

ARKO 수시연구 2021-01

**온라인미디어 예술활동
비즈니스 모델 탐색을 위한
기초연구**

2021. 10

제 출 문

한국문화예술위원회 귀하

본 보고서를 「온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 탐색을 위한 기초연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2021년 10월 28일

주 관 기 관 : 주식회사 위누
연구 책임자 : 이유선(주식회사 위누)
참여 연구원 : 성유진(주식회사 위누)
손경호(주식회사 위누)
손보람(주식회사 위누)

연구개요

온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 탐색을 위한 기초연구

■ 연구 배경

- 온라인미디어의 발전과 비대면 예술 콘텐츠의 수요 증가
 - 디지털 기술이 발전하고 4차 산업혁명 시대가 도래하면서 산업 전반에 디지털 전환의 움직임이 시작됨. 특히 코로나19의 유행은 사회 전반의 대면 교류 활동을 제한하고 집안과 실내에서 이루어지는 비대면 생활을 일상화시켜 예술 분야도 온라인 중심의 소비 구조로 변화가 필요하게 됨
 - 이에 따라 전시, 공연 등 오프라인 현장 중심의 예술활동에 최적화되었던 창작/제작 방식을 해체하고 재검토하여 디지털 포맷으로 새롭게 전환하는 등 창작 의도, 작품 주제 등에 맞추어 온라인 미디어에 적합한 형태로 재구성해야 하는 기로에 놓여있음
- 지속성장 가능한 온라인 예술 생태계 조성을 위한 수익화 방안 모색 등 기초연구 필요
 - 온라인미디어를 활용한 다양한 예술형태들이 등장하고 있는 시점에서 지속성장 가능한 온라인 예술 생태계 조성을 위해서는 생태계 구성에 근간이 되는 수익화 방안 모색 등의 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 탐색을 위한 기초연구 추진이 필요함

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 정의

- 온라인 비즈니스는 온라인미디어를 통해 상품이나 서비스를 제공하고 그에 대한 보상을 받아 수익(가치)을 창출하는 거래 행위를 말함. 온라인미디어 예술활동은 창작자가 온라인미디어를 통해 예술 콘텐츠를 제공하고 소비자가 이를 소비/향유하면서 서로 직·간접적으로 소통하는 활동을 가리키며, 이 과정에서 창작자, 즉 예술가는 작품(콘텐츠)이나 아트상품의 판매, 정기구독 서비스 이용료 등 다양한 형태의 수익을 얻을 수 있음
- 본 연구에서는 이와 같이 온라인미디어를 통해 창작자와 소비자가 서로 소통하며 예술 콘텐츠나 서비스를 소비/향유하는 방식의 예술활동으로 수익을 창출하고 이를 지속가능하게 유지하는 것을 온라인 미디어 예술활동 비즈니스로 정의하고자 함

■ 연구 목적과 방법

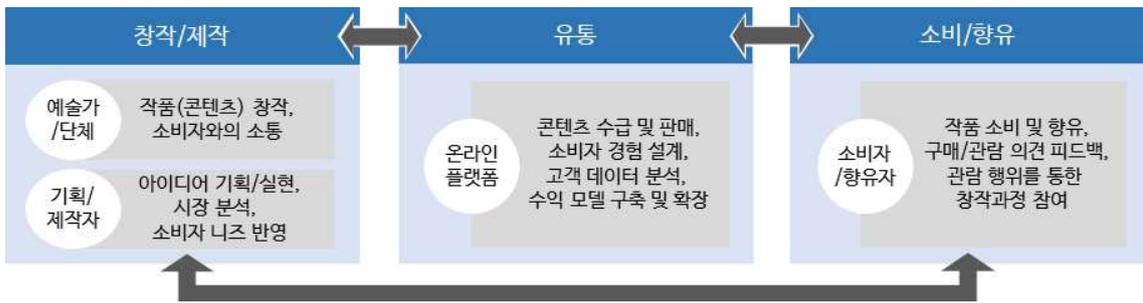
- 본 연구를 통해 온라인미디어 예술활동에 적합한 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소들을 제시하고 개인과 소규모 단체의 예술가들에게 온라인미디어 예술활동을 통한 수익 창출 지원방안을 모색하고자 함
- 본 연구는 온라인미디어의 발전에 따른 예술 생태계의 변화를 고찰하고, 국내외 온라인미디어 예술활동 관련 정책 및 비즈니스 사례 조사와 비즈니스 모델 선행 연구 분석을 거쳐 FGI 조사를 통한 시사점을 도출한 후 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 목표와 과제를 제안하는 방식으로 진행됨

■ 연구 내용

○ 온라인 예술 생태계와 가치사슬의 변화

- 온라인미디어는 시공간의 제약 없이 누구나 이용할 수 있고 소비자가 원하는 정보를 직접 선택할 수 있으며 실시간으로 자유롭게 소통할 수 있다는 점에서 개방성, 능동성, 상호작용성이 강조되는 환경임
- 물리적인 생산, 유통 수단에 의해 창작-유통-소비가 단선적인 파이프라인 방식으로 움직였던 전통적인 생태계 구조와는 달리 온라인 예술 생태계에서는 실시간 커뮤니케이션 수단을 통해 세 영역의 유기적인 상호작용이 활발하게 이루어지고 서로의 거리도 가까워지면서 가치사슬의 각 참여 주체가 보다 능동적인 역할을 수행하게 됨
- 창작자에게는 소비자와 소통하는 능력이 강조되고, 소비자 역시 작품에 대한 의견을 표현하고 창작 과정에 능동적으로 참여하게 됨. 유통 주체는 창작자와 소비자를 연결하고 수익을 창출하는 온라인 플랫폼으로서 비즈니스의 중심적인 역할을 수행하는 등 각자의 역할 변화를 정확하게 인식하고 수용하는 것이 중요함
- 본 연구에서 제시하는 온라인 예술 생태계의 가치사슬 구조는 다음과 같은 형태로 나타남

[그림 1] 온라인 예술 생태계의 가치사슬



○ 국내외 온라인미디어 예술활동 관련 정책과 온라인미디어 예술활동 비즈니스 사례 분석을 통한 시사점

- 캐나다, 호주, 영국 등 해외에서도 예술가와 단체들이 디지털 환경에 빠르게 적응하도록 디지털 역량을 교육하고 디지털 포맷의 창작 지원에 힘을 쏟고 있으며, 문화예술 외에 여행·관광업계에서도 중소기업들이 디지털 전환을 준비할 수 있도록 조직의 업무 방식과 구조 개선을 지원함. 이러한 정책은 지원대상이 새로운 시장에서 스스로 비즈니스를 영위할 수 있도록 자생력을 키우는 데 목적을 두고 있음
- 온라인미디어 예술활동을 통한 수익 창출 사례를 살펴보면 소비자들이 원하는 니즈를 정확하게 짚어내어 틈새시장을 공략함으로써 충성도를 높이고 수익으로 연결함. 또한 활동 범위를 해외로 넓혀 더 많은 수요를 확보하고, 창작자와 소비자가 적극적으로 소통할수록 가치는 물론 수익까지 높아지는 효과를 나타내 소통의 중요성을 확인할 수 있음

○ 비즈니스 모델 선행 연구 분석을 통한 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 도출

- 비즈니스 모델은 하나의 조직이 누구에게 어떤 가치를 어떻게 전달하여 수익을 창출하는지를 설명하는 논리 구조로서 가치, 고객, 자원, 재무의 4가지 요소를 조화롭게 결합시키는 것이 중요함

- 본 연구에서는 비즈니스 모델 캔버스와 디지털 비즈니스 모델 2개의 분석 모형을 비교, 종합하고 창작/제작, 유통 영역에 적합한 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계를 구분하여 도출함
- 온라인미디어 예술활동 비즈니스에서 콘텐츠(작품)는 가치를 의미하고, 창작/제작 영역에서 플랫폼은 외부 자원, 고객은 관람객(소비자)을 가리키는 반면, 유통 영역에서 플랫폼은 핵심 가치, 고객은 소비자와 창작자를 모두 아우르기 때문에 두 영역에서 고려해야 할 비즈니스 모델의 구조를 다르게 바라보았음

○ FGI 조사를 통한 비즈니스 모델 분석체계 검증 및 결론 도출

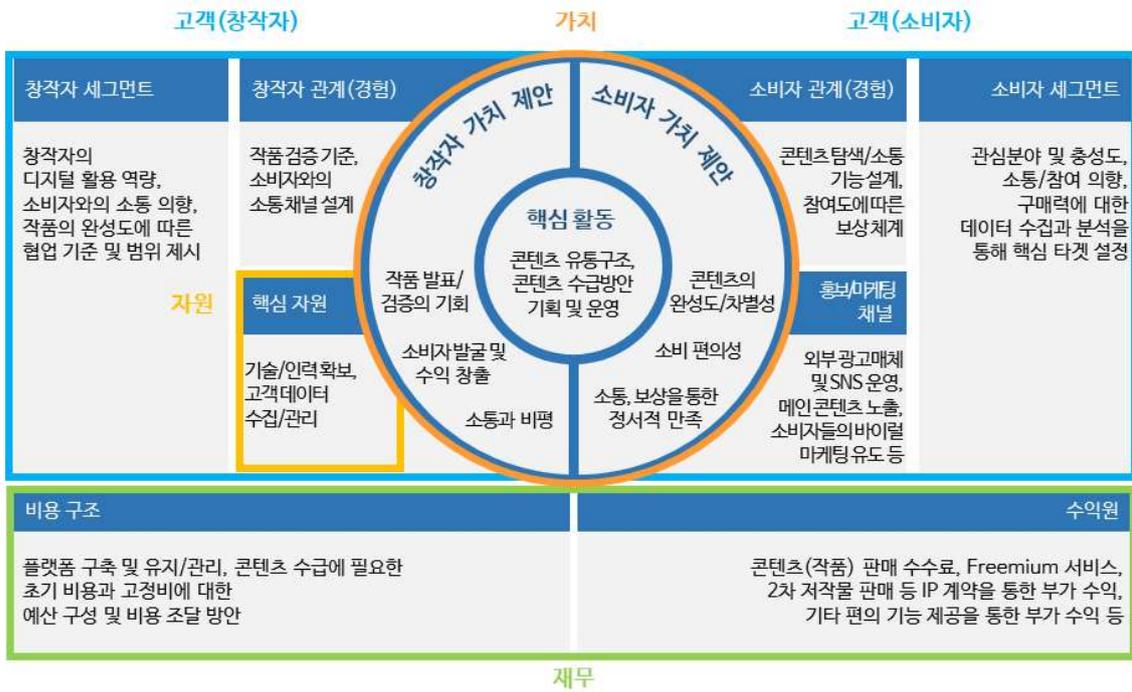
- 본 연구에서는 창작/제작, 유통, 소비/향유 영역에 대한 FGI 조사 의견을 비즈니스 모델의 4가지 구성요소를 중심으로 분석하여 결론을 도출함. 우선 온라인미디어만의 차별성을 가진 콘텐츠를 쉽고 편리하게 찾아서 소비하는 것이 핵심 가치가 되며, 창작자와 소비자의 적극적인 소통을 통해 고객 경험을 형성하고, 플랫폼을 기반으로 고객 데이터를 분석하여 소비자의 니즈를 이해하기 위한 자료로 활용하고, 마지막으로 더 많은 소비자를 확보하고 소비 경험을 축적함으로써 부가 수익을 창출할 수 있음
- FGI 조사 결과를 토대로 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소는 다음과 같이 도출하였으며 추후 창작/제작 및 유통 영역의 비즈니스 모델 수립을 위한 기초 자료로 활용하고자 함

[그림 2] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소 - 창작/제작 영역

자원		가치		고객	
핵심파트너(플랫폼)	핵심 활동	가치 제안	소비자 관계(경험)	소비자세그먼트	
기획의도, 목적에 따른 플랫폼 선정 (수익화, 확산, 아카이빙 등)	디지털작품제작 및 작품과 관련된 부가 콘텐츠 제작	차별적인 온라인 경험 현장 경험에 대한 보조/매개적 기능	소비자들의 향유방식 및 소통 (적극적/소극적)	신규 유입층 및 기존 향유층 (충성도 높은 팬덤)	
핵심 자원	작품(콘텐츠)		홍보/마케팅 채널		
제작, 유통에 필요한 기술 및 인력 확보	동영상, 오디오, 이미지, 텍스트 또는 인터랙티브 콘텐츠 등		작품 노출 및 확산, SNS 운영 등 소비자 유입을 위한 관객개발 활동		
비용 구조		수익원			
제작비, 홍보비, 유통수수료 등 예산 구성 및 비용 조달		원 작품의 유료 판매 또는 광고, 콜라보레이션, 2차 저작물 등 기타 부가 수익원, 오프라인과의 소비(구매) 연계 등			

재무

[그림 3] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소 - 유통 영역

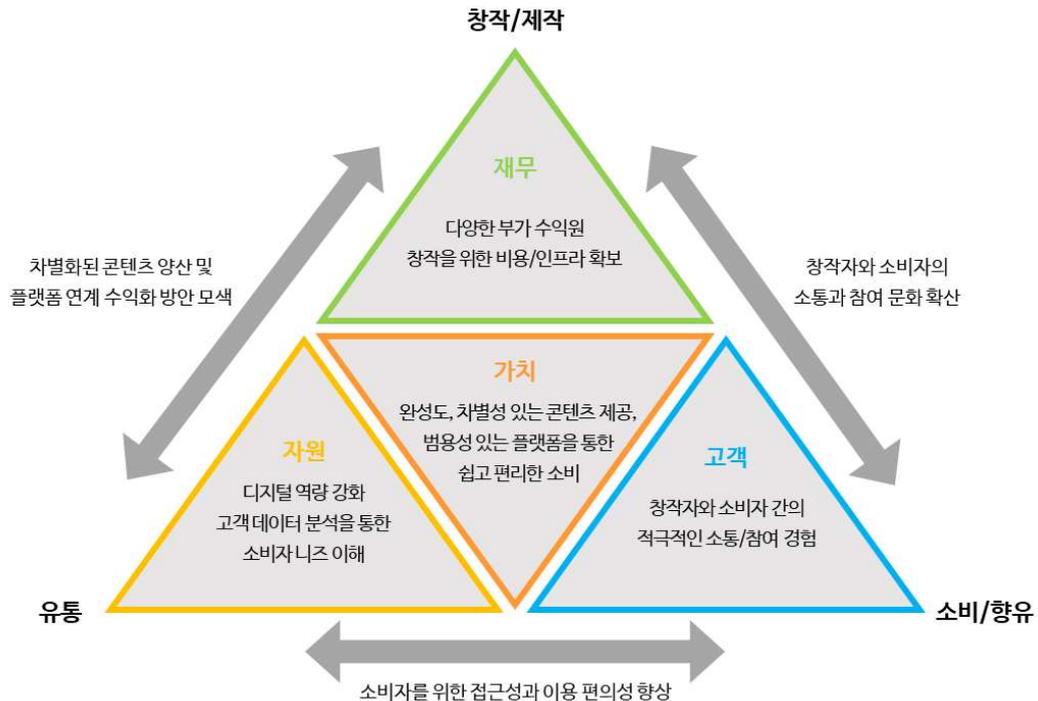


■ 연구 결과

○ 온라인미디어 예술활동 비즈니스를 위한 목표와 과제

- 본 연구에서는 비즈니스 모델을 기반으로 한 온라인 예술 생태계 선순환 구조를 다음과 같이 도출하고 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 목표와 실행과제를 제안함

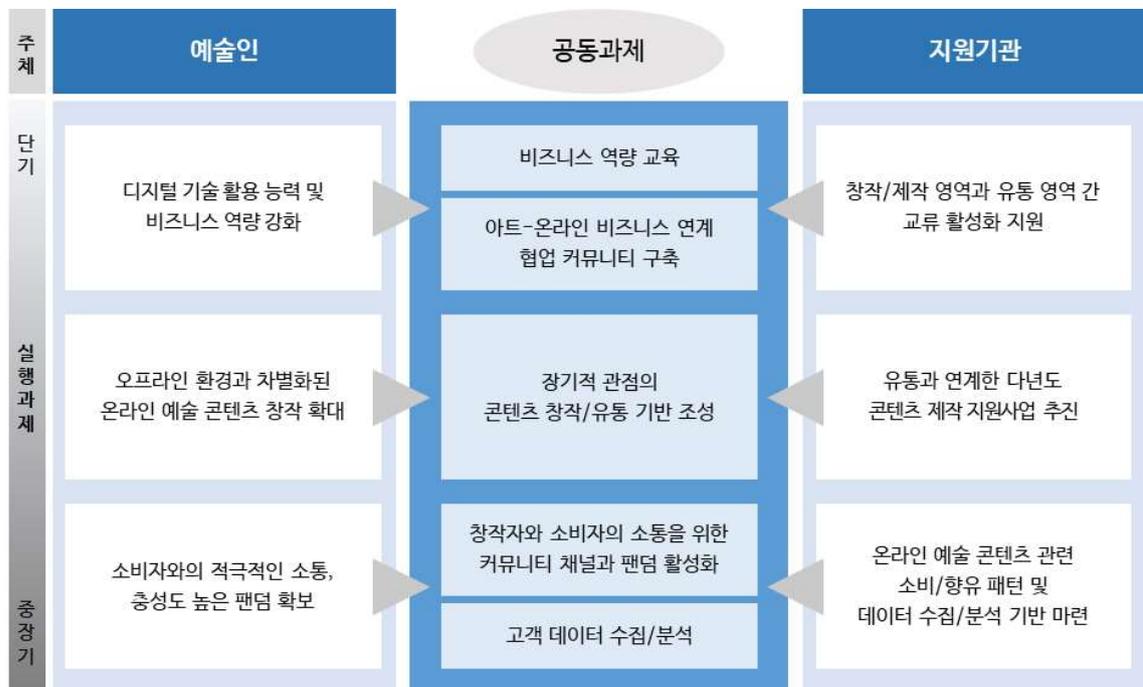
[그림 4] 비즈니스 모델을 기반으로 한 온라인 예술 생태계의 선순환 구조



[그림 5] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 실행과제

목표	차별화된 콘텐츠 양산 및 플랫폼 연계 수익화 방안 모색	창작자와 소비자의 소통과 참여 문화 확산	소비자를 위한 접근성과 이용 편의성 향상
실행과제	비즈니스 모델을 기반으로 한 예술가 개인 및 단체의 비즈니스 역량 교육	예술가 중심의 온라인 소통 채널 및 커뮤니티 운영	소비자를 중심으로 한 고객 발굴 전략 수립
	다년도 콘텐츠 제작 지원사업 추진	온라인 예술 콘텐츠에 대한 소비자들의 자유로운 감상과 소통 유도	고객 데이터 수집/분석 및 정책 환류
	온라인 예술 콘텐츠에 대한 홍보/마케팅 지원	창작자들의 활동소식 공유를 통한 팬덤 커뮤니티 활성화	온라인미디어 예술활동 관련 예술소비 빅데이터 체계 수립
	IT 기업 및 스타트업과 연계한 예술 콘텐츠 유통 지원	아트-온라인 비즈니스 연계 협업 커뮤니티 구축	

[그림 6] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 예술인과 지원기관 간 실행과제



목차

제1장. 서론

제1절 : 연구의 배경과 필요성	2
제2절 : 연구의 목적	4
제3절 : 연구 내용과 방법	4

제2장. 온라인미디어의 발전에 따른 문화예술 환경 변화

제1절 : 온라인미디어의 발전과 시장 환경의 변화	8
1. 온라인 시장의 급속한 성장	8
2. 오프라인 시장의 침체에 따른 변화	11
제2절 : 예술 생태계의 구조 변화	13
1. 디지털 전환의 움직임	13
2. 예술 생태계 가치사슬 구조의 다각화	16
3. 예술 생태계의 디지털 전환 가속화	24

제3장.

온라인미디어 예술활동 관련 정책 및 비즈니스 사례 분석

제1절 : 국내외 온라인미디어 예술활동 관련 정책 및 사업 사례	32
1. 캐나다예술위원회 - Digital Strategy Fund	32
2. 호주예술위원회 - Digital Culture Strategy	38
3. 영국 The Space - Commissioning Round	41
4. 한국관광공사 - 여행업계 디지털 역량 강화 지원	45
5. 한국문화예술위원회 - 온라인미디어 예술활동 지원사업	48
제2절 : 국내외 온라인미디어 예술활동 비즈니스 및 수익화 사례	55
1. [해외] 공연 중계 플랫폼 - Marquee TV	55
2. [해외] 멤버십 기반 후원 플랫폼 - Patreon	57
3. [국내] VR 전시 콘텐츠 플랫폼 - EAZEL	59
4. [국내] 클래식 음악 스트리밍 서비스 - 클래식 매니저	61
5. [국내] 개인 창작자들의 수익 창출 사례	63
제3절 : 사례 분석 결과 및 시사점	67
1. 온라인미디어 예술활동 관련 정책의 흐름과 특징	67
2. 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 흐름	68

제4장.

