

2 K-콘텐츠 전문점으로 가는 열쇠

박근희(웨이브 아메리카스 대표이사)

한국 드라마가 글로벌 시장에서 서서히 존재감을 드러내기 시작하던 10년전만 해도 지금과 같은 OTT 산업의 성장과 시장 규모를 예상하기 어려웠다. 업계 관계자 대다수는 여전히 주요 매체를 통한 방영 없이는 사회 전반적인 콘텐츠 시청 경험 형성 및 파급력을 확보하기 힘들다고 생각했고, 당시에는 실제로도 그러했다. OTT는 VOD 서비스에 머물 것이라는 관측도 상당수 존재했었다.

“최소한 현재 북미에서는 과금 모델의 유연성, 신속한 수익 상품의 개발 및 적용 덕분에 기존 매체를 이용하지 않고 순수 OTT만으로 모든 콘텐츠에 대한 접근이 가능”

2023년 현재 미국의 상황을 살펴보면, OTT는 단순한 VOD를 넘어서 실시간성이 중요한 뉴스, 스포츠 채널까지 아우르며 선형TV와 유사한 서비스로 성공적으로 확장하는 한편, 광고를 기반으로 한 수백개의 가상채널 서비스인 광고 기반 무료 스트리밍 TV(-Free, Ad-supported Streaming TV, FAST) 모델이 등장하는 등 케이블 서비스와 크게 다르지 않은 서비스를 제공하면서 말그대로 ‘케이블 커터(Cable Cutter)’로 자리매김했다. 오히려 이러한 변화에 대응해 기존의 지상파, 케이블, 위성, 그리고 IPTV가 스스로 폐쇄적인 플랫폼의 전면적인 구조 변화를 통해 매출 하락을 최대한 지연시키면서 OTT와 같은 개방적인 비즈니스 모델을 지속적으로 도입하며 테스트하고 있는 상황이다. 최소한 현재 북미에서는 과금 모델의 유연성, 신속한 수익 상품의 개발 및 적용 덕분에 기존 매체를 이용하지 않고 순수 OTT만으로 모든 콘텐츠에 대한 접근이 가능하다.

1. 플레이그라운드의 변화

필자는 이러한 변화를 플랫폼 비즈니스 관점에서 ‘플레이그라운드의 변화’라고 표현하고 한다. 과거 지상파에서 케이블 시대로의 전환기, 그리고 케이블에서 디지털 방송으

“기존 디지털 방송에서 OTT로의 전환은 단순한 플레이그라운드의 변화를 넘어서 ‘전 세계적으로 기존 방송통신 규제를 상당 기간 적용받지 않았다’는 점에서 큰 차이”

로의 전환기를 살펴보면 예나 지금이나 소비되는 비디오 콘텐츠는 거의 동일하고, 단지 콘텐츠를 전달하는 매체와 통신망만 기술 발전에 따라 다양하게 변해왔을 뿐이다. 그리고 비즈니스의 성과는 제작·배급사나 서비스 운영사 및 채널·콘텐츠 공급자 등이 그 매체나 통신 환경의 변화를 얼마나 정확하게 예측하고 기민하게 대응하는 가에 따라 달라져 왔다.

그러나 기존 디지털 방송에서 OTT로의 전환은 단순한 플레이그라운드의 변화를 넘어서 ‘전 세계적으로 기존 방송통신 규제를 상당 기간 적용받지 않았다’는 점에서 큰 차이가 있다. 이런 조건이 글로벌 비디오 콘텐츠 시장과 OTT 산업을 단시간에 폭발적으로 성장시키는 데에 기여했으며 콘텐츠산업의 세계화에 영향을 주었다. 이는 특히 미디어 플랫폼의 비즈니스 환경이 방송통신 관련 규제를 넘어서 글로벌 경쟁 시장에 즉시 노출되는 것을 의미했다. 그로 인해 국내 여러 서비스 공급자와 OTT 사업자 등 미디어 사업자들은 글로벌 플랫폼의 진출에 대항하여 국내 시장을 수성해야 하는 상황에 맞닥뜨렸고, 다른 한편으로 코코와(KOCOWA) 서비스를 개발 중이었던 웨이브아메리카스(wavve Americas)는 당시 글로벌 플랫폼의 안방인 미주 시장 공략 과제를 마주하게 되었다.

