소구의 보편성을 추구하는 것도 필요하다는 주장이 있는가 하면, 일부는 MMS가 도입되면 핵심 프로그램의 점유율이나 영향력이 약화되어 지상파방송의 광고매출 감소로 이어질 수 있음을 우려한다. 시청자단체 또는 시민단체에서는 MMS 도입에 따라 가능해지는 추가 채널을 기존 지상파방송사에게 허가권을 주지 않고 제3자에게 허가하거나 임대하는 방안을 제시하기도 한다. 케이블TV업계는 의견상 유료방송과 차별화되는 공익 채널로 운영되면 문제될 것이 없다고 말하지만, 지상파 다채널로 인하여 케이블TV 광고시장이 축소될 것을 우려하는 상황이다.

이와 같은 이견과 논쟁이 유발되고 있는 이유는 MMS 도입을 공공성 차원에서 지상파방송사가 디지털 전환의 한 방식으로 당연히 선택할 수 있는 것으로 주장하나, 다른 편에서는 MMS 도입에 대한 구체적인 방안은 도입 여부와 별개로 논의해야 할 사항으로 보기 때문이다. 최근 방송통신위원회는 EBS의 MMS 시범서비스를 다루면서 MMS 채널을 새로 허가를 받아야 하는 뉴미디어 채널 정책으로 정리한 것으로 보인다. 이 경우 제3자에 대한 채널 허가 또는 임대가 가능할 전망이다. 지상파방송사가 MMS 도입을 주장하면서, 추가 채널을 운영하고자 할 때 지상파방송사가 직면하는 운영비용 및 콘텐츠 제작비용을 어떻게 해결할 것인가를 설명하지 못한 점도 MMS도입 논쟁을 키

왔다. 뿐만 아니라 저가 위주의 다채널 유료방송 구조에서 지상파 다채널 서비스가 가져오는 영향력을 충분히 점검하는 작업도 지금까지는 많이 부족했다.

3) 국내 지상파방송사의 뉴미디어 사업전략의 한계

국내 지상파방송3사의 뉴미디어 사업전략을 살펴봤다. 방송채널사용사업자와 인터넷사업자를 자회사로 두고 자사 콘텐츠를 유료로 제공하거나 홀드백 전략을 통해 케이블TV에 유통시켜 상당한 수익을 올리는 것으로 나타났다. 이에 반하여 지상파 채널 재송신을 통해 경제적 수익을 달성하려는 비즈니스 전략은 최근에야 집중적으로 다루어지고 있다. 전자의 영역이 실시간 채널 재송신에 해당하는 비즈니스가 아니라는 점에서 ‘콘텐츠의 유료화’는 특정한 장벽없이 원활하게 추진되고 있는 반면, 후자의 영역은 ‘보편적서비스’를 유료로 제공하는 것이 타당한가의 논란으로 수월하지 못한 상황이다.

현재 지상파방송사가 계열 방송채널사용사업자와 인터넷사업자를 통해 자사 콘텐츠를 공급하고 소비자와의 접점을 확대하는 비즈니스는 대표적인 멀티플랫폼 콘텐츠 전략으로 볼 수 있다. 특히, 인터넷사업자가 추진하는 온라인 콘텐츠 비즈니스는 모바일 애플리케이션까지 구축하고 다양한 서비스를 모색하는 등 매우 활발하다. 그러나 아직까지 TV, PC 그리고 모바일을 자유롭게 교차하면서 자사 콘텐츠를 소비하도록 촉진하는 상호 보장의 비즈니스 전략은 부족해 보인다. 일부 모바일 서비스를 제공하며 새로운 인터넷서비스를 개발하고 있지만, 소셜 네트워크 사이트나 UCC사이트와의 제휴를 통해 변화하는 소비자의 행태를 즉각적으로 TV시청과 연결시키는 방안은 미흡한 상황이다. 이는 자사 콘텐츠를 과감하게 다른 인터넷사업자에게 개방하거나 타 사업자의 콘텐츠를 제공하여 수익을 창출하는 부분에서 적극성이 상대적으로 부족했기 때문으로 유추된다.

지상파방송사가 채널 재송신을 통해 새로운 수익을 확보하지 못하는 것은 유료 플랫폼 사업자의 반발 때문이기도 하지만, 지상파방송의 채널 재송신을 사업자의 재산권 측면에서 어떻게 규율할 것인가의 제도 미흡에서 기인한 바가 크다. 사실, 정책당국은 디지털 방송 환경으로 지상파방송 채널이 갖는 경제적 가치가 커지고, 플랫폼 경쟁의 심화로 지상파 채널 재송신이 불공정 경쟁행위의 지렛대로 활용될 수 있음을 고려하지 못했다. 더구나 의무재송신 내지 역외 재송신 제한과 같은 정책이 지향하는 가치가 목표가 불분명하기 때문에 미디어별 정책에 일관성이 없고 새로운 플랫폼이 등장할 때마다 매번 지상파방송과 유료 플랫폼 간의 갈등만 되풀이 시켰다(윤성욱, 2009).

그러나 지상파 채널 재송신을 새로운 수익원으로 활용하지 못한 것은 지상파방송사에게도 책임이 있다. 무료로 채널 재송신을 허용하거나 채널 재송신 대가를 요구하는 것을 플랫폼마다 다르게 적용하여 계약 상대인 유료 플랫폼에게 혼란을 가중시킨 것이다. 계열 방송채널사용사업자를 IPTV에 공급하지 않고 케이블서비스에 남아 안정적 광고매출과 공급대가를 확보하는 전략을 취하는 것도 IPTV 사업자의 불만을 낳고 있다. 지금까지 아날로그 난시청 해소에 기여한 케이블사업자와의

협력관계를 인정하지 않고, MMS도입과 디지털 케이블 서비스의 유료화 요구 등 독자전략을 취하려는 것도 갈등을 키웠다. 이러한 행위들 모두는 콘텐츠사업자가 취하려는 콘텐츠 전략과 플랫폼 사업자로서 플랫폼 경쟁력을 누리려는 전략 사이에 혼선을 보여주는 사례라 할 수 있다.

4. 미국 지상파방송사의 뉴미디어 전략과 사업다각화 현황

1) 뉴미디어 사업전략과 콘텐츠의 활용

(1) ABC

디즈니의 ABC는 모바일, TV, 인터넷 3개 미디어(3Screen) 모두에 자사 콘텐츠를 제공함으로써 시청자를 확보하고 광고 미디어로서의 부가가치를 높이는 전략을 추구하고 있다. 시청자가 무료 콘텐츠를 더 선호하기 때문에 프리미엄 콘텐츠를 모바일과 인터넷에 무료로 제공하여 광고수익을 더 확대하는 것이다. 현재 AOL 비디오 서비스를 통해 무료로 콘텐츠를 전송하고 있다. ABC.com 과 아이튠(iTunes) 서비스를 통해 자사 콘텐츠를 공급하고 있으나 일부 유료화를 시행하고 있다. 아이튠 서비스를 통해 제공되는 콘텐츠의 이용료는 에피소드당 1.99달러를 받고 있다. 또한 ABC는 주요 프로그램을 2-3분 분량의 모바일 프로그램으로 전환하는 한편, 24시간 디지털로 방송되는 뉴스전문 채널을 구성하여 이를 휴대전화에서 시청할 수 있도록 하는 방안을 모색하고 있다.