온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 연구

제1절 : 비즈니스 모델의 개념과 구성요소	70
1. 비즈니스 모델의 개념	70
2. 비즈니스 모델의 구성요소와 유형 분석	71
제2절 : 비즈니스 모델 분석 모형 비교	79
1. 비즈니스 모델 캔버스	79
2. 디지털 비즈니스 모델	81
3. 비즈니스 모델 분석 모형의 적용 방안	83
제3절 : 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델의 설계	85
1. 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델의 의미	85
2. 온라인 예술 생태계와 비즈니스 모델의 적용	87
3. 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계	88
제4절 : FGI 조사를 통한 비즈니스 모델 분석체계 검증	91
1. FGI(표적 집단 면접) 조사 개요	91
2. 창작/제작 그룹 FGI 분석 결과	93
3. 유통 그룹 FGI 분석 결과	101
4. 소비/향유 그룹 FGI 분석 결과	110
5. FGI 종합 분석 결과	117

제5장.

온라인미디어 예술활동 비즈니스를 위한 과제

제1절 : 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 목표	124
1. 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 기본 방향	124
2. 온라인미디어 예술활동 비즈니스를 위한 목표와 과제	125
제2절 : 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 실행과제	128
1. 차별화된 콘텐츠 양산 및 플랫폼 연계 수익화 방안 모색	128
2. 창작자와 소비자의 소통과 참여 문화 확산	131
3. 소비자를 위한 접근성과 이용 편의성 확산	133
제3절 : 온라인미디어 예술활동 지원사업 관련 시사점 및 제언	135
1. 온라인미디어 예술활동 지원사업 실행과제	135
2. 후속 연구과제에 대한 제언	137
참고문헌	138

표 목차

[표 1-1] 코로나19로 인한 예술 분야 누적 매출액 피해 규모 추정	2
[표 2-1] 서비스 업종별 코로나19 관련 이슈 및 비대면 비즈니스 모델	12
[표 2-2] 체제 전이의 경로와 주체, 기술, 제도의 구분	13
[표 3-1] 디지털 제너레이터 툴킷 - 핵심 디지털 역량 평가 항목	34
[표 3-2] 크리에이션 액셀러레이터의 지원작품(2021)	35
[표 3-3] 캐나다예술위원회의 디지털 전환을 위한 조언	37
[표 3-4] 스마트 관광도시 서비스 모델 유형 및 수익화 검토 Matrix	45
[표 3-5] 한국관광공사 여행업계 디지털 전환 지원 프로그램	46
[표 3-6] Patreon에서 주로 활용되는 6가지 비즈니스 모델	58
[표 4-1] 비즈니스 모델의 구성요소에 대한 선행 연구 비교	71
[표 4-2] 비즈니스 모델의 공통적인 구성요소 도출	74
[표 4-3] 비즈니스 모델의 유형 분류 비교	75
[표 4-4] 비즈니스 모델의 혁신 구심점에 따른 유형 분류	78
[표 4-5] 미디어산업에서 전통적인 비즈니스와 새로운 비즈니스 모델의 비교	86
[표 4-6] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 비교	90
[표 4-7] FGI 조사일자 및 그룹별 인원 구성	91
[표 4-8] FGI 그룹별 주요 질문 구성	92
[표 4-9] 창작/제작 그룹 FGI 참여자 정보 및 활동 분야	93
[표 4-10] 창작/제작 그룹 FGI 분석 결과	93
[표 4-11] 유통 그룹 FGI 참여자 정보 및 활동 분야	101
[표 4-12] 유통 그룹 FGI 분석 결과	102
[표 4-13] 소비/향유 그룹 FGI 참여자 정보 및 활동 분야	110
[표 4-14] 소비/향유 그룹 FGI 분석 결과	111

그림 목차

[그림 1-1] 세계 온라인 미술시장 규모(2013-2019년, 거래총액 기준)	2
[그림 1-2] 연구 진행 프로세스	5
[그림 2-1] 콘텐츠산업 온라인/디지털 업종 매출액 추이	10
[그림 2-2] 디지털 트랜스포메이션의 단계별 진화	15
[그림 2-3] 본 연구에서 정의한 예술 생태계의 가치사슬	18
[그림 2-4] 예술산업의 가치사슬 변화	19
[그림 2-5] 창조산업의 새로운 생태계 구조	20
[그림 2-6] 디지털 미디어 시대의 출판산업 가치사슬 변화	20
[그림 2-7] 플랫폼 생태계의 참여 주체 및 역할	21
[그림 2-8] ICT 기술의 발전에 따른 CPND 생태계 구조	21
[그림 2-9] 온라인 예술 생태계의 가치사슬	23
[그림 2-10] 2020 디지털 뉴딜 문화콘텐츠산업 성장 전략	26
[그림 2-11] 정부의 온라인 예술 생태계 조성 추진 계획(2020)	27
[그림 3-1] 캐나다예술위원회 Digital Originals 지원작 웹사이트	33
[그림 3-2] 캐나다예술위원회의 주요 사업성과(2019-20)	36
[그림 3-3] 호주예술위원회의 디지털 문화 프로그램	39
[그림 3-4] 인터랙티브 다원예술 프로젝트 - Adrift	41
[그림 3-5] The Space의 온라인 관객 개발 툴킷	42
[그림 3-6] 이머시브 사운드 아트 공연 - The Encounter	44
[그림 3-7] 한국관광공사 비대면 관광지 100선 마케팅	47
[그림 3-8] 온라인미디어 예술활동 지원사업 누리집	50
[그림 3-9] 온라인 작품공유 플랫폼 - 10의 n승	51
[그림 3-10] 오디오 드라마 - 듣는 희곡: (괄호)에 귀대면	53
[그림 3-11] 영국 공연 중계 플랫폼 - Marquee TV	55

[그림 3-12] 멤버십 기반 후원 플랫폼 - Patreon	57
[그림 3-13] VR 전시 콘텐츠 플랫폼 - EAZEL	59
[그림 3-14] EAZEL의 VR 전시 사례 - 홍콩 Hanart TZ Gallery	60
[그림 3-15] 클래식 음악 스트리밍 서비스 - 클래식 매니저	61
[그림 3-16] 아티스트카드의 온라인 공연 중계 사례	62
[그림 3-17] Mr. Misang의 작품 - Modern Life is Rubbish	63
[그림 3-18] 이슬아 작가의 에세이 구독 서비스 - 일간 이슬아	64
[그림 3-19] Mr. Misang의 SNS 활동 사례	65
[그림 3-20] 문보영 작가의 유튜브 채널 운영 사례	66
[그림 4-1] Johnson 외(2008)의 비즈니스 모델 구성요소	72
[그림 4-2] 강한수(2011)의 비즈니스 모델 구성요소	72
[그림 4-3] Osterwalder & Pigneur(2011)의 비즈니스 모델 구성요소	73
[그림 4-4] Weill & Woerner(2013)의 디지털 비즈니스 모델 구성요소	73
[그림 4-5] Osterwalder(2019)의 비즈니스 모델 유형별 맵	76
[그림 4-6] 비즈니스 모델 캔버스	79
[그림 4-7] 디지털 비즈니스 모델의 3대 구성요소	81
[그림 4-8] 디지털 비즈니스 모델 평가방법	82
[그림 4-9] 비즈니스 모델 캔버스와 디지털 비즈니스 모델의 구성요소 비교	83
[그림 4-10] 비즈니스 모델 캔버스를 응용한 디지털 비즈니스 모델 프레임	84
[그림 4-11] 비즈니스 모델 캔버스를 응용한 디지털 플랫폼 캔버스	84
[그림 4-12] 온라인 예술 생태계 가치사슬 구조에서 본 비즈니스 모델의 요소	87
[그림 4-13] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 - 창작/제작 영역	89
[그림 4-14] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 - 유통 영역	90
[그림 4-15] FGI 종합 분석 결과	118

[그림 4-16] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소	
- 창작/제작 영역	121
[그림 4-17] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소	
- 유통 영역	122
[그림 5-1] 비즈니스 모델을 기반으로 한 온라인 예술 생태계의 선순환 구조	124
[그림 5-2] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 목표	125
[그림 5-3] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 실행과제	127
[그림 5-4] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 예술인과 지원기관 간 실행과제	127
[그림 5-5] 주요 포털사이트의 창작자 지원 서비스 비교	130
[그림 5-6] 경기도 블록체인 기반 예술인 영상 콘텐츠 유통 플랫폼 구축 계획	130
[그림 5-7] 디지털 참여 프레임워크(Digital Engagement Framework)	133

제1장

서론

제1절 연구의 배경과 필요성

■ 온라인 문화예술시장의 성장과 비대면 예술 콘텐츠 수요 증가

- 2000년대 이후 방송, 영화, 음악, 출판 등 문화콘텐츠 산업 분야는 대부분 디지털 기반으로 전환하여 온라인 중심의 시장 구조가 정착되었음
- 온라인 미술품 거래 시장도 2013년부터 2018년까지 전 세계적으로 계속 성장세를 보이고 있고,¹⁾ 뉴욕 메트로폴리탄 오페라, 영국 국립극장, 베를린 필하모닉 등 해외 주요 공연예술 단체에서는 공연 실황을 영상으로 제작하여 온라인으로 상영하는 서비스를 선보여 왔음
- 또한 2020년 이후 코로나19의 영향으로 공연, 전시에 대한 비대면 예술 관람 및 소비 수요가 증가하는 추세를 보이는 등 예술 분야에도 온라인 시장에 대한 변화의 움직임이 대두되고 있음
- 그러나 코로나19가 시작된 2020년 1월부터 2021년 7월까지 전시, 공연 등의 취소로 인한 문화예술계의 매출액 피해 규모는 6,457억원으로 추산되고 있으며,²⁾ 다른 산업에 비해서는 아직 온라인 기반의 예술 콘텐츠의 창작과 소비가 활성화되지 않았기 때문에 실질적인 피해 규모에 비하면 온라인 시장으로 흡수된 비대면 수요와 매출은 일부에 불과할 것으로 추정됨

[그림 1-1] 세계 온라인 미술시장 규모(2013-2019년, 거래총액 기준)

* 출처 : 2020 미술시장실태조사



[표 1-1] 코로나19로 인한 예술 분야 누적 매출액 피해 규모 추정(2020.1~2021.7)

구분	2020년 연간 매출액 피해 (억원)(p)	2021년 1~7월 매출액 피해 (억원)(p)	코로나19로 인한 누적 매출액 피해(억원)(p)
공연예술분야	3,291	1,965	5,256
시각예술분야	1,201	-	1,201
합계	4,492	1,965	6,457

* (p)는 추정치, 코로나19로 인한 누적 매출액 피해 = 2020년 연간 매출액 피해 + 2021년 1~7월 매출액 피해

1) 예술경영지원센터(2020). 2020 미술시장실태조사, p.244. (아트바젤&UBS, 2020 미술시장보고서 재인용)

2) 양혜원, 차민경(2021). 2021년도 KCTI 예술동향분석(7월), 한국문화관광연구원, p.9.

■ 온라인미디어를 이용한 예술 경험의 변화

- 사회적 거리두기로 인해 한동안 문화예술공간의 출입이 제한되면서 360° VR 전시나 온라인 문학 낭독회처럼 집 안에서 소비할 수 있는 새로운 방식의 예술 경험도 주목받기 시작함
- 2013년 국립중앙박물관이 구글 아트앤컬처(Google Art & Culture)와 함께 온라인 문화유산 전시를 선보인 이래, 국공립 미술관과 박물관들이 VR 전시를 도입하기 시작했고 코로나19 이후에는 대부분의 전시공간이 온라인 전시를 병행하며 관람객들의 관심을 이어가고 있음
- 또한 지난 2021년 10월 뮤지컬 <모차르트>는 네이버 V라이브에 새로 적용된 후원하기 기능을 통해 유료로 온라인 단독 시사회를 개최하여 화제를 모았으며, 국립극단도 공연 실황을 온라인으로 관람할 수 있는 유료 플랫폼 '국립극단 온라인 극장'을 2021년 11월 오픈하기로 함. 코로나19 이후 많은 공연 단체나 제작사들이 공연의 영상화를 시도하고 있어 직접 공연장을 찾지 못하는 타 지역의 관객들까지 작품을 접할 수 있는 기회가 늘어남
- 서울시립교향악단은 미네소타 오케스트라와 함께 랜선으로 합주하는 공공예술 협업 프로젝트를 펼쳐 국경을 넘어 많은 사람들에게 감동과 위로를 전했고, 이외에도 세계 각국에서 연주자들이 영상으로 라이브 공연을 진행하면서 관객들과 소통하는 사례가 많아짐

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 개념 정의

- 본 연구에서는 먼저 온라인 비즈니스와 온라인미디어 예술활동의 개념을 각각 다음과 같이 정의함
 - '온라인 비즈니스'는 일반적으로 온라인미디어를 통해 상품이나 서비스를 제공하고 그에 대한 보상을 받아 수익(가치)을 창출하는 거래 행위를 말함. 1997년 IBM에서 'e-비즈니스'라는 용어를 사용해 인터넷을 매개로 한 거래 행위를 가리키면서 시작된 개념³⁾으로 정보통신 기술이 발전함에 따라 다양한 방식으로 파생되고 있음
 - '온라인미디어 예술활동'은 창작자가 온라인미디어를 통해 예술 콘텐츠나 서비스를 제공하고 소비자가 이를 소비/향유하면서 서로 직·간접적으로 소통하는 활동을 가리키며, 이 과정에서 창작자, 즉 예술가는 작품(콘텐츠)이나 아트상품의 판매, 관람 또는 구독 서비스 이용료 등 다양한 형태의 수익을 얻을 수 있음
- 위의 두 가지 개념을 접목하여 '온라인미디어 예술활동 비즈니스'의 개념을 다음과 같이 도출함
 - '온라인미디어 예술활동 비즈니스'는 온라인미디어를 통해 창작자와 소비자가 서로 소통하며 예술 콘텐츠나 서비스를 소비/향유하는 방식의 예술활동으로 수익을 창출하고 이를 지속가능하게 유지하는 것을 의미함

■ 온라인미디어 환경의 새로운 예술활동 기반 조성

- 온라인미디어 예술활동의 활성화를 위해서는 예술가들이 온라인미디어를 이용한 예술활동을 '업(業)'으로 삼아 지속적으로 이어나갈 수 있도록 예술활동을 비즈니스와 접목하여 수익 모델을 만들기 위한 노력이 필요함
- 위의 정의를 토대로 예술계의 종사자들이 비즈니스 모델의 의미를 이해하고 응용하여 스스로 독자적인 비즈니스 모델을 수립하고 비대면 환경에서도 예술활동을 이어나갈 수 있도록 방법론적 접근을 시도함

3) 이동훈(2021). 『4차 산업혁명 시대를 위한 e-비즈니스 개론(4판)』, 한빛아카데미, p.42.

- 이미 예술계 일각에서는 온라인미디어 예술활동 비즈니스를 독립적으로 영위하고 있는 기업들도 존재 하지만, 본 연구에서는 온라인미디어 예술활동 지원사업의 주된 참여 주체가 기초예술에 종사하는 예술가 개인 또는 소규모 단체임을 감안하여 기업이 아닌 개인과 소규모 단체의 예술인들에게 초점을 맞추고 이들을 위한 지원방안과 추진과제를 모색하고자 함

제2절 연구의 목적

- 온라인미디어 예술활동에 적합한 비즈니스 모델 수립의 가이드라인 제시
 - 디지털 기술의 발전에 따라 변화된 시장 환경에 맞는 예술 생태계의 가치사슬 구조를 재검토하고, 이를 기반으로 예술활동과 접목할 수 있는 비즈니스 모델 분석체계 연구
 - 특정한 방식의 비즈니스 모델을 제시하는 것이 아니라 다양한 방식의 비즈니스를 계획하고 실행하기 위해 필요한 고려사항과 기본 구성요소를 제시함으로써 예술인들의 비즈니스 소양을 함양하고 온라인 미디어 환경의 변화에 적응할 수 있도록 방법론적 접근 방안 연구
- 개인과 소규모 단체의 예술가들에게 온라인미디어 예술활동을 통한 수익 창출 지원방안 모색
 - 기업 육성의 목적보다는 기초예술에 종사하는 개인과 소규모 단체의 예술가들이 지속적으로 예술활동을 이어나갈 수 있는 기반을 마련하기 위해 민간 차원의 비즈니스 활동을 통한 수익화 연계 방안과 공공 부문의 지원방안 검토
 - 예술 생태계 안에서 새로운 형태의 온라인 예술 시장으로 확장될 수 있도록 창작, 유통, 소비 영역의 단기 및 중장기 발전을 위한 추진과제 도출

제3절 연구 내용과 방법

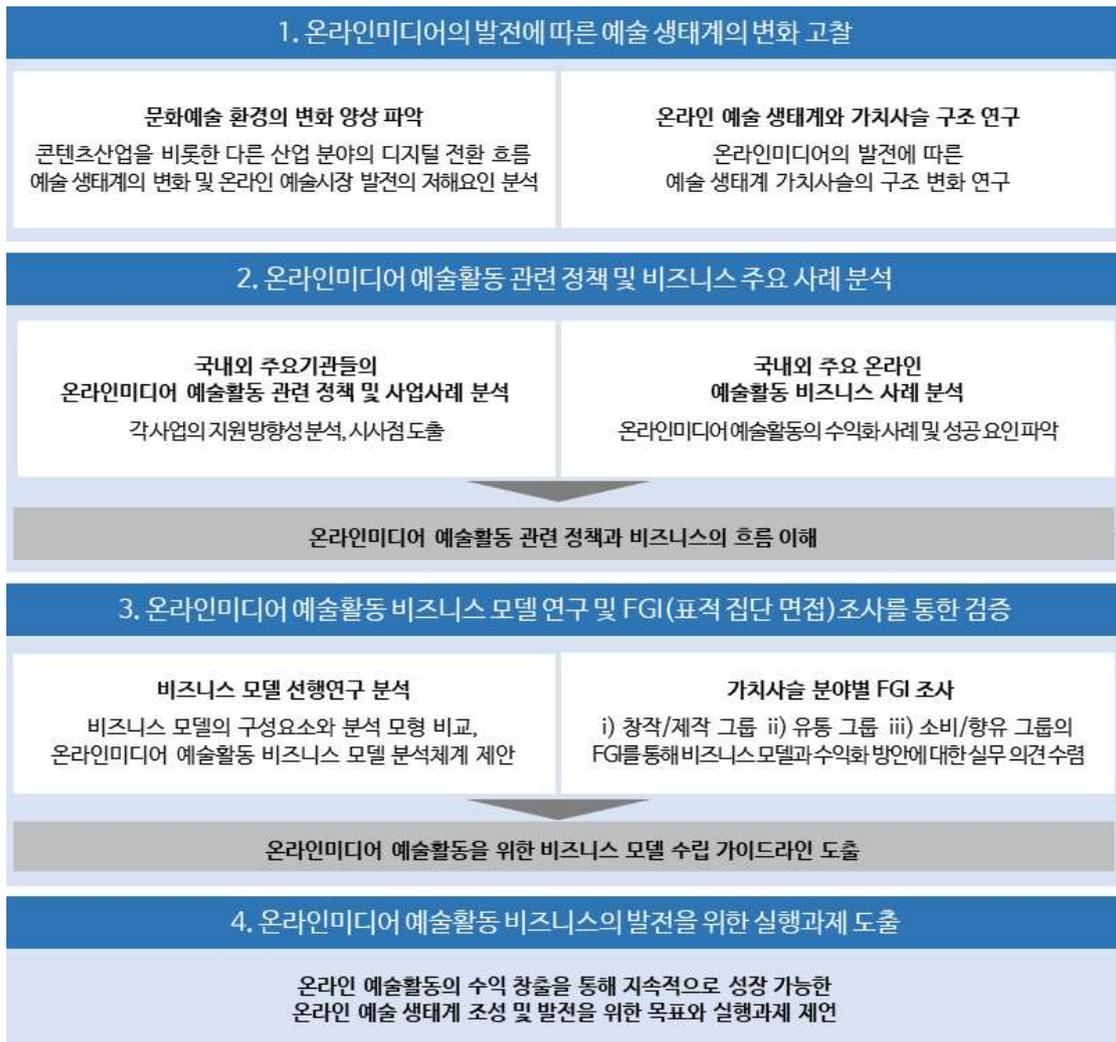
- 온라인미디어의 발전에 따른 예술 생태계의 변화 고찰
 - 콘텐츠산업을 비롯한 다른 산업 분야의 디지털 전환 흐름 파악
 - 코로나19로 인해 나타난 예술 생태계의 새로운 움직임과 온라인 예술시장 발전의 저해 요인 분석
 - 문헌 조사를 통해 기존의 예술 생태계와 온라인 기반의 예술 생태계의 구조와 변화 양상을 비교 분석함으로써 온라인미디어 예술활동 비즈니스 연구를 위한 시사점 도출

- 국내외 온라인미디어 예술활동 관련 정책 및 비즈니스 사례 조사
 - 온라인미디어 및 비즈니스 모델과 관련된 국내외 문화예술 및 유사 사업 지원정책 사례 분석
 - 온라인미디어를 기반으로 한 국내외 예술활동 비즈니스의 사례별 수익화 방안 및 성공 요인 분석

- 온라인미디어 예술활동에 적용하기 위한 비즈니스 모델 연구 분석
 - 비즈니스 모델의 개념과 구성요소, 유형 분류에 대한 선행 연구 분석
 - 선행 연구 분석 결과를 토대로 온라인미디어 예술활동에 적합한 비즈니스 모델 분석체계 제안
 - 예술 생태계의 가치사슬을 이루는 창작/제작, 유통, 소비/향유 그룹을 중심으로 각 그룹별 FGI를 통해 비즈니스 모델과 예술활동의 수익화 방안에 대한 현장 실무자들의 경험과 의견 분석 및 시사점 도출

