

IPTV 도입에 따른 미래 산업생태계 변화 예측과 대응전략 개발에 관한 연구: SNM을 활용하여*

김준호(주저자)

중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정
(mike0909kim@gmail.com)

홍진환

중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정
(jinhongs@naver.com)

임성준(교신저자)

중앙대학교 경영대학 교수
(slimb@cau.ac.kr)

문화산업은 디지털 기술의 영향으로 생산, 유통, 소비 등 전 분야에서 많은 변화가 진행 중이다. 특히 2008년 하반기 상용화 예정인 IPTV (Internet Protocol TV)는 브로드밴드를 활용하여 영상을 전송하는 서비스로서 방송 산업과 통신 산업의 융합을 촉진시킬 것으로 전망된다. 국가 경제, 사회 및 문화의 인프라 산업인 방송 산업과 통신 산업의 구조 변화는 산업 및 사회 전반에 미치는 파급효과가 막대하므로, 이 변화에 대한 예측과 대응 전략의 수립은 매우 중요한 과제이다. 본 연구에서는 미래 예측 기법인 시나리오 네트워크 매핑 (SNM, Scenario Network Mapping)을 활용하여, 방송통신 융합 산업의 미래가 네트워크 개방화, 콘텐츠 개방화, 스폰서 개방화, 플랫폼 개방화를 거쳐 디바이스 개방화의 방향으로 진전될 것으로 전망하였다. 또한 각 단계에서 콘텐츠, 플랫폼, 네트워크, 디바이스 사업자들이 선택하여야 할 전략과 정부의 정책을 제시하였다.

주제어: 문화콘텐츠산업, IPTV, 미래 예측, 시나리오

1. 서론

문화산업은 디지털 기술의 영향으로 생산, 유통, 소비 등 전 분야에서 많은 변화가 진행 중이다. 전통적인 서점에서는 10만 권이상의 서적을 전시하고 진열하는 것이 어려웠으나, 아마존 등의 온라인 서점에서는 수백만 권의 책을 판매하고 있다. 오프라인의 비디오 테이프 대여점 블록버스터에서는 점포당 1,000개의 타이틀을 비치하였으나, 온라인 DVD 대여점인 넷플릭스에서는 오프라인 점포의 15배가 넘는 15,000개의 타이틀을 대여하고 있

다. CD나 서적 등 물리적 상품의 주문을 온라인으로 처리하는 단계에서 디지털콘텐츠의 발전으로 문화상품 자체가 통신망을 통하여 전송하는 단계로 발전하면서 애플의 아이튠즈스토어의 경우 800만 곡이 넘는 음악, 2만편 이상의 TV 프로그램, 2천편 이상의 영화를 취급하는 등 유통되는 상품의 수가 더욱 증가하고 있다. 아이튠즈스토어와 같은 새로운 유통채널의 등장과 유통되는 상품의 수의 증가로 '파레토 법칙'을 대체하는 '롱 테일 현상 (Anderson, 2006)'이 제기되기도 하고, 소비자의 관심(attention)을 끌 수 있는 블록버스터의 중요성이 심화될 것으로 전망되기도 한다. (Davenport

* 이 논문은 제2회 한국 문화콘텐츠 해외진출 전략 논문 공모전에서 장려상을 받은 논문입니다.

& Beck, 2001) 위키피디아, 세컨드라이프 등과 같이 콘텐츠의 소비자가 콘텐츠를 생산하기도 하는 프로슈머(prosumer) 비즈니스 모델도 발생하는 등 산업구조 변화는 지속되고 있다.

출판, 음악, 게임 산업에서 시작되었던 문화산업의 구조 변화는 IPTV의 도입과 함께 방송 산업으로 파급되기 시작하였다. 2008년 하반기에 실시할 계획인 IPTV (Internet Protocol TV)는 브로드밴드를 활용하여 영상을 전송하는 서비스로 기술적으로는 채널의 수를 무한대로 증가시킬 수 있고, VOD (Video on Demand) 및 양방향 서비스가 가능한 기술이다. IPTV의 도입과 함께 음성 통신 서비스를 전용망인 PSTN(Public Switched Telephone Network)이 아닌 IP망을 통한 서비스인 VoIP(Voice over Internet Protocol)로 실시하게 되면서 방송 산업과 통신 산업의 경계가 사라지고 있다. 국가 경제, 사회 및 문화의 인프라 산업인 방송 산업과 통신 산업의 구조 변화는 산업 및 사회 전반에 미치는 파급효과가 막대하므로, 이 변화에 대한 예측과 대응 전략의 수립은 매우 중요한 과제이다. 국내에서는 2006년부터 IPTV 서비스가 실시될 것을 예상하고 2005년에 미래 전망을 ETRI와 LG경제연구소에서 실시하였고, 2008년에는 하나금융경영연구소에서 IPTV 미래 전망을 연구한 적이 있으나, 산업 규모의 전망에 치중하여 IPTV의 도입으로 발생가능한 생태계의 변화에 대한 연구는 집중적으로 실시하지 못하였다. IPTV 산업은 그 자체가 독립된 산업이 아니라 지상파 TV, 케이블 TV, 유무선 통신 산업과의 역학관계를 고려하여야 하는 데, 이 분야에 관한 연구와 연구방법론이 부족한 실정이다.

이 연구에서는 산업의 환경이 근본적으로 변화할 때 많이 사용되는 시나리오 분석법 중 미래의 불연

속성으로 인해 발생 가능한 다양한 네트워크를 지도(Map)처럼 한 눈에 볼 수 있도록 산업의 변화 과정을 설명할 수 있는 시나리오 네트워크 매핑(SNM: Scenario Network Mapping) 방법론을 근간으로 하여, IPTV 산업에서 발생 가능한 생태계의 발전 과정을 예측하고 생태계 구성 기업들의 단계별 대응 전략을 제시하고자 한다.

II. 연구 방법론

2.1 SNM의 등장 배경

본 연구에서 IPTV산업의 미래를 예측하기 위해 활용한 방법은 시나리오 플래닝의 방법론인 Scenario Network Mapping(SNM)이다. SNM은 환경이 불연속적으로 변화하는 상황에서 생태계의 발전 과정을 예측하기 위하여 개발되었다.

시나리오 플래닝은 1950년대 미국 공군에서 개발된 후, 1960년대부터 기업에서의 적용되기 시작하였다. 로열 더치 쉘에서 시나리오 기법을 활용하여 1973년의 오일 쇼크를 발생 2년 전부터 전망하고 이에 대한 대응 전략을 수립한 것이 알려지면서 기업에서는 시나리오 전략이 보편적으로 활용되기 시작하였다. 로열 더치 쉘에서 사용한 방법은 8단계 방법론으로 분석하여야 할 이슈나 실체의 파악, 분석 대상 이슈나 실태의 미래에 영향을 미치는 주요 요인의 파악, 트렌드 및 인구 통계학적 요소 등 광범위한 변화 동력의 파악, 주요 요인들의 순위 설정, 시나리오 논리 개발, 개별 시나리오의 세부 내역을 작성, 전체 시나리오의 의미 설정 및 예측한 시나리오가 시작되는 것을 포착하는 초기

지표의 파악 등으로 구성된다(Schwartz, 1991). 로얄 더취 쉘의 방법론은 전체 8단계를 수행하는데, 너무 오랜 기간이 걸린다는 단점이 있어서 이를 단순화한 표준화 시나리오 기법이 개발되었다(Dator, 1998). 하지만 표준화된 시나리오 기법은 사회 변화 동인 및 사회 대응으로 시나리오를 너무 단순화한 측면이 있어, 다양한 변화 동인에 해당되는 시나리오를 작성하기 위하여 개발된 기법이 주요 불확실성 기법(Critical Uncertainties Method)이다 (South Wind Design, 2001).

시나리오 플래닝은 기업의 경영전략 도구로 널리 사용되고 있으나, 여러 가지 문제점도 제기되고 있다. Postma & Liebl(2005)은 시나리오 플래닝이 동시에 진행되는 여러 트렌드나 상반된 트렌드를 다루는 데는 한계를 보인다고 지적하였다. 또한 van Notten, Slegers & van Asselt(2005)은 시나리오의 개발의 주요한 기능중의 하나가 잠재적인 불연속성을 탐구하는 것임에도 불구하고, 실제 시나리오 사례에서는 불연속성이 충분히 고려되지 않은 점을 지적하면서 시나리오 플래닝의 효용에 대한 의문까지도 제기하고 있다. Brooks(1986)와 Morgan & Hunt(2002)는 시나리오 작성시 변화가 느리고 안정적이라는 암묵적인 가정을 하는 경우가 많아서 시나리오 플래닝은 기본적으로 진화 모델을 무의식적으로 내포하고 있다고 밝혔다.

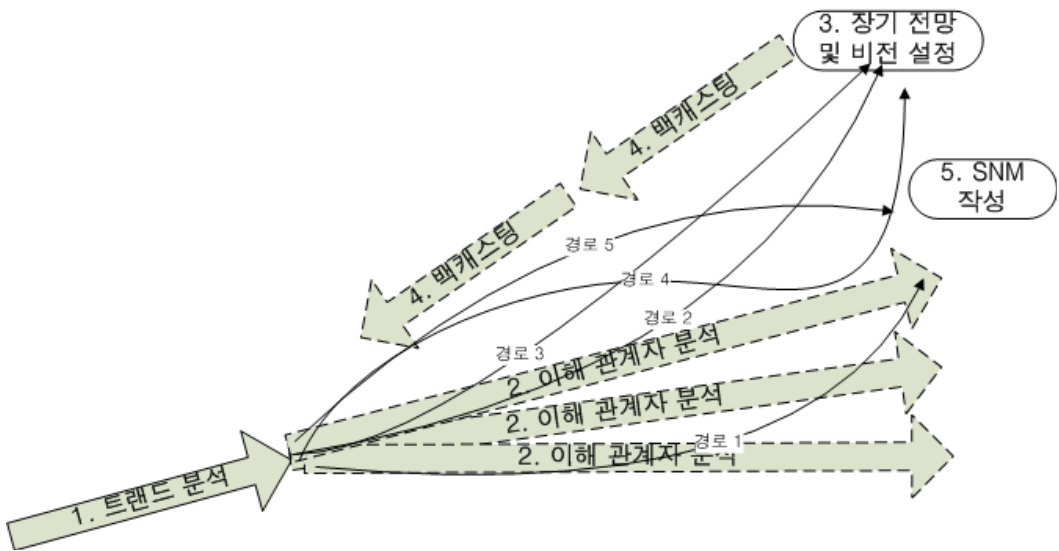
List(2005)는 이와 같은 한계점을 극복하기 위하여 개발된 기법으로 Scenario Network Mapping (SNM)을 제시하고 있다. 기존의 시나리오 플래닝 기법들이 특정 시점의 미래의 예측에 초점을 맞추는 것이 비하여 SNM은 미래가 불연속적으로 변화하는 과정에 초점을 맞추는 점이 특징이다. 즉 미래의 불연속성으로 인해 발생 가능한 다양한 네트워크를 지도(Map)처럼 한 눈에 볼 수 있게 해 주

기 때문에 정부의 정책입안이나 기업의 전략 도출에 활용성이 크다.