ABC는 멀티플랫폼 전략을 위하여 시청자들이 인터넷을 통해 더 많은 자사 콘텐츠를 이용할 수 있는 부가서비스도 제공하고 있다. 예를 들어 드라마의 재미를 배가시키기 위해 기존 LOST에는 없던 장면을 새롭게 제작하고 게임화하여 온라인상으로 공개하여 시청자 커뮤니티를 활성화시키는 것이다. 이러한 온라인 커뮤니티의 활성화는 지상파방송에서의 프로그램 시청증가로 이어져 광고 수익을 높일 수 있다. 그리고 ABC는 멀티플랫폼 전략으로 증가된 시청자 규모를 광고주에게 판매하기 위하여 CM 자체의 시청률을 개발하여 이용하고 있다.

(2) CBS

CBS는 인터넷을 TV 네트워크를 위한 랩으로 보고 자사 콘텐츠가 인터넷 구석구석으로 확산되는 전략을 추진하고 있다. 그렇다고 하여 반드시 자사 프로그램만을 인터넷을 통해 송출하는 전략을 고수하지는 않는다. TV에서 제공되지 않으면서, TV 콘텐츠를 잠식하지 않는 프리미엄 콘텐츠를 인터넷으로 제공하는 전략도 추진하고 있다(Gonon, 2008.9.23). 즉, 멀티플랫폼 전략을 위하여 시청자와의 접점을 단순히 확대할 뿐만 아니라 플랫폼간의 콘텐츠 차별화로 새로운 사업모델을 추가하려는 목적을 갖는다.

구체적으로 CBS는 2007년 5월에 방송 프로그램의 인터넷을 통한 전송을 위해 AOL, MSN 그

리고 CNET 네트워크와 제휴하여 'CBS 오디언스 네트워크(CBS Audience Network)'를 출범시켰다. 이 서비스는 자사 인터넷사이트인 CBS.com을 통해 뉴미디어 시청자들에 접근할 수 있는 범위보다 더 많은 시청자를 확보하여 광고판매를 증가시키려는 목적에서 출범했다.

CBS는 주요 지상파방송사의 콘텐츠를 감상할 수 있는 최초의 온라인 애플리케이션인 TV.com 서비스도 제공하고 있다. TV.com은 인터넷뿐만 아니라 모바일 단말기로도 이용이 가능하다. 이용자들은 TV.com를 서비스를 통해 WiFi와 셀룰러 네트워크를 이용해 방송사 콘텐츠의 풀 에피소드를 감상할 수 있다. 뿐만 아니라, 버라이즌 와이어리스(Verizon Wireless)와의 계약을 체결하고 버라이즌의 휴대전화 비디오 서비스의 V캐스트를 통해 자사 콘텐츠를 제공하고 있다.

한편, CBS는 아이폰(iPhone) 및 아이팟 터치(iPod Touch)로도 자사가 운영하는 동영상 사이트 TV.com을 시청할 수 있는 애플리케이션을 2009년 2월26일에 출시했다. 이 애플리케이션은 CBS의 「스타트랙」, 「CSI」 등의 인기 TV시리즈 풀 에피소드를 비롯해, CNet, Showtime, CW의 프로그램 등을 아이폰과 아이팟을 통해 감상할 수 있도록 해준다. CBS의 아이폰용 TV.com 애플리케이션은 모바일을 통한 CBS의 콘텐츠를 접근하도록 함으로써 다양한 시청자 세그먼트와 자사 콘텐츠 간의 접점을 확대하는 성과를 가져올 전망이다. 모바일을 통해 TV.com 서비스를 이용하기 때문에 인터넷 기반의 TV.com 서비스에 대한 이용자의 접근을 더욱 용이하게 할 것으로 예상된다.

CBS는 뉴미디어 사업전략은 단순히 자사 콘텐츠의 배포창구를 확장하는 것이 아니라, 온라인 전용 프리미엄 콘텐츠를 제공하여 TV 본방송의 시청시간을 잠식시키지 않는 범위 내에서 인터넷 또는 모바일 시청자들을 확보한다는 방식이다. 이 전략은 본방송 프로그램의 시청 성과와 인터넷 시청 간의 상호 영향이 작게 발생한다. 대신에 TV방송에서 방영되지 않지만 온라인에 제공해야 할 프리미엄 콘텐츠를 확보해야 하는 만큼 추가적인 콘텐츠 제작비용이라는 부담이 발생한다.

(3) NBC와 Fox

NBC의 뉴미디어 사업전략은 CBS와 차이를 보이고 있다. 지상파방송을 통해 본방송을 하기 이전이라도 시청자와의 접점을 넓히기 위하여 온라인을 통해 자사 콘텐츠를 공급하는데 더 적극적이다. 미디어 환경의 변화로 본방송에 대한 매력력이 상대적으로 낮아지고 시청자들인 인터넷과 모바일 단말기를 통해 콘텐츠를 시청한다면, 온라인을 통해 자사 콘텐츠를 먼저 제공해 더 많은 시청자들을 확보한다는 전략이다. 이에 따라 NBC는 2006년부터 자사의 신규 프로그램을 첫 방송 일주일 전에 인터넷을 통해 미리 제공하는 공격적인 마케팅을 수행하고 있다(Levin, 2008.9.17). 뿐만 아니라 FOX와 함께 2007년 8월에 두 네트워크의 프로그램을 인터넷 상에서 보급하는 홀루(Hulu)라는 합작회사를 MSN, Yahoo, CNET 등과 함께 설립하여 온라인 서비스 전략을 더욱 강화했다.

홀루는 유튜브(YouTube)와 마찬가지로 동영상 공유사이트의 성격을 갖고 있다. 따라서 홀루는 앞으로 유튜브(YouTube)와 본격적인 경쟁을 펼칠 것으로 예상되는데, 유튜브와는 달리 홀루에서

전송되는 비디오는 모두 저작권을 침해하지 않는 콘텐츠들로, 법적 분쟁의 소지가 전혀 없는 것이 홀루의 경쟁력이라 할 수 있다. 그러나 홀루는 ABC와 CBS의 협력을 얻어내지 못한 만큼, 얼마나 안정적으로 다양한 비디오를 확보할 수 있느냐 여부가 성공을 좌우할 것으로 보인다. 일부 텔레비전 프로그램 제작자들은 시간이 지난 프로그램들만을 인터넷에 공급하고 최근 프로그램들은 VOD나 다운로드를 통해 수익을 얻을 수 있는 웹사이트에만 공급하기 때문에, 최근 프로그램들을 안정적으로 확보하는 것 자체가 쉽지 않을 수 있다.