- 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 지속적인 성장을 위한 과제 도출
 - 위 연구 결과를 토대로 온라인미디어 예술활동의 발전을 위한 기본 방향과 목표 설정
 - 각 목표에 대한 세부 실행과제 및 예술인과 지원기관 간 실행과제 제시

[그림 1-2] 연구 진행 프로세스



제2장

온라인미디어의 발전에 따른 문화예술 환경 변화

제1절 온라인미디어의 발전과 시장 환경의 변화

1. 온라인 시장의 급속한 성장

■ 디지털 기술과 문화예술 콘텐츠

- 1990년대 이후 영화, 음악, 게임, 만화, 캐릭터, 애니메이션 등 다양한 문화예술 저작물을 미디어와 플랫폼을 통해 무형의 디지털 콘텐츠로 유통하기 시작하면서 그 영향력과 파급력도 빠르게 확산됨
- 그러나 콘텐츠산업이 디지털 기술과 공생 관계를 이루며 현재와 같은 시너지 효과를 내기까지는 많은 시행착오를 겪음. 디지털 파일로 변환된 콘텐츠는 물리적인 자원이나 비용 없이 손쉽게 복제하고 전파할 수 있어 불법적인 유통망으로 확산되었고 국내 콘텐츠 업계는 많은 피해를 입었음. 이후 기업과 정부는 계속해서 불법 복제물 근절을 위해 단속과 모니터링을 강화하는 등 강력한 보호정책을 병행하는 한편, 디지털 기술과 온라인미디어의 특징을 적극적으로 이용해 저렴한 가격에 이용가능한 스트리밍 서비스를 제공하거나 무료 콘텐츠를 이용한 광고 수익 창출, 그리고 맞춤형 추천, 사용자들 간의 소통 등 부가적인 서비스를 다각화함으로써 위기 극복을 위한 새로운 방안을 모색하기 시작함
- 이와 더불어 정부에서는 1994년부터 문화산업국을 신설하여 본격적으로 문화산업 진흥정책을 수립하고 문화콘텐츠산업을 미래전략산업의 하나로 육성하기 시작함. 2010년대에 들어서는 「온라인 디지털 콘텐츠산업 발전법」을 「콘텐츠산업 진흥법」으로 전면 개정하고, 문화콘텐츠와 디지털콘텐츠를 이원화해서 접근했던 이전의 정책 시스템을 콘텐츠로 일원화하면서 디지털 음원시장을 중심으로 디지털 콘텐츠 시장이 급속도로 성장함.⁴⁾ 이와 같이 국가 차원의 지원이 가속화되는 가운데 한류에 힘입어 우리나라 콘텐츠의 해외 수출이 확산되면서 콘텐츠산업은 지난 10~20년 동안 세계적인 수준으로 발전하게 됨
- 결과적으로 디지털 기술의 발전은 미디어와 콘텐츠의 제작/유통 방식은, 물론 비용 구조도 변화시키며 더 많은 국내외 소비자에게 전파될 수 있는 환경을 제공했고, 콘텐츠 시장을 양적, 질적으로 성장하게 하는 주요 동력으로 작용함

■ 디지털 전환을 통한 콘텐츠산업의 비즈니스 모델 혁신

- 2000년대 이후 디지털 콘텐츠 중심으로 바뀐 산업 환경에 대응하기 위해 기업과 정부 모두 오랫동안 많은 노력과 투자를 기울였고, 현재 온라인 콘텐츠 시장의 성장은 디지털 전환과 비즈니스 모델 혁신의 성과로 볼 수 있음
- 콘텐츠산업이 다른 산업에 비해 디지털 전환 속도가 빨랐던 것은 제품의 생산/유통 방식이 동영상, 이미지, 음원, 텍스트 등 인터넷을 기반으로 전송할 수 있는 디지털 방식으로 전환하기에 용이했고, 이로 인해 전통적인 방식의 시장 생태계가 가장 먼저 위기에 노출됨에 따라 생존을 위한 변화의 필요성이 높았기 때문임

4) 한국조직학회(2012). 한국 콘텐츠정책 진흥체제 개선방안 연구, 문화체육관광부, pp.ii-iii.

- 기업들은 시장 변화에 대응하기 위해 음악/영상의 구독형 온라인 스트리밍 서비스(멜론, 지니뮤직, 웨이브, 티빙 등), SNS를 기반으로 한 1인 미디어(유튜브, 인스타그램, 틱톡 등), 무료 콘텐츠를 제공하고 광고나 부가수익을 창출하는 방식(유튜브, 네이버 웹툰 등)과 같이 혁신적인 비즈니스 모델을 개발하여 전통적인 산업을 추월하기 시작함
- 소비자들도 콘텐츠에 대한 선택의 폭이 넓어지면서 특정 콘텐츠 자체를 구입하려는 경향보다는 원하는 콘텐츠를 실시간으로 제공해주는 서비스의 편의성에 대해 비용을 지불하려는 경향이 높아짐. 또한 다른 팬들과 서로 소통하고 아마추어 창작자들과 함께 2차 저작물을 만들어 공유하며 상호작용하는 등 콘텐츠 향유 방식이 복합적인 양상으로 변화됨
- 비즈니스 모델 측면에서도 콘텐츠가 소비자에게 제공하는 가치는 콘텐츠 자체에 머무르기보다, 소비 과정에서 이루어지는 상호작용과 서비스의 편의성 등 소비 경험 전반에 대해 비용을 지불하고 수익을 창출하는 방식으로 다양하게 발전하고 있음
- 이 과정에서 창작자와 소비자를 연결하고 소비 경험을 설계하는 플랫폼이 콘텐츠산업 비즈니스에서 중심적인 역할을 하게 됨. 플랫폼은 경쟁력 있는 서비스를 통해 많은 사용자 수를 확보함으로써 사업의 확장성을 높이고 수익 모델을 다각화할 수 있는 주도적 위치에 서게 됨. 국내 콘텐츠 시장에서도 SKT, KT, LG U+ 등 정보통신 분야 대기업뿐만 아니라 네이버, 카카오 등의 IT 기업이 콘텐츠산업에 뛰어들면서 대형 유통 플랫폼이 등장했고, 넷플릭스, 스포티파이 등 글로벌 플랫폼의 영향력도 커짐

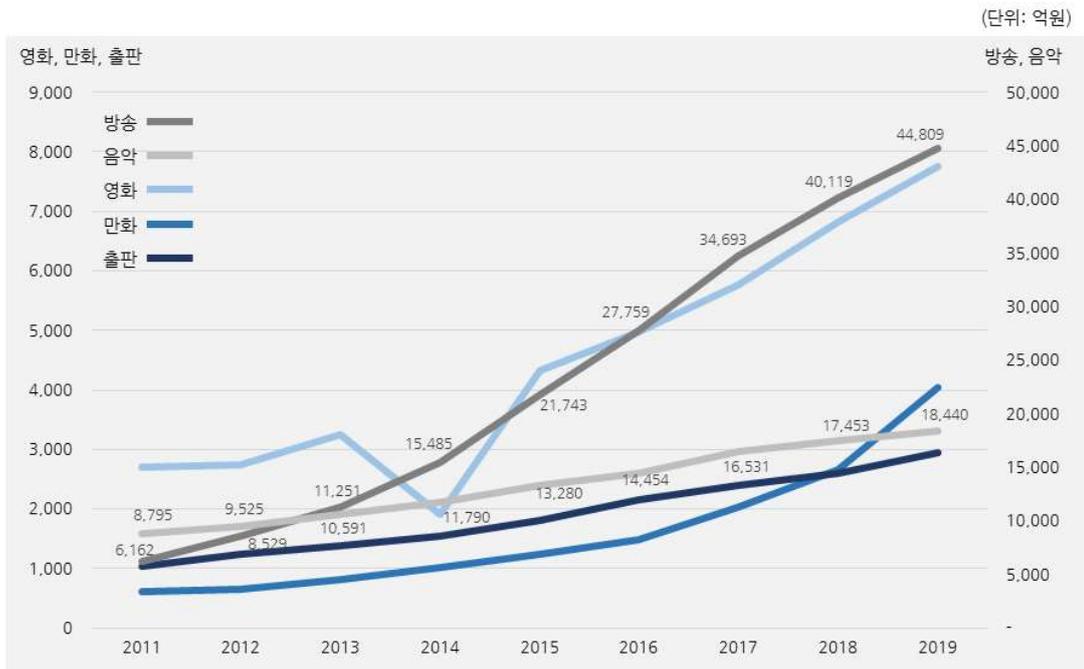
■ 온라인미디어를 주축으로 한 콘텐츠산업의 성장

- 지난 10여 년간 IT 플랫폼 기업의 주도 하에 온라인 플랫폼을 통한 디지털 콘텐츠 유통 시스템을 정착시켜온 콘텐츠산업 분야는 온라인/디지털 시장을 중심으로 꾸준히 성장하고 있음
- 문화체육관광부의 콘텐츠산업 통계조사⁵⁾에 따르면 2019년 기준 방송산업의 IPTV(인터넷 프로토콜 TV) 업종 매출액은 총 4조 4,809억원으로 2011년에 비해 7배 이상 증가했고, 온라인 음악 유통 업체의 매출액은 1조 8,440억원, 온라인/디지털 영화 유통업은 7,754억원, 온라인 만화 제작 유통업은 4,033억원, 온라인 출판 유통업은 2,947억원으로 지속적인 상승세를 나타냄
 - 콘텐츠산업 통계의 업종별 매출액 현황 중 온라인/디지털 업종, 즉 방송산업의 인터넷 영상물 제 공업, 음악산업의 온라인 음악 유통업, 영화산업의 온라인/디지털 유통업, 만화산업의 온라인 만화 제작 유통업, 출판산업의 온라인 출판 유통업에 해당하는 매출액 추이는 [그림 2-1]과 같음
- 특히 최근 3년간 온라인/디지털 업종의 연평균 매출액 증가율은 만화 41.0%, 영화 16.0%, 방송 13.6%, 출판 11.1%, 음악 5.6% 등 기존의 오프라인 제작/유통 업종에 비해 큰 폭으로 상승함⁶⁾
- 한편 온라인 플랫폼의 다양한 편의 기능도 소비자 유입에 긍정적인 요인으로 작용함. 콘텐츠의 품질 향상과 더불어 콘텐츠의 수량도 폭발적으로 증가하면서 개인의 소비 성향이나 취향에 따른 맞춤형 큐레이션 서비스가 활성화되고, 댓글이나 실시간 방송 등 참여자들 간의 소통 기능을 강화하여 소비자의 능동적인 참여를 이끌어냄
- 또한 2020년 이후 코로나19 장기화로 인해 비대면 소비 트렌드가 확산되면서 OTT(인터넷 동영상 서비스), 웹툰, 게임 등은 가정에서 쉽게 즐길 수 있는 취미 활동으로 각광받고 있으며, 이러한 추세 속에서 콘텐츠산업의 온라인 시장은 더욱 가파르게 성장함

5) 문화체육관광부(2011-2019). 2011-2019년 기준 콘텐츠산업 통계조사

6) 문화체육관광부(2019). 2019년 기준 콘텐츠산업 통계조사, p.104, 127, 152, 175, 234.

[그림 2-1] 콘텐츠산업 온라인/디지털 업종 매출액 추이 (표 재구성)



2. 오프라인 시장의 침체에 따른 변화

■ 코로나19의 장기화로 인한 소비활동 위축

- 2020년 이후 코로나19의 영향으로 사회적 거리두기가 강화되고 대면 활동의 범위가 제한되면서 소비심리가 급격하게 위축되었으며 여행, 유통, 교육 등 오프라인을 중심으로 하는 산업 전반이 유례 없는 위기에 직면하게 됨. 정부에서는 침체된 내수 경제 활성화를 위해 긴급재난지원금과 고용유지 지원금을 지급하였지만 손실액을 충당하기에는 턱없이 부족한 실정임
- IT 기술을 이용한 원격 서비스나 배송 시스템 등의 비즈니스 모델을 미리 준비한 업종은 새로운 기회를 맞이하고 있는 반면, 대면 방식에 의존하고 있던 기업은 생존을 고민해야 하는 기로에서 언택트(Untact, 비대면) 서비스로의 전환을 서두르고 있음
- 문화예술 분야 역시 코로나 팬데믹으로 가장 타격을 많이 받은 영역 중 하나임. 문화예술 서비스는 대면 활동의 비중이 매우 크기 때문에 실내 문화시설의 한시적 폐쇄나 출입 인원 제한, 객석 간 거리 두기 등의 코로나19 방역 조치는 관람객 수의 감소와 매출 손실로 고스란히 이어짐
 - 2021년 문화체육관광부에서 국회 문화체육관광위원회에 제출한 자료에 따르면 2020년 초 코로나19 발생 이후 국내 문화·체육·관광 분야의 피해 규모는 88.2조원에 달하며, 이중 문화예술 분야의 피해는 1.2조원으로 추정됨. 세부 분야별로는 예술 분야가 0.6조원, 프리랜서 예술인 고용 피해 0.4조원, 사업체 종사자 고용 피해 0.1조원 등으로 파악됨⁷⁾

■ 온라인 비즈니스 모델로의 전환을 위한 노력

- 코로나19가 장기화 되면서 각 산업 분야에서는 불가피하게 기존의 사업 방식을 비대면으로 전환할 수밖에 없는 상황에 처했고 비즈니스 모델 전환에 전력을 다하고 있음
 - 금융업에서는 전국 각지에 있는 영업점의 수를 줄이고 자산관리 상담 업무, 신용대출 등까지 모바일 앱을 통해 비대면으로 처리할 수 있도록 온라인 서비스 기능을 강화하고 이용절차를 단순화함
 - 유통업은 온라인 쇼핑과 배송 서비스를 강화하는 한편, 온라인에서 제품을 사고 오프라인 매장에서 구입한 제품을 찾아가는, 이른바 ‘옴니채널(omni-channel)’ 전략에 주력하고 있음. 옴니채널 서비스는 오프라인 매장과 온라인 채널 각각의 장점을 결합하여 소비자가 언제 어디서든 다양한 경로를 통해 제품을 검색하고 구매할 수 있는 서비스를 말함⁸⁾
 - 여행업계에서도 해외여행이 전면 금지되자 소규모 국내여행 또는 영상을 활용한 랜선 관광 상품 등을 강화하여 줄어든 매출 손실을 보존하고자 함
- 산업연구원(2020)에서는 코로나19 이후 비대면 비즈니스 모델이 다양화되고 있음을 지적하고 업종별 코로나19 관련 이슈와 비대면 비즈니스 모델을 다음과 같이 분석함⁹⁾

7) 연합뉴스, ‘문체부, 코로나 사태로 문화체육관광분야 88조 피해 추산’, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20211001057100005>, 2021.10.01. (접속일자 2021.10.15.)

8) 오상엽(2021). ‘위기를 기회로, 유통업의 디지털 트랜스포메이션’, KB지식비타민(2021.08.23.), KB금융지주 경영연구소, p.5.

9) 박정수 외(2020). 포스트 코로나 시대의 비대면 서비스 모델과 정책 과제, i-KIET 산업정책이슈 제 83호(2020.05.15.), 산업연구원, p.10.

[표 2-1] 서비스 업종별 코로나19 관련 이슈 및 비대면 비즈니스 모델 (일부 발췌)

구분	코로나19 관련 사회현상 및 영향	
	새로운 비즈니스 모델	해결해야 할 과제
콘텐츠산업	대면 접촉 및 다중이용시설 회피 ▷ 영화관, 게임방 등의 이용객 축소	
	OTT(넷플릭스), 인터넷게임	-
전문과학 및 기술서비스업	대면 접촉 회피 ▷ 재택근무 확산	
	플랫폼 기반 서비스(로톡, 위시켓), 화상회의(줌 등)	소프트웨어 기술개발
사업시설관리 및 사업지원	지역 간의 이동 제한, 대면 접촉 및 다중이용시설 회피 ▷ 여행사 폐업, MICE 행사 취소 등	
	여행 예약(아고다), 디지털전시관	-
교육서비스업	대면 접촉 및 다중이용시설 회피(산업 전반) ▷ 개학 연기(공교육), 휴원 권고(사교육)	
	인터넷교육(클래스101, VR 간호실습 등)	제도 미비, 규제
예술 스포츠 및 여가서비스업	유동인구 감소, 다중이용시설 회피 ▷ 공연 취소, 관중 없는 스포츠경기	
	콘텐츠 영상화(SAC on Screen), 취미생활(하비인더박스)	AR/VR, 시설
기타 개인서비스업	다중이용시설 회피 ▷ 미용실 등 개인 서비스 이용 감소	
	플랫폼 기반 서비스(태스크래빗, 런드리고)	-

- 그러나 비즈니스 모델의 전환은 기업의 근본적인 구조를 바꾸는 과정이며 단기간에 변화를 이루어 내기는 어렵기에 이미 비대면 서비스를 제공하는 기업을 대체재로 선택할 수밖에 없는 경우가 많음. 또한 코로나19로 인한 비대면 수요 증가가 언제까지 지속될지 예측하기 힘든 상황이므로, 유통업계에서 활용된 옴니채널(omni-channel) 전략과 같이 온라인과 오프라인 서비스의 장점을 결합한 비즈니스 모델 발굴 등 다양한 방안을 모색할 필요가 있음

제2절 예술 생태계의 구조 변화

1. 디지털 전환의 움직임

■ 디지털 기술의 발전에 따른 산업 생태계의 변화 양상

- 김준연 외(2018)는 ‘디지털 신산업의 혁신 생태계 연구’에서 Geels(2016)의 연구¹⁰⁾를 인용하여 하나의 생태계에 혁신 시스템이 등장하는 과정에서 기술적 환경 변화가 레짐(regime, 체제)에 영향을 미칠 때 다음과 같이 4가지 유형으로 사회·경제적인 체제 전이가 일어날 수 있다고 서술함¹¹⁾
 - **대체(substitution)** : 신규 기업이 주체가 되어 과감하고 파괴적인 혁신의 특징을 보임. 변화의 초기에는 경쟁관계를 형성하고, 신규 기업의 혁신이 성숙하고 발달함에 따라 기존 체제가 대체됨
 - **변환(transformation)** : 기존 기업이 주체가 되어 점진적인 혁신의 특징을 보임. 기존 기업에 의한 탐색적 혁신활동이 예상되며, 구(舊)기술의 점진적 개선이나 신규 기업과의 공생적 혁신이 진행됨
 - **재구성(reconfiguration)** : 기존 기업과 신규 기업 간의 공생적 혁신, 새로운 연합관계가 형성됨. 초기 부가기술 ⇒ 신·구기술의 새로운 조합 ⇒ 체제 구조를 변화시키는 연쇄적 혁신 단계로 진행됨
 - **이탈 및 재정렬(de- & re-alignment)** : 사회에 극단적인 변화가 발생하면 기존 체제에 참여하던 행위자들은 신뢰를 상실하고 기존 체제로부터 이탈하게 됨. 이 과정에서 변화를 주도하는 복수의 주체가 서로 경합하면서 새로운 체제가 형성되고 하나의 주체(그룹)가 우위를 점하면 다시 안정화됨

[표 2-2] 체제 전이의 경로와 주체, 기술, 제도의 구분 (표 재구성)

전이의 경로	주체	기술	제도
대체 (substitution)	신규 기업이 기존 기업과 경쟁하여 체제 전복	급진적 혁신이 기존 기술을 대체	제한적인 제도 변화 (새로운 혁신도 기존 환경에서 경쟁하게 됨)
	신규 참여자가 기존 기업 대체		혁신에 맞는 새로운 규칙이나 제도 탄생
변환 (transformation)	기존 기업이 탐색 루트와 절차를 조정하면서 점진적인 방향 전환	구기술의 점진적 개선 신규 기업과 공생적 혁신	제한적인 제도 변화
	기존 기업의 급진적 기술 혁신 - 새로운 미션이나 비즈니스 모델로 방향 전환	신기술로의 방향 전환 (i) 신, 구기술 모두 개발하는 부분적 방향 전환 (ii) 기술적 대체로의 완전한 방향 전환	본질적인 제도 변화
재구성 (reconfiguration)	신규 기업과 기존 기업의 연합	초기 부가기술 ⇒ 신·구기술의 새로운 조합 ⇒ 체제 구조를 변화 시키는 혁신 연쇄효과	제한적인 제도 변화 ⇒ 본질적인 제도 변화
이탈 및 재정렬 (de- & re-alignment)	거시 환경의 변화로 인한 기존 기업의 몰락, 신규 기업의 기회 창출	구기술의 쇠퇴로 새로운 경쟁자 들에게 혁신의 공간 제공	기존 제도의 붕괴 후 불확실성을 지나 새로운 제도로 대체

10) Geels, et al(2016). The enactment of socio-technical transition pathways: A reformulated typology and a comparative multi-level analysis of the German and UK low-carbon electricity transitions(1990-2014), *Research Policy*(Volume 45, Issue 4), p.900.

11) 김준연 외(2018). 디지털 신산업의 혁신 생태계 연구, 소프트웨어정책연구소, pp.13-14.