2.2 SNM 방법론

본 연구에서는 List가 개발한 SNM을 근간으로 IPTV 산업의 미래 생태계 분석에 적합하도록 개발된 방법론을 사용하였다. 본 연구에서 사용한 SNM기법은 다섯 단계로 구성된다. 첫 단계는 트렌드 분석으로서, 이 단계에서는 분석하고자 하는 이슈에 영향을 미치는 기술 및 사회 트렌드들을 정리하고 이 트렌드들이 향후에도 지속될 것인지 혹은 다른 트렌드가 나타날 것인지를 전망한다. 두 번째 단계는 이해관계자 분석으로서, 변화의 주요 이슈에 대하여 이해관계자들의 이해득실 및 영향력 등을 분석하여 변화의 촉진요인 및 저해요인을 파악한다. 또한 글로벌 트렌드에 반하는 카운터 트렌드나 로컬 트렌드의 영향력도 분석하고 이로부터 단기 미래전망을 도출한다. 세 번째 단계는 장기 전망 및 비전의 설정으로서 지역 및 국가별의 국지적 영향을 적게 받는 글로벌 메가트렌드와 주요 정책/전략 결정자의 의지를 근간으로 장기 전망 및 비전을 설정한다. 네 번째 단계는 비전을 실현하기 위하여 현재 시점에서 거쳐야 할 과정을 미래 비전으로부터 역산하여 도출하는 백캐스팅 과정이며, 마지막 다섯 번째 단계는 이러한 과정을 종합하여 이해관계자들을 망라하는 생태계의 변화를 그래프로 표현한 Scenario Network Map을 작성하는 것이다.

이를 도식화하면 다음 <그림 1>과 같으며, 장기 전망이나 비전으로 도출된 미래에 도달하기 위하여 중간에 어떤 경로를 거치는지 나타내는 것이 SNM의 특징이다. 트렌드 분석을 통해서 도출한 트렌드



〈그림 1〉 SNM 작성 절차

들은 이해관계자들의 역학관계에 따라 지역별/국가별로 다르게 수용되며, 트렌드의 지속 기관 및 대체 트렌드의 도입 등도 다르게 나타난다. 단기적으로는 이해관계자의 역학 관계가 중요하나, 10년 이상의 장기 미래에서는 가치 중립적인 기술이나 사회 전체의 의지를 담은 비전 등이 더욱 중요한 영향을 미치는 것이다. 따라서 생태계내의 일부 집단의 이해 관계로 발생한 로컬 트렌드나 마이크로 트렌드는 장기적으로 지속되기 어렵다. 따라서 장기 예측으로 미래를 전망하고, 이 미래를 달성하기 위한 과정을 역산적으로 궤도를 도출하여 백캐스팅을 실행한다. 이러한 과정을 거친 후 전체 발전 경로를 보여주는 SNM을 작성한다. 이에 따라 다양한 경로가 도출되는데, 조직 구성원들의 상황에 비추어 목표가 과도하게 설정된 경우에는 ‘경로5’와 같이 진행과정에서 추진력을 상실하여 목표를 하향 조정하는 경우도 발생할 수 있고, ‘경로4’와 같이 추진력을 다시 확보하는 경우도 가능하다. ‘경로 2’

나 ‘경로 3’과 같이 현재는 단기 전망을 따라가다가 일정 기간이 경과한 후 장기 전망의 방향으로 선회하는 경우도 있으며, ‘경로1’과 같이 장기 전망의 의미가 없는 경우도 발생할 수 있다. SNM은 이러한 전체 과정을 지도(Map)와 같이 한 눈에 볼 수 있도록 해주며, 발생 가능한 미래에 도달하는 다양한 네트워크를 보여준다.

III. SNM기법을 활용한 IPTV 산업의 미래 예측

3.1 트렌드 분석

IPTV 산업의 미래를 SNM 기법을 활용하여 예측하는 첫 번째 단계는 트렌드 분석에서 출발한다. 디지털 지상파, 케이블 TV, 위성 TV 및 IPTV 등

의 기술발전으로 인한 변화 중 주요한 트렌드로는 TV 프로그램 채널의 지속적 증가를 들 수 있다. 지상파 TV에서 3-4개에 불과하던 방송 채널은 케이블 TV의 도입으로 수십 개로 증가하였으며, IPTV의 도입으로 TV 채널 수는 지속적으로 증가될 것으로 전망된다.¹⁾ 또한 채널 증가에 따라 콘텐츠의 수요도 증가하며, 이를 자체적으로 공급하는데 한계가 있어 방송국의 자체 제작 프로그램의 비중이 하락하고 있다. 이에 따라 TV 방송 프로그램 제작 구조가 폐쇄적인 수직 계열화된 구조에서 개방형 구조의 수평적인 협력 관계로 변화하여, 방송 생태계 내에서 전직이 증가하고, 외부 인력의 방송계 유입이나 방송계 인력의 외부 유출도 확대되고 있다. 또한 디지털 기술의 발전으로 인한 가격 대비 성능의 지속적인 향상 등에 대해서도 확실한 트렌드로 전망하고 있다.

반면 전문가들의 전망이 일치하지 않는 이슈로는 i) IPTV 분야에 '롱테일(Long Tail)의 법칙'이 적용될 것인가, ii) IPTV가 새로운 수요를 창출할

것인가 등을 들 수 있다. 롱테일 법칙이란 수요곡선의 꼬리 부분이 머리 부분보다 길어져 그동안 무시되었던 '틈새상품'이 중요해지는 것을 의미하는데 (Anderson, 2006), 일부 전문가들은 방송 채널 및 콘텐츠의 증가에 따라 프로그램당 시청률이 감소하기 때문에 방송 콘텐츠에서도 롱테일의 법칙이 적용될 것으로 전망하는 반면, 다른 전문가들은 블록버스터 콘텐츠가 시청자에게 전달될 수 있는 유통 경로가 늘어날 것이므로 오히려 블록버스터의 비중이 높아질 것이라 전망하기도 한다. IPTV가 새로운 수요를 창출할 것인지에 대해서도, IPTV는 기존의 케이블 TV와 비슷한 서비스를 제공할 뿐, 새로운 시장을 형성하지는 못할 것이라는 전망과 IPTV는 새로운 플랫폼으로서 TV 온라인 게임, 양방향 광고, T-커머스, 에듀테인먼트 등 새로운 수요를 창출하면서 방송통신 시장의 성장을 견인할 것이라는 전망이 공존하고 있다.

앞에서 언급한 IPTV 산업의 예상 트렌드들을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> IPTV 관련 트렌드 분류

항목	예상내용
지속될 확실성이 높은 트렌드	• 채널 수의 증가 • 방송산업이 수직 계열적 구조에서 수평적 결합구조로 전환 • 방송 생태계의 개방화/ 국제화 • 디지털 기술의 발전으로 인한 가격대 성능비의 지속적인 향상 (HD, UD)
불확실한 트렌드	• 롱테일의 법칙 적용 혹은 블록버스터 중심의 편성 • 한정된 시장에서의 케이블 TV와의 경합 혹은 새로운 수요의 창출

1) 현재 IPTV를 운영하고 있는 외국의 경우, TV 프로그램 채널은 케이블 TV의 채널보다 조금 많은 수준에 그치고 있다. 그러나 IPTV의 경우, 서버의 용량과 네트워크의 전송속도를 증설하면 이론적으로는 채널을 무한대로 증가시킬 수 있으며, 디지털 기술의 발전으로 서버 및 네트워크 운용비용이 급격히 감소하고 있으므로, 채널의 증가는 용이하다. 따라서, 그동안 전송 채널의 한계로 실시되던 NVOD(Near Video on Demand, 시청자가 원하는 프로그램은 10분이나 20분 단위로 전송하여 시청자가 원하는 시간에 근접한 시점에서 시청을 할 수 있게 하는 서비스)는 RVOD(Real Video on Demand, 시청자가 원하는 시점에 시청을 할 수 있는 서비스)로 전환되면서, 각 시청자의 요구에 즉각 대응하는 서비스의 제공이 가능해졌다.