NBC는 홀루를 출범시킨 이후 애플사의 아이튠 서비스와 결별하고 NBC Direct라는 서비스를 선보여 PC 이용자들이나 모바일 장치 이용자들이 무료로 자사 콘텐츠를 다운로드 받을 수 있는 전략을 추진하고 있다(Mahmud, 2007.9.10). 반면 Fox는 홀루의 출범 이후에도 아이튠 서비스를 통해 주요 프로그램 공급하면서 NBC와 다른 전략을 채택하고 있다. NBC가 아이튠 서비스를 중단한 것은 온라인을 통해 제공되는 자사 콘텐츠의 적정한 가격을 받지 못한다는 이유도 있지만, 이는 지상파방송 전후에 새로운 배포창구를 확보하는 것뿐만 아니라 시청자를 자신의 가치사슬에 머물도록 하려는 전략이라 할 수 있다. 모바일을 통한 콘텐츠 서비스는 NBC의 모바일 부서(Mobile Division)가 담당하는데, 기존 자사 콘텐츠를 공급할 뿐만 아니라 아예 모바일 전용 콘텐츠를 제작하기도 한다. 매일 20여 개의 뉴스 프로그램을 모바일 서비스를 위해 제작하고 있으며, 「오피스」 등의 프로그램은 이를 휴대전화에서 이용할 수 있는 게임으로 개발되기도 했다.

(4) 미국 지상파방송사의 뉴미디어 전략의 특징

미국 지상파방송사가 추진하는 뉴미디어 사업전략을 정리하면 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 하나는 '멀티플랫폼 콘텐츠' 전략이었다. 다양한 플랫폼에서 자사 콘텐츠의 이용을 최대화시키기 위하여 방송 전후에 새로운 배포창구를 만들거나 확보하는 사업다각화를 지칭한다. 지상파방송사는 다양한 시청자 세그먼트와 자사 콘텐츠 간의 접점을 확대하여 멀티플랫폼에 자사 콘텐츠를 배포하고 있었다. 다른 하나는 시청자들을 자신들의 가치사슬 영역에 오랫동안 붙잡아 두기 위하여 새로운 사업모델을 개발하는 전략이었다. 광고에 대한 수익 비중을 줄여나가기 위하여 새로운 유료 서비스를 통해 수익구조의 포트폴리오를 다각화하는 형태가 여기 전략에 해당한다. 하지만 이 두 가지 전략은 개별적으로 추진되지 않았고 서로 유기적으로 연결되어 서로의 전략을 보강하는 방식으로 추진되고 있었다. 멀티플랫폼 콘텐츠 전략이 지상파방송의 콘텐츠 경쟁력으로 다양한 시청자 세그먼트를 묶어 광고의 부가가치를 높이기 위한 측면도 있지만, 콘텐츠를 유료로 서비스하기 위한 새로운 창구를 개발하는 사업전략과도 상통하기 때문이다.

구체적으로 살펴보면, 미국 지상파방송의 온라인 전략은 주요 인터넷 포털과의 제휴를 통해 이루어지고 있음을 확인할 수 있다. 온라인 비디오 전략은 세 가지 단계를 거쳐 발전해오고 있다. 1단계가 구글과 애플같은 온라인 사업자에게 VOD 다운로드용 콘텐츠를 제공하는 것이고, 2단계가 지상파방송사가 직접 개발한 사이트에서 익일 콘텐츠를 스트리밍으로 서비스하는 것이며, 3단계가

지상파방송사와 인터넷 포털 간의 제휴 단계이다. 미국 지상파방송사는 소비자와 자사 콘텐츠 간의 접점을 온라인 구석구석으로 확대하기 위하여 주요 인터넷 사업자와 적극적인 제휴를 맺고 있다는 것을 확인했다(<표 10>참조).

<표 10> 지상파방송사와 인터넷 포털 간의 제휴 관계

방송사	AOL	Comcast	MSN	MySpace	Yahoo	Veoh	Bebo	YouTube	기타
ABC	0								
CBS	0	0	0			0	0		0
NBC/FOX(Hulu)	0	0	0	0	0			0	

출처: JupiterResearch (2008)

일부 지상파방송사는 인터넷을 통한 TV 프로그램 시청이 지상파방송의 시청점유율을 더욱 감소시켜 광고매출에 타격을 줄 수 있다는 것을 지나치게 우려하는 경향이 있다. 그러나 지상파방송사가 차지하는 시청점유율이 이미 낮아진 상황에서 시청점유율의 하락을 방지하기 위하여 온라인과 모바일 등 뉴미디어 전략에 나서지 않는 것은 더 큰 문제다. 현재 대부분의 미국 지상파방송사는 방송 프로그램의 일부가 유튜브, MySpace 등으로 흘러들어가 오히려 시청자를 끌어오는 효과를 발휘할 것이라고 보았다. 통합플랫폼 이용구조에서 TV와 인터넷 이용이 별개로 존재하지 않은 만큼, 두 플랫폼을 통해 접근하는 소비자를 적절하게 연관시키는 전략에 주력한 것이다. 지상파방송사는 적어도 인터넷으로 놓친 프로그램을 시청할 수 있도록 유인하여 시청자를 자사 서비스 영역에 고착(lock-in)시키는 효과를 얻을 수 있다.

<그림 11> 미국 주요 지상파방송사 시청률 추이(2007-2008)



출처: 아틀라스리서치 통계자료

미국 지상파방송사는 아직 휴대전화를 이용한 비디오 서비스가 적절한 비즈니스 모델로 확립되지 않았음에도 불구하고, 다양한 모바일 비디오 서비스를 개발하거나 제공하는데 주력하고 있다. 이는 지상파방송사가 적어도 향후 5-10년 사이에는 모바일을 통한 TV서비스 공급이 주요 수익원

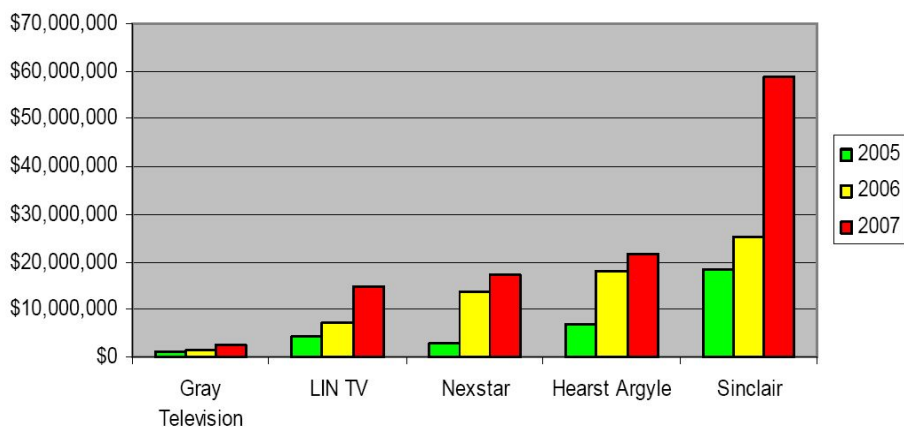
의 하나가 될 것으로 기대하고 있기 때문이다. 뿐만 아니라 젊은 세대를 중심으로 모바일 활용한 콘텐츠 서비스가 증가하는 것을 고려하여 통합스크린의 경험을 소비자에게 제공하기 위한 목적을 갖고 있다. 미국 지상파방송사가 모바일 단말기를 통해 온라인에 구축한 자사 콘텐츠를 접근할 수 있는 모바일 애플리케이션을 적극적으로 개발하는 것도 멀티플랫폼 콘텐츠 전략의 일환이다.