- 위 연구에서는 디지털 신산업으로의 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 전환의 특성이나 전이의 유형에 따라 정부의 정책적 개입도 달라져야 한다고 주장함¹²⁾
 - **대체(substitution)** : 신규 기업과 기존 기업의 경쟁 상황에 따라 제도를 점진적으로 개선하거나 (fit-and-conform), 새로운 혁신에 맞는 새로운 제도를 수립할 필요가 있음(stretch-and-transform)
 - **변환(transformation)** : 기존 기업이 변화에 적응할 수 있도록 기존 제도에 새로운 제도를 중첩하거나(layering), 제도를 근본적으로 개선함(conversion)
 - **재구성(reconfiguration)** : 제도를 제한적으로 개선하거나(layering), 근본적으로 개선함(conversion)
 - **이탈 및 재정렬(de- & re-alignment)** : 갑작스러운 환경 변화로 인해 기존 제도가 붕괴되고 제도의 공백 기간 동안 불확실성이 발생할 수 있으나 하나의 주체가 우위를 점하게 되면 다시 새로운 제도가 정착되고 안정화 단계로 복귀함(disruption). 참여 주체들 간의 사회적 갈등이 발생하는 경우 디지털 기술의 유용성과 위험성에 대한 사회적 인지와 합의의 수준에 따라 기술 연구(R&D) 또는 사회적 담론 형성 등의 방법으로 인지와 합의를 끌어올릴 수 있음
- 예술 분야의 경우 소비 환경 변화에 따라 비대면 환경에서 다양한 실험적 활동을 시도하고 있는 단계 이기에 아직 디지털 신산업으로의 변화가 본격화되지 않았음. 현재 시점에서 전이의 유형을 예측하기는 어렵지만, 기존의 참여 주체들이 대체되거나 이탈되지 않고 함께 변화에 참여하기 위해서는 새로운 기술에 대한 이해와 수용을 바탕으로 혁신적인 신규 기업과 서로 공생하거나 연합하는 '재구성'의 방향으로 나아가는 것이 바람직함

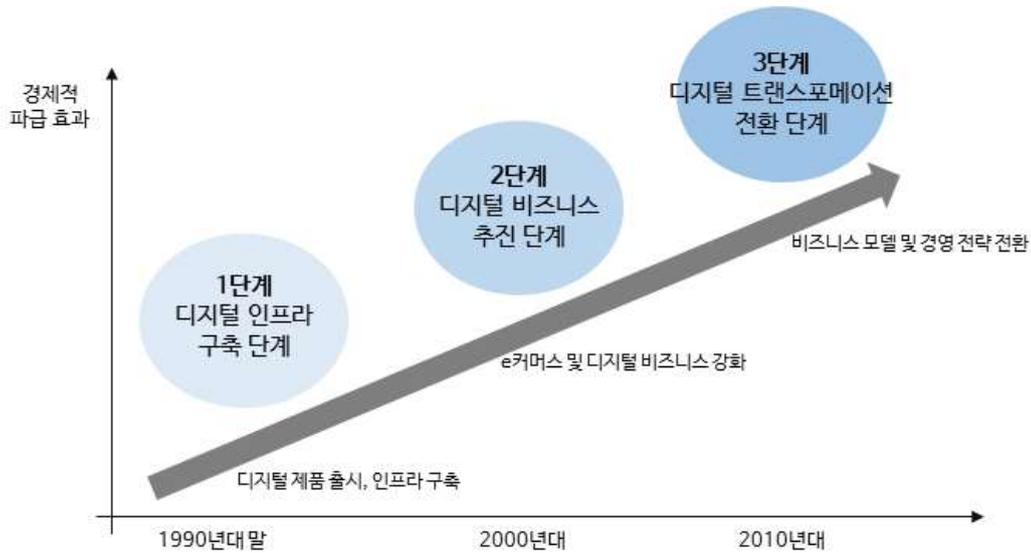
■ 디지털 트랜스포메이션에 대한 논의

- 사회 전 분야에서 디지털 기술의 보급이 확산되면서 제품의 제조나 유통 공정, 소비자와의 소통 방식 까지 자동화, 지능화되기 시작하자 기업 경영, 고객 관리, 비즈니스 모델 등에 대해서도 기존과는 다른 새로운 방식의 접근이 필요하게 됨
- 디지털 기술 발전의 초기 단계에서는 기존 아날로그 형식의 문서나 정보를 디지털 형식으로 변환하는 디지털 데이터화(Digitization), 그리고 기존의 비즈니스 프로세스에 디지털 기술을 통합하는 디지털화(Digitalization)가 주를 이루었던 반면, 산업의 패러다임 자체가 바뀌는 4차 산업혁명 시대에 이르자 비즈니스의 모든 영역에 디지털 기술을 통합하여 새로운 가치를 창출하고 최적화된 성과를 달성하는 것을 목표로 하는 '디지털 전환(Digital Transformation)'의 개념이 주목받게 됨
- IBM에서는 디지털 트랜스포메이션을 '기업이 디지털과 물리적인 요소들을 통합하여 비즈니스 모델을 변화시키고 산업에 새로운 방향을 정립하는 것'이라고 정의하고, 디지털 트랜스포메이션의 진행 과정을 [그림 2-2]와 같이 3단계로 구분하여 설명함¹³⁾
 - 1단계 : 인터넷이 본격적으로 도입되기 시작하면서 디지털 콘텐츠 제품(음악, 엔터테인먼트 등)이 출시되고, 기업 내에 디지털 인프라(서버, 소프트웨어 등)를 구축하게 됨
 - 2단계 : 인터넷 대중화에 따른 인터넷 상거래의 활성화로 기업 내 마케팅 및 비즈니스 강화를 위한 디지털 비즈니스 전략을 추진함
 - 3단계 : 기업의 조직, 프로세스, 전략, 비즈니스 모델 등 기업 경영전략 전반을 디지털로 전환함

12) 김준연 외(2018). 같은 글, pp.159-160.

13) 한국정보산업연합회(2017). 2017년 IT산업 메가트렌드: 디지털 트랜스포메이션을 향한 여정, p.5. (IBM Institute for Business Value, 'Digital Transformation' 재인용)

[그림 2-2] 디지털 트랜스포메이션의 단계별 진화



- 디지털 트랜스포메이션은 고객 경험, 운영·관리 프로세스, 비즈니스 모델의 세 가지 영역에서 디지털 전략을 적용하는 것을 의미함¹⁴⁾
 - **고객 경험** : 디지털 기술을 활용해서 고객의 행동, 제품 및 서비스의 활용 등에 대한 각종 데이터를 체계적으로 분석하고 실시간으로 고객의 니즈에 대응하며 기업이 보유한 온·오프라인 채널에서 동일한 경험을 제공할 수 있도록 고객 중심의 관점에서 통합된 채널 운영 전략이 고려되어야 함
 - **운영·관리 프로세스** : 모바일, 소셜미디어, 클라우드, 인공지능 등의 IT 인프라를 적극적으로 활용하고 운영·관리 프로세스를 혁신하여 직원들이 언제 어디서나 업무를 처리하고 유연한 방식으로 커뮤니케이션할 수 있게 함으로써 기업 거버넌스 체계의 의사결정 속도를 높임
 - **비즈니스 모델** : 디지털 기술과 가치사슬의 변화, 혁신 기업의 등장 등 다양한 변화요인에 대한 분석을 기반으로 기업의 핵심적인 경쟁 우위를 파악하고 고객 경험을 향상시킬 수 있는 디지털 기술 도입, 기존 프로세스의 재설계, 차별화된 가치 제안을 통해 신규 비즈니스 모델을 발굴함

■ 예술 분야의 디지털 트랜스포메이션

- 디지털 트랜스포메이션은 반드시 디지털 포맷의 제품을 생산하거나 IT 기업으로 전환하는 것이 아니라 기술과 환경의 변화에 적응하여 새로운 가치를 발굴하고 이를 고객에게 전달하는 방식을 근본적으로 혁신하는 과정이라고 볼 수 있음
- 예술 분야는 이제 디지털 기반의 새로운 가치를 찾아나가는 과정에 있으며, 온라인미디어 예술활동의 경우 디지털 방식의 제품, 즉 작품(콘텐츠)을 실험적으로 창작/제작하고 플랫폼을 통한 유통망을 설계, 구축하는 단계로서 디지털 트랜스포메이션의 1단계인 디지털 인프라 구축 단계에 있다고 볼 수 있음
- 이와 같이 점진적인 발전 단계를 거쳐 예술 분야에서도 작품의 형태나 제작 방식을 넘어 관람 또는 소비 방식, 관람객과의 소통과정 등에 있어서 디지털 환경에 맞는 비즈니스와 경영 전략을 개발해나갈 필요가 있음

14) 한국정보산업연합회(2017). 같은 글, pp.7-8.

2. 예술 생태계 가치사슬 구조의 다각화

가. 예술 생태계와 가치사슬

■ 예술 생태계의 이해

- 비즈니스 관점에서 생태계의 개념은 생산자(공급자), 중개자, 유통자, 소비자, 관련 기관 및 단체 등 다양한 이해관계자들이 서로 상호작용하는 공동체를 의미함. 과거에는 하나의 산업 분야를 기준으로 구성되는 생태계에 초점을 맞췄지만, 점차 산업 간의 경계가 모호해지고 협업과 융합의 움직임이 확산되면서 해석의 범위가 넓어지고 있음
- 예술 분야에서는 산업적 측면의 생태계 개념을 넘어서 창작, 유통, 소비 활동으로 이어지는 가치사슬의 참여 주체들이 이루는 구조를 광범위한 예술 생태계로 이해하고 있으며, 각 참여 주체의 활동이 서로 유기적으로 선순환할 수 있는 환경을 조성하고 예술시장의 자생력을 높이기 위한 논의를 이어가고 있음

■ 가치사슬의 정의

- 가치사슬은 경제활동에서 부가가치가 생성되는 일련의 과정으로, 어떤 제품이나 서비스의 기획부터 생산과 유통 단계를 거쳐 최종 소비자에게 전달되고 이용 후 처리되기까지의 모든 범위의 활동을 의미함.¹⁵⁾ 각 단계에서 사용된 자원보다 더 많은 가치를 가진 제품과 서비스를 생산하기 위해 자원을 효율적으로 결합하는 과정을 가치사슬로 정의함
- 가치사슬 분석은 이 과정에서 이루어지는 여러 가지 활동들을 단계별로 나누어 지도화(mapping)함으로써 각 단계에서 가치가 창출되는 메커니즘을 이해하고 개별 활동이 갖는 경쟁력을 파악하는 데 중요한 역할을 함
- 가치사슬의 개념은 일반적으로 산업 내에서 이루어지는 경제활동을 단계별로 나누어 분석하기 위한 목적으로 사용되고 있으며, 문화예술 분야에서도 생태계의 선순환적 관점에서 다양한 참여 주체들의 다층적인 상호 관계를 이해하는 데 효과적으로 이용됨

■ 디지털 기술 발전이 불러온 가치 인식의 변화

- 디지털 기술은 기존 생태계의 제작, 유통, 소비 방식에 근본적인 변화를 가져왔음. 실물 형태로 제작되던 제품이나 사람들의 대면 교류를 통해 이루어지던 서비스를 디지털 방식으로 전환하여 온라인으로 전송할 수 있게 됨으로써 제작, 유통에 필요한 비용이나 물리적인 설비가 획기적으로 줄어들게 됨. 또한 시장의 무게 중심이 공급자에서 소비자로 이동하여 소비자들의 능동적인 참여와 소통이 늘어나면서 소비 경험의 범위도 달라졌음. 이로 인해 가치사슬의 단계별 활동에서 생성되는 가치의 의미도 완전히 달라졌기 때문에 예술 생태계와 가치사슬 구조에 대해서 새로운 관점의 분석이 필요함
- 본 연구에서는 위와 같은 맥락에서 예술 생태계의 가치사슬과 디지털 전환이 초래한 변화의 흐름을 살펴보고 기존의 가치사슬 구조와 비교하여 온라인 예술 생태계의 지속가능성을 위한 쟁점들을 짚어 보고자 함

15) Kaplinsky & Morris(2001). A Handbook for Value Chain Research, *IDRC*, p.4.

나. 예술 생태계의 가치사슬

■ 기존 연구에서 다룬 예술 생태계의 가치사슬에 대한 정의

- 일반적으로 예술 생태계의 가치사슬 구조는 창작-유통-소비의 세 단계로 정의하며,¹⁶⁾ 정책적인 관점에서 공연예술과 미술시장의 생태계를 창작-유통-소비의 구조로 고찰하고 있음¹⁷⁾
 - 가치사슬 분석 방식은 여러 가지 관점이 있을 수 있으며 창작의 단계를 기획, 창작, 제작으로 세분화하여 보는 경우에는 각각의 활동을 다음과 같이 정의함
 - 기획 : 시장 분석을 통해 사업의 아이디어를 구상하고 목표와 계획을 수립하여 실행에 옮기는 활동. 창작 단계는 물론 유통 단계를 포함한 사업 전반의 과정에서 기획자는 창작자와 소비자의 니즈를 수용하고 조율하는 매개자로서의 역할을 수행함
 - 창작 : 미적 체험을 통해 독창적인 예술작품을 구상하고 생산하는 활동. 창작자는 예술적 기량과 독창성을 발휘하여 예술작품을 구현하는 역할을 수행함
 - 제작 : 가용 자원을 가지고 예술작품을 가시적으로 구체화시키는 활동. 필요한 비용과 인력을 조달하고 도구나 기술을 이용해 작품의 아이디어를 결과물로 완성하는 과정을 의미함
 - ‘예술활동’의 개념 안에는 창작, 실연, 기술 지원 및 기획이 모두 포함되어 있는 것으로 보며¹⁸⁾, 참여 주체의 역할과 구성에 따라 각각의 역할을 동시에 수행하거나 분업화하기도 함. 일반적으로 산업화가 이루어지는 과정에서 참여 주체의 기능이 분화되고 전문적인 역할을 수행하며 새로운 가치나 수익을 창출하는 경우에 가치사슬의 구조를 세분화하여 적용할 수 있음
 - 정종은(2014)은 예술 생태계를 기획(소재 공급자) - 창작(작가, 화가, 연주자 등 장르별 창작자) - 제작(극단, 무용단 등 예술단체) - 유통(미술관, 극장 등) - 소비/향유(관객)의 5단계로 구분함. 예술 생태계에서는 기획-창작-제작 단계를 거쳐 완성된 결과물의 작품성과 예술성을 중요하게 여기기 때문에 기획자, 창작자, 제작자가 동일한 경우가 많은 반면, 콘텐츠 생태계에서는 산업화 과정에서 기능 분화와 전문화가 이루어지고 수익성을 중요하게 본다는 점에서 각각의 역할이 분리되는 경향이 나타난다고 설명함¹⁹⁾
 - 구문모(2017)는 예술의 산업화 관점에서 가치사슬별 정책 대상을 기획/창작(예술가, 예술단체, 기획자, 창작기관 등) - 제작(제작사, 예술단체, 제작기관 등) - 유통(공연장, 미술관 등) - 소비(관람객, 소비자)로 구분했으며, 이 역시 예술 분야에 비해 일찍 산업화가 진행된 문화콘텐츠 산업의 가치사슬 접근방식을 따름²⁰⁾
 - 본 연구는 아직 본격적으로 산업화 단계에 들어서지 않은 예술가 개인 또는 소규모 단체의 예술 활동에 초점을 맞추고 있기 때문에 기획, 창작, 제작의 세 영역을 통합하여 창작/제작의 단계로 포괄함. 향후 예술산업이 정착되고 시장이 고도화 될수록 기획, 창작, 제작의 전문성은 강화될 것으로 보고 가치사슬의 기능 분화에 대해서는 차후 연구자의 관점에 따라 재고의 여지가 있다고 판단됨

16) 임학순(2007). 예술의 가치사슬과 예술산업 정책모델, 『디지털콘텐츠와 문화정책』, 북코리아

17) 문화체육관광부(2020a), 2020 공연예술실태조사, p.24 / 문화체육관광부(2020b), 2020 미술시장실태조사, p.21.

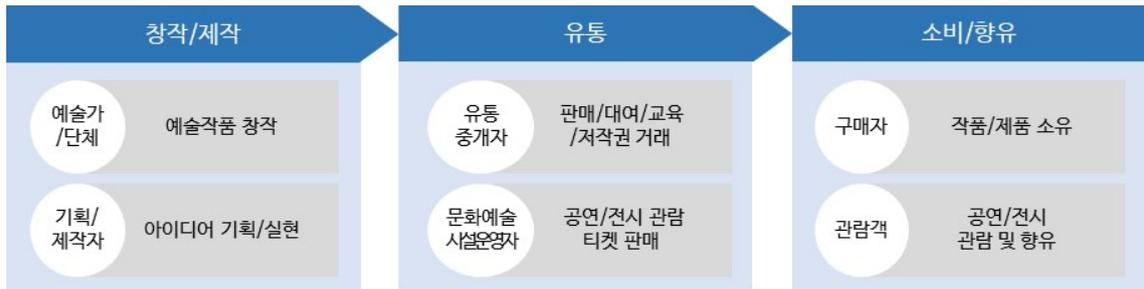
18) 한국예술인복지재단, 예술활동증명, http://www.kawf.kr/social/sub01_1.do (접속일자 2021.10.15.) 예술인 복지법 제2조(정의)

19) 정종은(2014). 문화정책의 생태계적 접근에서 인문학적 관점의 필요성, 『미학』 제78권, 한국미학회, pp.393-394.

20) 구문모(2017). 해외 주요국가의 예술산업 이론·사례 분석과 한국 예술산업 생태계 모형 제안, 국회입법조사처, p.188.

- 한편 권혁인(2015)은 문화예술시장의 소비가 ‘소유시장(구매, possession)’과 ‘향유시장(관람, enjoyment)’으로 양분되어 있다는 점에 주목하여 가치사슬의 주체별 역할과 내용을 구분함.²¹⁾ 예술 소비활동은 예술작품이나 제품의 구매, 공연이나 전시의 관람 등으로 나누어지며, 특히 공연 예술은 현장성과 시간 제약성 등으로 인해 정신적 만족 중심의 향유(관람) 시장이 발달함
- 위와 같은 분석에 따라 본 연구에서는 기존 연구에서 다른 예술 생태계의 가치사슬 구조를 다음과 같이 창작/제작-유통-소비/향유의 세 단계로 정의함

[그림 2-3] 본 연구에서 정의한 예술 생태계의 가치사슬



■ 예술 생태계 가치사슬의 참여 주체와 특징

- 창작/제작 영역의 가장 큰 특징은 참여 주체가 주로 예술가 개인 또는 소규모 단체 중심으로 구성되어 있다는 점임
 - 2018년 예술인 실태조사에 따르면 예술활동 고용형태에서 응답자의 57.4%는 전업 예술인, 42.6%는 겸업 예술인으로 나타남. 또한 전업 예술인 중 프리랜서 비율은 76.0%, 겸업 예술인 중 프리랜서 비율은 67.9%로 과반수를 차지함²²⁾
 - 예술가와 예술인 단체들은 시장의 논리에 좌우되지 않고 표현과 창작의 자유, 예술의 순수성을 유지하기 위해 독립적으로 활동하는 경우가 많지만, 한편으로는 조직적인 시스템의 테두리 밖에 있는 소수 집단으로서 예술가들의 활동 여건이 불안정하고 취약하다는 점을 부각시키는 요인으로도 작용해왔음
 - 창작/제작 영역에서 활동하는 전문 기획사, 제작사도 일부 있으나 상업성이 강한 뮤지컬이나 대형 전시를 전문으로 하는 곳 외에는 보통 소규모 회사가 주를 이루고 공공사업에 수익을 의존하는 경우가 많아 성장성과 지속성이 높다고 보기 어려움
 - 창작 영역에 대한 공공 부문의 지원 비중이 높은 만큼 건강한 생태계 조성을 위해서는 이들의 수익 창출을 돕고 자생력을 갖출 수 있도록 유도하는 것이 무엇보다 중요함
- 유통 영역은 일반적으로 가장 안정적인 수익원을 가지고 시장을 주도해왔기 때문에 자본력을 갖춘 기업의 진입이 가장 활발하게 이루어짐
 - 유통 주체는 문화시설을 운영하는 공공기관과 화랑, 경매업체, 공연시설 운영업체 등의 민간 기업이 중심을 차지하고 있고, 온라인 티켓 판매 플랫폼이나 포털 사이트의 온라인 작품 거래 플랫폼 사례와 같이 대기업의 참여가 이루어지기도 함

21) 권혁인 외(2015). 『문화예술산업 생태계 서비스모델』, 한경사, p.45.

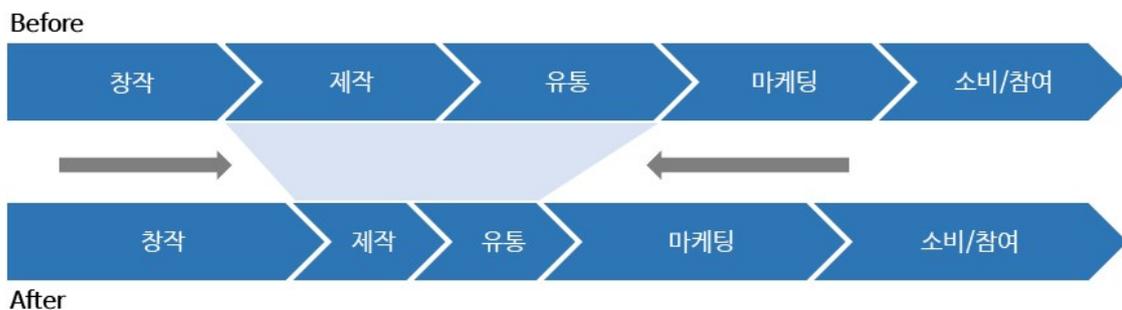
22) 한국문화관광연구원(2018). 2018 예술인 실태조사, 문화체육관광부, pp.19-20, 22.

