

넷플릭스(Netflix)의 미래 전망

- 재무적 관점을 중심으로 -

■ 김 대 규*

약 20년전 DVD렌탈 사업으로 출발한 넷플릭스는 단기간에 비즈니스 모델을 여러번 바꾸며 사업을 급속도로 성장시켜왔다. 넷플릭스는 미국의 플랫폼과 콘텐츠 영역 모두에게 커다란 영향을 미치며 미국 방송통신환경 변화에 트리거가 되었다.

현재 넷플릭스는 미국을 넘어 전세계에 영향력을 미치기 위해 노력 중이다. 넷플릭스는 글로벌 콘텐츠 플랫폼 구축을 통해 전세계의 콘텐츠를 전세계로 공급하겠다는 원대한 꿈을 품고 있다. 지금까지 넷플릭스가 걸어온 혁신적인 행보를 보면 충분히 가능할 것 같은 일이다.

본고는 넷플릭스의 이러한 비전이 과연 실현될 수 있는 것인지 점검해보고자 한다. 이를 위해 넷플릭스의 재무상태와 현재까지 해외시장에서의 성과 등을 살펴보고자 한다.

목 차

<p>I. 서 론 / 2</p> <p>II. 넷플릭스 비즈니스 모델 변화와 성과 / 3</p> <p>1. 1기 사업모델: DVD 렌탈 사업 / 3</p> <p>2. 2기 사업모델: 인터넷 스트리밍 서비스의 시작과 오리지널 콘텐츠 제작 / 4</p> <p>3. 3기 사업모델: 오리지널 콘텐츠 제작 가속화와 글로벌 진출 전략 / 6</p>	<p>III. 넷플릭스 미래 전략의 타당성 점검 / 8</p> <p>1. 넷플릭스의 미래 전략 / 8</p> <p>2. 손익분석 / 9</p> <p>3. 재무 및 현금흐름 분석 / 12</p> <p>4. 글로벌 시장 진출 성과 점검과 그 가능성 검토 / 14</p> <p>IV. 결 론 / 17</p>
--	--

* 현대HCN 정책연구원, 070-8109-1191, click781@naver.com

I. 서 론

판을 뒤흔들어 시장의 흐름을 통째로 바꾸는 사업자를 흔히 ‘게임 체인저’라고 부른다. 게임 체인저는 기존의 지배적인 시장환경, 소비자 경험 등을 전복하여 재조직하며 기존 시장의 패러다임을 바꾼다. 넷플릭스(Netflix)는 방대한 네트워크를 보유한 기존 MVPD 사업자들이 즐비한 유료방송시장에서 게임의 룰을 바꾸었다는 평가를 받고 있다.

현재 넷플릭스는 전세계에 약 8,600만 가입자를 보유하고 있는 세계 최대 온라인 동영상 사업자이다. 넷플릭스가 인터넷 스트리밍 서비스를 시작한 10년도 되지 않았다는 점을 고려하면 8,600만이라는 숫자는 경이로운 일이다.

빅데이터 분석을 통한 맞춤형 큐레이션 서비스를 통해 이용자 경험을 극대화하였고 코드커팅(Cord-Cutting), 코드쉐이빙(Cord-Shaving), 몰아보기(Binge Viewing)와 같은 현상을 유행시키며 미국 플랫폼 사업자들의 변화를 이끌었다. 또한, 퀄리티 높은 오리지널 콘텐츠를 제작하여 대중과 평단의 고른 지지를 얻어내며 미국 최대 유료콘텐츠 사업자인 HBO가 유료방송 진영을 이탈하는데 큰 영향을 미쳤다.

넷플릭스는 해외시장 진출이라는 또하나의 커다란 도전을 하고 있다. 전세계 대부분의 국가에 진출시켜 세계의 콘텐츠를 전세계에 공급하는 진정한 글로벌 콘텐츠 플랫폼이 되겠다는 것이다. 이 같은 비전을 가진 사업자는 유래가 없었기에 많은 이들이 기대의 눈빛을 보내고 있다.

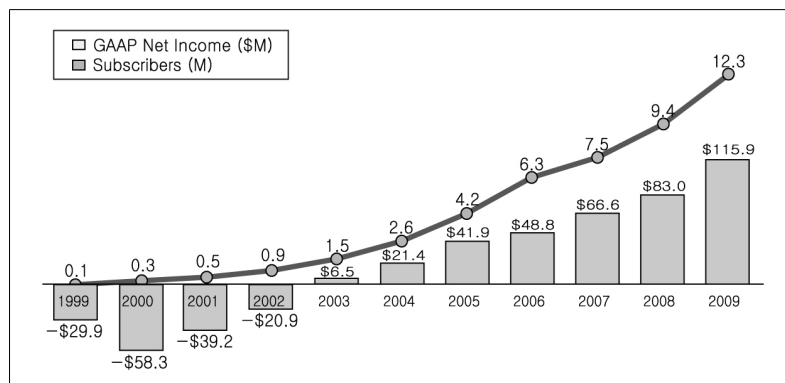
그러나, 한편에서는 이를 두고 상당히 무리한 시도라는 평가도 존재한다. 계속해서 투자를 늘리는 현 상황을 지속시킬 수 있느냐는 것이다(Ovum, 2016). 본고는 과연 넷플릭스의 새로운 도전이 얼마나 가능성 있는 것인지를 점검해보고자 한다. 이를 위해 넷플릭스가 지나온 길을 살펴보고 현재 상황에서 넷플릭스가 처해있는 재무상황과 시장성과를 바탕으로 넷플릭스가 그리는 글로벌화의 가능성을 타진해보고자 한다.