2. 안 될 것은 없다

코코와는 지난 7년 동안 글로벌 한류 비디오 플랫폼 구축을 목표로 사업을 전개해왔다. 그 과정에서 코코와에 대한 여러 부정적인 의견이나 의문에 맞닥뜨렸는데, 필자는 이러한 의문들에 대해 답변하면서 코코와의 관점과 비즈니스 방향성을 설명해보고자 한다.

Q. 한류의 인기와 K-콘텐츠의 위력과 성공은 알겠지만, 왜 K-OTT인가?

코코와의 북미 사업 이전에는 각각의 타이틀 별로 여러 대형 사업자들에 소수의 한류 콘텐츠들이 흩어져 있었고, 그러한 한류 시청 경험 마저도 한류 중심이기 보다는 하나의 ‘인터내셔널 콘텐츠 타이틀’ 정도로 인식되고 있었다. 한류 매니아층 대부분은 본인이 보고 싶은 콘텐츠를 찾기 위해 불법 서비스를 찾아 헤매던 것이 현실이었다. 2017년 북미에서 한류 전문 비디오 스트리밍 서비스인 코코와를 시작한 후, 지상파 및 여러 콘텐츠공급사에는 글로벌 플랫폼 이외에 유통경로가 하나 더 생겼고 실제 콘텐츠 가격이 급 상승하는 결과를 가져왔다. 궁극적으로는 K-OTT가 다양한 형태의 콘텐츠와 서비스로의 확장성을 가져야 하겠지만, 플랫폼의 발전단계를 고려할 때 우선적으로는 한류 비디

오 콘텐츠의 가치를 최상위권의 유료 프리미엄으로 올려놓은 후 견고한 확장을 준비하는 것이 바람직한 방향이다.

“콘텐츠 제작, 플랫폼 투자, 그리고 성장은 국내 시장만이 아니라 글로벌 시장을 염두에 두고 발전적으로 나아가야”

Q. 우리가 잘하는 것에 선택과 집중을 하기 위해서는 글로벌 플랫폼 생태계 속에서 콘텐츠를 제작해 이익을 극대화하는 것이 바람직하지 않은가?

한류 글로벌 플랫폼은 불가능하지 않다. 가장 어렵고 경쟁이 치열한 북미 시장에서 빈약한 운영자금에도 불구하고 백만 명의 유료 가입자를 확보하고 현지의 여러 대형사업자들과 파트너쉽을 구축해온 코코와가 그 증거이다. 더욱이 2021년부터는 한류 플랫폼으로는 유일하게 흑자 전환을 달성하여 내재적 역량도 증명했다. 해외에서는 한류 글로벌 플랫폼에 대한 니즈(needs)와 트래픽이 상당수 존재한다. 예전과 달리 콘텐츠 제작, 플랫폼 투자, 그리고 성장은 국내 시장만이 아니라 글로벌 시장을 염두에 두고 발전적으로 나아가야 한다. 플랫폼이 국가의 재정적인 지원을 바라거나 기대지 않고 그 가치를 글로벌 투자 시장에서 스스로 입증한다면, 한류 중심의 글로벌 비디오 플랫폼으로서 인정을 받았다고 해석해도 좋을 것이다.