2) 지상파 재송신 동의 권리와 콘텐츠 수익 창출

(1) 지상파 재송신 동의 권리의 현황

미국에서 지상파 재송신은 지역 지상파방송사와 케이블사업자 간에 주로 적용되는 사안으로, 현재 케이블사업자는 지상파 아날로그 방송이나 디지털 방송 중 하나를 케이블에서 의무재송신하고 있으며, 내년 2월 디지털 방송이 전면적으로 실시되면 디지털 방송을 재송신하게 된다. 재송신 동의 권리(retransmission consent right)는 수직결합의 케이블사업산업으로부터 지역 지상파방송사업자를 보호하기 위한 제도적 방안이다. 즉, 케이블사업자가 특수관계에 있는 채널만 송신함으로써 지역 지상파방송가 보편적 접근이 어려워질 수 있는 것을 방지하려는 것이다. 이에 따라 지역 지상파방송사 재송신 동의 권리를 선택하면 케이블사업자는 케이블 시스템에 프로그램을 전송하는 대가로 방송사에 보상을 해야 한다. 그러나 지역 지상파방송사가 케이블 재송신이 재정적으로 도움이 되지 않다고 판단하면 의무재송신을 선택할 수 있다.

<그림 12> 재송신 동의 권리에 따른 주요 지상파방송그룹의 매출 발생 추이



출처: Polka (2008).

이러한 지상파 재송신 동의 권리는 미국 지역 지상파방송사에게 상당한 재정적 도움을 주고 있다. 일반적으로 케이블사업자와의 재송신 동의 권리에 따른 공급대가(fee)로 가입자당 월별 20-25 센트를 받고 있다. Nexstra Broadcast Group의 CEO Perry Sook에 따르면, 자신들이 2008년에

재송신 동의 이용료로 2천만 달러의 수익을 올렸으며, 2010년에는 3천만 달러에 이를 것이라고 전망했다. 2008년 지상파 재송신 동의 권리에 따른 매출액은 1-9월까지 수익만을 놓고 보더라도 전년 대비 32% 증가한 것으로 나타났다. SNL Kagan의 보고서에 따르면, 전년 동기간 매출액은 941억 달러였던 것에 비해 2008년 매출액은 1,240억달러에 이른 것으로 발표되었다. 이러한 실적에 근거하여 2008년과 2012년의 지상파 재송신 동의 매출을 각 플랫폼 별로 전망하면 다음과 같다.

<표 11> 지상파방송사의 재송신 동의 매출 전망

(단위, 10억불)

플랫폼	2008	2012
케이블	\$160.7	\$668.2
DBS	\$287.2	\$462.2
Telco	\$39.6	\$201.4
전체	\$487.5	\$1,333.8

출처: SNL Kagan (2009)

재송신 동의 권리에 따른 공급대가가 지역 지상파방송사의 새로운 수익원으로 부상한 것은 2005년부터 할 수 있다. 6개 그룹으로 묶여있는 지역 지상파방송사업자는 협상력을 높여 케이블사업자로부터 재송신 공급대가를 더 많이 요구하기 시작했다. 초기에 재송신 동의 권리에 따른 공급대가는 지상파방송사 계열의 유료 채널을 무료로 송신해 주는 방식으로 처리됐다. 하지만 지역 지상파방송사들이 재전송 동의 권리를 행사할 때, 케이블사업자가 이를 거부하기 힘들어지는 상황이 전개되자 구체적인 재정적 공급대가를 요청한 것이다.

(2) 지상파 재송신 동의 권리에 대한 쟁점

미국 지역 지상파방송사는 매 3년 마다 케이블사업자와의 협상을 통해 지상파 채널 재송신에 대한 공급대가를 요청할 수 있다. 그러나 케이블 사업자가 재송신을 거부하려 할지라도 인접 지역의 지상파방송사를 재송신할 수 없도록 규정하고 있기 때문에 대부분 동의 권리를 수용하는 상황이다. 특히 지역 지상파방송사그룹은 규모가 큰 지역에 있는 케이블사업자보다 협상력이 없는 중소 케이블사업자에게 과도하게 높은 재송신 대가를 요구하는 결과로 나타나고 있다.

조사에 따르면 지상파방송사 거대 플랫폼 사업자가 제공하는 것에 20배 가까이 높은 재송신 대가를 요청하는 것으로 나타났다. 문제는 재송신에 따른 지상파방송사의 비용이 발생하지 않는다는 점에서 이러한 대가의 차별이 과연 정당한가의 논쟁이 야기되고 있다. 케이블사업자 업계는 지상파방송사는 케이블을 통해 지역 시청자에게 재송신됨으로써 이미 상당한 광고수익을 얻고 있기 때문에 추가 공급대가를 지불할 필요가 없다고 본다. 지역 지상파방송사들이 케이블을 통해 지역으로 재송신된 시간에 판매된 광고로부터 전체 매출의 25-30%에 해당하는 매출을 올린다는 것이다.

이는 세금을 제외한 순이익의 10-15%에 이르는 규모라는 것이 케이블업계의 주장이다(Arlen Communication Inc, 2006). 그리고 케이블사업자측은 높은 재송신 등의 공급대가가 케이블 가입비의 상승으로 전이되어 그 부담이 고스란히 소비자에게 전가될 수 있음을 지적하고 있다(Polka, 2008).

미국과 반대로 캐나다 CRTC는 지역 캐나다 텔레비전이 케이블 사업자로부터 공급 대가(fee-for-carriage)를 확보하려는 것을 제지하는 상황이다. CRTC는 케이블과 위성 사업자를 지속적으로 보호하고 있으며, 케이블과 위성 사업자가 지역 방송사의 재송신을 통해 발생하는 모든 수익을 가져가도록 허용하고 있다. 이로 인하여 캐나다 지역 지상파방송사는 생존을 위하여, 그리고 공정한 경쟁여건을 보호할 수 있도록 케이블사업자 또는 위성 사업자가 자신들의 프로그램을 재송하여 얻는 수익의 일부를 받을 수 있어야 한다고 주장한다.

미국 지상파 재송신 등의 권리는 무료방송에 대한 접근권을 보장하기 위한 측면에서 도입되었다. 보편적서비스를 위하여 의무재송신을 규정할 수 있지만 지역 지상파방송사업자가 자사 콘텐츠에 대한 재산권을 행사할 수 있도록 의무재송신 대신 지상파 재송신 등의 권리를 행사할 수 있도록 규정한 것이다. 이는 지역 지상파방송사가 방송의 지역성을 근거로 보편적서비스를 구현하도록 만들었다. 다만 상황이 일부 바뀌면서 지역 지상파방송사가 케이블사업자에게 프로그램 공급 철회를 지렛대로 삼아 군소 케이블사업자에게 압력을 행사하는 역효과가 나타나기 시작한 것이다. 그러나 여전히 미국 정책 당국은 케이블산업이 고도로 집중화되어 있기 때문에 지역 지상파방송사의 접근에 대한 진입 장벽이 될 수 있다는 이유로 의무재송신과 재송신 등의 권리를 인정하고 있다.