II. 넷플릭스 비즈니스 모델 변화와 성과

1. 1기 사업모델: DVD 렌탈 사업

넷플릭스는 1997년 컴퓨터 공학을 전공한 엔지니어인 리드 헤이스팅스에 의해 설립되었다. 넷플릭스의 초기 비즈니스 모델은 DVD 렌탈 사업이었다. 최초 비즈니스 모델은 기존의 거대 DVD 대여업체인 블록버스터처럼 개별 DVD에 건당 대여료를 받는 모델(Pay-per-Rental)이었다. 그러나 바로 2년 뒤인 1999년에 가입자 기반의 무제한 대여 프로그램으로 비즈니스 모델을 바꾸며 블록버스터와 차별화를 시작하였다. 블록버스터는 건당 대여료를 받지만 사실 연체료로 수익을 거두어가는 회사였다. 넷플릭스는 이런 고객불만을 잘 포착하고 월정액 요금을 받는 대신 무제한으로 DVD를 볼 수 있도록 하는 시스템을 적용하였다. 가입자가 PC를 통해 대여 목록을 체크하면, 가장 상위에 있는 DVD가 배송된다. 가입자는 기간에 상관없이 DVD를 이용하고 이를 배송 때 받은 반송용 빨간 봉투에 담아 우체통에 넣고 우편이 넷플릭스에 도착하면 다음 리스트에 있는 영화가 배송된다. 고객은 빨리 반납시 더 많은 DVD를 볼 수 있기 때문에 좋고, 늦게 반납되더라도 배송비가 줄어들기 때문에 배송비가 절약되

[그림 1] 초기 넷플릭스의 가입자와 순이익 추이



출처: 넷플릭스 IR자료 각 연도(공영일, 2010에서 재인용)

는 시스템이다. 이러한 시스템은 고객의 높은 호응을 얻으며, 가입자 확대에 큰 영향을 주었다. 아무래도 우편 배송비가 크다 보니 가입자 임계점(Critical Mass)에 도달하기 전까지는 손실을 볼 수밖에 없었다. 2003년 가입자가 150만명을 돌파하며 넷플릭스는 본격적인 성장세를 기록하였다(공영일, 2010).

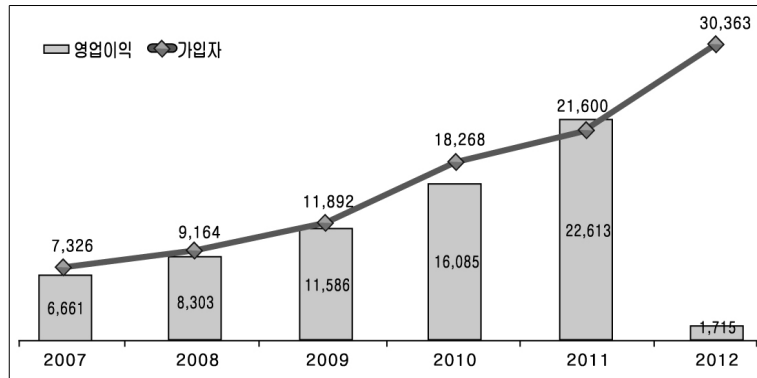
2. 2기 사업모델: 인터넷 스트리밍 서비스의 시작과 오리지널 콘텐츠 제작

넷플릭스가 본격적인 성장궤도에 오른 것은 2007년 인터넷 스트리밍 서비스를 본격적으로 제공하기 시작하면서 부터였다. 엔지니어 출신인 리드 헤이스팅스는 사실 넷플릭스 설립 초기부터 가까운 미래에 인터넷을 통해 영화를 공급하는 모델을 구상하고 있었다. ‘넷플릭스(Net+Flicks)’라는 사명은 그러한 사실을 짐작하게 해준다(Fortune, 2009. 1. 28., 권해미, 2015).

2007년 아이폰 빅뱅이 탄생하고 네트워크가 고도화되면서 유무선 인터넷 망을 통한 동영상 제공이 점점 수월해졌다. 자신이 바라보던 방향으로 시대가 변했다는 것을 직감한 리드 헤이스팅스는 오래전부터 품고 있던 인터넷망을 통한 동영상 스트리밍 서비스를 내놓았다. 처음에는 기존 가입자에게 추가비용을 받지않고 DVD와 온라인 스트리밍 서비스를 동시에 제공하는 서비스를 하였다. 기존 DVD가입자를 온라인 스트리밍 서비스로 자연스럽게 연계시킨 것이다. 반면, 기존의 비즈니스모델에 매몰되어 인터넷 스트리밍으로 전환을 늦게 한 블록버스터는 2010년에 파산하고 말았다. 반면, 넷플릭스는 같은해에 스트리밍 Only 서비스를 런칭하며, 본격적으로 사업의 축을 인터넷 스트리밍 사업으로 이동시켰다. 또한, 2008년에 영화와 TV시리즈를 다량보유하고 있는 스타즈(Starz)와 계약을 맺으면서 콘텐츠 인벤토리를 강화하였다. 넷플릭스는 약 2,500개에 달하는 영화와 방송 콘텐츠를 총 2~3천만 달러에 4년 간 계약을 하였다(Ovum, 2016). 엄청나게 저렴한 비용으로 다량의 프리미엄 콘텐츠를 확보하며 인터넷 스트리밍 사업에 날개를 달게 된 것이다. 가입자는 급증하기 시작했고 이와 함께 이익도 크게 증가하기 시작했다.

[그림 2] 2기 넷플릭스의 가입자와 순이익 추이

(단위: 만\$, 천명)



출처: 넷플릭스 IR자료 각 연도

그러나 2012년에 들어서자 이익이 대폭 감소했다. 가입자 증가와 별개로 콘텐츠 사용료가 크게 증가했기 때문이다. 2008년에 계약을 맺었던 스타즈는 계약 만료시점인 2011년 하반기에 계약 갱신조건으로 3억 달러를 요구하였다. 이는 4년 전에 비해 약 10배에 달하는 비용인데, 넷플릭스는 이를 받아들이지 않았고 스타즈는 콘텐츠를 회수해 갔다(Ovum, 2016). 넷플릭스는 대신 다른 킬러콘텐츠 업체들과 계약을 했는데 이들도 만만치 않은 가격을 요구하였다. 2012년 디즈니와 연간 1.5억~2억 달러, Epix와는 연간 2억 달러에 각각 계약을 한 것으로 알려졌다(Seeking Alpha, 2013).