Q. 한국의 넷플릭스가 되어야 하지만 넷플릭스와 경쟁할 수 없다?

넷플릭스는 마치 상품 유통업계의 백화점과 같은 최상위 글로벌 비디오 플랫폼이다. 국내 시장을 넘어 글로벌 시장에서 넷플릭스에 경쟁하기 위해 천문학적인 금액을 투자한다고 해도 시장을 이미 선점한 넷플릭스를 견제할 수 있다는 보장은 없다. 하지만 글로벌 시장을 바라보는 K-OTT가 직접 경쟁이 아닌 한류 콘텐츠 전문점으로서의 영역을 확실히 구축하고, 견고한 백엔드 시스템(backend system)에 탄탄한 기술력을 활용해 각 지역 및 시장에 맞게 유연한 상품 구성을 가능하게 한다면, 어떠한 플랫폼에서도 유연한 방식으로 빠르고 쉽게 소비자에게 한류 콘텐츠 경험을 제안할 수 있을 것이다.

일례로 코코와는 콘텐츠 공급자에게는 유통 부담을 줄여주고, 기대 수익을 투명하게 정산하는 한편, 그 과정에서 부수적인 시청데이터 확보가 가능하게 하여 넷플릭스의 비즈니스 모델과 차별을 꾀하였다. 다시 말해, 독점 콘텐츠의 수급·제작에 집중하는 넷플릭스와는 차별화된 모델로 시장에 코코와 비즈니스의 장점을 전달하기 위해서, 모든 한류 콘텐츠공급자 또는 지적재산권(IP) 보유자에게 플랫폼의 문을 우선 오픈하고 현지화를 도와주며 플랫폼 내에서 콘텐츠의 성과를 기반으로 한 매출 정산을 실시했다. 또한 서비스는 비독점으로 하여 미주에 다수의 대형 사업자들과 파트너쉽을 체결하고 한류 경험을 최대화하는 것에 집중하였다. 콘텐츠공급자는 코코와를 통해 정산 및 보유 타이틀

에 대한 자세한 데이터를 제공받게 되었고 이를 향후의 제작에 반영하고 전략을 수립할 수 있게 되었다.

“문화권에 따라서도
콘텐츠나 서비스
구성이 달라져야”

Q. 모두가 하나로 뭉쳐 대형 플랫폼을 만들지 못하면 글로벌 플랫폼에 대응할 수 없다?

비즈니스에서 ‘새로운 시장을 개척하는 전략’과 ‘이미 확보한 시장을 지켜야 하는 전략’이 반드시 같아야 할 이유는 없다. 국내 시장을 지켜야 하는 경우에는 힘을 합쳐서 규모의 경제를 달성하는 것이 큰 의미가 있겠지만, 여러 국가나 지역을 상대로 새로운 시장을 개척하는 데에 있어서는 ‘다품종 소량생산’처럼 조직의 기민함과 유연성이 필요할 때가 많다. 선진국, 중진국, 후진국에 따라 접근방식이 다르고, 문화권에 따라서도 콘텐츠나 서비스 구성이 달라져야 한다. 규모의 경제를 이루지 못하여 글로벌 플랫폼이 탄생하지 못한 것이 문제가 아니라, 각각의 시장을 제대로 이해하지 못하고 적절한 접근전략을 알지 못한 채로 시장을 마주할 때 시장 개척에 실패하는 것이다.

그렇다면 이미 다수의 글로벌 OTT 플랫폼이 존재하는 가운데 K-OTT가 별도로 필요한 이유는 무엇일까. 간단한 예로, 야구 글로브는 백화점에서도 팔리고 스포츠 전문점에서도 팔린다. 백화점 고객과 스포츠 전문점의 고객은 100% 일치하지 않는다. 같은 상품이라도 장소와 시간에 따라, 그리고 독점과 비독점 여부에 따라 다양하게 유통 가능한 창구가 마련되는 것이 옳다. K-OTT를 통해 한류라는 키워드를 잡을 수 있는 세계 시장의 수요가 많다. 시장의 특정 영역에서 적절한 상품과 서비스로 자리매김 한 후에, 다른 플랫폼이나 산업 영역으로의 시너지를 바라볼 수 있다.