3.2 이해관계자 분석

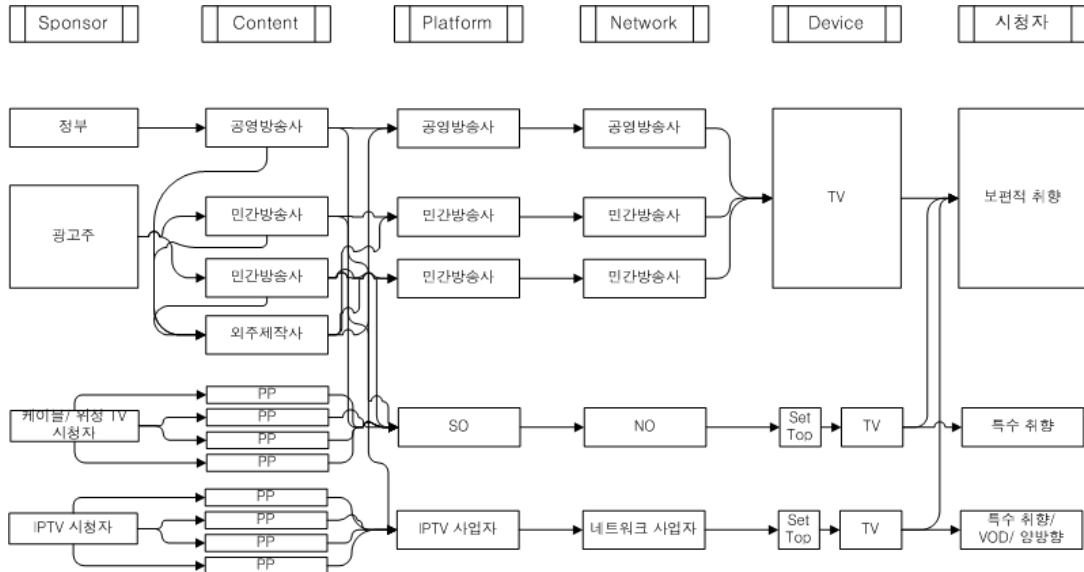
IPTV 등으로 대폭 확대되는 영상 콘텐츠의 유통 채널에 공급될 콘텐츠 및 이를 중심으로 한 수익모델은 지역별, 국가별로 다르게 나타날 것으로 전망된다. 음반의 경우는 콘텐츠를 구매하는 비즈니스 모델이 정착되어 있어, 제작 및 유통 비용이 크게 절감된 디지털 유통의 새로운 생태계가 쉽게 정착될 수 있었다. 그러나 방송 콘텐츠의 경우는 일반적인 비즈니스 모델이 광고에 기반한 무료 시청, 공영방송 시청료의 강제적 징수, 혹은 케이블 TV 등의 월 시청료와 몇몇 블록버스터에 제한적으로 실시되고 있는 PPV (Pay per View) 등으로 한정되어 있다. IPTV 생태계에서도 롱테일 법칙이 적용된다면 시청자가 새롭게 선택할 수 있는 영상 콘텐츠가 기존의 선택에 비하여 수십 배로 증가해야 한다. 하지만 매출 순위 하위 80%를 구성하는 콘텐츠는 특정 수요층을 대상으로 하는데, 이렇게 특정 수요층만을 대상으로 하는 콘텐츠의 제작 예산 확보, 시청율 및 수익성 확보, 수익 배분, 비즈니스 모델 등은 아직 개발되어 있지 않은 실정이다. <표 2>에서 보듯이 현재로서는 광고주, 콘텐츠 제작업체, 콘텐츠 유통업체(방송사) 모두 특정 수요층만을 대상으로 하는 콘텐츠를 확대할 동인이 적으며, 시청자의 입장에서라도 이를 위하여 시청료를 더 많이 지불할 의사는 없는 것으로 보인다.

이러한 이해관계자의 이슈들은 방송 산업과 통신 산업의 융합이 TV 2.0 시대를 발전시키고 새로운 수요를 창출하여 방송통신융합 산업이 번성하기 위해 해결되어야 할 가장 중요한 과제 중의 하나이다. 방송 콘텐츠는 HD, UD 기술의 발전으로 해상도가 높아지면서 제작 비용은 증가하는 반면, 콘텐츠 유통 채널의 증가로 인해 콘텐츠별 시청자의 수는 감소하여, 기존의 프로그램 전후 광고 수입이나 시청료 수입으로는 수익성 확보에 어려움이 예상된다. 이러한 상태에서 콘텐츠 유통 채널이 증가하면, 부족한 콘텐츠는 해외에서 수입할 수밖에 없어 국내 콘텐츠 제작 환경은 더욱 열악해지고, 이는 다시 콘텐츠 제작을 줄이는 악순환을 초래하게 된다.

<그림 2>는 이러한 이해관계의 충돌로 인해 나타날 것으로 예상되는 IPTV 도입에 따른 TV 산업 가치사슬의 단기 변화 전망을 보여주고 있다. 단기적으로 IPTV의 도입은 방송 생태계의 근본적인 변화라기보다는 방송 콘텐츠의 유통 채널이 증가한 효과만이 나타날 것으로 전망된다. IPTV 채널에서도 주요 콘텐츠는 지상파 방송사의 콘텐츠가 될 것으로 예상되는데, 그렇다면 IPTV의 도입이 새로운 시장의 창출보다는 기존의 케이블 TV 시장에 IPTV 사업자가 진출하여 비슷한 서비스의 상품간의 치열한 가격 경쟁으로 방송 생태계의 수익성이 악화될 가능성이 많다. 케이블 TV 방송사들

<표 2> IPTV에서 롱테일의 법칙 실현에 관한 이해 관계자별 이슈

이해 관계자	이슈
광고주	• 콘텐츠별 시청자의 감소는 광고효과 감소로 이어져 콘텐츠 공급 확대에 부정적
콘텐츠 제작	• 특정 수요층 대상의 콘텐츠는 제작비 확보의 어려움으로 인해 제작에 부정적
콘텐츠 유통	• 신규 콘텐츠 공급 확대에 따른 수익을 기대하기 어려워 신규 콘텐츠 공급 확대에 부정적
시청자	• 정보 과잉공급 및 무료 공급에 익숙하여, 콘텐츠 공급 확대에 따른 시청료 인상에 저항



〈그림 2〉 IPTV 도입에 따른 TV 산업 가치사슬의 단기 변화 전망

은 한정된 시장을 IPTV 방송사가 장악하여, 매출이 감소할 것이고, IPTV의 지상파 재방송이나 VOD로 지상파 본방송의 시청율이 하락하여 광고 수익이 감소할 가능성이 있다. 지상파 및 케이블 TV의 수익 악화로 PP들 역시 수익이 악화될 것으로 전망된다.

이와 같이 예상되는 IPTV 도입에 따른 TV산업의 단기적인 악순환 구조는 신규 비즈니스 모델의 개발과 이에 기반한 IPTV 생태계의 발전을 누가 주도하느냐에 따라 다른 모습으로 변화할 수 있을 것이다. 예를 들어, MP3 콘텐츠의 경우 국내에서는 생태계의 발전 없이 기기의 보급이 확산되면서 디지털 무정부(Digital Anarchy)시대를 초래한 반면, 미국의 경우에는 애플이 디지털 음원 생태계의 발전을 주도하면서 안정적인 폐쇄형 산업(Walled Garden)으로 발전하였다.(KT, 2007) 따라서 국가정책적인 차원에서 IPTV로 시작된 방

송통신융합 산업에서 전체 산업을 성장시키면서 각 구성기업들이 상생할 수 있는 모델의 개발이 시급한 실정이다.

3.3 장기 미래 전망

이상과 같이 단기 미래에서는 롱테일 법칙의 실현 및 TV 2.0 시대의 발전 과정은 방송통신융합 과정에서 이해관계자 집단의 역학관계에 따라 다른 모습으로 발전될 것으로 전망된다. 그러나 단기 미래에서 지역별, 국가별로 다른 발전 모습을 보일 수 있는 것과는 달리, 장기 미래의 방송통신융합 산업의 모습은 지역별이나 국가별로 큰 차이를 보이지 않을 것으로 전망된다. 이는 장기적으로는 디지털 기술 등에 기반한 글로벌 메가트렌드의 영향이 사회 문화적 요소에 기반한 로컬 트렌드의 영향보다 우세하게 나타날 것이기 때문이다. <표 3>에

〈표 3〉 IPTV의 미래 전망에 대한 연구 결과

연구자 (발표 시점)	주요 내용
Mayer (2006)	2015년 TV 산업이 개인화 TV를 거쳐, 개인 방송(egocasting)의 시대로 발전할 것을 전망
Wal & Kernkamp (2007)	2015년 시장 역동성과 뉴미디어의 도입율이 높으면 시장은 완전한 세분화(complete fragmentation)가 될 것으로 전망
Turpeinen (2008)	2030년 양방향성 사회 미디어의 영향력이 커지고, 가상 세계와 실제 세계의 융합을 전망

서 볼 수 있듯이 2010~2030년의 방송통신산업을 예측한 Mayer(2006), Wal & Kernkamp(2007), Bouwman, Zhengjia, Duin & Limonard(2008), Turpeinen(2008) 등의 연구에서는 모두 방송통신융합시장의 가장 발전된 모습은 방송 채널의 증가와 증가된 유통 채널에 충분한 개인 맞춤형 콘텐츠가 공급되는 개인방송의 융성이 될 것으로 전망하고 있다.

많은 IPTV의 장기 미래 전망 연구에서는 2015년경의 미래 시나리오에서 TV 2.0 시대의 모습을 그리고 있다. 이는 콘텐츠 유통 채널의 증가에 따른 콘텐츠의 폭발적인 증가를 유도할 수 있는 모델이 개발되었다는 점을 전제하고 있음을 의미한다. 그렇다면 앞서 고찰된 것과 같이 단기적으로 발생할 것으로 예측되는 산업 참여자들 사이의 악순환적 이해관계 구조에도 불구하고, 2015년 이후에는 수많은 콘텐츠의 공급을 가능하게 하는 수익 모델이 제시될 수 있는지에 대한 검토가 필요하다.

영상 콘텐츠보다 제작비 및 전송 용량이 적어 상대적으로 변화가 빠른 신문, 서적 및 음반 등의 사업 모델은 콘텐츠 판매에서 프리코노믹스(Freeconomics)²⁾로 전환하기 시작하였다. 룽테일 경제학의 저자인

Chris Anderson은 스스로 프리코노믹스적인 방법으로 수익을 창출할 것을 선언하고 도서는 무료로 배포하고 컨설팅 및 강연 수익을 주요 수익 모델로 변경하였다. 뉴욕 타임즈도 유료 프리미엄 콘텐츠의 전면 무료화를 시작한 후 페이지뷰의 증가에 따른 광고 수익 증가로 무료 콘텐츠 제공의 모델을 정착시켰다. 음반 판매가 주 수익원이던 미국의 음악 산업도 2007년의 경우 음반판매는 18%가 하락하였으나, 콘서트, 음악관련 상품 판매, 디지털 트랙, 통화연결음, 다양한 매체에서의 음악사용 저작권료 등 음악을 활용한 뒷단의 BM 영역이 광범위하게 확장되어 음악산업 전체의 수익은 오히려 31%가 증가하였다. 그렇다면 과연 IPTV에서도 이와 유사한 프리코노믹스 모델이 가능할 지 살펴해보도록 한다.