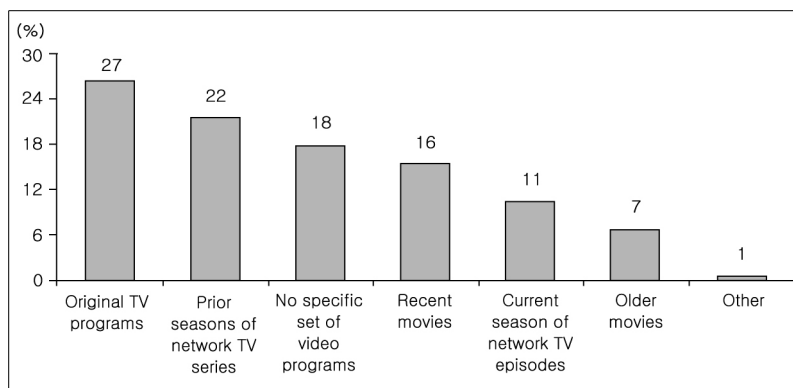
CP들의 견제가 시작되자 넷플릭스는 돌파구를 오리지널 콘텐츠 제작에서 찾았다. 넷플릭스는 2012년 릴리해머(Lilyhammer)를 시작으로 오리지널 콘텐츠 제작을 시도하였다. 넷플릭스는 빅데이터 분석자료를 콘텐츠 제작에 참고를 하기 시작했다. 가입자들의 콘텐츠 이용 데이터들을 통해 그들의 취향을 분석하고 그에 알맞은 콘텐츠 제작을 시도했다.

그 결과물이 넷플릭스 오리지널 콘텐츠 제작의 이정표가 된 하우스 오브 카드(House of Card)이다. 하우스 오브 카드는 대중과 평단의 고른 지지를 받으며 커다란 성공을 거두었다. 이후 넷플릭스는 오렌지 이즈 더 뉴 블랙(Orange is the new Black), 데어데블(Dare Devil) 등을 잇달아 성공시키며 콘텐츠 사업자로 변신하기 시

작했다.

지금 넷플릭스 최대의 경쟁력은 오리지널 콘텐츠의 품질에서 나온다. SNL Kagan (2016a)에서 실시한 설문조사에 따르면 넷플릭스 가입자들은 넷플릭스의 여러 콘텐츠들 중 오리지널 콘텐츠를 가장 선호하는 것으로 나타났다. 오리지널 콘텐츠의 가능성을 본 넷플릭스는 계속해서 오리지널 콘텐츠를 늘리며 막대한 제작비를 투입하고 있는 상황이다.

〔그림 3〕 넷플릭스에서 가장 즐겨보는 콘텐츠 유형



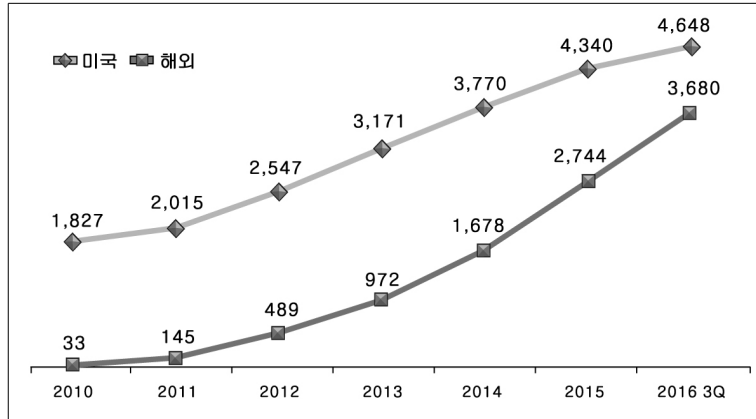
출처: SNL Kagan(2016a).

3. 3기 사업모델: 오리지널 콘텐츠 제작 가속화와 글로벌 진출 전략

네트워크 인프라가 필요없는 온라인 동영상 사업자라는 장점을 살려 넷플릭스는 2010년에 인접국가인 캐나다에 진출하였다. 캐나다는 미국과 지리적, 정서적으로 가깝기 때문에 OSMU(One Source Multi Use)효과를 극대화 할 수 있다는 장점이 있다. 넷플릭스는 캐나다를 시작으로 2011년 남미 43개국, 2012년 유럽 지역으로 진출하는 등 상당히 빠른 속도로 세계 곳곳에서 서비스를 런칭했다. 이 과정에서 넷플릭스의 글로벌 가입자 수는 빠르게 증가하여 16년 3분기 기준으로 3,680만을 기록하고 있다. 이는 넷플릭스 전체 가입자 대비 44%에 해당한다. 이러한 추세대로라면 머지않

아 넷플릭스의 글로벌 가입자는 미국 가입자를 추월할 것으로 전망된다.

[그림 4] 넷플릭스 국내 및 해외 유료 가입자 추이
(단위: 만명)



출처: 넷플릭스 IR 자료 각 연도.

2016년 초 CEO 리드 헤이스팅스는 라스베이거스에서 열린 CES 자리에서 130개국의 새로운 국가를 포함해 총 190개국에서 넷플릭스 서비스를 시작했다고 밝혔다

[그림 5] 넷플릭스 진출 국가



출처: 넷플릭스 보도자료(2016).

(Netflix, 2016). 중국, 북한 등 원천적으로 넷플릭스 진입을 차단하는 국가를 제외하고 대부분의 나라에 진입했다는 것이다. 지금까지 유래가 없는 거대한 글로벌 콘텐츠 플랫폼 제국을 구축했다는 것을 공언한 것이다.