“내 상품의 구성
요소가 단 하나라도
시장에 나가 있다면,
그에 대한 데이터를
수집할 수 있어야
비로소 시장을
이해할 수 있는
환경이 만들어진다”

3. 숨은 데이터 찾기

플랫폼에서 데이터의 중요성은 누구나 잘 알고 있다. 하지만 어떻게 데이터 분석 플랫폼을 구현하고 어떤 데이터를 활용해야 하는지는 비즈니스 실무에 가까운 영역이다. 누군가가 데이터 분석 플랫폼을 통해 수집해야 하는 데이터에 대해 물을 때마다 필자는 “내 상품의 구성 요소가 단 하나라도 시장에 나가 있다면, 그에 대한 데이터를 수집할 수 있어야 비로소 시장을 이해할 수 있는 환경이 만들어진다고 생각한다”고 답하곤 한다.

그렇다면 왜 시장을 바라봐야 하는가? 매출 극대화나 이익 창출을 추구하기에 앞서, 비즈니스 모델에 따라 목표 시장을 제대로 파악하기 위한 데이터와 파라미터(parameter)를 스스로 연구·설정하고 수집해야 한다. 그리고 이를 통해 중장기적으로 시장 변화에 따른 선제적인 비즈니스 대응력을 기르는 것이 궁극적인 목표이다.

“대부분의 글로벌 플랫폼들은 콘텐츠공급자나 제작사에 독점 제작 콘텐츠 등에 대한 데이터를 넘겨주지 않는다”

대부분의 글로벌 플랫폼들은 콘텐츠공급자나 제작사에 독점 제작 콘텐츠 등에 대한 데이터를 넘겨주지 않는다. 외주 제작사로 간주하여 콘텐츠 IP뿐만 아니라 미래를 밝혀주는 데이터 역시 제공하지 않는 것이다. 그러나 코코와는 미주에서 B2B(Business to Business) 사업의 일환으로 철저히 비배타적(Non-exclusive)인 전략을 통해 대형 사업자들과 단독 또는 번들 상품을 판매하고 있다. 또한 코코와플러스(KOCOWA+)라고 하는 B2C(Business to Customer) 사업을 통해 D2C(Direct to Consumer) 경험도 초창기부터 계속 함께 전개해오고 있다. B2B 사업의 경우 버라이즌(Verizon), 컴캐스트(COMCAST), 구글TV(Google TV), 로쿠TV(Roku TV), 라쿠텐비키(Rakuten Viki), 아마존 프라임 등과 같은 대형 파트너사들과 플랫폼 간 정합을 통해 필요로 하는 데이터를 서로 주고받는다. 코코와는 적어도 미주 지역에서는 한류 관련 데이터를 제일 많이 확보하고 분석하고 있는 셈이다.

[그림 1] 다양한 기기와 플랫폼에서 지원되는 코코와 서비스

자료: wavve Americas



시장에 발표되는 여러 데이터를 참조하고 연구하는 것은 당연하다. 그러나 공개되는 데이터는 대체로 특정 회사의 비즈니스 전략 적용이나 홍보에 유리하게 만들어진 경우가 많다. 외부 공개를 하지 않고 내부적으로 분석하고 전략에 반영하는 데이터와 비즈니스 환경 변수 등을 반영해 판단하는 것이 중요하다. 즉, 시장과 경쟁자들을 참고하되 내부 데이터를 바탕으로 회사가 판매하는 상품의 특성을 제대로 반영한 마케팅과 전략, 그리

고 시장 영향력을 획득하는 것이 필요하다.

4. 글로벌과 로컬을 동시에

넷플릭스는 미주를 시작으로 성공적인 글로벌 플랫폼으로 성장했다. 넷플릭스의 성공 요인은 너무나도 많겠지만, 사업 초기부터 글로벌 확장을 염두에 두고 각 지역의 로컬 라이제이션(localization)에 관련된 플랫폼의 미디어 워크플로우(media workflow)를 정립하는데 많은 노력을 기울인 점이 눈에 띈다. 비디오 플랫폼은 무엇보다 좋은 콘텐츠를 보유하는 것이 중요하다. 그러나 아무리 좋은 콘텐츠라도 그 의미는 더빙, 자막, 메타데이터나 포스터 등을 통해 직·간접적으로 전달되는데, 그 품질이 조악하여 원래의 의미를 제대로 전달하지 못한다면 비지니스의 성과가 좋을 수 없다.