- 하지만 가치재의 성격을 띠는 예술작품은 표현의 형식과 장르가 다양하고 대중성을 전제로 한 대량생산 시스템 구축이 불가능하므로 기업들이 추구하는 규모의 경계를 이루지는 못함
- 소비 영역에서 살펴볼 때 예술작품은 직접 경험을 통해 가치를 이해하게 되는 경험재의 성격이 강하며, 이러한 경험을 통해 일정한 기호가 형성되어야 비로소 소비가 시작되는 특성을 가짐²³⁾
 - 소유시장의 소비자 범위가 소수에 국한되어 있는 상황에서는 향유시장의 소비자가 소유시장으로 이어져 선순환 생태계가 이루어지게 하는 것이 중요함. 소비자의 재구매가 반복적으로 이루어지기 위해서는 소비자의 니즈에 맞는 제품 또는 서비스를 제공해야 하는데 대다수의 소비자들은 소규모의 전시, 공연, 교육 참여로 분산되어 있어서 이들에 대한 데이터를 일관적으로 수집하고 수요를 분석할 만한 여건이 마련되어 있지 않음

다. 온라인미디어의 발전에 따른 예술 생태계의 가치사슬 변화

- 디지털 시대의 새로운 예술 생태계 가치사슬에 대한 연구 현황
 - 인터넷 사용이 일상화되면서 소셜미디어나 온라인 플랫폼을 이용한 예술활동이 시작되고 있지만 아직 예술시장에 온라인미디어가 본격적으로 도입된 상황은 아니기 때문에 온라인 예술 생태계에 대한 이론적 연구가 확립되지는 않았음. 권혁인(2015)의 연구는 미래형 서비스산업으로서 문화예술산업의 생태계와 플랫폼을 분석했지만 영화, 전자책, 게임, 음악 시장에 비해서 기초예술 분야에 해당하는 미술, 뮤지컬 시장에서는 아직 온라인 플랫폼이 핵심적인 요소로 부각되지 않음
 - 예술산업 생태계를 다룬 연구 중 구문모(2017)는 디지털 기술의 발전에 따라 예술산업 가치사슬의 변화가 창작, 유통, 소비에 미치는 영향을 설명하며 Acker, et al.(2015)가 제시한 [그림 2-4]를 인용함.²⁴⁾ 그는 예술산업의 가치 창출에 있어서 제작과 유통이 차지하는 비중이 감소하고 대신 창작과 마케팅 등의 활동이 더 중요하게 평가된다고 언급함. 창작자는 이전에 비해 유통과 제작에 보다 적은 비용을 들여 최종 소비자에게 전달할 수 있게 되고, 비용의 감소와 접근성의 증가로 인해 더욱 세분화된 소비자의 취향에 맞춘 작품을 전달할 수 있는 환경이 만들어진다는 것을 의미함

[그림 2-4] 예술산업의 가치사슬 변화

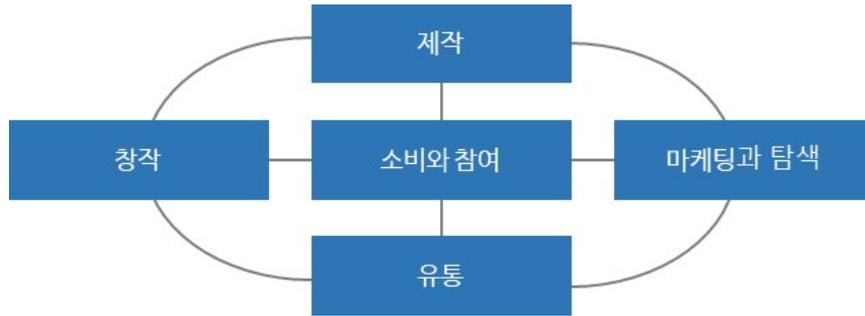


23) 권혁인 외(2015). 같은 책, p.183.

24) 구문모(2017). 같은 글, p.182.

- 또한 Acker, et al.(2015)는 연구 원문에서 창조산업의 새로운 생태계 구조를 [그림 2-5]와 같이 구조화했음.²⁵⁾ 가치사슬의 기본 단계는 위 그림과 마찬가지로 창작-제작-유통-마케팅-소비의 다섯 단계로 나누었지만, 소비 활동을 생태계의 중심에 두고 소비자의 참여 기능을 더하는 동시에 창작, 제작, 마케팅, 유통 등 다른 단계와 유기적, 유동적으로 관계를 맺고 있는 네트워크 시스템으로 자리 잡을 것으로 예상함. 이와 같은 생태계에서는 소비 영역과 다른 영역의 경계가 서로 모호해지기도 함

[그림 2-5] 창조산업의 새로운 생태계 구조



- 이와 유사한 맥락에서 김재영(2007)은 디지털 융합과 문화콘텐츠산업의 가치사슬 변화에 대한 연구를 통해 출판산업의 가치사슬 변화를 아래와 같이 설명했음.²⁶⁾ 기존의 출판시장은 주로 전문업체가 주도하는 생산, 유통 구조를 형성하고 있지만, 물리적 생산, 유통 수단에 대한 접근의 제약이 사라지고 소비자가 직접 능동적인 생산의 역할을 담당하는 프로슈머가 등장하면서 누구나 자신의 글을 디지털 미디어로 발표할 수 있는 시장으로 진화한다고 본 그의 전망은 이미 현실화되었음. 산업 분야는 다르지만 제작(생산)과 유통의 단계가 축소·통합된다는 점, 창작자와 소비자의 역할이 커지고 서로의 거리가 가까워짐으로써 소통과 교류의 접점이 넓어진다는 점에 있어서는 구문모(2017)의 의견과 일치함

[그림 2-6] 디지털 미디어 시대의 출판산업 가치사슬 변화 (표 재구성)

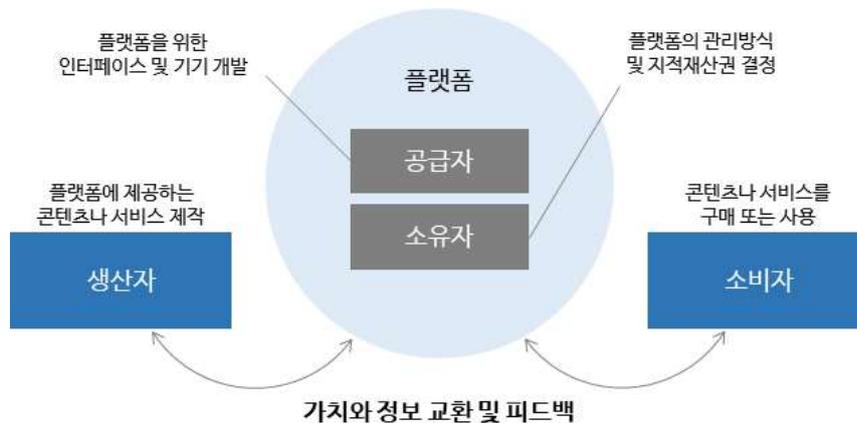


25) Acker, et al.(2015). The Digital Future of Creative Europe: The impact of digitization and the Internet on the creative industries in Europe, PWC Strategy&, p.76.

26) 김재영(2007). 디지털 융합에 따른 문화콘텐츠산업의 가치사슬 변화에 대한 연구, 문화체육관광부, pp.233-235.

- 또한 Alstyn, et al(2016)은 플랫폼 생태계에 대한 연구에서 21세기 이후 산업의 구조가 전통적인 파이프라인 방식에서 플랫폼을 중심으로 상호작용하는 방식으로 전환되었다고 설명함.²⁷⁾ 파이프라인 비즈니스는 생산자와 소비자를 잇는 단선적인 구조를 가진 전통적인 가치사슬 모델로 생산-유통-소비의 단계별 활동을 통제하거나 독점함으로써 가치를 창출하는 반면, 플랫폼 비즈니스는 자원을 서로 공유하고 상호작용하는 방식으로 운영됨. 즉 일방적인 거래가 아니라 다양한 이해관계자들이 얽혀있는 개방적인 네트워크를 기반으로 더 많은 참여자들에게 더 많은 가치를 창출하여 생태계 전체의 가치를 극대화한다는 점을 강조함

[그림 2-7] 플랫폼 생태계의 참여 주체 및 역할



- CPND 생태계 역시 정책적 관점의 연구에서 많이 활용됨. CPND는 정보통신기술(ICT) 발전에 따른 거버넌스 구축을 위해 하나의 산업 안에서 콘텐츠(Contents), 플랫폼(Platform), 네트워크(Network), 디바이스(Device)가 유기적으로 상호작용하는 수평적 생태계 시스템을 의미함.²⁸⁾ 방송/통신사업자, 스마트기기 제조사 등을 모두 아우르는 거시적 개념으로 애플, 구글, 네이버, 카카오 등 주요 IT 기업이 사업 영역을 점점 확장하는 상황에서 디지털 생태계의 구조 전체를 조망하기 위한 근거로 활용되고 있으나 본 연구에서는 범위를 좁혀 온라인미디어 기반의 콘텐츠와 플랫폼을 중심으로 살펴보고자 함

[그림 2-8] ICT 기술의 발전에 따른 CPND 생태계 구조 (표 재구성)



27) Alstyn, et al(2016). 플랫폼 생태계 부상에 따른 새로운 전략의 규칙, *Harvard Business Review*(2016 Apr), pp.48-51.

28) 김해석(2018). '4차 산업혁명 시대, 디지털콘텐츠 산업 생태계', 이슈리포트(2018-제24호), 정보통신산업진흥원, pp.2, 8.

■ 온라인 예술 생태계로의 변화의 움직임

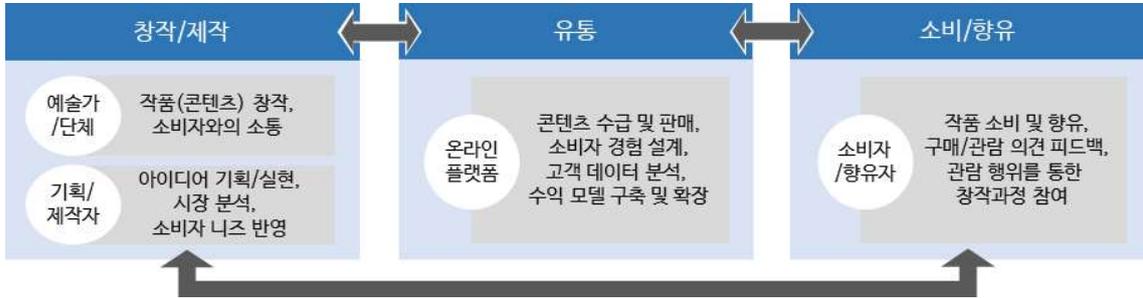
- 기존의 예술 생태계에서 창작자와 소비자는 파이프라인 방식처럼 유통을 담당하는 전문기관 및 기업을 사이에 두고 관리와 조율을 받으면서 간접적인 방식으로 서로 소통해왔음. 유통기관 및 기업은 예술작품을 수익화 가능한 제품이나 서비스로 패키징하는 공급자-매개자의 역할을 수행했고 이들 공급자를 중심으로 움직이는 시장 안에서 소비자와의 관계가 멀어진 창작자들은 상대적으로 적은 수익과 영향력을 가지는 데 그쳤음
- 이에 반해 온라인미디어는 개방성과 연결성을 바탕으로 누구나 시간과 공간의 제약 없이 접속하여 서로 소통가능하기 때문에 능동적으로 상호작용할 수 있다는 장점을 가짐. 1인 미디어와 같이 온라인에서 급부상한 개인 크리에이터의 성공 사례에서 볼 수 있듯이 창작자 스스로 고유의 정체성을 부각시킬 수 있는 기회가 넓어지고 있는 추세임. 플랫폼 상에서 이루어지는 창작자와 소비자의 상호작용이 창작과정에도 반영된다면 수익화 가능성뿐만 아니라 창작자의 영향력도 한층 더 커질 것으로 예상됨
- 그러나 온라인 시장에서는 초기에 진입하여 소비자를 확보한 플랫폼에 콘텐츠가 집중되는 쏠림 현상이 발생하거나, 소수의 대형 플랫폼이 많은 소비자를 대상으로 부가 수익원을 확대하려고 사업을 계속 확장하는 경향을 나타내기도 하므로 이에 따른 시장 독점의 우려와 부작용에 대한 시선도 있음. 예술 분야에서는 아직 시장을 전적으로 주도하는 유통 플랫폼이 부각되지 않은 상황이지만 이와 같은 소수의 대형 플랫폼의 독점으로 인한 양극화 등에 대한 견제와 균형의 시각도 필요할 것으로 보임

■ 온라인 예술 생태계의 가치사슬 구조와 참여 주체

- 위의 내용을 종합해볼 때 온라인 예술 생태계에서 디지털 기술 발전은 제작과 유통 단계의 시간과 비용을 효율적으로 압축해주는 반면, 소통의 접점이 늘어남에 따라 각 영역 간의 유기적인 상호작용이 긴밀해지고 창작자와 소비자의 거리도 가까워짐. 따라서 서로 영역을 넘나들면서 각자 더욱 능동적인 역할을 수행해야 하는 구조로 바뀌게 됨
 - **창작/제작** : 창작자는 작품에 고유한 주제나 메시지를 담아 디지털 콘텐츠로 창작/제작하는 일과 더불어 작품을 소비자들에게 알리거나 온라인에서 소통하면서 소비자와의 접점을 넓히는 일도 중요해짐. 예술활동의 지속적인 수익 창출을 위해서는 소비자의 니즈를 적극적으로 파악하고 이를 작품에 반영하는 '기획'의 역할이 중요해지기 때문에 향후 예술활동에서도 기획의 전문성을 강화시켜 독립적인 가치를 창출하게 된다면 콘텐츠 생태계와 같이 가치사슬 구조가 더욱 세분화될 것임
 - **유통** : 플랫폼은 창작자와 소비자의 상호작용을 수익으로 연결하는 비즈니스의 중심 축 역할을 함. 플랫폼은 창작자에게 콘텐츠를 수급하여 전달하는 역할은 물론, 콘텐츠를 이용하고 평가하는 소비 경험 전반을 설계하고 소비자들의 데이터를 분석하는 역할도 담당하게 됨. 플랫폼의 수익 모델은 시장 전체의 규모를 좌우하는 요인이 되기도 하므로, 작품이나 티켓의 유료 판매와 같은 기존의 비즈니스 모델을 고수하기보다는 더 많은 예술 소비자를 발굴하고 사용자 수를 늘려나감으로써 다른 산업과의 제휴, 프리미엄 서비스 등 부가 수익원을 개발하는 시도도 계속 이루어져야 함
 - **소비/향유** : 소비자 역시 작품을 구매, 관람하는 데에 그치지 않고 작품에 대한 의견을 남기거나 창작자와 교류하는 경험에서 만족을 얻기도 함. 온라인미디어에서는 감상 경험이 적극적인 참여로 이어지거나 창작 과정에 대한 호기심을 충족할 수 있는 다양한 소통 채널이 더 활발하게 동원됨. 이를 통해 소비자가 작품 창작에 보다 능동적으로 관여하고, 각자의 니즈가 반영된 결과물이 작품으로 구현된다면 반복적인 재구매로 이어져 소비 시장의 선순환 구조가 정착될 가능성이 높아짐

○ 본 연구에서 제시하고자 하는 온라인 예술 생태계의 가치사슬은 [그림 2-9]와 같은 형태로 나타남

[그림 2-9] 온라인 예술 생태계의 가치사슬



- 온라인 환경에서는 기존의 예술 생태계에 비해 영역 간의 소통과 교류가 늘어남에 따라 각 영역에서 상호 소통을 위한 추가적인 활동(시장 분석, 홍보/마케팅, 소비자 경험 설계 및 데이터 분석 등)의 비중이 늘어나며, 이를 통해 각자의 이익을 더욱 극대화하게 됨
 - 창작/제작 영역에서는 소비자의 니즈를 이해하고 이를 적극적으로 반영함으로써 작품(콘텐츠)의 가치와 상품성을 높일 수 있음. 이와 같이 시장을 분석하거나 소비자의 니즈를 파악하는 활동은 작품의 기획 단계에서 이루어지므로 창작자의 기획 역량을 높이거나, 전문적인 기획자의 참여를 통해 이루어질 수 있음
 - 유통 영역에서는 온라인 플랫폼을 구축하고 보다 편리한 소비자 경험을 설계하여 제공함으로써 더 많은 소비자 유입을 유도하고 고객 데이터를 기반으로 소비자들이 원하는 콘텐츠를 공급하여 수익을 극대화할 수 있음. 현재로서는 예술 분야에 전문화된 유통 플랫폼이 많지 않기 때문에 유튜브나 SNS와 같은 통합 플랫폼을 통해 예술 콘텐츠를 유통하는 경우가 많은 편이지만, 예술 소비자의 성향과 니즈를 보다 구체적으로 파악하고 만족도를 높이기 위해서는 예술에 대한 관심과 소비 의향이 높은 소비자들이 모일 수 있는 예술 전문 온라인 플랫폼이 필요할 것으로 보임
 - 소비/향유 영역에서는 창작자와 서로 소통하고 의견을 표현함으로써 감상과 향유의 만족도를 높일 수 있음. 특히 예술 분야는 취향에 따른 콘텐츠 선호도가 매우 다양하게 나타나기 때문에 비슷한 취향과 콘텐츠 정보를 공유할 수 있는 온라인 커뮤니티도 활발해질 것으로 예상됨
- 이러한 활동은 일방향적인 기존의 예술 생태계에서는 상대적으로 부각되지 않았던 부분이지만 이를 통해 서로에 대한 이해를 넓히고 새로운 가치를 발굴함으로써 궁극적으로 예술 소비 확대로 이어지는 토대가 될 것으로 판단됨

3. 예술 생태계의 디지털 전환 가속화

가. 온라인미디어 예술활동의 새로운 시도

■ 소셜미디어를 이용한 예술활동

- 2010년을 전후로 페이스북, 트위터 등의 소셜미디어가 많은 사람들에게 퍼지면서 예술 분야에서도 주로 홍보, 마케팅의 수단으로 SNS를 사용하기 시작했음
 - 특히 시각 이미지를 매력적으로 부각시킬 수 있는 인스타그램은 비슷한 취향을 가진 사람들에게 작품이나 전시, 공연 정보를 확산시키고 지속적인 팔로우(follow)와 관심을 유지하기 위한 목적으로 주로 활용됨
 - 동영상 소셜 플랫폼인 유튜브는 무용, 음악, 연극, 전통예술 등 시청각을 아우르는 다양한 예술 활동을 시간과 공간의 제약 없이 관객들에게 선보일 수 있는 기회를 제공함. 국립현대무용단은 유튜브에 ‘춤추는 강의실’, ‘댄스 온 에어’ 등 여러 가지 콘텐츠 라인업을 선보여 2020년 한 해 동안 137만이 넘는 조회수를 기록하기도 함²⁹⁾
- 그러나 소셜미디어는 예술에 특화된 플랫폼이 아니기 때문에 다른 상업적인 콘텐츠에 비해 주목도나 파급력이 떨어지는 한계가 있었고, 단편적인 이미지의 포화 상태를 초래하여 예술의 의미와 가치를 온전히 전달하기 힘든 문제도 발생함. 무엇보다 소수의 사용자에게 무료로 제공되는 방식만으로는 직접적인 수익을 창출할 수 없었던 탓에 온라인미디어 예술활동의 유통 시장을 형성할 만한 토대가 되지는 못함

■ 온라인 플랫폼을 통한 예술작품 및 콘텐츠 거래

- 최근에는 예술활동에 초점을 맞춘 온라인 플랫폼들도 등장하기 시작하여 예술에 대한 대중적 관심이 높이고, 구체적인 수익 모델을 제시하기도 함. 이러한 시도는 소셜미디어에 비해 한층 발전된 형태로 아직은 예술 생태계 전반에 미친 영향이 크지는 않지만, 온라인미디어를 통해 새로운 예술 소비 경험에 적응하는 과정을 보여주는 긍정적인 신호가 됨
 - 2016년 네이버는 온라인 예술품 판매 플랫폼 ‘아트윈도’를 오픈하여 소비자들이 온라인으로 보다 쉽게 예술품을 구매할 수 있도록 진입장벽을 낮추고 창작자들의 수익 창출을 돕는 데 기여함. 오픈갤러리도 미술 작품 대여 서비스로 잠재적인 신규 구매 고객을 발굴했다는 점에서 주목받음
 - 클래스101을 비롯해 솜씨당, 하비플, 밍글링 등 온라인 취미 플랫폼 역시 드로잉, 공예, 글쓰기, 전시 해설 등 진입장벽이 낮고 따라하기 쉬운 예술활동을 원데이 클래스 방식으로 가르쳐주는 교육 콘텐츠를 제공해 일반인들의 관심을 높이고 창작자들의 수익 창출 기회를 넓힘
 - 2020년을 전후로 해외에서 등장하기 시작한 NFT(Non-Fungible Token) 마켓은 블록체인을 기반으로 디지털 원본 인증 및 소유권 증명서 기능을 제공하여 희소성 있는 디지털 작품의 고액 거래 시장을 개척함

29) 국립현대무용단 공식 블로그, 10가지 이슈로 살펴보는 국립현대무용단 2020년, <https://blog.naver.com/kncdc/3472/222188094811> (접속일자 2021.10.15.)