Ⅲ. 넷플릭스 미래 전략의 타당성 점검

Ovum(2016)은 재무분석 결과 넷플릭스의 현재 전략이 지속가능하기 어렵다는 주장을 하였다. 현재 시스템 상 너무 많은 비용이 투자될 수밖에 없는데 그만큼 효율성이 나기 어렵다는 것이다. 이하에서는 Ovum의 관점에서 재무상태와 글로벌 사업의 가능성을 집중적으로 점검해보도록 하겠다.

1. 넷플릭스의 미래 전략

2017년은 넷플릭스가 사업을 시작한지 정확히 20년이 되는 해이다. 20년의 기간동안 넷플릭스는 상황에 맞게 변신을 거듭하며 회사의 규모를 빠르게 키워왔다. 현재 넷플릭스의 미래 전략은 크게 두 가지이다. ① 글로벌화를 통한 가입자 확대와 매출액 증가 ② 고품질 콘텐츠 제작 및 유통을 통한 독보적 브랜드 구축. 이 두 가지 요소는 넷플릭스 비즈니스 모델의 중심이다. 넷플릭스는 이 두 가지 요소간의 선순환 구조를 만들어 규모의 경제(Economics of Scale) 효과를 극대화 하고자 한다.

콘텐츠 재화는 대부분의 생산비가 초판 생산에 투입되고 재판부터는 단순히 복제비용만 추가된다는 특성이 있다. 즉, 생산단계 초반에 투입되는 고정비가 콘텐츠 비용의 상당 부분을 차지하며, 단위가 추가될 때 소요되는 변동비는 미미하다. 이용자가 아무리 늘어도 비용추가가 크지 않기 때문에 생산한 재화를 최대한 많은 이들에게 판매하는 것이 이윤을 극대화하기 위한 가장 좋은 방법이다. 하나의 재화를 최대한 많은 이들에게 유통시키는 것을 의미하는 OSMU(One Souce Muti Use) 전략은 콘텐츠 유통 사업의 핵심이다.

미국에서 약 4,650만의 유료 가입자를 보유한 넷플릭스는 자국에서 이미 가입자 포화점에 다다랐다. 따라서 자국 내에서는 가입자 증가가 지속되기 어려운 상황이다. 반면, 해외 시장은 아직 열리지 않은 시장이기 때문에 충분히 성장이 가능하다. 넷플릭스는 이미 보유한 콘텐츠 활용도를 극대화하여 단위당 생산비를 낮추기 위해 해외 진출을 시도했을 것이다.

넷플릭스가 빠르게 가입자를 늘릴 수 있는 것은 독보적인 이용자 경험(UX)도 있지만 무엇보다 차별화된 콘텐츠의 힘이 컸다. 넷플릭스는 저렴한 가격에 다양한 콘텐츠들을 맞춤형으로 제공하며 성장해왔다. 무엇보다 오리지널 콘텐츠는 넷플릭스를 다른 온라인 동영상 서비스와 구분짓는 중요한 자산이다. 넷플릭스는 하우스 오브 카드, 오렌지 이즈 더 뉴 블랙, 나르코스 등의 킬러 콘텐츠들을 연이어 히트 시키며 독보적인 브랜드를 구축했다.

넷플릭스는 자신의 이용가치 상승을 위해 콘텐츠 비용을 계속해서 늘리고 있다. 특히, 넷플릭스는 오리지널 콘텐츠 제작에 대한 포부를 당당히 드러내고 있다. 16년 12월 넷플릭스의 CCO(Chief Content Officer)인 테드 사라도스(Ted Sarandos)는 2017년에는 60억 달러를 콘텐츠에 투자하겠다고 공언하였다(CNBC, 2016. 10. 17). 이는 2016년의 50억 달러에 비해 20%가 늘어난 수치이다. 지속적으로 킬러 콘텐츠를 확보해서 미국뿐 아니라 세계 모든 국가에서 차별화된 서비스를 제공할 것이라는 것이다.

2. 손익분석

손익은 기업의 영업성과를 보는 가장 기본적인 지표이다. 얼마를 벌고 얼마를 쓰고 그래서 최종적으로 얼마가 남는지를 말해주는 지표이다. 매출이 아무리 높아도 쓰는 비용이 그보다 많으면 결국 손해보는 장사일 뿐이다. 손익에 가장 큰 영향을 미치는 것은 비즈니스 모델이다. 얼마의 비용을 써서 고객을 유인하고 이들로부터 얼마를 벌어들이는지가 그 핵심이다.

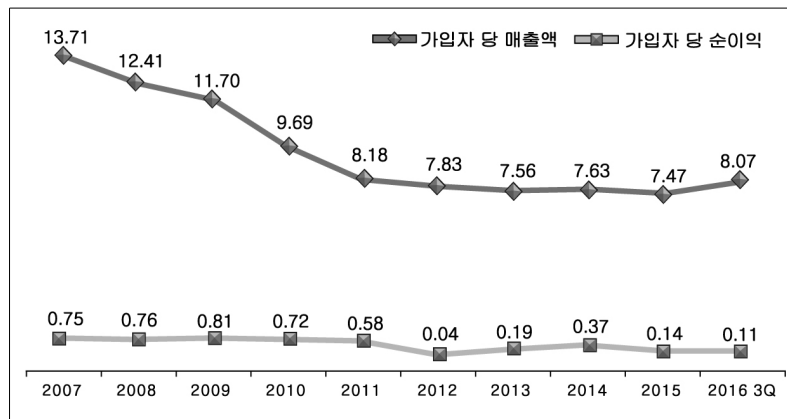
넷플릭스는 기본적으로 취약한 비즈니스 수익구조를 가지고 있다. 오직 가입자의

요금만으로 운영되며, 유일한 매출 수단인 ‘요금’의 수준이 지나치게 낮다. 넷플릭스는 과거 약 40달러를 받던 DVD 렌탈사업에서 월 7.99달러를 받는 스트리밍 사업으로 이동했다. 특히, 2010년 이후 스트리밍 Only 상품의 출시로 가입자는 폭발적으로 증가했지만 동시에 DVD 가입자 이탈이 동시에 진행되며 가입자 당 매출액(ARPU)은 빠르게 감소하였다.