“넷플릭스는
사업 초창기부터
다국어를
지원하는 서비스
플랫폼을 설계하고
구축했으며, 그
품질을 유지하기
위해 모두가
의아해할 정도로
엄청난 비용을
지불해왔다”

이를 초기에 인지한 넷플릭스는 사업 초창기부터 다국어를 지원하는 서비스 플랫폼을 설계하고 구축했으며, 그 품질을 유지하기 위해 모두가 의아해할 정도로 엄청난 비용을 지불해왔다. 업계의 대다수는 넷플릭스가 글로벌라이제이션(globalization)을 고려한 포석을 두고 있다고 추측을 했지만, 그 과정에서 로컬라이제이션이 동시에 이루어 졌다. 미국은 다인종과 다국적의 이민자로 구성된 사회이다. 스페인어는 여전히 미국 내 제2의 언어이며, 포르투갈어, 중국어, 베트남어, 독일어, 프랑스어 등 영어가 아닌 언어를 주로 사용하는 인구와 이중언어를 구사하는 인구는 미국 전체 인구의 20%를 넘어선다. 즉, 넷플릭스는 영어 이외의 언어를 사용하는 인구를 대상으로 미국의 영어 콘텐츠를 우선적으로 로컬라이징한 셈이다. 또한 K-콘텐츠를 포함한 여러 해외 콘텐츠를 수급·편성하여 각 언어 문화권 별로 많은 분석을 실시했다. 막대한 마케팅 비용이 들어가는 해외 진출 전에 일종의 표본조사를 하여 사업 실패 확률을 줄이고 비용을 절감하는 효과를 얻은 것이다.

콘텐츠산업의 최첨단에 있는 북미 시장은 글로벌 시장을 연구하는데 가장 좋은 환경을 지녔다고 할 수 있다. K-콘텐츠는 여러 글로벌 플랫폼에서 이미 많은 성공 스토리를 만들었다. 하지만 로컬라이제이션과 글로벌라이제이션 전략들을 수립할 때, 플랫폼에 수집되는 여러 경험들은 코코와 이전에는 전무했다고 볼 수 있다. 실제 플랫폼 사업을 전개함으로써 얻을 수 있는 데이터와 비지니스 경험은 가장 효율적으로 각 시장에 맞게 진출하는 계획을 수립하는데 중요한 요소가 된다. 이를 효율적이고 유연하게 구현하기 위

해서 플랫폼은 기술에 대한 높은 이해도와 구현 능력을 바탕으로 글로벌 시장에 즉시 대응할 수 있는 조직을 구축해야만 한다.

5. AI시대, K-OTT의 방향성

“AI 인프라와 생태계가 급속도로 팽창함에 따라 AI 엔진의 학습속도도 기하급수적으로 빨라졌으며, 이런 학습량이 고품질의 결과를 도출하고 있다”