첫째 광고주들이 광고물을 프로그램 방영의 전후에 방영하면서 프로그램의 제작 및 전송비를 부담하는 방식에서 프로그램 자체를 제작하여 무료로 배포하는 사업모델을 생각해 볼 수 있다. 이는 산업사회가 정보화사회, 감성사회로 발전하면서 상품 광고가 브랜드광고 및 기업이미지 광고로 전환되었기 때문에 가능성이 제기된다. 삼성전자의 휴대폰

2) Free와 Economics의 합성어로 Chris Anderson이 2007년 Economist지에 소개. 이후 Economist지에서 2008년 대전망의 하나로 선정하면서 널리 쓰이기 시작

광고 '애니모션' 등 엔터테인먼트와 광고의 결합을 통한 문화 마케팅 사례가 많아졌으며, 향후에는 본격적인 영화나 드라마의 제작도 가능할 것으로 전망된다. 영리기업뿐만 아니라, 학교, 병원, 공공기관 등에서 기관의 홍보를 위하여 공익성 콘텐츠를 제작하여 무료로 배포하는 사례도 늘고 있는데, 디지털 기술의 발전으로 영상 콘텐츠의 제작이 용이해지면서, 이 홍보용 콘텐츠가 TV 프로그램의 상당수를 차지할 가능성도 제기된다.

둘째로는 UCC 및 2차 저작물이다. 디지털 기기의 보급으로 영상물 제작이 용이해지면서, 아마추어 제작자들이 양산되고 있다. 또한 이들은 기존의 영상물을 편집하고 패러디하여 새로운 작품을 생산하거나 온라인 게임들의 운용 모습을 담은 2차 저작물의 생산에도 활발히 참여하고 있다. 젊은 층뿐만 아니라 은퇴한 노인층에서도 디지털 기기를 능숙하게 다루면서 창작활동을 하는 경우가 증가하고 있다. 이들은 프로그램 제작비를 스스로 부담하면서 자신들이 만든 영상물을 유통하고 싶어 한다. 마이스페이스와 페이스북 등의 SNS(Social Networking Service)에서 자신을 알리기 위하여 스스로 제작한 동영상들이 디지털 기기의 발전으로 IPTV에서 시청할만한 수준의 콘텐츠로 발전할 것으로 전망된다.

세 번째는 광고료 모델로 기존의 프로그램 전후에 광고를 방영하는 방식이 아니라, 첨단기술을 이용하여 가상광고로 프로그램 내에 PPL 등의 방식으로 삽입을 하거나, 양방향 광고 등으로 광고 효과를 증폭시키는 모델이다. 기존 TV 방송의 경우, 공익성이 강조되어 가상광고나 PPL에 제한이 많았지만, 프로그램당 시청자의 수가 줄어들고 시청자가 동의할 경우에는 가상광고나 PPL을 제한하는 것이 의미가 없게 된다. 또한 IPTV는 시청자의 파악이 용이하므로, 영화나 드라마 등의 화면에서

시청자의 지역, 취향, 구매력 등을 감안하여 거리의 간판이나 기타 모습에서 적합한 양방향 광고의 삽입 및 T-커머스와의 연결로 매출을 극대화하는 모델이 가능해질 수 있다.

네 번째로는 TV 및 셋탑박스 기기 제조업체들이 콘텐츠 제작비용을 기기 가격에 번들링하는 모델이다. 디지털 TV 등 기기의 성능은 HD와 UD기술 등에 의해 지속적으로 상승하고 있는데, 콘텐츠의 부족이 시장 형성에 장애요인으로 작용하는 것을 예방하기 위한 방안이다. 현재도 소니에서는 인터넷 서비스 대응 TV를 연결하여 15개 채널을 Sony pictures, Sony BMG, AOL, Yahoo, Grouper 등에서 받아 무료로 제공하고 있으며, 국내에서도 SK텔레콤과 가전업체들이 365도씨 서비스를 실시하고 있다. 기기 제조업체들이 전략적으로 제공하는 콘텐츠들은 상당한 홍보효과를 누리면서 오프라인 및 라이선스 비즈니스를 통하여 수익을 확보할 수 있으므로, 기기 제조업체들은 상당히 유리한 조건으로 콘텐츠를 공급받을 수 있다.

방송통신융합산업에서 프리코노믹 모델이 활성화되면 공영방송 및 민간 방송 시청료가 차지하는 비중이 축소되거나 없어질 것으로 전망되며, 디지털 기술의 보급으로 영상콘텐츠의 제작이 용이해짐에 따라 광고주가 직접 콘텐츠를 제작하거나 CP에게 의뢰를 하는 경우가 증가하고, 정부, 공공기관, 전문가 및 개인들이 직접 콘텐츠를 제작하는 비중이 높아질 것으로 전망된다. 플랫폼으로는 TV외에도 회사나 기관의 홈 페이지 및 블로그, 가상세계 커뮤니케이션 툴(온라인 게임, 세컨드라이프 등)이나 동영상 포털 등이 고객과의 접점이 될 것이다. 네트워크는 유선 브로드밴드가 기술적으로 가장 우수한 네트워크이므로 유선 브로드밴드의 비중이 증가할 것으로 전망되며, 영상 콘텐츠의 시청 기기로

는 PC, 휴대용 영상 기기 및 대형 디스플레이 (전광판, 회의실, 강당, 극장 등의 프로젝터나 LED) 등의 비중이 증가할 것이다. 이와 같이 다양한 경로로 다양한 영상콘텐츠가 제공되면서 시청자의 취향도 다양해져 룰테일의 법칙이 적용될 수 있을 것으로 전망된다.

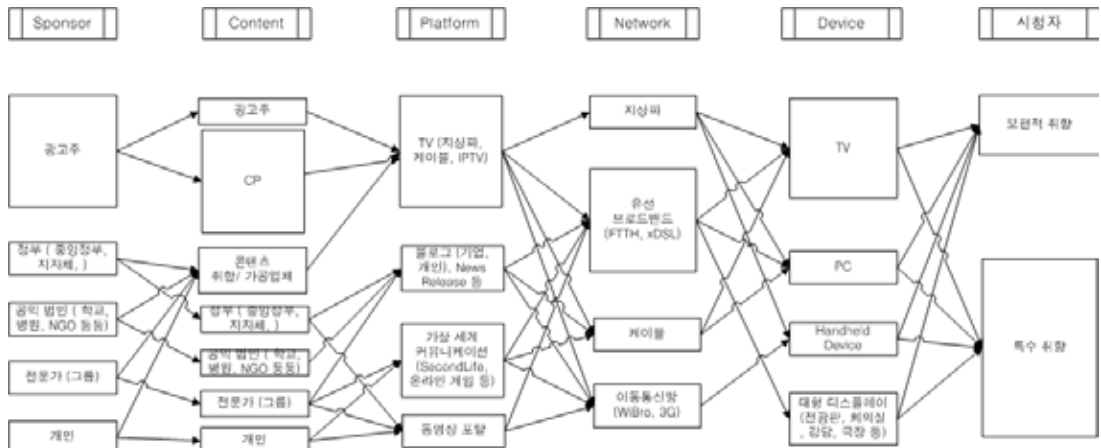
〈그림 3〉은 이러한 프리코노믹스 모델이 정착되었을 때를 가정한 IPTV 도입에 따른 TV산업 가치사슬의 장기 변화 전망을 도식화한 것이다.

3.4 백캐스팅

백캐스팅(Backcasting)은 불확실한 환경 하의 계획 수립 방법론으로 예측과는 완전히 다른 전제를 사용한다(Dortmans, 2005; Robinson, 1988). 예측이 트렌드 분석인 반면, 백캐스팅은 규범적인 미래 비전이나 불연속적인 변화로 발생하는 장기전망을 설정하고, 이의 실현에 필요한 변화를 도출한다. 현재의 연장선상에서 변화를 전망하는 것이 아니고 미래의 바람직한 모습이나, 불연속적인 변

화로 발생하는 미래 모습에 도달하기 위하여 필요한 과정 변화가 어떤 것인지를 파악하는 것이다. 대부분의 조직들은 설비, 인력, 전문성 측면에서 매몰 비용이 발생하기 때문에, 변화에 소극적이기 마련이다. 따라서 미래 예측도 연속적인 변화를 중심으로 하는 경향이 있으므로, 백캐스팅으로 불연속적인 변화로 발생하는 미래 모습을 작성하고, 이 모습을 달성하기 위한 변화 과정이 과연 실현가능한지 검토하는 과정은 트렌드 분석의 한계를 보완해 줄 수 있다.

IPTV의 도입에 따른 단기 미래에서는 지상파 방송사의 방송통신융합산업에서의 비중은 증가할 것으로 전망된다. 이는 VOD 서비스의 킬러 어플리케이션(Killer Application)이 드라마를 중심으로 한 지상파 방송사의 콘텐츠이며, 케이블 TV, 위성 TV 및 DMB에서도 지상파 방송사의 본방송 및 재방송의 콘텐츠가 주류를 이루고 있기 때문이다. 그러나 장기 미래의 발전된 방송통신융합산업의 생태계에서는 지상파 방송사가 존재하지 않거나 그 역할이 아주 미미할 것으로 예상된다. 〈표 4〉에서 볼



〈그림 3〉 IPTV 도입에 따른 TV 산업 가치사슬의 장기 변화 전망

〈표 4〉 예상되는 가치 사슬별 지상파 방송사의 경쟁력 변화

단계	예상 변화 내용
스폰서	- 정부는 공영방송 시청료 인상에 소극적이어서 HD, UD 등의 변화에 따른 시설투자 및 제작비 인상 요인을 흡수하기 힘들어 공영방송의 수익성 악화 - 광고주들은 TV의 광고 효과 감소로 TV 광고를 축소하여 상업방송의 수익성 악화
콘텐츠	- 외부 프로덕션의 제작 비중 증가로 방송사의 독점력 저하 - 디지털 기술로 영상 콘텐츠의 제작이 보편화되어 방송사의 영향력 하락 - 방송 콘텐츠(미국 드라마 등)의 국제 경쟁 확대로 방송 콘텐츠 제작 여건 악화 (국제 품질 수준에 맞춘 제작비 상승)
플랫폼	시청자가 영상 콘텐츠를 접할 수 있는 접점이 블로그, 동영상 포털, 가상현실 커뮤니케이션 등으로 확대되어 TV의 영향력 감소
네트워크	- 브로드밴드가 전송속도 및 안정성에서 우수하므로, 지상파 네트워크의 중요성 감소 - 지상파로 지상파 방송을 시청하는 가구가 감소하여 지상파 방송의 특수성 상실
디바이스	TV 수신기의 다기능화로 지상파 방송외의 활동 증가 (게임, 입체 영상 수신, UCC 시청 등으로 사용되면서 지상파 TV의 영향력 감소)
시청자	무료로 즐길 수 있는 다양한 콘텐츠의 증가로 시청료(공영방송 시청료, IPTV 시청료, VOD, PPV 등) 지불 의사 감소

수 있듯이 콘텐츠, 플랫폼, 네트워크 및 기기 등 방송 콘텐츠의 가치사슬 전 영역에서 지상파 방송사의 경쟁력이 감소되고 있으므로 지상파 방송사 중심의 생태계는 변혁이 불가피할 것으로 전망된다.