3) 디지털 멀티캐스트 도입과 서브채널 사업

(1) 디지털 멀티캐스트의 도입 현황

디지털 방송사의 채널 대역폭은 자신들의 메인 네트워크 즉 제1 채널을 HD 또는 SD 프로그램으로 전송하도록 할당하고도 2-3개의 추가적인 서브채널을 송출할 수 있는 여부분이 발생한다. 일찍이 FCC는 디지털 지상파방송 무료채널의 제작과 운용을 저해하지 않은 범위 내에서 가입자 기반의 다채널방송, 데이터방송, 소프트웨어 전송 등의 서비스를 제공할 수 있도록 허용했다. 이에 따라 방송사들은 주파수 여유분을 서브채널로 운영하거나 또는 지역 모바일 비디오 방송을 위하여 사용할 수 있으며 다른 사업자에게 임대할 수도 있다. 단, 멀티캐스트 서비스를 제공하기 위한 다음의 법적 조건을 준수해야 한다(Berg, 2008).

첫째, 유료의 서브채널 운영에 따른 매출을 정확히 계상해야 하며 이 전체 매출의 5%를 허가료(license fee)로 납부해야 한다. 이는 지상파방송사가 부가서비스(ancillary & supplementary)에 대한 매출의 5%를 허가료로 납부하도록 한 규정에서 비롯된 것이다. 부가서비스는 방송사의 디지털 대역폭 중에서 메인 채널을 무료 제공하기 위하여 요구되는 부분을 제외한 나머지 여유분에서

서비스가 이루어지는 모든 것을 포함한다. 따라서 가입 비디오 서비스, PPV, VOD 등도 부가서비스에 해당하기 때문에 허가료의 대상이 된다.

둘째, 모든 서브채널의 이용은 모든 방송사에게 부여되는 것처럼 공공의 이익, 편리 그리고 필요에 부합해야만 한다. 이에 따라 서브채널의 운용은 추가적인 어린이 프로그램 편성의 의무가 발생한다. 제1 채널은 일주일에 3시간을 어린이를 위한 교육 프로그램으로 편성해야 한다. 여기에서 서브채널을 통해 추가 무료 비디오 서비스가 증가할 경우, 방송사는 서브채널 1개 당 최대 일주일에 3시간 또는 서브채널 프로그램 편성 1시간에서 28시간마다 1시간 30분씩의 추가 어린이 프로그램을 편성해야 한다.

BIF(the Broadcast Interactive Forum)의 발표에 따르면, 2008년 현재 약 350개 이상의 지상파 방송사들이 멀티캐스트를 추진하는 것으로 나타났다. 지상파방송업계는 전출력 지역 TV방송사의 1/4이 제2, 제3의 서브채널을 출범해 놓고 있는 것으로 보고 있다. 전체 디지털 방송사들의 20% 이상이 디지털 서브채널 서비스를 선택하고 있는 것이다. 이처럼 지상파방송사가 멀티캐스트 서비스에 주력하는 이유는 디지털 전환에 따른 투자비용을 조기 회수할 수 있는 비즈니스 모델로 인식하고 있기 때문이다. 해리스 콤파니(Harris Corp.)에 따르면, 방송사의 57%가 방송사 웹사이트, 양방향 TV 그리고 지역 모바일 비디오 서비스 대신에 멀티캐스트를 가장 유망한 새로운 비즈니스 기회로 인식하고 있었다(Romano, 2008). 멀티캐스트 서비스가 다양한 콘텐츠를 제공하여 보다 세분화된 시청자를 타겟으로 설정할 수 있는 기회를 방송사에게 제공한다는 것이다. 무엇보다도 메인채널에 비해 저렴한 비용으로 지역 광고주들에게 더욱 빈번한 그들의 광고노출을 제공하며, 기존 방송사들보다 낮은 단가의 광고가격으로 더 많은 광고주를 확보할 수 있게 해준다고 평가했다.

(2) 주요 지상파 멀티캐스트의 서브채널 운영 전략

멀티캐스트 서비스에 가장 적극적으로 나서고 있는 것은 NBC와 CBS이다. NBC는 이미 2004년부터 단일 채널의 HDTV 프로그램을 주시청시간대에 전송하고 주간방송시간대에는 5개의 SDTV 및 부가서비스 채널을 다중 송신해왔다. 2004년 11월부터는 가맹 지역 지상파방송사가 날씨정보의 데이터채널을 서비스할 수 있도록 NBC Weather Plus를 출범시켜 최근까지 서비스를 제공해왔으며, 지난 여름에는 Universal Sports를 출범시켜 2,400여 시간의 스포츠 콘텐츠를 통합하여 제공하고 있다. 그리고 CBS는 지상파방송사의 서브채널 뿐만 아니라 Comcast 등 케이블사업자를 통해 다채널 멀티캐스트를 재송신할 목적으로, 자사의 DVD에 담겨진 부가 영상서비스를 제공하는 연예오락채널의 출범을 계획하고 있다.

각 지역 지상파방송사들도 다양한 서브채널을 구성하여 멀티캐스트 서비스에 나서고 있다. 뉴욕에서는 NBC가 소유하고 있는 WNBC가 지역 뉴스, 뉴욕을 테마로 하는 오락쇼 그리고 지역 스포츠 이벤트 등을 제공하는 4.4채널이라고 불리는 지역 중심의 서브채널을 서비스하고 있다. Clear 채널이 소유하고 있는 솔트레이크시티의 KTVX는 지역 스포츠, 시청자 제작 콘텐츠 그리고 지역

아침 라디오 쇼 등을 전송하는 오락 프로그램을 제공하는 the Hive라는 서브채널을 출범시켰다. 뿐만 아니라 디지털 서브채널 서비스가 운영가능해지면서 지역 지상파방송사들은 메인 채널의 네트워크뿐만 아니라 다른 네트워크와 가맹을 맺는 경우가 점차 증가하고 있다. 예를 들어 오클라호마와 텍사스 지역을 대상으로 하는 KXII는 12.1을 CBS 아날로그 채널과 같은 프로그램을 full HD로 송출하고, 12.2를 MyNetworkTV를 토대로 한 지역 채널(My Texoma)을 재구성하여 SD로 송출하며, 12.3은 Fox를 토대로 한 지역 채널(Fox Texoma)을 구성하여 HD로 서비스하고 있다. 특정한 4대 네트워크의 소유가 아닐 경우, 지역 지상파방송사가 하나의 네트워크만 계약을 체결하는 것이 아니라 여러 네트워크와 계약을 체결하여 이를 서브채널에 재구성(repackaging)하는 비즈니스 전략이 추진되고 있다.