최근 글로벌 시장을 노리는 미국 OTT 플랫폼들은 저비용으로 높은 매출을 달성하는 방법을 고심하고 있으며, 그러한 목표 달성을 위한 방법의 하나로 인공지능(AI)과 같은 새로운 기술에 눈을 돌리고 있다. 미국에서는 여러 유망 기술기업들이 AI 생태계를 발전시키고 있고, AI 인프라와 생태계가 급속도로 팽창함에 따라 AI 엔진의 학습속도도 기하급수적으로 빨라졌으며, 이런 학습량이 고품질의 결과를 도출하고 있다. 그리고 현재 OTT 플랫폼 사업과 비디오 콘텐츠 제작 사업에도 AI 기술을 접목시키기 위한 시도가 분주하게 이뤄지고 있다. 초벌 번역 작업, 로컬 언어로의 포스터 이미지 재구성 등은 우리가 이미 AI를 통해 경험하고 있는 부분이다. 예를 들어, 글로벌라이제이션을 위해 세계 주요 언어 30여 종에 종교, 문화, 규제 등의 요소를 고려한 편집본 10여 종, 각 지역의 트렌드에 맞는 메타데이터 키워드 약 60여 종을 작업한다고 가정해보자. 산술적으로 계산되는 미디어 워크플로우의 수는 1,000여 개 이상이다. 품질 문제를 차치하고서도 플랫폼 운영을 위해 각 미디어 워크플로우를 한 명씩 담당한다면 1,000여 명을 고용해야 하는 비용의 문제가 남는다.

그러나 이제는 효율적이고 첨단 기술을 반영한 미디어 플랫폼 구축이라는 목표를 넘어, 미디어 워크플로우 운영과 같이 비즈니스 시나리오와 같은 서비스 모델 개발과 운영마저도 AI에 맡기는 시대가 오고 있다. 구글, 아마존 그리고 글로벌 기술기업들과 OTT들은 미래 사업의 주도권을 잡기 위해 엄청난 양의 데이터를 수집해왔으며, 이러한 데이터가 단순한 학습자원을 넘어 지속적인 사업 개발 및 상품 개발에 활용되는 단계에 와 있다.

콘텐츠 제작 분야에서도 AI는 낯선 도구가 아니다. AI를 통해 스튜디오 촬영 배경을 가상으로 만들 수 있고, 가상의 장면을 컴퓨터 게임 물리엔진을 활용해 빠르게 제작해낼 수 있다. 또한 드라마 시나리오와 대본도 적절한 명령조건이 함께 내려질 경우에는 AI를 활용해 상당한 품질로 만들어 낼 수 있다. 어쩌면 미래에는 배우가 초상권만 빌려주고 시나리오와 장면 구성, 편집, 그리고 후반작업의 대부분을 프롬프트 엔지니어링(AI

엔진을 다루는 기법)을 다루는 엔지니어들에게 모두 맡겨야 할지도 모른다. 이 점에서 컴퓨터 게임 제작업체들은 비디오 콘텐츠 제작을 가장 잘할 수 있는 잠재적인 제작자 또는 스튜디오일지도 모른다.

국내 시장만을 생각해야 했던 과거와 달리, 글로벌 변수를 모두 고려해야 하는 K-콘텐츠, K-OTT 산업이 앞으로 해야 할 일은 명확하다. 지금 우리에게 필요한 것은 변화의 시대에 대응하는 유연한 전략과 혜안, 그 전략을 위한 정량화할 수 있는 경험, 시장을 함께 움직일 수 있는 우호적인 글로벌 자본 및 글로벌 파트너의 확보, 플랫폼을 효율적으로 발전시킬 수 있는 기술 주도형 글로벌 기업과의 협업, 그리고 그 무엇보다 이러한 목표를 이끌어 갈 수 있는 글로벌 인재들의 발굴과 영입이다.

박근희(웨이브 아메리카스 대표이사)

대학 시절 글로벌 플랫폼 구축을 꿈꾸며 스타트업 세계에 발을 들였으나 실패한 후로, 국내 SI기업(코오롱정보통신)에 입사했다. 영국 유료방송 원천기술 회사인 뉴스데이터시스템(NDS)에서 기술팀장, 시스코 시스템즈(Cisco Systems) 비디오 사업부 이사를 역임하며 여러 경험을 쌓은 후, 코코와(KOCOWA) 사업을 위해 웨이브아메리카스(구, KCP)에 창립멤버로 합류했다. 미디어 플랫폼에서 다양한 플랫폼으로의 횡적인 확장에 관심이 많으며, 기술에 대한 오랜 경험과 사업관리 경험을 가진 '엔지니어 출신 대표이사'로 본인을 소개한다.