나. 코로나19로 인한 비대면 전환 가속화

■ 디지털 전환의 촉매제가 된 코로나19

- 코로나19의 여파가 계속되고 ‘위드 코로나(With Corona)’ 시대로 이어지는 가운데 소비자들의 라이프스타일도 변하고 있음. 사회적 거리두기로 인해 직접 대면하여 진행되는 전시, 공연, 교육, 행사 등은 크게 위축된 반면, 온라인 콘텐츠에 대한 수요가 증가하면서 언택트(untact) 여가활동이 활발해짐
 - 2020년 1~4월 사이 국내 온라인동영상서비스(OTT) 이용 시간은 넷플릭스 186%, 웨이브 118%로 크게 늘었고, 최근 5년간 감소하던 게임 이용률도 코로나19 이후 70.5%로 최고치를 달성함. 또한 2020년 2분기 온라인 콘서트나 팬미팅 등 네이버 V라이브 유료 콘텐츠 상품 거래액은 직전 분기 대비 10배 이상 증가함³⁰⁾
- 온라인 프로그램 도입 초기에 있던 국공립 미술관과 박물관은 코로나19로 인한 대면 서비스 중단에 대응하고자 대대적으로 VR 전시와 전시해설 영상 등 비대면 콘텐츠를 확충했고, 민간 공연시설도 온라인 서비스를 본격적으로 개시함. 대부분은 공공 목적으로 무료 송출하고 있어서 코로나19로 인해 급감한 수익을 회복하기에는 역부족이지만, 온라인 공연·전시가 늘어남에 따라 영상 제작 기술의 발전과 온라인 공연 유료화, 새로운 소통방식 확산 등 긍정적인 효과도 기대됨
 - 해외에서 2006년 뉴욕 메트로폴리탄 오페라의 ‘The Met: Live in HD’, 2009년 영국 국립극장의 ‘NT Live’로 온라인 공연이 본격화된 이후 국내에서도 2013년부터 예술의 전당이 ‘SAC on Screen’이라는 이름으로 공연 영상화 사업을 시작함. 초기에는 문화 접근성이 낮은 지역문화회관이나 공공기관, 그리고 해외에서 상영을 진행해왔으며 2019년부터는 영화관이나 IPTV의 VOD 서비스를 통해 유료 상영을 실시함. 코로나19가 확산되면서 온라인 비대면 상영회를 확대하여 2020년 기준 231회 상영, 766,127명 관람 실적을 기록함³¹⁾
 - 국립극장은 2014년 영국 NT 라이브 영상의 유료 상영을 시작한 이래, 2021년부터는 영국 국립극장, 프랑스 파테 라이브, 네덜란드의 이타 라이브 등 해외 극장의 공연 실황을 상영하는 NTOK Live+(엔톡 라이브플러스) 프로그램을 마련함. 이외에 국립극단, 국립발레단, 세종문화회관 등도 발빠르게 온라인 공연 라인업을 발표함
 - LG아트센터에서도 2020년 5월 온라인 공연 서비스 COM+ON(Compass Online)을 시작해 매튜본의 댄스 뮤지컬 <백조의 호수>, 잉글리쉬 내셔널 발레단의 <지젤> 등 공연 영상을 네이버TV와 LG 유플러스 채널을 통해 제공하기 시작함
 - 최근에는 국립극단의 <대사 좀 맞춰줄래?>³²⁾, 국립현대미술관의 <MMCA 이견희컬렉션 특별전: 한국미술명작> 큐레이터 전시 투어³³⁾ 등 국·공립기관에서 다양한 무료 온라인 콘텐츠를 선보이며 소비자들의 인기를 얻고 있음
- 한편 월 1만원의 구독료를 내면 메일로 에세이를 보내주는 <월간 이슬아> 프로젝트로 주목을 받은 이슬아 작가의 성공 사례 이후 미술과 문학 분야에도 온라인미디어를 통한 정기구독 서비스가 증가함

30) 뉴스토마토, “언택트의 일상화, 집콕족을 잡아라”, <http://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=1044162&inflow=N>, 2021.05.14. (접속일자 2021.10.15.)

31) 예술의전당 홈페이지. 2021 SAC on Screen Business Report, <https://www.sac.or.kr/site/main/sacOnScreen/sacOnScreen> (접속일자 2021.10.15.)

32) 국립극단 유튜브. <https://youtu.be/3bZF-pXhK0U> (접속일자 2021.10.15.)

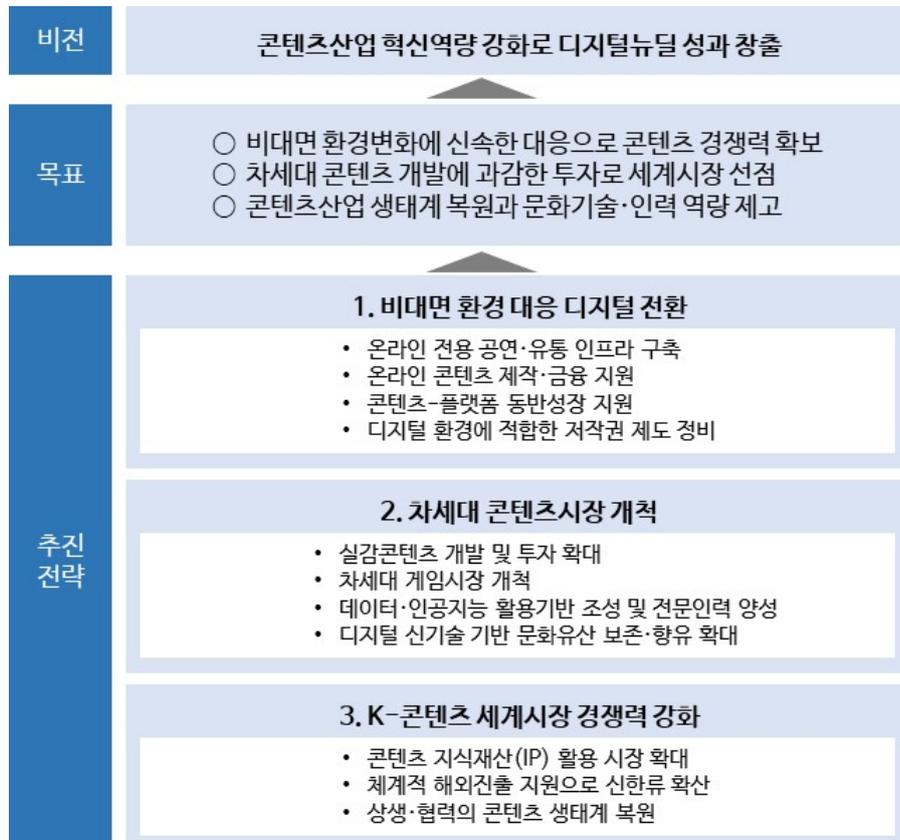
33) 국립현대미술관 유튜브. <https://youtu.be/sd2tNyBJAyY> (접속일자 2021.10.15.)

- BGA(BackGround Artworks)는 하루에 한 작품씩 매일 밤 미술 작품과 에세이를 모바일 앱으로 보내주는 미술 구독 서비스로, 매월 12,000원의 구독료를 내면 미술작가, 큐레이터, 평론가, 소설가, 기자 등 다양한 필자들이 500자 분량의 감성적인 글로 작품을 소개함. 또한 'BGA 마루'라는 오프라인 전시 공간을 운영하며 온·오프라인을 연결하는 창구로 이용하기도 함³⁴⁾
- 문학동네에서는 2021년 4월부터 '우리는 시를 사랑해'라는 문학동네 시인선 메일링 서비스를 운영하고 있음. 매주 수요일 다양한 분야의 사람(시물리에)들이 추천하는 시 두 편과 소개글을 메일로 보내주는 방식으로, 시문학 독자들의 저변을 넓히기 위해 무료로 운영되고 있음

■ 정부 주도의 디지털 뉴딜 문화콘텐츠산업 성장 전략

- 지난 2020년 7월 문화체육관광부를 비롯한 정부 관계부처에서는 코로나19가 불러온 경제 위기를 극복하기 위해 '한국판 뉴딜 종합계획'의 일환으로 디지털 뉴딜 전략을 발표함
- 그 중 디지털 뉴딜 문화콘텐츠산업 성장 전략(2020.09)은 코로나19를 계기로 가속화된 비대면 환경 변화에 대응하고 차세대 성장동력으로 주목받고 있는 콘텐츠 개발에 중점적으로 투자하여 콘텐츠산업의 생태계를 복원함으로써 산업 역량을 강화하기 위한 5개년 계획으로 [그림 2-10]과 같이 총 3개의 추진 전략으로 이루어져 있음³⁵⁾

[그림 2-10] 2020 디지털 뉴딜 문화콘텐츠산업 성장 전략



34) BGA 홈페이지. <https://bgaworks.com> (접속일자 2021.10.15.)

35) 관계부처 합동(2020). 한국판 뉴딜 종합계획, 2020.07.14.

문화체육관광부(2020c). 디지털 뉴딜 문화콘텐츠산업 성장 전략, 문화체육관광부 보도자료, 2020.09.24.

- K-POP을 비롯하여 OTT, 웹툰, 게임산업이 글로벌 시장에서 뜨거운 관심을 모으며 기록적인 성과를 거두고 있지만, 한편으로 코로나19로 인해 영화(극장), 뮤지컬, 콘서트 등은 침체를 겪으며 불균형이 심화되는 가운데 비대면 온라인 콘텐츠나 AR, VR을 아우르는 XR(eXtended Reality, 확장현실) 등 차세대 실감콘텐츠 개발을 통해 글로벌 경쟁력을 강화하고 제2의 도약을 모색하고자 함
- 이를 토대로 디지털 전환에 가장 유연하게 대응하고 있는 콘텐츠산업이 비대면 환경 변화를 이끄는 중심축이 되어 바람직한 성공 모델을 제시함으로써 다른 산업의 본보기가 될 것으로 기대함

■ 문화예술계의 온라인 예술 생태계 조성 추진 계획

- 디지털 뉴딜 문화콘텐츠산업 성장 전략과 함께 문화예술계에서도 코로나19로 인한 타격을 극복하고 비대면 환경에 대응하기 위한 예술 콘텐츠를 활성화하려는 논의가 활발하게 진행됨
- 사회 전반에 걸쳐 디지털 트랜스포메이션의 움직임이 가속화되고 있는 것과 더불어 방송, 영화, 음악, 출판 등 타 산업이 이미 온라인 시장으로 전환된 것에 비해 시기적으로는 다소 늦은 편이지만, 코로나 19 이후 비대면 콘텐츠의 확산 분위기는 오히려 예술계 전반에 변화를 촉진하는 결과를 불러일으킴
- 2020년 9월 문화체육관광부(2020d)에서는 ‘코로나 일상 속 비대면 예술 지원방안’을 통해 지속가능한 온라인 예술 생태계 조성 추진 계획을 발표한 바 있음.³⁶⁾ 코로나19로 인해 많은 문화시설이 휴관 또는 폐업의 위기에 놓이고, 예술인들도 생계유지가 힘든 상황에 이르자 비대면 방식으로도 공연·전시가 계속될 수 있도록 새로운 돌파구를 마련하고자 함

[그림 2-11] 정부의 온라인 예술 생태계 조성 추진 계획(2020)

비전	코로나 일상 속 지속가능한 예술생태계 조성
추진 방향	<ul style="list-style-type: none"> ○ [창작] 비대면 예술 콘텐츠 부족 → 다양한 실험·탐색 지원 ○ [유통] 온라인 시장 형성 미진 → 온라인 예술 유통기반 구축 ○ [일자리] 환경 변화 대응 한계 → 비대면 일자리·기업 적극 육성 ○ [향유] 일상적 위기 지속 → 예술의 사회적 역할 및 향유 기반 확대
창작	<p>1. 다양한 실험 지원으로 새로운 예술 성장 유도</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 예술의 경계를 확장하는 실험 지원 ② 예술과 기술 융합 지원 확대
유통	<p>2. 온라인 기반 구축으로 언제 어디서나 만나는 예술</p> <ul style="list-style-type: none"> ③ 온라인 공연 성공 본보기(모델) 창출 ④ 온라인·비대면 유통 및 해외진출 활성화
일자리	<p>3. 미래 일자리 및 혁신기업 육성으로 생태계 대응력 강화</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑤ 비대면 예술 일자리 창출 및 취업 지원 ⑥ 혁신 예술기업 육성 및 종사자 역량 강화
향유	<p>4. 비대면 예술 향유기반 확대로 예술 성장의 토양 마련</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑦ 온라인 문화예술교육 활성화 ⑧ 일상적 위기 속, 예술의 사회적 기여 및 향유 증진

36) 문화체육관광부(2020d). 코로나 일상 속 비대면 예술 지원방안, 문화체육관광부 예술정책과 보도자료, 2020.09.09.

- 정부의 지원 방안은 창작, 유통, 일자리, 향유(소비) 등 4개의 영역에서 전방위적 대응 계획을 포괄하고 있음. 창작 영역에서는 예술의 경계를 확장하는 실험적인 시도와 창작활동을 지원하고, 유통 영역에서는 온라인 공연 인프라 확충 및 투자와 해외 진출 활성화, 소비 영역에서는 온라인 문화예술교육을 활성화하여 접근성을 높이고 예술의 사회적 가치를 높일 수 있는 캠페인과 문화교류를 지원하는 한편, 비대면 예술 일자리 발굴 및 종사자 역량 강화 등 선제적인 대응에 앞장서겠다는 계획임

다. 온라인 예술시장 발전의 저해요인

■ 예술작품의 원본성(authenticity)과 현장성(liveness)에 대한 인식

- 공연예술에서는 현장에서 관객과 직접 대면하면서 교감을 나누는 과정을 중요하게 인식하고, 시각예술에서도 작품의 원본이 담고 있는 아우라를 느끼는 것이 전시 관람의 중요한 비중을 차지함. 현장에서 작품을 마주하며 느끼는 몰입감은 영상이나 이미지를 통해 간접적으로 받아들이는 경험과 차이가 크기 때문에 온라인과 오프라인의 예술 경험은 완전히 다르다고 보는 시각이 우세함
- 한국문화예술위원회가 코로나19 예술포럼에서 발표한 내용에 따르면 온라인 문화예술활동 의향이 없다고 응답한 관람객의 답변 이유 중 56.5%는 ‘오프라인 예술 경험만큼 생동감 있지 않기 때문’이라고 조사됨.³⁷⁾ 관람객 스스로 예술 경험의 현장성을 선호하기 때문에 온라인 예술에 대한 수요도 낮게 나타난 것으로 판단됨
- 또한 디지털 방식으로 제작된 콘텐츠는 복제가 용이하고 원본과 구분하기 어려워 예술작품의 가치를 결정하는 원본성, 희소성의 개념과도 상충되는 특성을 가짐. 따라서 창작자들도 작품의 가치를 높이는 동시에 오랫동안 보존할 수 있는 실물 형태의 작품을 선호해왔음
- 최근 NFT(Non-Fungible Token)는 블록체인 기술을 이용하여 복제 불가능한 디지털 파일의 원본 인증 및 소유권 증명 기능을 제공하기 시작하여 디지털 예술품 거래의 새로운 장을 열고 있음. 아직은 NFT의 거래 수단으로 사용되는 암호화폐의 가치가 불안정하고 유동성이 심해 리스크가 크다는 문제도 지적되고 있으나 향후 제도적 보완책이 마련되고 시장이 안정화되면 디지털 예술작품에 대한 인식과 유통 방식도 크게 변화될 것으로 예상됨

■ 오프라인 예술 시장에 대한 위협 요인 부재

- 예술 분야는 공연, 전시 등의 소비와 향유에 있어서 작품의 실물과 현장성이 가지는 가치가 크다는 점 때문에 기존의 시장 참여자와 소비자 모두 온라인 시장에 대한 자발적 변화의 동인이 부족함
- 또한 기존의 예술품 거래 시장은 갤러리, 경매업체, 아트페어 등을 중심으로 소수의 전문가들과 컬렉터가 주도하는 폐쇄적인 유통 구조를 가지고 있으며, 유통업체의 의사결정이 작품의 가치 평가에 중요한 영향을 미치기 때문에 다른 분야에 비해 소비자의 수요나 니즈가 시장에 미치는 영향이 크지 않음

37) 권용민(2020). ‘코로나19, 예술현장의 위기양상과 특징’, 제5회 코로나19 예술포럼 자료집(2020.10.28.), 한국문화예술위원회, p.11.

- 지난 10~20년간 콘텐츠산업이 겪은 불법 복제물로 인한 저작권 침해 문제, 유통업계의 온·오프라인 소비 패턴 양극화 문제, 금융계에 신규 진입한 IT 기업과 기존 은행권의 경쟁 구도 등 기술의 발전에 따라 크고 작은 위기를 겪어온 다른 산업에 비해 예술 분야는 코로나19 이전까지 유의미한 구조적 변화가 나타나지 않음
- 2018년 주 52시간 근무제가 도입된 이후 늘어난 여가시간 만큼 문화예술 소비 의향과 소비 규모가 증가하면서 소비자들의 참여를 기반으로 하는 체험형 교육 프로그램은 많아졌으나 온라인 환경에서는 게임, 영화, 음악, 만화 등 대중문화 콘텐츠의 경쟁에서 밀려 기초예술 콘텐츠가 확산되지 못함

■ 디지털 전환을 위한 투입 자본 부족

- 국내 예술시장은 규모가 작기 때문에 인프라 전환에 투자할 수 있는 자본력을 갖춘 시장 참여자나 신규 진입자가 매우 적은 편임. 최근 블록체인 기반의 NFT 예술품 거래, 온라인 예술교육 콘텐츠 개발 등 기술 중심의 스타트업이 일부 등장하고 있으나 아직 시장 전반에 획기적인 영향력을 발휘하지는 못하고 있음
- 뮤지컬이나 공연의 경우 기업의 투자 자본이 유입되는 사례도 있었으나 일부 블록버스터 공연에 집중되어 오히려 시장을 양극화하고, 기업 후원금도 예술단체의 운영이나 저소득층 문화 접근성 향상 등 사회공헌의 목적에 집중되어 시장 구조를 변화시키는 동력이 되지 못함
- 예술가 개인이나 단체는 지원사업에 의존하여 예술활동을 이어나가는 경우가 많아 시장 변화에 유연하게 대응하거나 새로운 콘텐츠를 개발할 만한 여력이 부족하기 때문에 현재 우리나라의 예술시장 상황에서는 공공 부문 외에는 자본력을 가지고 시장의 변화를 주도할 만한 주체를 찾기 어려움

■ 디지털 저작권 및 디지털 거래에 대한 법적, 제도적 보호에 대한 쟁점

- 2021년 6월 이중섭, 김환기, 박수근 화백의 작품을 NFT 경매로 판매하려다가 취소되는 사례가 발생함. 작품의 소유권과 저작권을 명확하게 확인하지 않고 원본을 디지털화하는 과정에서 발생한 문제로 NFT 작품 거래의 위험성이 그대로 노출되었다는 지적을 받음.³⁸⁾ 또한 픽셀아트로 활동하는 주재범 작가도 해외 NFT 시장에서 자신의 작품을 도용당했으나 유통 플랫폼에서 저작권에 대한 검증 절차를 거치지 않아 별다른 법적 조치를 취할 수 없었음³⁹⁾
- 일반적으로 디지털 콘텐츠는 DRM(Digital Rights Management, 디지털 저작권 관리) 기술을 통해 플랫폼 유통 단계에서 불법 복제나 유출을 막는 조치를 취하도록 하고 있으나, 아직 예술작품의 디지털 파일에 대해서는 DRM 표준화 시스템이 구축되지 않아 작품의 무단 도용이나 저작권 침해 사례를 예방하기 어려움. 복제 불가능한 디지털 파일인 NFT도 최초 발행 시에 본인의 저작물 입증을 요구하지는 않아 작품이 판매된 이후에는 소비자에게 피해가 돌아갈 가능성이 높음
- 디지털 작품의 거래 시 저작권과 소유권에 대한 명확한 검증 절차 및 구매자를 위한 법적, 제도적 보호 장치가 필요함

38) 경향신문, '이중섭·김환기·박수근 NFT 경매 결국 취소…"NFT 예술품 거래의 위험성 노출"', <https://www.khan.co.kr/culture/art-architecture/article/202106030855001>, 2021.06.03. (접속일자 2021.10.15.)

39) 한국경제TV, "'나도 모르는 새 복제품이?'…NFT 역대 복제품 사기 횡행', <https://www.wowtv.co.kr/NewsCenter/News/Read?articleId=A202108270173&t=NN>, 2021.08.27. (접속일자 2021.10.15.)