특히, 가입자 당 이익의 하락은 넷플릭스의 자금 사정 개선을 저해한다. 2010년 까지 넷플릭스의 가입자 당 순이익은 0.7달러 수준을 유지했다. 그러나 2011년 이후 가입자 당 순이익은 0.5달러 수준으로 감소하더니 2016년 3분기 기준으로 0.11달러로 까지 감소했다. 현재 넷플릭스는 가입자 한명을 유치해도 이들로부터 월 131원의 이익 밖에 거두지 못한다는 것이다. 철저한 박리다매 구조가 현재 넷플릭스의 수익구조이다.

인터넷 스트리밍으로 주사업을 이동하며 낮아진 저가 요금 때문에 넷플릭스의 수익 구조는 취약해졌다. 월 7.99\$는 미국 유료방송 평균요금의 1/10가격 수준에 지나지 않으며 미국에서 가장 인기있는 유료채널인 HBO의 월 15\$와 비교해도 약 절반 수준 밖에 되지 않는다. HBO는 콘텐츠 제작을 통해 유료 플랫폼에 넣어주기만 하면 되지

[그림 6] 넷플릭스 가입자 당 월 매출액, 순이익 추이
(단위: 달러)



출처: 넷플릭스 IR자료 각 연도

만, 넷플릭스는 자체 네트워크로 서비스를 하기 때문에 서버운영비 등이 추가로 소요된다. 결국 넷플릭스는 HBO에 비해서 턱없이 낮은 이익을 거둘 수밖에 없다.

실제로 넷플릭스는 미국의 다른 주요 플랫폼과 콘텐츠 사업자들에 비해 턱없이 낮은 매출과 이익을 기록하고 있다. 절대적인 수치가 작은 것도 문제이지만 영업이익률이 다른 사업자들과는 비교도 안 되게 낮다는 것도 문제이다. 영업이익률이 낮다는 것은 버는 것에 비해 쓰는게 너무 많다는 것을 의미한다. 즉, 넷플릭스가 무리하게 비용을 지출하고 있다는 것을 의미한다. 기업의 규모확장과 지속성장을 위한 투자는 긍정적인 것이다. 재무가 탄탄하고 해당 투자의 성공 가능성이 높다면 적자를 보더라도 대규모 투자를 집행하며 규모를 키울 수 있다. 그러나, 재무상태가 건전하지 못하고 향후 미래 사업의 성공 가능성이 낮다면 이는 무리한 투자일 뿐이다.

<표 1> 미국 주요 플랫폼, 콘텐츠 사업자 매출 및 영업이익('15년 말 기준)
(단위: 백만\$)

회사명	구분	매출	영업이익	영업이익률
AT&T	플랫폼(Telco)	146,801	24,785	16.9%
버라이즌	플랫폼(Telco)	131,620	33,060	25.1%
컴캐스트	플랫폼(MSO)	74,510	15,998	21.5%
차터커뮤니케이션*	플랫폼(MSO)	33,451	5,353	16.0%
NBC유니버설	콘텐츠	28,462	4,875	17.1%
디즈니**	콘텐츠	23,264	7,793	33.5%
타임워너	콘텐츠	28,118	6,865	24.4%
21세기 폭스	콘텐츠	27,326	5,992	21.9%
바이아컴	콘텐츠	13,268	3,094	23.3%
넷플릭스	온라인 동영상	6,780	306	4.5%

출처: 각사 IR자료

* 16년 인수합병된 TWC의 15년 말 매출액, 영업이익을 합산

** 미디어 네트워크 부분 실적만 포함(디즈니 전체 매출과 영업이익은 각각 52,465백만, 14,681백만 달러)

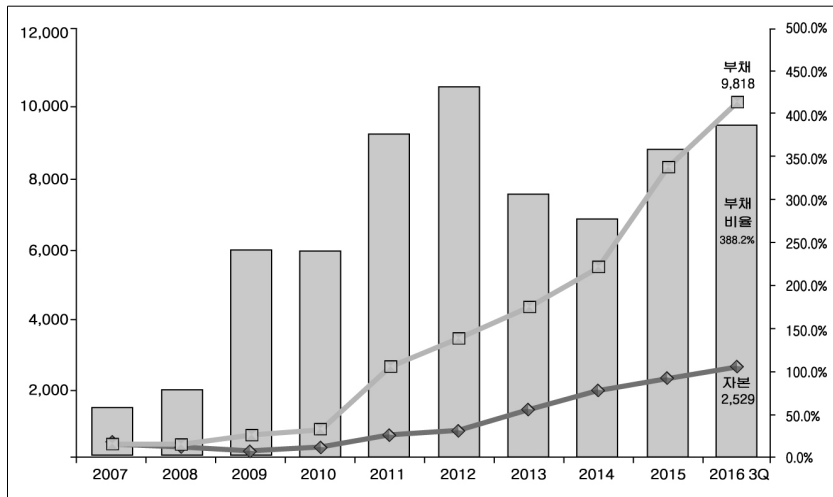
3. 재무 및 현금흐름 분석

재무상태는 기업의 체력을 나타내는 지표이다. 재무상태가 튼튼하고 건전하다면 당장 몇 년 간 손해가 나더라도 기업은 이를 견뎌낼 수 있다. 따라서 재무상태가 좋은 기업은 공격적인 경영을 할 수 있다. 반대로 재무상태가 취약하다면 작은 위기에도 기업은 휘청거릴 수 있다.