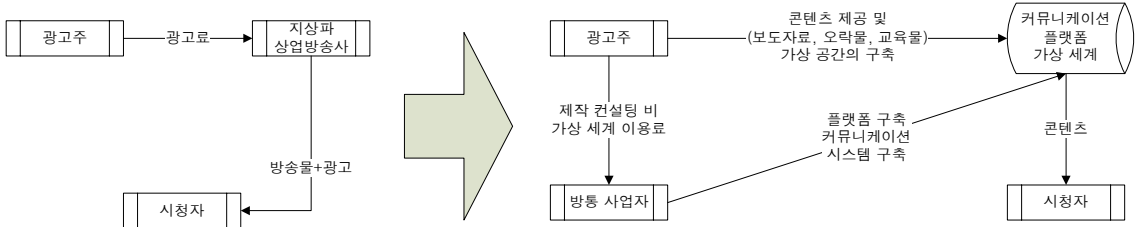
네트워크 부분에서 지상파 방송의 경쟁력이 감소되고, 이어 플랫폼 및 콘텐츠 부분에서도 경쟁력이 감소되기 시작하면, 지속적으로 경쟁력을 가질 수 있는 지상파 방송사의 사업 영역은 그 동안 축적된 콘텐츠 및 콘텐츠 제작 경험을 활용한 콘텐츠 제작의 컨설팅 부문 정도가 될 것이다. 즉, 롱테일에 해당되는 저예산 영상콘텐츠의 자료화면 등에 지상파 방송사의 축적된 방송 콘텐츠를 활용하도록 하고 저작권 사용료 징수가 가능하며, 제작의 일부를 아웃소싱하거나 프로젝트 관리 부분을 지원하는 것이 가능하다. 또한 TV를 기반으로 한 양방향 커뮤

니케이션 가상세계의 플랫폼 및 시스템 구축 컨설팅 등도 가능한 모델이다. 〈그림 4〉는 이와 같이 프리코노믹스 환경에서 예측되는 지상파 방송사의 역할변화를 도식화한 것이다.

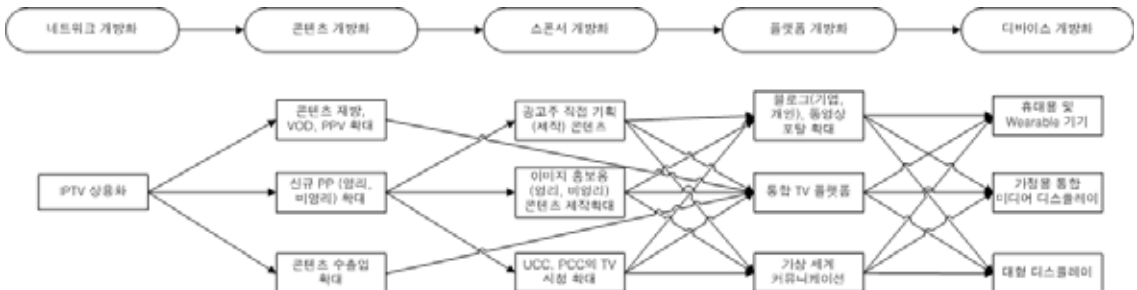
장기적으로는 영상콘텐츠의 폐쇄형 생태계가 개방형 생태계로 전환될 것으로 전망되는데, 이 과정에서 기존 방송사가 능동적으로 변화할 것인지, 아니면 변화를 거부하다가 도산의 위기에 직면하게 될 것인지는 지역 및 국가별로 다르게 나타날 것으로 전망된다.

3.5 SNM (Social Network Mapping)

트렌드 분석, 이해관계자 분석, 장기 전망 및 백캐스팅 등의 과정을 거쳐 작성된 시나리오 네트워크 맵은 〈그림 5〉와 같이 정리될 수 있다. 글로벌



〈그림 4〉 방송사의 역할 변화 전망



〈그림 5〉 IPTV 산업의 SNM

메가트렌드에 영향이 큰 기술발전에 의하여 시작된 네트워크 개방화는 콘텐츠 개방화, 스폰서 개방화, 플랫폼 개방화를 거쳐 디바이스 개방화의 방향으로 진전될 것으로 전망된다. 개방화는 글로벌 메가 트렌드로 지역이나 국가별로 도입 시기는 차이가 있을지언정 진행 방향은 비슷하게 진행될 것으로 전망되나, 시장을 주도하는 서비스나 콘텐츠는 이해관계자들의 역학 관계 및 생태계 발전을 위한 협력 상황에 따라 다르게 발전할 것으로 전망된다.

IPTV의 상용화로 촉발된 영상 콘텐츠 유통 채널의 확대는 기존 콘텐츠의 재방송, VOD등을 통한 유통 확대, 신규 PP의 확대 및 콘텐츠 수출입의 확대를 유발한다. 단기적으로는 지상파 TV 콘텐츠의 재방송과 VOD(월 시청료 혹은 PPV) 등을 통하여 지상파 TV 콘텐츠의 시장 점유율은 증가하며, 이어 수입콘텐츠가 확대된 유통 채널을 채

울 것으로 전망된다. 특정 수요를 겨냥한 소위 ‘롱테일’ 콘텐츠의 수량은 지속적으로 증가하겠지만 Elberse(2008)의 지적과 같이 꼬리가 두꺼워지는 못한 채 길어지지만 하는 현상을 보일 것으로 전망된다. 이는 지상파 방송 콘텐츠에 비한 품질 및 지명도의 열세에서 비롯되는데, 따라서 긴 꼬리는 콘텐츠 매출 수익으로는 지속되지 못하고, 프리코노믹스 모델로 전환될 것으로 예상된다. 즉 홍보 효과를 노리는 기업, 공공기관 및 개인들의 무료 제공 형식으로 발전하게 되고, 이에 따라 저렴한 비용으로 콘텐츠를 제작하는 방법들이 발전할 것이다. 지상파 TV 콘텐츠가 재방송, VOD 등 여러 유통채널을 통하여 방영되면서 시청자에게 노출되는 빈도는 높아질지라도 무료로 시청이 가능한 지상파 TV 콘텐츠에 별도로 비싼 비용을 지불하면서 시청하려는 의도가 적으므로, 재방송이나 VOD를

통한 추가 수입은 제한되어 있다. 오히려 반복되는 콘텐츠에 대한 식상함 및 언제든지 볼 수 있다는 점 때문에 본 방송의 시청률이 떨어져 방송 광고 수입이 감소하는 결과가 전망된다. 또한 해외 콘텐츠의 수입이 증가되면서 국내 콘텐츠와 비교되어 국내 콘텐츠의 제작비를 줄일 수도 없는 상황이어서 방송사의 수익성이 개선될 가능성은 희박해 보인다. 따라서 지상파 TV 콘텐츠의 점유율 확대는 한시적일 것으로 예측된다. 즉 기존의 지상파 콘텐츠, 신규 PP의 콘텐츠와 수입 콘텐츠의 경쟁 시나리오가 예상되며, 이 경쟁은 지역이나 국가별로 다르게 진행될 것으로 예상된다. 자체 시장 규모가 크고, 시장이 세분화된 미국 등의 경우에는 신규 PP의 활동이 활발하게 나타날 것으로 전망되며, 시장 동질성이 상대적으로 높은 우리나라의 경우에는 신규 PP의 역할이 미국이나 유럽의 경우보다는 활발하지 못할 것으로 전망된다.

콘텐츠 제작이 개방화된 후에는 스폰서가 개방화될 것으로 전망된다. 과거의 모델에서는 정부(공영 방송 시청료 결정 및 징수 지원), 시청자(케이블 TV 등의 월 시청료), 광고주 등이 주요 스폰서였으나, 그 다음 단계에선 콘텐츠를 직접 제작하여 무료로 공급하는 기업, 공공기관 및 전문가 등으로 스폰서가 확대될 것으로 예상된다. 이 기간부터는 프리코노믹스를 기반으로 하는 비즈니스 모델들이 많이 발생할 것으로 전망된다. 예를 들면 공장과 같은 환경에서 생산되는 일반 달걀에 비하여 자유로운 환경에서 생산되는 프리미엄 달걀은 30% 이상의 비싼 가격을 받고 있다. 이 부가가치는 일반 재화에 동물의 사육도 자유로운 환경에서 해야 한다는 윤리적 생각, 과거에 대한 향수나 농촌 낭만의 등의 감성적 스토리를 부가하였기 때문이다. 이러한 프리미엄 제품들이 높은 가격을 지속적으로

받으면서 매출을 확대하기 위해서는 제품이나 기업에 관한 이미지 및 추구하는 가치(자유로운 환경 하에서의 동물 사육)를 지속적으로 홍보하여야 하는데, 이를 위한 콘텐츠를 기획 및 제작하여 무료로 배포하는 것 등의 비즈니스 모델들이 많이 개발되고 보급될 것으로 전망된다. 스폰서 개방화의 시나리오는 정보화 사회 및 감성 사회의 발전 정도에 따라 달리 나타날 것으로 전망된다. 지역별 차이를 보면, 미국이나 유럽에 비하여 브로드밴드의 수준이 높고, 새로운 것에 대한 수용도가 높은 한국에서 새로운 비즈니스 모델들이 많이 개발되고 해외로 파급될 것으로 전망된다.

콘텐츠 제작 및 스폰서가 개방화되면 이들은 무료로 제공하는 영상콘텐츠를 TV이외의 다른 채널을 통해서도 보급하면서 효과를 극대화하려고 노력할 것이다. 즉 기업이나 개인 블로그, 뉴스 릴리스 등의 기업 홍보 사이트, 동영상 포털이나 혹은 온라인 게임, 세컨드라이프와 같은 새로운 커뮤니케이션 미디어로 각광을 받은 채널도 적극 활용할 것이다. 이렇게 되면, 플랫폼의 개방화가 시작된다. 즉 전통적 미디어, 소셜 미디어 및 개인 맞춤형 미디어 간의 치열한 주도권 경쟁이 전개될 것이다. 지역이나 국가에 따라 이 세 종류의 미디어가 조화롭게 발전하는 시나리오도 가능하고, 한 종류의 미디어가 다른 종류의 미디어를 압도하는 시나리오도 가능하다. 새로운 것에 대한 수용도가 낮은 유럽의 경우는 전통적 미디어를 중심으로 소셜 미디어나 개인 맞춤형 미디어가 니치 마켓을 형성하는 시나리오를 예상할 수 있으며, 네트워크의 보급이 잘 되어 있고, 온라인 게임 등으로 개인 맞춤형 콘텐츠나 가상 세계에 익숙한 우리나라의 경우는 소셜 미디어나 개인 맞춤형 미디어가 전통적 미디어를 압도하는 시나리오의 가능성이 높게 전망된다.