최근에는 아예 디지털 서브채널 서비스를 대상으로 하는 신규 네트워크가 출범하고 있으며 지역 지상파방송사가 이들 네트워크에 가입하는 사례가 늘어나고 있다. 대표적으로 LATV, RTN, .2Network 등이 여기에 해당한다. LATV는 2개국어 프로그램을 통해 젊은 히스패닉 인구를 표적으로 삼고 있는 신규 네트워크이다. 이 네트워크는 가맹 지역방송사에게 히스패닉과 관련한 금융정보 뉴스와 시장정보 등을 제공하고 있다. LATV는 30개의 히스패닉 지역 시장을 모두 커버하는 것을 목표로 삼고 있으며 현재 20개의 시장에 송출하고 있다. COX가 소유하고 있는 톱10위내 시장인 KTVU 샌프란시스코와 이미 계약을 체결했고 Post-Newsweek 방송사 그룹 역시 주요 히스패닉 시장인 휴스턴, 샌 안토니오 그리고 마이애미 포트와 같은 지역에서 LATV를 송출하고 있다.

1960년대에서 1980년대까지의 클래식 TV쇼와 영화를 전문으로 제공하고 있는 RTN은 현재 가장 많은 가맹 시장을 확보하고 있는 서브채널 전용 네트워크이다. WSB 아틀란타와 WJLA 워싱턴 D.C처럼 가장 안정적인 시장을 포함하여 총 90개 시장에 송출되고 있다. 이미 방영권을 확보한 프로그램을 저렴한 비용을 공급하는 대신에 중년층의 관심을 이끌면서 서브채널로서 지역 지상파 방송사의 각광을 받고 있다.

마지막으로, 곧 출범을 앞두고 있는 .2Network는 독립 지상파방송사들이 서로 네트워크를 구축하여 서브채널을 지역 특성에 맞게 구성하는 서비스 모델이다. GER(Guardian Enterprise Group)이 출범시킨 이 네트워크는 기본적으로 각 지상파방송사가 보유하고 있는 프로그램을 서로 사용하여 서브채널을 운영하고 그에 따라 지역 광고수익을 공유하는 비즈니스 전략을 추구한다. 이를 .2Network는 24/7 멀티캐스트 서비스로 지칭하고 있다.

이 서비스는 디지털 빅 이벤트, 프리미엄 방송, 매일 3개의 극장용 영화, 생방송 네트워크 프로그램, 몇 개의 재방송 TV 드라마 시리즈 그리고 FFC의 시청자 불만, 교육 및 정보 프로그램을 포함한 라이프스타일 쇼, 그리고 어린이 프로그램을 포함한 다양한 네트워크 프로그램 패키지를 구성한다. 즉, 통일된 전국 네트워크에 가맹된 지역 방송사에게 현재 이용하고 있거나 이용하지 않고 있는 서브채널에 ‘플러그 앤 플레이(plug & play)’ 방식의 24/7 옵션을 제공하는 것이다. 네트워크에 가맹한 지역 지상파방송사는 자신들의 메인 채널로부터 재목적화된 지역 뉴스, 교통, 날씨 그리

고 공익 프로그램을 삽입함으로써 자신들의 디지털 채널을 지역화시킬 수 있다. 그리고 방송사들은 네트워크를 통해 확보된 지역 스포츠 광고를 받을 수 있다(Freed, 2008).

<표 12> 디지털 서브채널 전용 네트워크 현황

네트워크	소유	출범	가맹 네트워크	DMA도달범위 (유료플랫폼)	콘텐츠
NBC Weather Plus*	NBC Universal	2004.11	NBC 네트워크	약 100개 시장 (디지털케이블)	NBC 지역날씨뉴스
The Tube Music Network**	the Tube Media Corp.	2005.5	Tribune, Raycom 등	약 80개 시장 (디지털케이블)	뮤직비디오
Local AccuWeather Channel	AccuWeather	2005.4	CBS, ABC, FOX 등	약 90개 시장 (디지털케이블)	지역날씨뉴스
LATV	LATV Network LLC	2007.7	지역 독립 방송사	약 25개 시장 (디지털케이블)	2개국어(스페인어, 영어) 방송, 음악 및 오락
RNT	Luken Communications LLC	2005.7	Cox, Raycom, Media general 등	약 90개 시장	1960-1980년대 클래식 TV쇼, 및 영화
.2 Network	Guardian Enterprise Group	시범중 (2009.2 예정)	TBD, FOX, CBS MyNetworkTV 등	약 20개 시장 계약	소니 소유의 영화를 포함한 지난 10년간 영화
PBS Create	PBS	2006.1	PBS 네트워크, WNET, WGBH 등	(디지털케이블)	요리, 미술, 여행, 정원 등 정보 프로그램
Motor Trend TV	PRIMEDIA	추진중	지역 독립 방송사	-	자동차 전문 채널 (비디오시리즈 제공)
BlueHighway TV	Network Creative Group	2004	디지털 서브채널 추진 중	(케이블, IPTV, 브로드밴드 등)	가족지향 오락 (컨츄리 음악)
Colours TV	Black Star Communications (비영리조직)	2001	지역 독립 방송사 (소출력 중심)	(디지털 위성)	문화다양성 채널 (아프리카, 아시아)
Funimation Channel	Navarre Corporation	2005.9	지역 독립 방송사, MyNetworkTV	약 5개 시장 (디지털케이블, 모바일 VOD 등)	일본 애니메이션
Mexicanal	Cablecom Castalia Communications	2005.10	Journal Communication, 지역 독립 방송사	약 6개 시장 (디지털케이블, 디지털 위성)	스페인어 오락 및 뉴스
Universal Sports	NBC Universal and InterMedia Partners	2008.6	NBC Univesal 등	약 23개 시장 (디지털케이블, 디지털 위성)	발리볼, 사이클 등 스포츠

* 2008년 12월 1일부터 전국 네트워크 방식의 서비스는 중단한 상태임

** 2007년 10월 1일부터 채널운영이 중단됨

출처: Donohue (2006); Romano (2008)의 내용을 재구성.

(3) 지상파 멀티캐스트의 비즈니스 함의와 쟁점

미국 지상파방송사가 멀티캐스트 서비스를 제공하는 방식은 크게 두 가지 유형으로 나타나고 있다. 하나는 기존 4대 네트워크 사업자가 제공하는 서브채널을 가맹 지역 지상파방송사가 그대로 재송신하는 형태이다. 가맹 지역 지상파방송사의 여유 주파수를 다채널로 서비스할 수 있도록 4대 네트워크가 프로그램 전략을 세분화하거나 부가서비스를 제공하는 모델이다. 따라서 이 유형은 지상파 네트워크가 인터넷과 신규 미디어로 세분화된 시청자 시장을 공략할 수 있도록 신규 채널을 구성하는 전략으로 볼 수 있다. 다른 하나는 디지털 서브채널 서비스에 프로그램을 제공할 목적으로 신규 지상파 네트워크를 설립하는 것이다. 새로운 지상파 네트워크는 신디케이션 프로그램 방영권을 확보하고 이를 지역 지상파방송사가 자체 프로그램과 함께 재목적화(repurposing)하여 지역 맞춤형 채널 구성할 수 있도록 서비스하고 있다. 아예 새로운 비즈니스 모델을 구축하는 것으로 볼 수 있다.