현재 넷플릭스의 재무상태는 그리 건전한 편이 아니다. 넷플릭스는 2010년부터 본격적으로 인터넷 스트리밍 사업으로 이동했는데 그 직후인 2011년부터 넷플릭스의 부채는 빠르게 증가하기 시작했다. 2010년 6억 9천만 달러이던 부채는 2016년 3분기 98억 달러까지 상승했다. 6년만에 10배가 넘게 상승한 것이다. 단기에 부채가 급증했지만 자본 증가는 이를 따라오지 못하며 부채비율도 급증했다. 부채비율은 보통 100% 이하로 관리하는 것이 이상적이며, 투자가 많은 회사는 200% 이전까지는 괜찮다고 보는 것이 일반적이다. 지금 넷플릭스의 부채비율은 400%에 육박하는데 이는 고위험군에 속하는 수치이다.

[그림 7] 넷플릭스 지분, 부채, 부채비율

(단위: 백만\$, %)

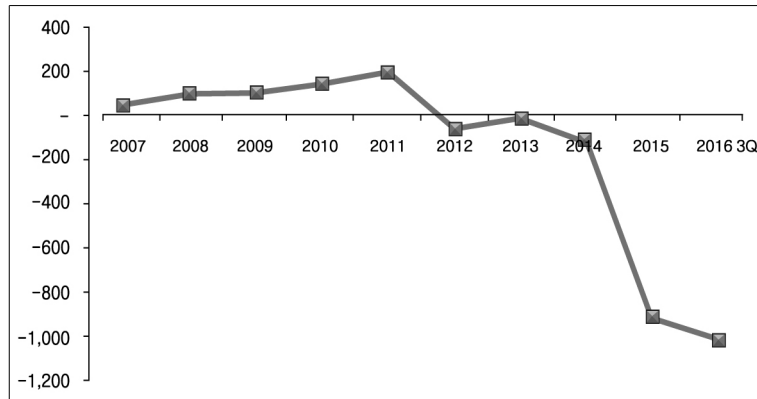


출처: 넷플릭스 IR자료 각 연도

잉여현금흐름(Free cash Flow) 추세도 좋지 않다. 잉여현금흐름은 영업활동을 통해 벌어들인 현금에서 투자나 비용 등의 금액을 제외하고 남은 현금을 말한다. 넷플릭스는 12년부터 잉여현금흐름이 적자로 전환되어 해가 갈수록 그 폭이 늘어나고 있는 상황이다. 사업을 영위할수록 회사에 현금이 쌓이기는커녕 오히려 현금이 빠져나가는 속도가 증가하는 것이다. 잉여현금흐름이 적자로 전환되면 외부에서 현금을 조달해서 회사를 운영해야한다. 넷플릭스의 부채가 기하급수적으로 증가하는 것은 잉여현금흐름 악화와 관련이 있다.

[그림 8] 넷플릭스 잉여현금흐름

(단위: 백만\$)

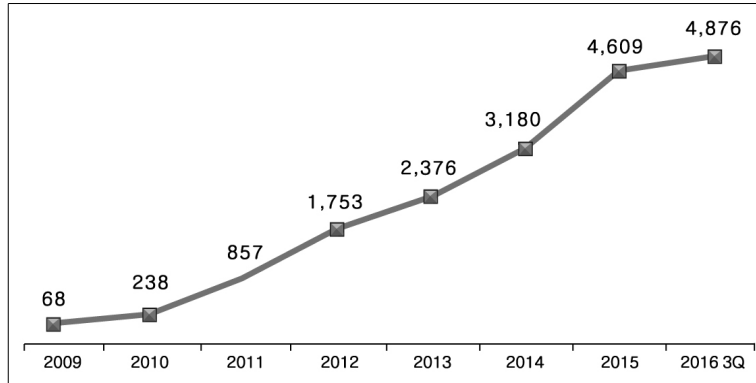


출처: 넷플릭스 IR자료 각 연도

잉여현금흐름을 악화시키고 부채를 증가시키는 주요인은 콘텐츠비용의 증가이다. 스트리밍 only를 시작했던 2010년 콘텐츠 비용은 2억 3천만 달러에 불과했지만 2016년 3분기 기준으로 약 49억 달러까지 상승했다. 6년 만에 20배가 넘게 증가한 것이다.

[그림 9] 넷플릭스 콘텐츠 비용 추이

(단위: 백만\$)



출처: 넷플릭스 IR자료 각 연도

앞서 언급했듯이 2017년에는 이보다 20%가 증가한 60억 달러 수준까지 비용을 늘리는 것이 넷플릭스의 방침이다. 현금이 부족한 넷플릭스가 콘텐츠 투자비를 더 늘리려면 결국 부채를 더 늘리는 방법밖에 없을 것이다. 이 상태라면 당장 내년에 부채 100억 달러, 부채비율 400%를 돌파 할 수 있을 것으로 보인다.

앞서 살펴본 손익과 재무상태는 2011년부터 넷플릭스가 급격하게 규모확장을 시도하며 단기간에 빠르게 재정건전성을 악화시켰다는 것을 말해주고 있다. 이렇게 크게 무리를 하면서도 계속해서 투자규모를 늘리는 것은 결국 글로벌 콘텐츠 플랫폼 구축이라는 비전 때문일 것이다. 그럼 과연 글로벌 네트워크 구축은 가능한 것일까?