이와 같이 다양해진 플랫폼을 통하여 제공되는 영상 콘텐츠는 TV와 PC 뿐만 아니라, 휴대용 기기 및 웨어러블(wearable) 기기 (신체 내장형 기기 포함) 및 대형 디스플레이 등을 통하여 시청하게 되어 기기의 개방화가 이루어진다. 현재의 IPTV 셋탑박스와 같이 특정 서비스 업체에서 제공하는 영상 콘텐츠만을 시청할 수 있는 기기들은 소멸되고, 모든 플랫폼을 사용할 수 있는 표준화된 기기들이 주류를 이루게 될 것으로 전망된다. 이 단계에서도 3종류의 디바이스 간의 경쟁은 지역 및 국가별로 다르게 나타날 것이다. 이 단계에서는 사회가 지향하는 바가 개인화 및 창조성인지 혹은 사회 통합인지가 세 종류의 디바이스의 점유율에 가장 큰 변인으로 제시된다. 이와 같이 각 단계별로 다양한 시나리오가 제시되며, 이는 방송통신 융합 시장의 이해관계자들의 역학 관계에 따라 다르게 발전할 것이므로 기업 입장에서는 시나리오의 발전 과정을 예의 주시하면서, 적절한 대응 전략을 수립하여야 할 것이다.

IV. SNM기법을 활용한 IPTV 산업 미래 예측의 특징 및 의의

4.1 IPTV 미래 시나리오와의 비교

국내에서는 IPTV의 미래 시나리오는 ETRI(박영준·고순주, 2005)에서 미래의 시장 규모를 낙관적과 보수적으로 구분하여 전망한 바 있으며, LG 경제연구원(이영수, 2005)에서는 낙관적, 중도적, 보수적의 세 가지 시나리오로 시장 규모를 전망하였으며, 해외에서는 영국의 Bournemouth 대학교

(Foster, Daymon & Tewungwa, 2002), 프랑스의 Idate(Mayer, 2006), 네덜란드의 Delft 산업대학교(Bouwman, Zhengjia, Duin & Limonard, 2008), 핀란드의 Tekes(Turpeinen, 2008)과 일본의 NISTEP이 공동으로 IPTV의 미래 시나리오를 작성하였다. Foster, Daymon & Tewungwa (2002)는 시청자의 특성, 경제 상황, 경쟁 및 산업 구조의 성격 등의 3가지 변수로 8가지의 시나리오를 도출하였다. 이 8가지의 시나리오 중 발생 가능성이 높은 세 가지 시나리오를 선택하고, 별도로 브레인스토밍을 통하여 극단적인 하나의 새로운 시나리오를 추가하였다. 이러한 과정을 통하여 디지털 세계(Digital World), 근본으로의 회귀(Back to Basis), TV시대의 종료(Goodbye TV), 글로벌 도전(Global Challenge) 등의 4가지 시나리오를 제시하였다. Mayer(2006)는 2015년의 TV산업이 개인화 TV를 거쳐, 예고캐스팅의 시대로 발전할 것을 전망하면서 ‘완전한 자유에서의 TV(TV in complete freedom)’, ‘예고캐스팅 시대의 도래(Welcome to the age of Egocasting)’ 및 ‘TV 포탈의 시대(The Reigns of TV Portals)’ 등의 세 가지 시나리오를 제시하였다. Wal & Kernkamp (2007)은 미디어의 미래를 결정한 주요한 불확실성 2가지 변수로 시장의 활력과 새로운 미디어의 보급률을 선정하였다. 이를 기반으로 하여 2015년 미디어 발전 시나리오로 만성적 혼란(Chronic Chaos), 완전한 분열(Complete Fragmentation), 디지털 환멸(Digital Disillusion), 미디어간의 합병(Cross-Media Consolidation)의 4가지를 제시하였다. Bouwman, Zhengjia, Duin & Limonard(2008)은 규제 정도 및 소비자의 수요 수준에 따라 맘모스 통신사업자(Telecom Operators Mammoth), 대접전 경쟁(Head to Head Competition),

시장 교착(Market Deadlock) 및 기본예의 회귀(Back to Basic)의 4가지 비즈니스 모델 시나리오를 제시하였다. Turpeinen(2008)은 2030년의 시나리오로 '개선된 일상 미디어(Better Everyday Media)', 웹 5.0 및 휴먼 2.0의 시나리오를 제시하였다.

선행 연구에서 제시된 IPTV의 미래 시나리오와 본 연구에서 제시된 IPTV SNM의 차이점은 IPTV 미래 시나리오가 미래의 특정 시점에서의 모습을 그린 정적인 연구인데 비하여 IPTV SNM은 미래에 전개될 과정을 동적으로 전개하면서 생태계의 변화를 설명하였다는 데에 있다. 선행연구에서 제시된 IPTV 미래 시나리오는 먼저 정적인 미래의 모습을 묘사한 후, 이 상태에 도달하는 과정을 묘사하는 방법들을 사용하고 있으므로, 대부분 변화동인을 중심으로 일방향적인 변화과정만을 설명하고 있다. 따라서 변화로 인하여 손실을 보는 관계자 집단의 행동 및 이로 인한 생태계의 변화 등에 관한 설명이 부족하고, 이로 인해 미래의 생태계 변화과정에 관한 설명이나, 미래 환경 변화에 대한 대응전략 수립에의 활용도 제한적일 수 밖에 없는 한계점이 있다. 반면, 본 연구에서 제시한 IPTV

SNM은 이해관계자 분석이 주요한 부분으로 포함되면서, 산업의 변화에 수반되는 산업생태계의 변화 과정을 설명하고 있기 때문에 미래 전략수립에의 활용성이 높아진 점이 특징이다. <표 5>는 기존 IPTV 시나리오 연구들과 IPTV SNM 연구가 제시한 전략수립에 필요한 항목들의 유용성 정도를 비교 평가한 것이다.

4.2 IPTV 시장전망과의 비교

IPTV의 시장 전망에 대하여 국내에서는 ETRI(박영준·고순주, 2005), LG경제연구소(이영수, 2005), 하나금융경영연구소(윤일재·김남훈·최승훈, 2008) 등에서 일회성으로 연구한 바 있으며, 해외에서는 Ovum, ScreenDigest, MRG에서 정기적으로 연구를 하고 있는 데, 특히 MRG는 매분기별로 전망치를 갱신하고 있다. 이들 시장 전망자료들은 시장 규모의 전망을 주로 발표하지만 그 전망을 도출하게 된 배경, 산출 내역 등을 공개하지 않아 정부 정책 및 기업의 전략 도출의 기본 자료로 활용하는 데에는 한계가 있다. 특히 산업 발전 과정에서 비즈니스 모델의 변화 및 이로 인한

〈표 5〉 IPTV 시나리오의 전략 수립시 활용도 비교

연구자 (발표 시점)	변화촉진 요인	변화 저해 요인	변화과정	대응전략
박영준·고순주, ETRI (2005)	△	△	X	X
Mayer (2006)	○	△	△	△
Wal & Kernkamp (2007)	○	△	○	△
Bouwman, Zhengjia, Duin & Limonard(2008)	○	△	△	△
Turpeinen (2008)	○	△	△	△
IPTV SNM	○	○	○	○

(○: 활용도 높음, △: 활용도 중간, X: 활용도 낮음)

생태계의 변화 등은 거의 다루고 있지 않다. 또한 IPTV와 같이 향후 많은 변화가 예상되는 분야에서 발생 가능한 사건 등에 대한 설명도 부족한 실정이다.

이에 비해 IPTV SNM에서는 산업 참여자들의 이해관계 분석을 통해 산업생태계의 변화 및 발전 과정을 예측하여 설명하고 있다. 특히 IPTV SNM은 기존 시장전망 연구들이 간과하고 있는 ‘롱테일 현상의 적용 범위 및 기간’ 등에 관한 예측도 포함하고 있다. 많은 IPTV 시장전망 연구들이 현재 TV 산업에서 나타나고 있는 ‘승자독식(Winner takes all) 현상’이 IPTV 도입에 따른 유통 채널의 확대에 의해 지명도를 가진 콘텐츠에게 있어 더욱 심화될 것으로 전제하고 있지만, 본 연구는 이는 네트워크의 개방화 단계에서 나타나는 일시적인 현상이며, 스폰서 개방화 및 플랫폼 개방화 단계에 이르면 승자 독식 현상은 소멸할 가능성을 제기하고 있다.

신문의 예를 들면, 인터넷이 보급되던 초기에는 유통망에 비하여 콘텐츠가 부족하여 유통되는 콘텐츠에서 신문의 뉴스 콘텐츠가 매우 중요한 역할을 하였고, 당시 신문 콘텐츠의 영향력은 오프라인 시절에 비하여 증가하였었다. 이후 인터넷의 보급 확산으로 콘텐츠 및 스폰서의 개방화가 진전되어, 신문사만 뉴스 콘텐츠를 공급하는 것이 아니라, 기업, 공공기관 및 개인들이 뉴스 콘텐츠를 제공하기 시작하였다. 플랫폼도 신문사나 특정 뉴스 전문 사이트뿐만 아니라 블로그, 메신저 등을 통하여 뉴스 콘텐츠가 공급되면서 메이저 신문사의 영향력은 급속히 줄어들고 있으며, 새로운 생태계에 적합한 변신을 하지 못하면 신문사들의 도산도 발생할 수 있을 것으로 전망된다. 지상파 방송사의 경우도 향후 10년 이내에 신문사와 비슷한 환경 변화를 겪

을 것으로 예상되는데, 이에 대한 대응 전략의 모색은 아직 부족한 실정이다. 방송 산업은 경제적, 사회 문화적으로 파급효과가 큰 산업이므로, 주력 방송사의 위기는 우리 사회에 커다란 부정적 영향을 미치므로 사전에 구조 조정을 비롯한 대비가 필요하다. 본 연구는 환경 변화에 따른 대응전략의 개발에 필요한 미래 생태계 변화 예측 및 단계별 대응전략을 제시하였다는 점에서 기존의 시장 규모 전망과 차이를 보인다.