이러한 미국의 사례는 멀티캐스트 전략이 보편적서비스 구현이라는 측면에서 접근하는 것이 맞지만, 반드시 공익전문 채널을 지향할 필요는 없음을 보여준다. 또 하나 비록 방송의 지리적 시장이 우리나라와 차이가 있지만 멀티캐스트 전략이 지역 지상파방송의 새로운 활로가 될 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 지역 지상파방송사의 입장에서 멀티캐스트 채널은 지역을 넘어 전국 수용자에 접근할 수 있는 새로운 출구 역할을 할 수 있다. 뿐만 아니라 멀티캐스트 채널은 유료 플랫폼에게 다양한 콘텐츠와 고화질 HD채널까지 제공함으로써 소비자의 선택권을 확장하는 효과가 있다. 이는 국내 유료방송시장을 거의 지배하고 있는 케이블TV와 협력체제를 구축할 수 있는 가능성을 보여주고 있다.

5. 논의: 디지털 보편적서비스와 뉴미디어 콘텐츠 전략의 조화

통한플랫폼의 이용구조에 따른 수용자 이용패턴의 변화, TV광고 매출의 전반적인 하락 등은 지상파방송이 위기에 직면해 있음을 상징적으로 보여준다. 그러나 지상파방송이 직면하고 있는 더 근본적인 위기는 뉴미디어 비즈니스로 사업다각화하고 새로운 수익원을 개발하더라도 전통적인 미디어 영역에서 발생하는 가치 손실이 충분히 상쇄되지 않는다는 점이다. 실제로 올리버와이만(Oliver Wyman) 조사기관에 따르면, 올드미디어 기업들이 잃어버린 가치를 아직까지 뉴미디어 기업들이 온전히 대체하고 있지 못한 것으로 평가됐다. 2003-2008년 동안 올드미디어에서 뉴미디어로 몇 가지 가치가 이동하기는 했으나 올드미디어의 손실분을 뉴미디어 수익이 상쇄하지는 못했다는 지적이다.

따라서 이제 지상파방송사는 보다 근본적인 방식으로 비즈니스의 혁신을 추구하지 않으면 안된다. 플랫폼에 대한 독점적 위상이 자라지고 있는 상황에서 안정적 복점시대의 경영 논리로 생존

을 장담할 수 없기 때문이다. 지상파방송사가 가장 주목할 것은 통합플랫폼 이용구조가 가져온 변화를 흐름을 재빨리 비즈니스 모델로 수렴하는 능력이다. 그것은 지상파방송사가 방송시장에서 오랫동안 누려왔던 장점과 단점을 파악하고 장점을 지렛대 삼아 잠재적 효율성을 극대화하는 전략이다.

한국과 미국 지상파방송사의 뉴미디어 비즈니스 전략을 비교해 보면, 국내 지상파방송사업자는 아직 다양한 플랫폼을 자사의 비즈니스 모델로 수렴하는 노력이 상대적으로 부족해 보인다. 무엇보다도 멀티플랫폼 또는 멀티스크린에서 소비자와의 접점을 확대할 수 있도록 인터넷 포털, 경쟁 지상파방송 사업자의 협력과 제휴가 매우 미흡하다. 통합플랫폼에서는 소비자가 콘텐츠와 서비스를 향유하기 위하여 자유롭게 이동할 수 있어야 한다. 그러한 측면에서 볼 때 지상파방송은 플랫폼 간 이동을 지원하는 능력이 제한된다. 따라서 완전한 통합플랫폼으로서 여러 미디어를 매개하는 인터넷과 적극적으로 제휴할 필요가 있다. 미국 주요 지상파방송사가 Google, Yahoo, MySpace 등 인터넷포털 사업자와 연대하여 새로운 온라인 동영상 서비스 모델을 개발하는 것을 벤치마킹할 필요가 있다.

또 하나 새로운 비즈니스를 추진하는 것은 많은 리스크를 안고 있기 때문에, 이를 분산하기 위하여 지상파방송사업자끼리 연대하는 방안도 모색할 필요가 있다. 경쟁관계에 있는 CBS와 FOX가 온라인 사업을 제휴하고 있는 것은 좋은 사례라 할 수 있다. 영국 지상파방송사들도 FreeView, FreeSat 뿐만 아니라, 비록 규제자의 허가를 받지 못했지만 인터넷TV를 지향하는 Kangaroo Project를 상호 연대하여 추진해왔다. 이러한 측면에서 IPTV에서 통합 TV포털을 모색하거나 각자 인터넷사업자에서 제공하는 온라인 동영상 서비스를 벗어나는 실험적 비즈니스도 공유할 필요가 있다. 한마디로 콘텐츠가 소비자에게 제공될 수 있는 창구가 있다면 보다 공격적으로 자사 콘텐츠를 공급하는 전략을 추구하되, 인터넷의 강자와 연대 또는 경쟁자와의 제휴협력으로 비즈니스 리스크를 최소화하는 것이다.

통합플랫폼 이용구조에서는 각각의 미디어가 작은 세그먼트의 소비자를 만족시켜서는 비즈니스 성공을 거둘 수 없다. 각각의 미디어 활동이 소비자들의 이용행태를 고려하여 자유롭게 연결되면서 상호 서비스의 이용을 증가시키는 보강 구조가 존재해야 한다. 온라인플랫폼에서 이루어지는 퍼가기 또는 퍼나르기, 클리핑 등의 사교적 행위가 오프라인TV 시청을 증가시키고, 이는 다시 온라인에서 차별된 콘텐츠의 소비를 이끄는 상호작용성 관계를 구조화시켜야 한다. 전통적인 선형서비스가 시간적인 편성을 통해 시청자의 경험을 구조화시켰지만, 이제는 서비스와 서비스 간의 유기적 관계를 구조화하여 소비자의 흐름과 경험을 관리할 수 있어야 한다. CBS의 모바일용 TV.com 애플리케이션은 이러한 노력을 보여주는 사례로 평가할 수 있다.

지상파 채널 재송신을 통한 수익원 창출은 규제적 접근이 먼저 해결되어야 하겠지만, 변화하는 미디어 환경에서 보편적서비스가 더 이상 ‘무료’가 아니라는 사실을 인지시킬 필요가 있다. 현재 방송법은 KBS1과 EBS만을 의무재송신 대상으로 규정하고 나머지 지상파 채널 관한 사항은 특별

한 규제를 적용해 놓지 않고 있다. 유권해석상 기타 지상파 채널 재송신은 사업자 간의 자율계약 사항에 해당하므로 ‘보편적서비스’를 구현하기 위하여 발생하는 공익부담의 수준에서 적절한 공급 대가를 받는 것은 큰 문제가 아닐 것이다. 다만, 지상파방송사가 콘텐츠 전략과 플랫폼 전략 간의 혼선을 초래하지 않도록 비즈니스 전략의 라인업을 명확히 해야 한다.