4. 글로벌 시장 진출 성과 점검과 그 가능성 검토

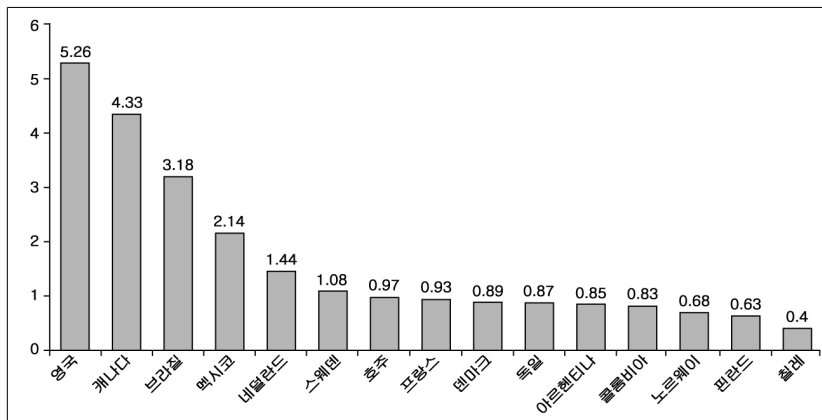
넷플릭스의 글로벌 가입자는 앞서 살펴보았듯이 빠르게 성장하고 있다. 특히, 영국과 캐나다 같은 영어권 국가에서 넷플릭스는 적지 않은 가입자를 모집하였다. 그러나 국가별 평균으로 보면 그다지 높지 않다. 영어권, 아메리카권을 제외하면 그다지 많은 수치라고 보기 어렵다.

2015년 말 기준으로 넷플릭스의 전체 글로벌 가입자 수는 2,744만이다. SNL

Kagan(2016b)에 따르면 상위 15개 국가가 2,448만을 차지하고 있어 전체 글로벌 가입자의 89%를 차지하고 있다. 나머지 국가 모두를 합쳐 약 296만에 그친다는 얘기가.

넷플릭스의 글로벌 매출은 가입자의 상승에 따라 빠르게 증가하고 있지만 매년 적자에 시달리고 있다. 가입자의 기하급수적 증가에 따라 매출액도 가파르게 성장하지만 비용이 그보다 더 많이 들어 이익을 낼 수가 없는 것이다. 넷플릭스는 글로벌 시장에서 손해보는 장사를 하고 있다.

[그림 10] 넷플릭스의 국가별 유료가입자 Top15('15년 말 기준)
(단위: 백만)



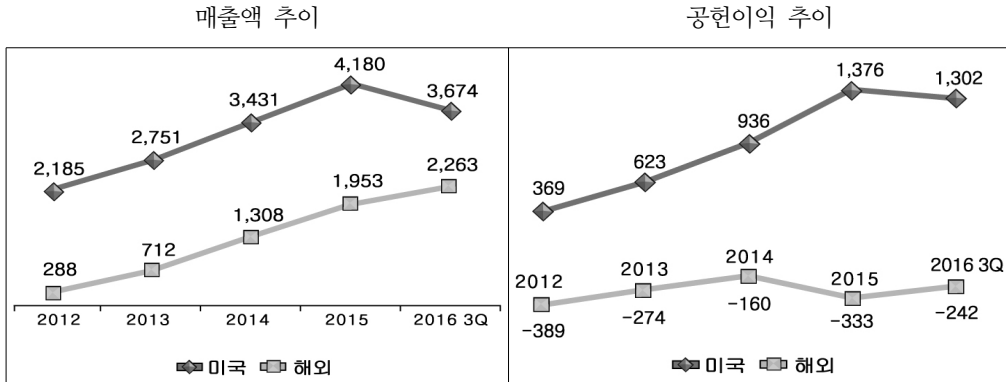
출처: SNL Kagan(2016b).

이는 현지화에 들어가는 비용 때문이다. 콘텐츠는 한번 제작해서 몇 번이고 재활용이 가능하지만, 여기에는 전제가 있다. 문화적, 정서적, 언어적 동질성이 전제되어야 한다. 즉, 콘텐츠의 글로벌 유통시 문화할인(Cultural Discount)¹⁾ 효과를 반드시 고려해야 한다. 언어의 장벽은 자막으로 어느정도 극복이 가능하지만²⁾ 문화적, 정서적 장벽

1) 동일한 문화상품이 문화권이 다른 지역에서 소비될 때 자국시장에서 보다 가치가 하락하는 현상 (곽동균 외, 2015)

2) 자막도 국가에 따라 커다란 장벽으로 작용할 수 있다. 일본의 경우 특히 자막을 읽는 것을 불편해한다. 이에 따라, 훌루는 일본 진출시 더빙 콘텐츠를 늘린 바 있다.(동아일보, 2016. 8. 31)

[그림 11] 넷플릭스의 미국, 해외 매출액 및 공헌이익(Contribution profit) 추이
(단위: 백만)



출처: 넷플릭스 IR 자료 각 연도

은 극복이 어렵다. 결국 해외 진출시 기존에 보유한 콘텐츠들은 상대적으로 가치가 떨어지기 때문에 해당 국가에 맞는 콘텐츠가 추가로 필요하게 된다. 넷플릭스는 이를 극복하기 위해 현지화를 추진하고 있다. 각 국가별, 각 국가가 속한 블록별로 현지 정서를 담은 콘텐츠 확보를 추진하고 있다.

국내의 경우 넷플릭스 진입 전까지만 해도 마치 국내 방송시장에 지각변동이 일어날 것처럼 떠들썩했는데 막상 진입하고 나니 그 영향력은 미미했다. 국내에서는 넷플릭스 진입 직후 떠들썩한 분위기 때문에 가입자가 진입 초기 가입자가 8만명으로 폭증했지만 이내 6만명으로 줄어들었다(뉴스핌, 2016. 12. 20). 그 이유는 역시 국내 이용자에게 소구할만한 콘텐츠가 부족했기 때문이다(Cnet Korea, 2016. 6. 30). 넷플릭스는 국내에 진출하며 국내 콘텐츠 확보를 위해 여러방면으로 노력했다. 그 노력으로 롯데엔터테인먼트, NEW 등과 계약을 했다. 최근 MBC의 불야성의 판권을 확보하고 봉준호 감독의 '옥자'의 제작비 570억 전액을 투자하는 등의 노력을 하고 있다. 배두나, 차인표, 마동석, 윤여정 등 한국 배우를 대거 기용한 '센스8'을 만들었으며, 한국과 일본 양쪽에 익숙한 '심야식당'을 리메이크하여 일본배우와 한국배우인 고아성을 출연시키는 등의 노력을 하고 있다. 그럼에도 불구하고 가입자는 좀처럼 증가하지 않고 있다. 여전히 절대적인 양이 부족하기 때문이다. 돈은 돈대로 쓰는데 효과는 좀처럼

럼 나타나지 않는 것이 현재 넷플릭스의 아시아 시장 진출 결과이다.