제3장

온라인미디어 예술활동 관련 정책
및 비즈니스 사례 분석

제1절 국내외 온라인미디어 예술활동 관련 정책 및 사업 사례

1. 캐나다예술위원회 - Digital Strategy Fund

■ 디지털 전략 펀드(Digital Strategy Fund) 사업 개요

○ 사업 주체

- 캐나다예술위원회(Canada Council for the Arts)

○ 사업 목적

- 캐나다의 예술가, 단체, 예술 조직들이 디지털 세계를 더 잘 이해하고 활용하게 함으로써 디지털 기술로 변화된 사회문화적 환경에 대한 적응을 돕고자 함

○ 사업 배경

- 캐나다예술위원회는 10년에 걸쳐 2016-2021 'Shaping a New Future' 및 2021-2026 'Art, Now More Than Ever' 계획을 추진함. 코로나19에 대한 대응과 혁신 전략을 포함하여 올해 새로 발표한 5개년 계획은 예술 섹터의 지속가능성, 유연성, 평등성 확보를 목표로 하고 있음
- 캐나다 정부는 2016년부터 위원회의 예산을 2배로 증액하여 예술 섹터에 대한 지원을 강화하고 있으며 이중 디지털 전략 펀드는 최근 5년간 약 850억원(8,850만 달러)의 예산이 투입됨⁴⁰⁾
- 디지털 기술의 발전에 따라 전통적인 예술 소비 구조가 무너지면서 예술가들이 작품에 대한 합당한 보상을 받지 못하는 상황이 늘어나고, 글로벌로 확장되는 디지털 유통 구조에서 예술가들의 창작 활동의 가치가 절하되어 예술 생태계와 단절되는 문제도 발생함. 작품을 찾으려는 관람객들이 점점 더 인터넷으로 몰림에 따라 예술가와 단체들도 그들과 연결될 수 있는 접점을 찾아나가고자 함
- 예술 섹터의 경제적 자립은 공공 지원금의 문제가 아니라 수익을 창출하기 위한 전략의 문제로 접근해야 함. 오늘날 관람객들의 니즈는 과거와 달라졌고 예술가들은 계속 새로운 관객들을 발굴 하면서 관람객과의 연결고리를 강화해야 함

○ 주요 사업 내용

- 예술 접근성 개방 및 시민 참여(Public Access to the Arts and Citizen Engagement)
: 디지털 기술을 이용하여 예술에 대한 공공의 접근성, 참여도를 높이고자 하는 예술가 및 단체 지원
▷ 디지털 오리지널(Digital Originals), 크리에이션 액셀러레이터(The Creation Accelerator) 사업
- 조직 운영 모델의 전환(Transformation of Organizational Models)
: 디지털 환경에 적응하기 위해 사업 방식을 전환하고자 하는 예술 조직 지원
▷ 디지털 제너레이터(Digital Generator) 사업 사례
- 디지털 리터러시 & 이해력(Digital Literacy and Intelligence)
: 예술 섹터의 디지털 지식, 기술, 역량 강화를 위한 R&D 지원
▷ 디지털 그린하우스(Digital Greenhouse) 사업 사례

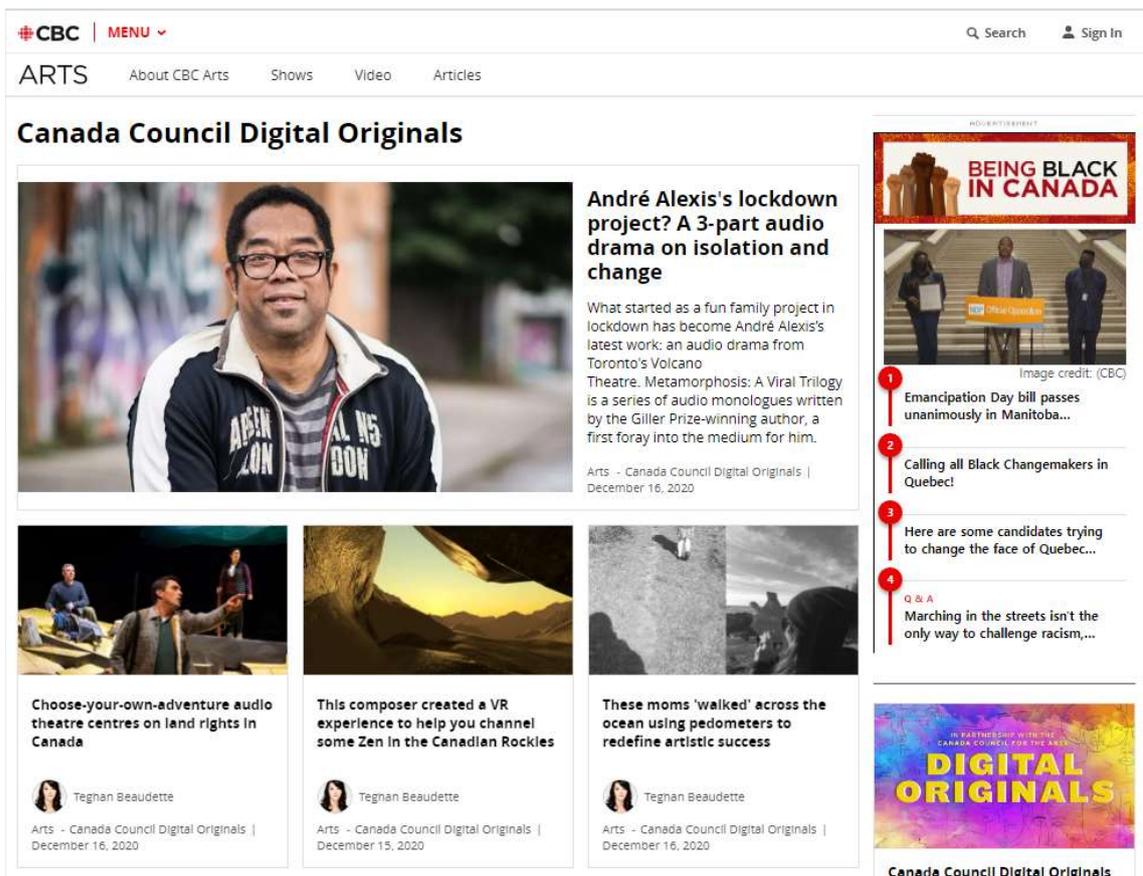
40) 캐나다예술위원회, Digital Strategy Fund, <https://canadacouncil.ca/funding/strategic-funds/digital-strategy-fund> (접속일자 2021.10.15.)

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스 관련 사업 내용

○ 디지털 오리지널(Digital Originals)⁴¹⁾

- 디지털 오리지널은 예술가, 단체, 조직이 온라인으로 작품을 공유할 수 있도록 돕는 사업으로, 코로나19 기간 동안 캐나다예술위원회로부터 약 460만원의 소액 지원금을 받고 기존 작품 또는 새로운 작품을 디지털로 전환하여 대중들에게 공개할 수 있으며 관람객들도 온라인으로 자유롭게 다양한 예술작품을 감상할 수 있음
- 지원금 총액은 약 50억원(520만 달러)으로, 2020년 기준 총 4,200여 개의 신청서가 접수되어 1,000여 개의 프로젝트가 지원대상으로 선정됨⁴²⁾
- 동영상, 오디오, 이미지 등 다양한 포맷으로 구성된 지원 작품은 자세한 소개 내용과 함께 캐나다 공영방송사 CBC/Radio-Canada 웹사이트에 게재되며 이중 우수작으로 선정된 작품 20여 편은 약 100만원의 추가 지원금을 받고 해당 매체의 디지털 플랫폼을 통해 쇼케이스를 진행하게 됨. CBC/Radio-Canada는 웹사이트 내에 이미지 및 동영상 광고를 삽입하여 부가 수익을 얻음

[그림 3-1] 캐나다예술위원회 Digital Originals 지원작 웹사이트 (<https://www.cbc.ca/arts/canadacouncildigitaloriginals>)



41) 캐나다예술위원회(2020). Digital Originals, <https://canadacouncil.ca/initiatives/digital-originals> (접속일자 2021.10.15.)

42) 캐나다예술위원회(2020). Why the results of the Digital Originals initiative point to a bright future for the arts, <https://canadacouncil.ca/spotlight/2020/08/digital-originals-results-inspire-optimism> (접속일자 2021.10.15.)

○ 디지털 제너레이터(Digital Generator)⁴³⁾

- 캐나다의 예술가 단체와 조직을 대상으로 디지털 역량 향상 및 비즈니스 모델 전환을 지원하는 단기 지원사업으로 2021년 하반기에 처음 시행되었으며, 추진 목표는 다음과 같음
 - 신규 소비자와 시장에 대한 관계 형성 능력 개발
 - 고객 데이터 수집/분석 능력 및 인사이트 강화
 - 디지털 기술을 이용하여 비즈니스 영역별 비용 절감, 효율성 제고
 - 디지털 기반의 신규 수익원 발굴
 - 디지털 역량 향상을 위한 파트너십, 협업 네트워크 확대
 - 장기적 지속가능성을 위한 비즈니스 모델 전환
- 지원대상으로 선정된 조직은 최대 3,900만원(4만 달러)의 지원금을 수령하여 컨설팅 비용, 컨설팅과 관련된 출장 경비, 데이터 구입 및 연구조사비, 기타 행정비 등으로 사용가능함
- 지원사항은 외부 전문가들의 컨설팅 지원(트랙1) 및 컨설팅 내용에 대한 실행 지원(트랙2) 등 2가지 트랙으로 구분되며, 이와 관련해 4가지 툃킷을 제공함
 - 디지털 성장 평가 툃킷 : 조직의 디지털 강점과 기회 요소를 판단함
 - 디지털 수요 평가 툃킷 : 조직을 위한 디지털 목표를 설정함
 - 디지털 전략 툃킷 : 조직을 위한 디지털 전략을 수립함
 - 서비스 제공자 가이드 : 적합한 컨설턴트를 찾아서 효과적으로 협업할 수 있도록 도움
- 디지털 성장과 수요 평가를 위한 툃킷은 [표 3-1]의 항목을 기준으로 조직의 현재 상황을 4가지 등급(신규, 초급, 중급, 고급)으로 자체 평가하고 목표와 우선순위, 실행계획을 수립하여 컨설팅을 신청하거나 실무에 적용할 수 있도록 지원함

[표 3-1] 디지털 제너레이터 툃킷 - 핵심 디지털 역량 평가 항목 (표 재구성)

구분	설명	현재 상태	미래 목표	신규	초급	중급	고급
비전	조직의 디지털 미래를 위한 목표				△	→	▲
활동 및 서비스	디지털 기술을 이용한 활동 수행 또는 타겟 고객에 대한 서비스 제공 방안					△	→▲
타겟 고객	디지털 기술을 이용한 타겟 고객의 정보 수집 방안 (디지털 수요, 선호도, 패턴 등)						
고객 참여 (engagement)	타겟 고객에게 도달하기 위한 디지털 채널 활용 방안						
개발	타겟 고객의 수요에 맞춘 디지털 활동 및 서비스 구축 방안						
기술	현재 보유하고 있는 기술 활용 방식						
조직 및 인력	조직 내 인원들에게 새로운 디지털 기술 활용 능력을 키우기 위한 방안						
보안	디지털 정보를 보호하고 정기적으로 업데이트하기 위한 방안						

43) 캐나다예술위원회(2021). Digital Generator, <https://canadacouncil.ca/funding/strategic-funds/digital-generator> (접속일자 2021.10.15.)

○ 디지털 그린하우스(Digital Greenhouse)⁴⁴⁾

- 캐나다의 예술가 개인, 단체, 조직의 디지털 기술 능력을 향상시킬 수 있도록 연구, 기획, 개발, 테스트 등의 활동을 지원하는 단기 지원사업으로 아래와 같은 목표로 2021년 하반기 처음 시행됨
 - 예술 분야의 유연성, 지속가능성, 접근성(검색 용이성)을 위한 솔루션 개발
 - 혁신적인 비즈니스 모델과 수익화 전략 수립을 위한 섹터 대내외의 협력 파트너십 개발
 - 디지털 전환 촉진과 리더러시 향상을 위한 사업
 - 평등, 다양성, 사회 정의, 기후변화 등 디지털 세계의 사회적 가치를 위한 디지털 솔루션 연구
 - 디지털 인프라가 부족한 저개발, 소외 지역의 접근성 향상 등
- 지원대상으로 선정된 조직은 최대 4,800만원(5만 달러)의 지원금을 수령하고 서로 다른 프로젝트에 한해 연간 최대 2회까지 지원받을 수 있음. 예술 섹터 전반에 대한 영향력(50%), 기술적 연관성(30%), 실현가능성(20%)을 심사 기준으로 함

○ 크리에이션 액셀러레이터(The Creation Accelerator)⁴⁵⁾

- CBC/Radio-Canada와의 파트너십을 통해 약 10억원(1백만 달러) 규모의 디지털 창작 기금을 추가로 조성했으며, CBC/Radio-Canada의 온라인 플랫폼에서 유통할 수 있는 신규 디지털 프로젝트의 오리지널 콘셉트를 개발하고 제작하는 예술가들을 지원하는 사업을 추진함
- 지원대상은 기획(development phase), 제작(production phase) 단계를 거쳐 완성됨
 - 기획 단계 : 온라인 플랫폼에서 유통 가능한 오리지널 아이디어를 개발하고 독립 프로듀서를 매칭하여 CBC/Radio-Canada와 오리엔테이션 진행
 - 제작 단계 : 기획 단계의 지원작을 대상으로 디지털 작품의 창작 및 제작에 필요한 자금 지원
- 기획 단계에서 약 20개의 지원작을 선정할 후 아이디어를 구체화하여 후속 제작 단계를 지원함. 작품 포맷은 팟캐스트, 오리지널 웹 시리즈, 예술 공연, 다큐멘터리, 애니메이션 영상, 사운드 아트 등으로 2022년 온라인 플랫폼을 통해 공개될 예정임

[표 3-2] 크리에이션 액셀러레이터의 지원작품(2021)

제목	장르	내용
Future Futures	현대무용	미래 인간의 디지털 진화를 다룬 SF 장르의 댄스 필름
Mixed Up	애니메이션	발명가와 예술가 어린이들의 모험을 담은 애니메이션
Dreams In Vantablack	문학/애니메이션	흑인 청년 6명의 목소리를 담은 시적 애니메이션 시리즈
Content Farm	연극	인터넷과 소셜미디어를 비판적으로 풍자한 웹 시리즈
How To Lose Everything	문학/애니메이션	원주민 예술가들이 상실을 주제로 단편 애니메이션 제작
Eighty Thousand Steps	연극	미스터리 드라마를 인터랙티브 팟캐스트와 앱으로 제작
Poly	연극	두 배우가 만드는 다큐멘터리 극을 팟캐스트로 제작
Les Amours Extraordinaires	연극	사랑과 결혼에 대한 이야기를 담은 오디오 드라마 시리즈

44) 캐나다예술위원회(2021). Digital Greenhouse, <https://canadacouncil.ca/funding/strategic-funds/digital-greenhouse> (접속일자 2021.10.15.)

45) 캐나다예술위원회(2021). The Creation Accelerator, <https://canadacouncil.ca/initiatives/creation-accelerator> (접속일자 2021.10.15.)

■ 주요 사업 성과(2019-20년 기준)

○ 예술 생태계의 발전 및 시장 기반 확대

- 캐나다예술위원회에서 발표한 2019-20년의 주요 사업성과는 [그림 3-2]와 같으며,⁴⁶⁾ 예술에 대한 소비자들의 참여와 인식을 넓히고 일자리 창출과 수출 확대에 기여함
- 디지털 전략 펀드는 2019-20년을 기준으로 2년간 총 481억원(5,030만 달러) 규모의 예산을 투입했으며, 482개의 예술 분야 프로젝트에 143억원(1,500만 달러)의 지원금을 지급함

○ 예술가들의 디지털 콘텐츠 기획 및 제작 역량 강화

- 디지털 오리지널의 지원금 총액은 약 50억원(520만 달러)으로, 2020년 기준 총 4,200여 개의 신청서가 접수되어 1,000여 개의 프로젝트가 지원대상으로 선정됨. 기존 작품의 디지털 변환까지 지원 대상으로 포함하여 디지털 콘텐츠 제작 경험이 없는 예술가들도 참여할 수 있도록 유도함
- 올해 처음 시행된 크리에이션 액셀러레이터의 지원금 총액은 약 10억원(100만 달러)로 기획 단계에서 총 24개의 지원 작품이 선정되어 최대 4,800만원(5만 달러)의 지원금을 받았으며, 다시 제작 단계에서 8개의 작품이 선정되어 제작 진행 중임. 예술가들과 전문 프로듀서를 매칭하여 디지털 콘텐츠 기획 역량을 높이고 유통 단계까지 연계함

○ 온라인미디어를 통한 신규 소비자 발굴 및 부가 수익 창출

- 디지털 오리지널의 지원 작품은 CBC/Radio-Canada의 온라인 플랫폼을 통해 캐나다를 포함한 전 세계의 사람들에게 영어와 불어로 소개되었으며, CBC/Radio-Canada는 웹사이트 내에 이미지 및 동영상 광고를 삽입하여 부가 수익을 얻음
- 사용자 수가 많은 국영방송사와 제휴를 통해 펀딩 규모를 확대하고 온라인미디어로 더 많은 관람객과 만나게 함으로써 대중들의 예술 접근성을 높임

○ 예술과 다른 분야 간의 협업 기회 확대

- 예술가, 기획자, 연구자, 기술 전문가, 정책 담당자 등 800여 명의 네트워킹을 통해 파트너십 조성

[그림 3-2] 캐나다예술위원회의 주요 사업성과(2019-20) - 표 재구성



46) 캐나다예술위원회(2021). 2019-20 연간보고서 'Together with Purpose', p.14, 20.

■ 시사점

○ 예술계의 디지털 전환 및 비즈니스 모델 혁신 유도

- 디지털 전략 펀드의 세부 사업은 ‘디지털’을 모티브로 하고 있지만 일반인들의 접근이 어려운 최신 기술과의 융합보다는 팟캐스트, 동영상 등 온라인미디어를 통해 누구나 쉽게 이용할 수 있는 콘텐츠에 초점을 맞춰 지원함
- 2021년부터는 디지털 제너레이터, 디지털 그린하우스 등 비즈니스 모델 전환을 위한 신규 지원 사업을 강화함. 아직 구체적인 지원성과가 나타나지는 않았으나 예술가 개인 및 단체의 디지털 역량 및 시장 적응력 강화를 강조하고 있음

○ 국영방송사의 온라인 플랫폼을 활용한 유통 지원

- 디지털 오리지널, 크리에이션 액셀러레이터의 기본적인 지원내용은 한국문화예술위원회의 온라인 미디어 예술활동 지원사업과 유사하지만, 국영방송사인 CBC/Radio-Canada의 홈페이지를 통해 지원작을 일괄 유통함으로써 문화예술 분야에 관심 있는 방송사의 기존 방문객과 소비자들이 보다 쉽게 콘텐츠에 접근할 수 있음
- 이는 디지털 전략 펀드의 주요 목표 중의 하나인 콘텐츠의 접근성, 즉 검색 용이성(discoverability)을 향상시키는 효과적인 수단으로 작용함
- 방송사 플랫폼의 콘텐츠 유통 구조와 동일하게 동영상 및 이미지 광고를 집행하여 유통사 관점에서 양질의 콘텐츠를 확보하고 신규 사용자 유입 및 광고 수익 창출 효과를 얻을 수 있음

○ 예술가와 프로듀서 매칭을 통한 기획 역량 강화

- 크리에이션 액셀러레이터의 기획 단계 지원대상은 독립 프로듀서 또는 프로덕션 기업과 연계하여 협업을 통해 프로젝트를 개발하도록 유도함. 프로듀서는 콘텐츠의 완성도를 높이는 동시에 예술 작품을 소비자와 더 가깝게 연결될 수 있도록 돕는 역할을 하여 사업성고를 개선함

[표 3-3] 캐나다예술위원회의 디지털 전환을 위한 조언

	디지털 전환을 위한 조언(Tips to Keep Calm and Go Digital)
Tip #1	무엇부터 시작할지 모르겠다면 디지털 리터러시를 키워라 (Become digitally literate)
Tip #2	다다익선, 다양한 분야와 협업하라 (The more the merrier - collaborate!)
Tip #3	이미 디지털 세계에 진입했다면, 범위를 넓혀라 (Already digital? Scale up)
Tip #4	작게 시작하고 계속 반복하라 (Start small and iterate)
Tip #5	주변을 살피고 나만의 길을 찾아라 (Look at what others do and find your way)
Tip #6	소비자를 가장 우선하라 (Put your users first)
Tip #7	경험은 나누고 지식은 쌓아라 (Share your findings, pool your knowledge)
Tip #8	팀의 의사결정을 위한 원칙을 세워라 (Have a plan for your team's decision making)
Tip #9	개방성과 지속가능성을 유지하되, 나의 흔적을 남기자 (Be open and sustainable)

* 출처 : <https://canadacouncil.ca/spotlight/2018/07/tip-1-become-digitally-literate#>

2. 호주예술위원회 - Digital Culture Strategy

■ 디지털 문화 전략(Digital Culture Strategy) 사업 개요

○ 사업 주체

- 호주예술위원회(Australia Council for the Arts)