채널 재송신에 대한 공급대가를 요청하는 것은 콘텐츠 유통에서 지배력을 높이기 위한 전략에서 추진하는 방안이 바람직하다. 그러나 이것을 프리미엄 콘텐츠를 갖고 경쟁 플랫폼을 차별하는 방식으로 접근해서는 안될 것이다. 그 핵심에는 MMS도입 전략과 지상파 계열 방송채널사용사업자의 플랫폼 공급의 문제가 자리잡고 있다. 특히, MMS 도입 전략을 유료 플랫폼과 경쟁하기 위한 지상파방송사의 무료 다채널 전략으로 접근하지 않아야 한다. 현재 유료 플랫폼에서 시장을 지배하고 있는 상황에서 케이블TV 가입자가 무료 지상파방송으로 회귀란 쉽지 않다. 그러한 상황에서 무료 보편적서비스를 지향하는 디지털 플랫폼 경쟁은 지상파방송사에게 오히려 독이 될 수 있다.

이러한 측면에서 미국의 멀티캐스트 사업전략은 국내 지상파방송사에게 많은 시사점을 제공하고 있다. 미국 멀티캐스트 서브채널 사업은 제3자에게 서브채널을 개방하여 다양한 자본을 유입시키고 새로운 콘텐츠가 방송시장에 공급할 수 있도록 유도하고 있다. 특히 지역 지상파방송사가 전국 수용자와 접근할 수 있는 새로운 창구로 기능하고 있다. 뿐만 아니라 지상파 멀티캐스트 서브채널은 유료 플랫폼 시장에서 색다른 콘텐츠를 공급함으로써 상호 협력가능성을 높여주고 있다.

디지털 방송 환경에서 지상파방송이 플랫폼으로서 갖는 가장 큰 단점은 상향채널을 자체 네트워크에서 확보할 수 없기 때문에 상호작용성이 제한된다는 것이다. 이러한 측면에서 디지털 멀티캐스트 사업은 지상파방송의 독자적인 비즈니스보다 케이블TV 또는 IPTV와의 협력모델을 취하는 것이 적절하다. 그리하여 지상파방송사는 멀티캐스트 사업을 통해 다양한 채널을 제공할 뿐만 아니라 수신료와 광고라는 전통적인 수익이외에 다양한 과금방식을 통해 수익을 다각화시킬 수 있다.

통합플랫폼 이용구조에서 방송 비즈니스모델이 완전히 정착되지 않은 상황이다. 그리하여 지상파방송사들이 이러한 새로운 플랫폼 환경을 비즈니스로 활용하는데 주저하는 것으로 보인다. 물론 단기적으로는 기대한 만큼 수익을 보장해주지 않을 수 있다. 그러나 테크놀로지 발전 초기에는 새로운 플랫폼이 지상파방송을 포함한 기존 미디어기업의 수익을 잠식할 것처럼 보이지만, 결국에는 새로운 플랫폼이 콘텐츠를 가진 기존 미디어 기업의 새로운 수익 창구로 기능할 것이다. 따라서 지상파방송사는 단기적 판매수익보다 플랫폼에 자사 콘텐츠를 배급할 수 있는 다양한 통로를 만드는 것이 더 중요할 수 있다. 그것은 지상파방송이 가치사슬 전영역에 소비자를 유지하기 위하여 독자적 비즈니스를 취하는 것보다 여러 플랫폼에서 콘텐츠를 제공하여 소비자와의 접점을 확대하는 개방, 공유, 협력 비즈니스가 장기적으로 수익창출에 유리하다는 것이다.

참고문헌

- 박남기 (2008). 뉴미디어로 콘텐츠 출구 늘려 수익창구 다양화, 해외방송정보, 10월호, 52~60.
- 애틀러스 (2009. 3. 25). Walled Garden으로 선회하는 美 방송사들의 온라인 동영상 사업전략: 변화과정과 시사점.
- 유의선 (2009). 방송통신융합시대의 지상파방송정책, 월간통신시장, 디지에코(KT경영연구소).
- 윤성옥 (2009). 지상파방송 재송신 쟁점과 법리적 검토: 지상파방송과 케이블방송 사업자 간 갈등을 중심으로. 『미디어 경제와 문화』, 7(2), 7~49.
- 이창형·고우중·김서중 (2008). 지상파 DTV 활성화를 위한 서비스 모델 연구, 방송문화진흥회.
- 정인숙 (2006). 2010 지상파전략, 『방송문화』, 10월호.
- 정윤식 (2008). 디지털 컨버전스 시대 지상파방송 경영 모델: 구조, 재정, 네트워크 및 콘텐츠 전략을 중심으로(이슈리포트 2008-02), 한국방송협회.
- 최세경 (2009). 미국 디지털 멀티캐스트 정책과 서비스 동향, 월간통신시장, 디지에코(KT경영연구소)
- Arlen Communications Inc. (2006). Retransmission Consent: Its Impact on Customers of Small and Rural Cable Systems.
- Berg M.(2008. 8. 1). How to Navigate Multiple DTV Streams, *TVNewsday*.
- Consumer Union(2006. 9. 7). Consumer Groups Oppose Multicast Must Carry.
- Donohue, S.(2006. 6. 26). Multicast Madness, *Multichannel Newswire*.
- Freed, K.(2008. 2). the Secondary DTV Channel Challenge, *.2Network News Release*.
- Gonon, E. (2008.9.23). CBS' Moonves: Online Content Tantamount to TV Network Success, *Mediaweek*.
- IBM (2006). The end of television as we know it.
- IBM (2007a). The end of advertising as we know it.
- IBM (2007b). Navigating the media divide: Innovating and enabling new business models.
- IBM (2009). Beyond advertising: Choosing a strategic path to the digital consumer.
- IDATE (2009.1.14). World Television Market, IDATE News 452.
- Levin, G. (2008. 9. 17). NBC puts it all out there early online, *USA Today*.
- Mahmud, S. (2007.9.10). ABC working to create web distribution. *Mediaweek*
- Napoli, P. M. (2003). *Audience Economics: Media Institutions and The Audience Marketplace*, Columbia University Press.
- NCTA (2006. 6. 14). NCTA Response to Supplemental submission.

- NCTA (2008). 2008 Industry Overview.
- Oliver Wyman (2009). 2009 State of the Industry Report.
- Picard, R. G. (2002). *The Economics And Financing of Media Companies*, Fordham University Press.
- Polka, M. M. (2008). Retransmission Consent and Programming Bundling 2008: Time for a Change.
- Reher, D. K.(2008. 1. 7). Broadcasters Prepare For DTV Transition. TWICE.
- Romano, A.(2008. 3. 9), Local Stations Multiply: Local broadcasters launch new digital channels for 2009. *Broadcasting & Cable*.
- Romano, A.(2009. 1. 19). Cutting Bait On Subchannels, *Broadcasting & Cable*.
- Screen digest et. al. (2006). *Interactive content and convergence: Implication for the information society*, European Commission.
- Venturini, F. (2008). The future of broadcasting: Sustaining shareholder value and high performance in a changing industry, Accentruue.