해외시장, 특히 문화권이 완전히 이질적인 국가들에서 넷플릭스의 RoI(Return on Investment)는 급격히 떨어질 수밖에 없다. RoI를 올리기 위해서는 해당 국가에서도 가입자 임계점을 넘겨야하고 그러기 위해서는 콘텐츠 비용을 지금보다 더욱 많이 늘려야 한다. 이것이 넷플릭스 글로벌 전략의 딜레마이다.

IV. 결 론

넷플릭스는 약 20년의 짧은 사업기간 동안 수많은 혁신을 이루어냈고 자신이 속한 업 전반에 큰 영향을 미쳤다. 넷플릭스의 비즈니스 혁신과 급격한 성장은 현재 미국에서 일어나는 유료방송 산업 구조변동의 트리거가 되었다. 넷플릭스는 과감한 시도들을 통해 산업을 리딩하고 새로운 비즈니스 모델과 이용자 경험을 만들어내고 있다. 이용자에게는 최상의 편익을 제공하고 산업 전반에 투자를 촉진하는 긍정적 역할을 하고 있다.

파괴적 혁신을 거듭해오는 과정에서 넷플릭스의 재무구조는 상당히 취약해졌다. 향후 몇 년 안에 비즈니스 모델의 개선이 이루어지지 않으면 이 상태로 사업을 지속하기 어려운 지경이다. 최근 넷플릭스는 비용을 줄이는 대신 매출액을 늘리는 방법을 선택했다. 넷플릭스는 최근 미국과 중남미 지역에서 요금을 2달러 가량 인상했다. 인상 과정에서 가입자들이 집단소송을 제기하는 등의 문제가 있었지만, ARPU 개선과 함께 어닝서프라이즈를 기록했다. 요금인상 이후 커다란 저항으로 가입자가 이탈할 것으로 우려했지만 결과적으로 그렇지 않았던 것이다. 이는 미국과 중남미 지역에서 넷플릭스의 충성도가 이미 탄탄히 구축되었다는 것을 의미한다.

그러나, 문제는 충성도가 낮은 해외시장이다. 영국, 캐나다 같은 문화적 동질성을 확보한 지역 외에서 넷플릭스의 가입자는 여전히 미미한 수준이다. 특히 서양권과 가장 이질적인 문화를 가지고 있는 아시아권 같은 경우는 넷플릭스에게 쉽지 않은 시장이다. 이 지역에서 미국과 유사한 충성도를 만들어내기 위해서는 미국에 준하는 수준

의 투자가 필요하다. 그런데 과연 현재 넷플릭스 재무상태가 이를 견딜 수 있을지 의문이다. Ovum(2016)의 지적처럼 현재 넷플릭스의 비즈니스 모델은 지속시키기 어려운 상황에 놓여있다.

넷플릭스는 지난 20년 동안 쉽없이 달려왔다. 극단적 성과주의를 지향하며 조직의 생산성을 최대치로 끌어올리는 노력을 해왔다. 그 결과 넷플릭스는 빠르게 성장했고 그 과정에서 다른 기업이 가지지 못한 자산을 많이 만들어냈다. 차별화된 자산과 수많은 성공경험이 있기 때문에 새로운 비전도 달성이 가능할 것처럼 보인다. 그러나, 보이는 것과 실제 달성하는 것은 다르다. 기업의 지속가능성을 높이기 위해서는 관리가 더욱 중요하다. 체력이 고갈되어가는데 계속해서 전력 질주를 하면 결승선에 가기 전에 쓰러질 수 있다. 현재 넷플릭스에는 완급 조절이 필요해 보인다. 천천히 가더라도 결국 목적지에 도달하는 것이 더욱 중요하기 때문이다.

참고문헌

- 공영일 (2010), 넷플릭스(Netflix)의 부상(浮上)과 향후 전망, 정보통신정책 《동향》, 22-19.
- 곽동균 외 (2015), 미디어 상품의 문화적 할인 지수 개발에 대한 연구, 기본연구 15-09, 정보통신정책연구원.
- 권혜미 (2015. 2. 19), 세계 최대 유료 동영상 서비스: 넷플릭스, 네이버캐스트.
- 뉴스핌 (2016. 12. 20), 글로벌 동영상 공룡, 한국 침공 가속.
- 동아일보 (2016. 8. 31), [김조한의 미디어 세상] 넷플릭스, 호주에서 성공하고 일본에서 실패한 이유.
- Cnet Korea (2016. 6. 30), 넷플릭스여, ‘대작’ 말고 ‘다작’을 달라.
- CNBC (2016. 10. 17). Netflix plans to spend \$6 billion on new shows, blowing away all but one of its rivals
- Fortune (2009. 1. 28). How Netflix got started.

Netflix (2016). Netflix Is Now Available Around the World.

Ovum (2016). Netflix's Current Business Model is Not Sustainable.

Seeking Alpha (2013. 2. 13). Netflix: Rising Content Costs Stump Growth.

SNL Kagan (2016a). Original Netflix programming is a hit with viewers.

_____ (2016b). Q1 2016 OTT & Online Video Market Update.

Netflix IR자료 : <https://ir.netflix.com/>