V. IPTV SNM에 기반한 산업생태계 변화 예측과 산업참여자 전략 개발

IPTV의 도입으로 시작된 네트워크의 개방화는 콘텐츠 개방화, 스폰서 개방화, 플랫폼 개방화 및 디바이스 개방화 등으로 진전될 것으로 예상되며, 이에 따라 콘텐츠, 플랫폼, 네트워크 및 디바이스 업체들의 미래 포지셔닝 및 전략 도출이 필요하다. 콘텐츠는 프리코노믹스의 사례가 시작되는 부분으로서 콘텐츠 업체들은 디지털 기술을 이용하여 제작비를 획기적으로 절감하는 방법을 개발할 필요가 있다. 네트워크와 디지털 기술의 발전은 비선형 편집(Non-Linear Editing)을 발전시켜 콘텐츠 제작의 협력 범위가 증대되고 있다. 또한 수많은 영상 자료를 재활용하는 기술도 획기적으로 개발되고 있다. 이미 촬영된 수천만 시간의 영상 콘텐츠, 애니메이션 모델링 등을 데이터베이스화하고, 컴퓨터 그래픽 기술을 활용하여, 기존 자료의 조합 및 가공으로 저렴하게 영상콘텐츠를 제작하는 방식으로 콘텐츠 제작 환경이 변화할 것을 전망하고 이를 중심으로 콘텐츠 제작 서비스 사업을 준비해야 한다.

현재의 영상콘텐츠 업계는 고품질의 영상콘텐츠를 저원가에 생산하여야 하는 패러독스 경영을 과제를 안고 있다. 경영의 역사에 큰 족적을 남긴 기업들이 거의 대부분 패러독스 경영에서 성공한 기업이었다(송재용·이경목, 2008) 패러독스 경영을 성공한 기업이 콘텐츠 개방화 시대의 시장을 주도할 것으로 전망된다.

스폰서의 개방화시대에는 스폰서들이 쉽게 콘텐츠를 주문 제작 할 수 있도록 개방형 혁신이 진행될 것으로 전망된다. 자동차 및 전자 등의 제조업, 레스토랑 및 컴퓨터 소프트웨어 산업 등 거의 모든 산업에서 산업의 발전과 함께 반제품이나 부품산업이 발전하고, 이를 활용하여 완제품을 생산하는 방식으로 전환되었는데, 이제 영상콘텐츠 제작 산업에서도 이러한 분업화가 시작될 것에 대비해야 한다. 비메모리 반도체 산업의 경우, 창의력을 근간으로 신속한 제품 개발이 가능한 소형 기업이 설계를 하여 주문을 하고, 제조설비를 가진 대기업이 이를 생산하는 체제가 정착되었는데, 영상콘텐츠 산업도 이와 같은 분업 체제를 정착할 준비가 필요하다. 이러한 분업 체제가 공정하게 진행될 수 있도록 정부는 관련 법규를 정비하고, 이 법규가 잘 지켜지는지를 관리할 수 있는 체제를 구축해야 하며, 분업 체계의 초창기에는 정부가 협력 체계를 지원하는 것도 고려해야 한다.

콘텐츠의 개방화에 이어, 스폰서 및 플랫폼의 개방화 단계에 이르면 개인방송(Egocasting)이 진행된다. IPTV망에서는 시청자에 관한 정보 파악이 용이하므로, 시청자의 동의만 있으면 개인 맞춤형 방송이 가능하다. 영화나 드라마의 경우, 시청자의

지역, 연령, 교육 및 경제수준, 취향 등에 따라 조정된 프로그램이 전송되며, 영화 및 TV 드라마의 간판 및 배경 등이 시청자의 지역, 소득수준, 취향 등에 맞추어 변경된 콘텐츠를 제공하게 된다. 개인방송은 경험경제(Pine & Gilmore, 1999)시대를 촉진시키며, 상품 및 서비스를 경험 및 트랜스포메이션(Transformation)³⁾화 시키며 부가가치를 향상시키는 데 활용된다. 상품 및 서비스를 경험 및 트랜스포메이션으로 만드는 방법은 강력한 체험으로 인식되는 브랜드, 개인화된 기념품, 감각적이고 희귀한 한정 수량의 제품, 제품 클럽 및 제품 이벤트 등인데, 개인방송은 이러한 체험 마케팅에 적합한 홍보 및 광고 매체이다. 디지털 기술이 표준화 및 개방화를 통하여 상품 및 서비스를 범용화(commoditization)시키고, 지역 및 산업간 경계를 붕괴시키면서 기업의 수익성을 악화시킨 반면, 경험 및 트랜스포메이션화는 차별화를 통하여 수익성을 향상시킨다. 기업들이 경험 및 트랜스포메이션의 마케팅으로 블로그, 동영상 포털, TV, 가상세계 커뮤니케이션을 활용하면서, 방송통신 산업이 제조, 금융, 교육, 의료, 식료품 및 외식산업 등과 융합된다. 이 단계에서 기업의 가장 중요한 자산은 소비자들의 관심(attention)과 이미지이며, 이 둘 두 요소를 확보한 기업은 다른 요소들을 아웃소싱하면서 경제활동을 주도하게 된다. 디바이스 제조업체에서는 기능상으로는 차이가 없더라도 체험용 한정판(Limited Edition)을 제조하여 소비자의 특별한 체험과 디바이스를 일체화시켜 매출과 수익을 증대시키는 전략을 구사할 수 있다.

디바이스 개방화 시기에는 가상세계와 실제 세계

3) 트랜스포메이션은 고객에게 변화하게끔 만들어주는 기업의 활동을 의미하며, 맞춤형된 체험을 통해 실현 가능하다. 트랜스포메이션이 체험과 다른 점은 트랜스포메이션은 특정한 체험을 통하여 개인이 변화를 충분히 실감한 경우에 발생하며, 고객이 곧 상품이며, 연출되는 것이 아니고 안내되는 것이다. 즉 범용화된 체험 서비스가 아니라 개인 맞춤형 체험 서비스가 트랜스포메이션의 특징이다.

의 경계가 불분명하여지면서, 가상세계가 생활의 일부가 되는 형태로 발전한다. 이때는 UI(User Interface), UX(User Experience)의 발전이 방송통신 산업의 발전을 견인하게 되는 데, 이 발전은 디바이스 업체가 주도하게 된다. 이 시기가 되면, 개인방송이 정착되어 방송통신산업의 형태가 20세기의 모습과는 현저하게 달라질 것이다. 따라서 정부정책에서는 방송의 개념을 재정립하고, 활용도가 떨어지는 주파수 정책 등도 재검토해야 한다.

IPTV의 도입으로 인한 생태계의 발전에 따른 정부 정책의 주요 이슈를 살펴 보면, 네트워크 개방화 시기에는 망 개방을 중심으로 한 공정 거래 이슈가 제기된다. 이후 콘텐츠 개방화 시기에는 콘텐츠의 국제 거래가 활성화되면서 콘텐츠 수출입이 주요 이슈가 된다. 국제 유통이 활발한 영화와 달리 수출입이 제한되었었던 방송 콘텐츠의 수출입 증대는 경제적인 이유뿐만 아니라 문화적 파급력으로 인하여 사회적인 이슈가 될 것이며, 이후 범람하는 콘텐츠 중 과장된 내용이나 허위 내용으로 인한 이슈가 제기될 가능성이 많다. 이후 플랫폼이

개방되면서 사이버 범죄의 규모와 영향이 확대될 것이므로 이에 대한 대비책이 절실하며, 디바이스의 개방화로 개인 방송이 정착되면 기존의 방송과는 전혀 다른 개념의 방송이 될 것이므로 방송의 개념을 재정립하는 정책이 필요하다.

콘텐츠 사업자의 경우 네트워크 개방화 시기에는 유통망을 확보하는 것이 가장 큰 이슈이며, 콘텐츠가 개방화되면서 경쟁이 격화되면서 초기에는 가격 경쟁이 치열하여 질 것이므로 효율화를 통한 가격 경쟁력 확보에 치중하여야 한다. 이후 스폰서들이 직접 콘텐츠를 기획 및 제작하는 시대가 도래하면 이들 스폰서들의 확보가 경쟁전략의 핵심이 되며, 플랫폼이 개방되면 다양한 플랫폼에서 콘텐츠가 유통될 수 있도록 콘텐츠 제작에서 분업 및 협업이 필요하게 된다. 이후에는 수동적으로 대응하였던 체험 경제에 적극적으로 대응하면서 체험형 콘텐츠의 개발에서 경쟁력을 확보해야 한다.

플랫폼 사업자의 경우는 네트워크의 개방화 시기에는 콘텐츠의 확보가 주요 이슈가 되지만, 콘텐츠의 공급이 증가하는 콘텐츠 개방화 시대에는 광고

〈표 6〉 IPTV로 인한 생태계 발전 단계별 정부 정책 및 기업 전략

기간	정부	콘텐츠 사업자	플랫폼 사업자	네트워크 사업자	디바이스 사업자
네트워크 개방화	공정 거래 (망 개방)	유통망 확보	콘텐츠 확보	인프라 확충 품질 보장	B2B (셋탑박스)
콘텐츠 개방화	콘텐츠 수출입 정책	효율화 원가 절감	고객 수요 파악	번들링 (고객확보)	브랜드 디자인
스폰서 개방화	과장, 허위 콘텐츠 적발	스폰서 확보	진입장벽	수익모델 (종량제)	콘텐츠 임베디드
플랫폼 개방화	사이버 범죄 예방 (보안)	분업과 협업	경험 경제	전략적 제휴 (산업 융합)	체험상품화
디바이스 개방화	방송 개념 재정립	체험형 콘텐츠	관심, 이미지	주파수 활용	UI, UX 주도

(콘텐츠 전후, 중간광고, 가상광고 및 양방향광고)와 T-커머스 등 수익모델을 개선하는 것이 중요해진다. 스폰서의 개방화시기에는 새로운 플랫폼과의 경쟁에 대비하여 진입장벽을 구축하는 것이 중요하며, 플랫폼 개방화시대에는 체험 및 트랜스포메이션 전략으로 수익 및 매출 확대 전략이 필요하다. 이후 경험 경제가 확대되는 시기에는 이를 유지하기 위하여 고객의 관심(attention)와 좋은 이미지를 유지하는 것이 경쟁력의 원천이 된다.

네트워크 사업자의 입장에서는 네트워크 개방화 시대에는 증폭하는 네트워크 수요에 맞추어 인프라를 확충하여 네트워크의 품질을 보장하는 것이 중요하며, 콘텐츠 개방화 시대에는 확대 공급되는 콘텐츠의 번들링으로 고객 이탈을 방지하면서 수익을 확보하는 전략이 가능하다. 스폰서의 개방화시대에는 네트워크 수요를 폭발적으로 유도하는 사업자들이 많이 출현하게 되므로, 종량제 등을 통한 수익모델의 개선이 필요하고, 플랫폼의 개방화시대에는 산업간 융합이 활발하여 질 것이므로 전략적 제휴 등이 주요 전략적 과제로 대두된다. 이후 디바이스 개방화시기에는 방송의 개념이 재정립되고 주파수 배분등이 다시 논의될 것이므로, 주파수 활용에 관한 전략을 미리 준비하여야 한다.

디바이스 사업자의 경우 네트워크 개방화 시기에는 셋탑박스 등의 판매를 위하여 B2B 영업이 중요하며, 콘텐츠 공급이 확대되는 콘텐츠 개방화 시기에는 디바이스의 브랜드 및 디자인이 중요시되는 디바이스 명품화 전략이 필요하다. 이후 스폰서 개방화 시대에는 전략적 제휴로 콘텐츠 임베디드 전략을 구사할 필요가 있다. 이는 지명도를 높이려는 스폰서들로부터 콘텐츠를 무료로 공급받거나 혹은 탑재료를 받으면서 제공받아, 소비자들에게는 무료로 콘텐츠를 디바이스에 임베디드하여 제공하는 전

략으로 디바이스 업체가 구사하는 프리코노믹스 모델이다. 플랫폼 개방화 시대에는 각종 체험 이벤트를 위한 한정 상품을 출시하면서 디바이스의 수요 확대를 도모하는 전략을 구사한다. 연예계 스타와 함께하는 이벤트를 기획하고, 이 스타가 출연한 콘텐츠를 임베디드하고, 이벤트를 위하여 특별히 디자인된 디바이스를 이벤트에서 판매하는 등의 체험 상품화 방안을 구사한다. 디바이스 개방화시대에는 U를 주도적으로 개발하면서 새로운 수요를 창출하는 전략을 구사한다. 닌텐도의 위 스포츠나 스크린 스포츠 등은 UI를 개선하면서 새로운 수요를 창출한 사례인데, 최근 UI 분야의 기술 개발이 활발하여 지고 있으므로, 디바이스 개방화 시대에는 이러한 사례들이 속출할 것으로 전망된다.

VI. 결론

IPTV는 시장 규모뿐만 아니라 관련 산업에 미치는 영향도 지대할 것으로 전망된다. 채널의 증가와 디지털 기술의 활용으로 방송 산업의 구조를 수직적 결합에서 수평적 결합으로 변화시키고, 그동안 방송 기회를 잡지 못하였던 콘텐츠들이 방송 시장에 진입할 수 있는 기회를 제공할 수 있는 반면, 한정된 시장에서 수많은 콘텐츠와 방송 서비스가 경쟁을 하면서 수익성을 확보하지 못하는 위험성도 초래할 수 있다. 많은 기대를 하였던 DMB의 전철을 밟지 않기 위해서는 IPTV의 미래에 관한 다양한 가능성을 파악하고, 바람직한 미래를 만들도록 산업 관계자들이 같이 노력을 하여야 할 것이다. 특히 디지털 기술로 산업간 경계와 국가/지역간 경계가 붕괴되면서 IPTV 및 문화콘텐츠 분야에서

국제 경쟁이 가속화되고 있으므로, 위험 및 기회
의 효과는 증폭되고 있다. 따라서 정확한 미래 예측
및 이에 따른 대응 전략 수립이 더욱 더 중요하게
대두되고 있다.

이를 위하여 본 연구에서는 IPTV의 도입으로 인
해 발생가능한 생태계의 발전 과정을 예측하고 생
태계 구성 기업들의 단계별 대응전략을 제시하여
보았다. 글로벌 메가 트렌드인 개방화가 네트워크,
콘텐츠, 스폰서, 플랫폼 및 디바이스 분야에서 어
떻게 진행될 것인지를 검토하고, 지역 및 국가별로
이해 관계자들의 역학 구조에 따라 발생할 수 있는
시나리오를 제시하고, 각 분야에서 필요한 핵심 역
량을 확보하는 전략을 제시하였다. 급변하는 기업
환경에서 미래 발생가능한 생태계 변화를 예측하
고, 이에 대한 대응전략을 미리 준비하는 것은 이
제 기업 경영에서 필수과제로 등장한 만큼, 본 연
구의 의의는 크다고 생각된다.

향후에는 개방화의 각 단계에서 예측된 시나리오
가 발생하는 것을 탐지하는 신호(signal) 및 시나
리오의 발전 형태에 관한 연구가 필요하다. 기업에
서의 전략 수립 및 활용을 위하여 예측되는 시나리
오가 언제 발생할 지 및 어떤 형태로 시나리오가
발전할 지에 대하여 지속적으로 갱신되는 정확한
정보가 필요한 데, 이를 탐지하기 위한 신호는 어
떠한 것이 있으며, 이 신호의 정확성 및 예측력 등
에 관한 연구가 절실히 요구되므로 시나리오의 전
개 과정을 파악할 수 있는 지표(indicator)를 개발
할 계획이다. 또한 시나리오의 발생 후에는 충분한
사례 수집을 통하여 예측 신호 및 전개 지표의 예
측력을 검증하는 연구를 실행할 계획이다. 이 단계
에서는 정성적이던 시나리오 기법을 정량화하여 연
구의 객관성을 크게 높일 것으로 기대된다.

참고문헌

- 박영준 · 고순주 (2005), "인터넷의 새로운 선물, IPTV,"
ETRI CEO Information, 서울, ETRI
- 송재용 · 이경묵 (2008), 경영패러다임의 변화와 한국기업
의 실천적 과제, **경영 패러다임의 변화와 SKMS
의 발전 방향**, 고 최조현 회장 10주기 추모 경영
학술 세미나
- 윤일재 · 김남훈 · 최승훈 (2008), "IPTV 서비스 시장 전
망 및 관련 산업 파급효과 분석," **산업연구 시리
즈**, 제8호, 서울, 하나금융경영연구소
- 이영수 (2005), "새로운 방송시장 이끄는 IPTV," **LG주간
경제**, 2005. 05. 04, 30-34
- KT (2007), **디지털 생태계 미래 전략 연구**, 서울, KT
경영연구소
- Anderson, C. (2006), *The Long Tail: Why the
Future of Business is Selling Less of More*,
Hyperion Books, NY, NY
- Bouwman, H., M. Zhengjia, P. Duin & S.
Limonard (2008), A business model for
IPTV service: a dynamic framework, *The
Journal of Policy, Regulation and Strategy
for Telecommunications, Information and
Media*, 10(3), 22 - 38
- Brooks, H. (1986), The typology of surprises in
technology, institutions, and development.
325-350 in *Sustainable Development of
the Biosphere*, edited by Clark, C. & and
R. Munn, Cambridge, Cambridge University
Press
- Davenport, T. & J. Beck (2001), *The Attention
Economy: Understanding the New Currency
of Business*, Harvard Business School Press
- Dator, J. (1998), The future lies behind! Thirty
years of teaching futures studies, *American*

- Behavioral Scientist*, 42(3), 296-319.
- Dortmans, J. (2005) Forecasting, Backcasting, Migration Landscapes and Strategic Planning Map, *Futures*, 37, 273-286
- Elberse A.(2008), "Should You Invest in the Long Tail?," *HBR*, July-August 2008, 88-96
- Foster, R., C. Daymon & S. Tewungwa (2002), *Future Reflections: Four Scenarios for Television in 2012*, Bournemouth Media School
- List, D. (2005), Scenario Network Mapping: The Development of a Methodology for Social Inquiry, PhD thesis, Division of Business and Enterprise, University of South Australia
- Mayer, L. (2006), Three Scenarios for TV in 2015, *Communications & Strategies*, 62, 93-108
- Morgan, R. & S. Hunt. (2002), "Determining marketing strategy: a cybernetic systems approach to scenario planning," *European Journal of Marketing*, 36 (4), 450-478.
- Pine, J. & J. Gilmore (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press
- Postma, T. and & F. Liebl. (2005), How to improve scenario analysis as a strategic management tool, *Technological Forecasting and Social Change*, 72(2), 161-173.
- Robinson J. (1988), Unlearning and backcasting, rethinking some of the questions we ask about the future, *Technological Forecasting and Social Change*, 33(4), 325-338.
- Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View*, New York, Doubleday Currency.
- South Wind Design (2001), *Window on the Future: A Scenario Planning Primer*, Ann Arbor, South Wind Design
- Turpeinen M(2008), *Social Challenges as the Basis for Foresight*, NISTEP and Takes
- van Notten, P., A. Slegers, & M. van Asselt. (2005), The future shocks: on discontinuity and scenario development, *Technological Forecasting and Social Change*, 72(2). 175-194
- Wal, J. & H. Kernkamp (2007), *Four Scenarios for 2015*, ABM AMRO Bank

Studies on the Forecast of IPTV Ecosystem Change and Strategy Development - Using SNM

Joon-Ho Kim* · Jin-Hwan Hong** · Seong-Joon Limb***

Abstract

Culture industry has been changing rapidly in production, distribution and consumption with the impact of digital technology. Especially IPTV (Internet Protocol TV), supposed to be introduced in the second half of 2008, is a service to deliver video through broadband and will promote the integration of broadcasting and telecommunication. The structure change in broadcasting and telecommunication industry, which is an infrastructure of national economy, society and culture, has an great ripple effect on the industry and society. It is very important issue to forecast the change and to develop the appropriate strategy.

This study using scenario network mapping which is a kind of forecasting methodology has forecasted the future of broadcasting and telecommunication industry as open network, content, sponsor, platform and device. Also the appropriate strategy of content, platform, network and device corporations and the government policy in each stage.

Key words: Culture Content Industry, IPTV, Future Forecast, Scenario

* Ph.D candidate, Dept. of Business Administration, Graduate School, Chung-Ang University

** Ph.D candidate, Dept. of Business Administration, Graduate School, Chung-Ang University

*** Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University