○ 사업 목적

- 호주의 문화예술에 대한 디지털 참여(engagement)를 확대함으로써 커뮤니티 간의 연계와 복지, 문화산업의 역동성과 유연성을 강화함

○ 사업 배경

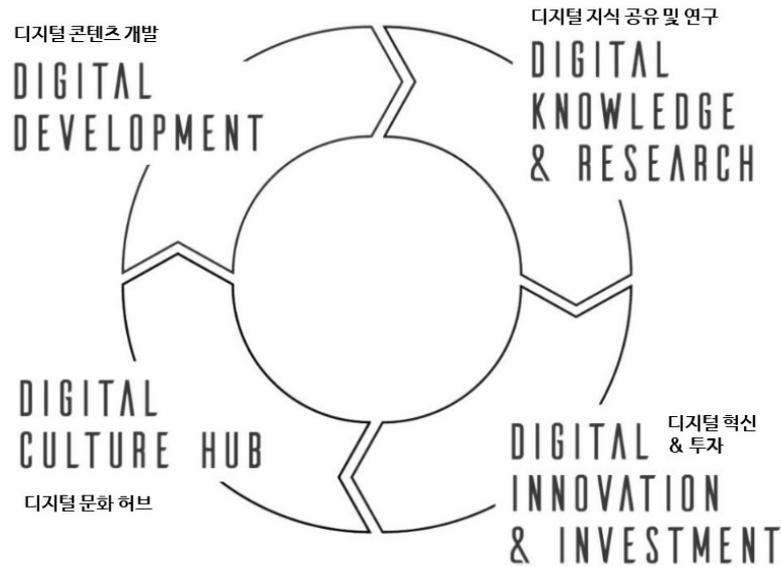
- 호주예술위원회는 2021-24 디지털 문화 전략을 발표하여 디지털 문화예술산업 발전을 위한 4개년 계획을 추진함.⁴⁷⁾ 이에 따라 디지털 환경 변화에 발맞추어 총 3단계에 걸친 디지털 문화 프로그램(Digital Culture Program)을 운영하고 매년 평가를 거쳐 유동적으로 대응하고자 함
- 디지털 기술이 사람들의 문화예술 관람과 참여의 경험을 근본적으로 변화시키고 있으며 이에 따라 문화예술 산업의 구조, 예술가들의 협업 방식, 관람객들의 예술 경험 등 생태계의 가치사슬 전반이 바뀌어가고 있음
- 특히 코로나19 팬데믹이 이어진 동안 예술가와 단체들은 온라인으로 작품을 선보이기 시작했고, 관객들도 가상으로 연결된 공간에서 예술을 경험하는 새로운 기회를 얻게 됨. 예술계는 이와 같은 환경 변화를 인식하고 디지털 솔루션을 지속가능하고 효과적인 형태로 활용할 수 있는 방안을 찾아 내야 함
- 디지털 역량은 문화예술 환경을 더욱 역동적이고 유연하게 발전시킬 것으로 기대함. 팬데믹으로 인해 문화예술 섹터에도 디지털 활용 능력과 리터러시가 필수적이라는 점이 확인되었고, 앞으로 문화예술 조직을 지속가능하고 안정적으로 유지하기 위해서는 디지털을 이용한 비즈니스 모델에 대한 폭넓은 이해가 필요함

○ 주요 사업 내용

- 호주의 디지털 작품에 대한 접근성과 검색 용이성을 개선하여 더 많은 관람객 발굴
- 디지털 신기술을 이용한 다양한 실험적 활동 유도, 디지털 매체를 이용한 시민들의 문화예술 경험 확대
 - ▷ 코로나 극복을 위한 펀드(2020 Resilience Fund) - ADAPT 사례
- 디지털 플랫폼을 기반으로 지속가능한 일자리 창출 및 역동적인 비즈니스 모델과 사업 활동 지원
 - ▷ 디지털 비즈니스 모델 혁신 랩(Digital Business Model Innovation Lab) 사례
- 문화예술산업에 디지털 기술을 접목하기 위한 리터러시 증진, 선도적으로 실행에 나설 수 있는 내재적 지식, 전문성, 자원의 확보
 - ▷ 창조산업의 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation for the Creative Industries) 사례
- 접근성, 보편성, 안전이 확보된 창의적인 환경 제공
- 국경과 산업을 초월한 파트너십을 강화하여 디지털 기술의 혜택과 이익 극대화

47) 호주예술위원회(2021). Digital Culture Strategy, <https://australiacouncil.gov.au/investment-and-development/digital-culture-strategy> (접속일자 2021.10.15.)

[그림 3-3] 호주예술위원회의 디지털 문화 프로그램



* 출처 : 호주예술위원회(2021). Digital Culture Strategy 2021-24, p.34.

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스 관련 사업 내용

- 코로나 극복을 위한 펀드(2020 Resilience Fund) - ADAPT⁴⁸⁾
 - 코로나19 대응을 위해 총 44억원(500만 달러) 규모의 펀드를 조성하고, 이중 16억원(180만 달러)을 디지털 기반의 예술 콘텐츠 개발을 목적으로 한 ADAPT 프로그램에 투입함
 - 예술가 개인과 조직, 단체 모두 지원받을 수 있으며 개인 및 단체는 최대 880만원(1만 달러), 조직은 최대 1760만원(2만 달러) 범위에서 제작비를 지원받을 수 있음
 - 콘텐츠 제작 외에도 디지털 기술 및 커리어 개발, 대안적인 비즈니스 모델의 운영 자금 지원, 다른 분야와의 협업을 위한 네트워크 개발, 디지털 인프라 구축, 고용 지원 등 다양한 분야를 포괄적으로 지원함
- 디지털 비즈니스 모델 혁신 랩(Digital Business Model Innovation Lab)⁴⁹⁾
 - 중소규모의 예술 조직을 대상으로 핵심 비즈니스 모델을 디지털 기반으로 전환하기 위한 기회를 제공하는 프로그램으로, 글로벌 IT 컨설턴트 기업인 Tata Consulting Services(TCS)와 파트너십을 통해 2일간 온라인 및 대면 방식으로 그룹 컨설팅을 진행함
 - 신청 조직은 디지털 전환에 대한 각자의 경험과 노력, 비즈니스 모델 혁신의 필요성, 다른 참여자들과의 협업 의사, 디지털 기술 활용 계획 등을 제출하고, 심사를 통해 총 6개 조직을 선정하여 무료로 컨설팅을 지원함
 - 2021년도 컨설팅 프로그램은 10월말 현재 진행중이며, 2020년에는 중소규모의 예술 조직을 대상으로 한 비즈니스 모델 혁신 교육 프로그램 'Future Form'을 진행함

48) 호주예술위원회(2021). 2020 Resilience Fund, <https://australiacouncil.gov.au/investment-and-development/sector-recovery-initiatives/2020-resilience-fund> (접속일자 2021.10.15.)

49) 호주예술위원회(2021). Digital Business Model Innovation Lab, <https://australiacouncil.gov.au/investment-and-development/digital-culture-strategy/digital-business-model-innovation-lab> (접속일자 2021.10.15.)

- 창조산업의 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation for the Creative Industries)⁵⁰⁾
 - 예술가 및 창조산업 종사자들을 위한 6주 기간의 온라인 교육 프로그램으로 호주의 명문 대학인 시드니 공과대학교(University of Technology Sydney, UTS)와 협업을 통해 디지털 세계에 적응하기 위한 기술과 도구 활용방법을 안내함
 - 교육 프로그램의 주제는 핵심 디지털 개념 이해, 예술 분야를 위한 디지털 실습, 디지털 트랜스포메이션 전략, 디지털 리더십, 디지털 비즈니스 모델, 신기술의 이해 등으로 구성됨
 - 개인 자격의 신청자는 600달러의 지원금(자부담금 75달러 별도), 중·소규모의 조직에 소속되어 있는 신청자는 300달러의 지원금(자부담금 375달러 별도)을 받아 교육에 참여할 수 있음
 - 2021년 10-11월에 지원대상을 선정하여 2022년 상반기에 총 3회의 세션을 운영할 예정임

■ 주요 사업 성과(2020년 기준)⁵¹⁾

- 코로나19 대응을 위한 디지털 예술 콘텐츠 제작 지원
 - 2020년 코로나19 극복 펀드를 조성하여 'ADAPT' 지원사업을 통해 예술가 개인 및 단체의 작품을 디지털 포맷으로 전환할 수 있도록 지원함
 - 1,810건의 신청을 접수하여 심사를 거쳐 온라인 공연, 오디오북, 온라인 문학 콘텐츠 등 139개의 프로젝트에 약 16억원(180만 달러)의 지원금을 지급함
- 디지털 시대에 필요한 비즈니스 역량 강화를 위한 교육 지원
 - 2020년에 추진한 온라인 웨비나 프로그램 'Creative Connections'에서는 예술 조직의 리더를 대상으로 위기 극복을 위한 리더십, 디지털 시대의 예술, 다양성과 포용력을 가진 리더십 등을 주제로 교육을 진행함. 총 27회의 웨비나를 운영하여 9,540명의 시청자가 라이브 또는 VOD로 관람함
 - 마찬가지로 맞춤형 교육 프로그램 'Future Form'을 진행하여 중·소규모의 예술 조직을 대상으로 기존의 비즈니스 모델을 탈피하고 새로운 비즈니스 모델을 수립할 수 있도록 지원함

■ 시사점

- 예술계의 디지털 전환 및 비즈니스 모델 혁신 유도
 - 캐나다예술위원회와 마찬가지로 문화예술 조직을 대상으로 한 디지털 전환 및 비즈니스 모델 혁신을 위한 교육 및 컨설팅 프로그램을 활발하게 추진하고 있음
 - 디지털 환경에서 소비자들의 역할과 위상이 중요해짐에 따라 예술작품이 온라인미디어를 통해 더 많은 소비자들에게 도달하여 쉽고 편리하게 향유될 수 있도록 사업적인 관점에서 다양한 실험적 시도를 유도함
- 전문 기업 및 기관과의 파트너십을 통한 전문성 확보
 - 글로벌 컨설팅 기업(TCS), 시드니 공과대학교 등 각 프로그램마다 외부 전문가와 파트너십을 체결하여 협업을 기반으로 사업을 추진함으로써 예술계 내부에서 충족되기 어려운 디지털 역량 및 비즈니스 역량을 아웃소싱 방식으로 이끌어냄

50) 호주예술위원회(2021). Digital Transformation for the Creative Industries, <https://australiacouncil.gov.au/investment-and-development/digital-culture-strategy/digital-transformation-for-the-creative-industries> (접속일자 2021.10.15.)

51) 호주 정부 투명성 포털(2021), Australia Council Annual Report 2019-20, <https://www.transparency.gov.au/annual-reports/australia-council/reporting-year/2019-20> (접속일자 2021.10.15.)

3. 영국 The Space - Commissioning Round

■ 더 스페이스(The Space) 기관 운영 개요

○ 설립 주체

- 영국예술위원회(Arts Council England), 영국 공영방송국 BBC

○ 설립 목적

- 2012년 런던 올림픽을 계기로 설립된 기관으로 문화예술 섹터가 디지털 환경에서 더 많은 관객과 만날 수 있도록 문화예술 조직의 디지털 역량 강화를 돕고 디지털 미디어, 콘텐츠, 플랫폼을 연계한 프로젝트를 연구, 개발함

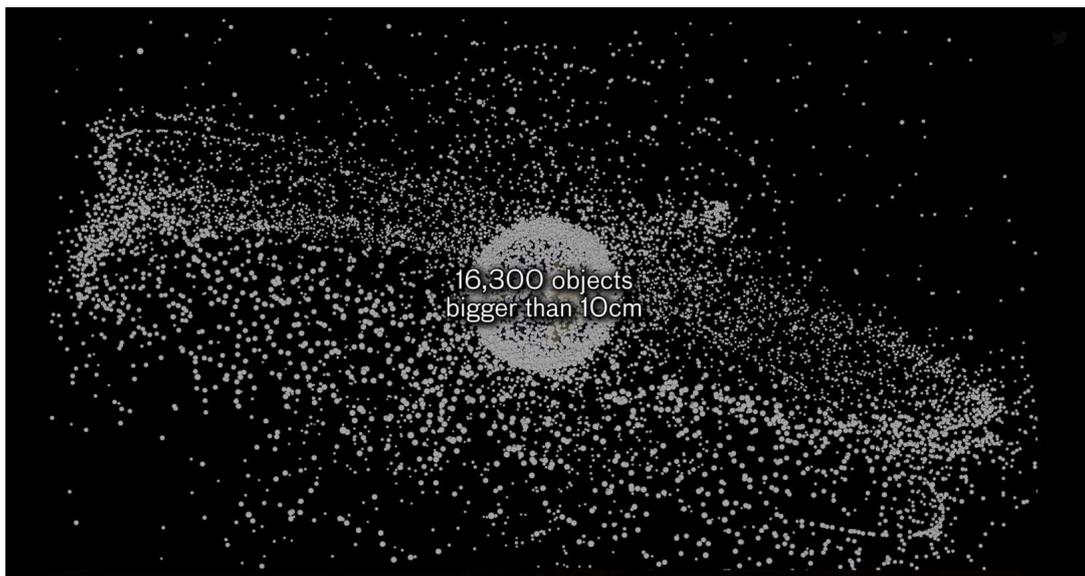
○ 주요 사업 내용

- 예술과 디지털 기술의 접목을 다루지만, 다양한 관객들과 접점을 넓히기 위해 누구나 쉽게 이용 가능한 동영상, 팟캐스트, 라이브 스트리밍 등 온라인미디어 기반의 예술 콘텐츠를 주로 기획하며 문화예술 조직이 디지털 환경에 효과적으로 적응할 수 있도록 다양한 툴킷과 가이드라인을 제공함

○ 주요 프로젝트 경력

- Ai Weiwei 360(2016) : 영국 왕립 미술 아카데미(Royal Academy of Arts) 전시 공간에 360° VR 촬영 기술을 접목한 온라인 전시를 처음으로 구현하여 약 16만 명의 관람객이 참여함
- The Encounter(2016-20) : 사이먼 맥버니가 제작한 이머시브 연극으로 아마존 정글에서 길을 잃은 사진작가의 이야기를 동영상과 3D 사운드 아트로 구현하여 관람객들이 헤드폰을 착용하고 소리에 집중하면 실제 아마존에 있는 것처럼 느낄 수 있도록 연출한 작품
- Adrift(2016-19) : 우주에 떠도는 수많은 쓰레기를 모티브로 다큐멘터리 영상, 사운드 아트를 제작하고 관람객들이 트위터에서 쓰레기를 입양하여 대화할 수 있게 한 인터랙티브 다원예술 프로젝트⁵²⁾

[그림 3-4] 인터랙티브 다원예술 프로젝트 - Adrift (<http://www.projectadrift.co.uk>)



52) The Space(2019). The Project Adrift, <http://www.projectadrift.co.uk> (검색일자 2021.10.15.)

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스 관련 사업 내용

○ 커미셔닝 라운드(Commissioning Round)⁵³⁾

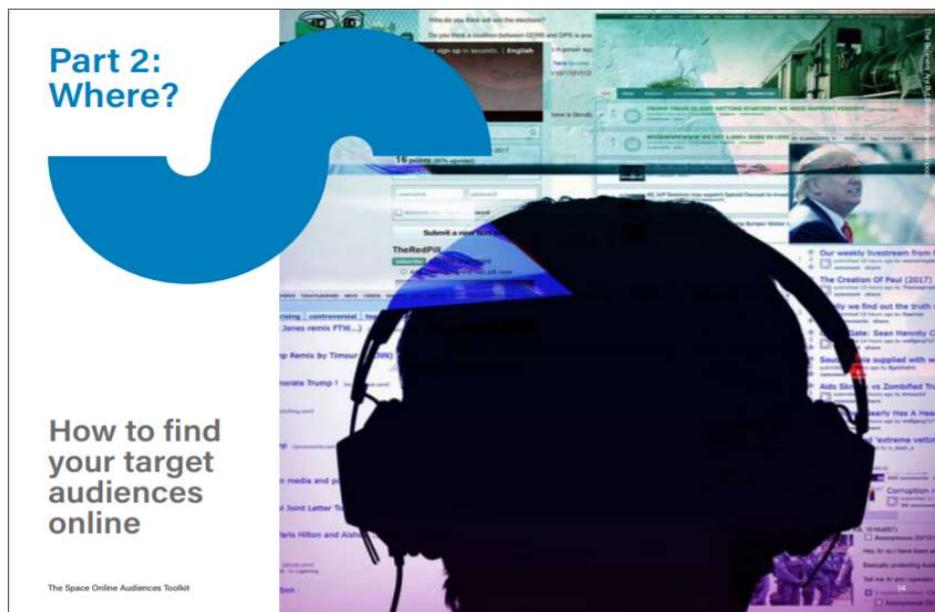
- The Space에서 매년 주최하는 디지털 아트 커미션 프로그램으로 디지털 플랫폼을 이용하여 관객들의 접근성을 높이는 예술 프로젝트 제작을 지원함. 라이브 공연의 녹화 및 유통(capture), 현장의 예술 경험을 온라인으로 확장하는 것(extending), 디지털 기술을 이용하여 새로운 형태의 스토리텔링을 개발하는 것(developing) 등 3가지 주제로 나누어 온라인으로 감상할 수 있는 작품을 제작하고 BBC 방송 채널 또는 웹사이트를 통해 영국을 포함한 글로벌 관객에게 선보임
- 2014년 처음 시작된 이후 영화감독 대니 보일의 힙합 댄스 필름, 마인크래프트 게임 안에 있는 가상의 아바타와 실제 무대 위에 있는 배우가 함께 공연하는 연극, 3D 사운드로 연출하여 헤드폰을 통해 즐길 수 있는 이머시브 공연 등 다양한 형태와 장르의 작품을 제작했으며, 2021년에는 영국 '스카이 아트(Sky Arts)' 채널과 제휴하여 다큐멘터리 또는 TV 시리즈 포맷의 콘텐츠를 공모함

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스 관련 툴킷 및 가이드라인

○ 온라인 관객 개발 툴킷(Online Audiences Toolkit)⁵⁴⁾

- 온라인 관객은 현장 관객과 근본적인 성향이 다르기 때문에 온라인 관객의 특징과 패턴을 정확하게 파악하는 것이 중요함
- 툴킷을 통해 본인의 콘텐츠에 맞는 타겟 고객을 찾아서 분석하고 접근하는 방법을 포함하여 어떤 콘텐츠를 가지고 관심을 끌지, 관객들이 검색이나 SNS를 통해 어떻게 콘텐츠를 찾도록 할지, 어떤 고객 데이터를 수집해야 하는지 등 관객 개발에 대한 전반적인 가이드와 참고자료를 한눈에 알아보기 쉽게 정리하여 제공함

[그림 3-5] The Space의 온라인 관객 개발 툴킷 (Online Audiences Toolkit, p.14)



53) The Space(2021). Commissioning Round, <https://www.thespace.org/resource/creating-global-audiences> (접속일자 2021.10.15.)

54) The Space(2021). The Space's Online Audiences Toolkit, <https://www.thespace.org/resource/spaces-online-audiences-toolkit> (접속일자 2021.10.15.)

- 비영리 조직을 위한 디지털 기획 가이드(Digital Planning and Policy)⁵⁵⁾
 - 디지털 프로젝트에 대한 세부적인 실행 방안과 사례 분석을 담은 가이드 제공하여 디지털 콘텐츠 기획의 기초부터 자세히 이해할 수 있도록 도움
 - 디지털 기획 : 목표 수립, 핵심 활동, 타겟 고객, 예산, 일정, 의사결정구조에 대한 계획
 - 관객 : 타겟 설정과 도달, 접근성과 이용 편의성, 효과적인 데이터 활용 방안
 - 유통 : 온라인(유튜브, SNS, 웹사이트 등), 방송, 시네마(라이브/VOD 공연 플랫폼)
 - 콘텐츠 제작 : 롱폼 콘텐츠, 숏폼 콘텐츠, 이머시브/인터랙티브, 교육 콘텐츠, 아카이빙
 - 조직 관리 : 조직 운영의 유연성과 지속가능성, 수익 창출, 리더십 역량 등
- 디지털 저작권 툴킷(Digital Rights Toolkit)⁵⁶⁾
 - 라이브 스트리밍, VOD, 다운로드 등 유통 방식에 대한 정확한 개념 정리 및 디지털 유통 계약에서 고려해야 할 실무적인 사항들을 설명함
 - 연극, 무용, 음악, 영화 등 장르별 프로듀서 및 예술 단체 운영자들의 경험과 실무 사례를 제공하고 개별적으로 도움을 얻을 수 있는 각 분야별 예술가 협회 및 단체의 채널을 소개함

■ 주요 사업 성과

- 디지털 아트 커미션을 통한 문화예술 프로젝트 활성화⁵⁷⁾
 - 2014년부터 2017년까지 78개의 문화예술 단체를 지원하여 99건의 프로젝트를 제작했고, 이를 온라인 및 방송 매체를 통해 감상한 누적 관람객 수는 1,100만 명을 넘어섬
 - 지원작품들은 에든버러 국제 페스티벌, 토니상을 비롯하여 수많은 페스티벌과 영화제에서 수상함
 - 아트 커미션 작품에 대한 고객 조사에 따르면 관람객의 평균 점수는 100점 기준 70점을 기록했고, 50%는 앞으로도 비슷한 콘텐츠를 또 보고 싶다고 답변했으며 33%는 자신이 본 콘텐츠를 SNS에 공유하겠다고 응답함
 - 커미션에 참여한 예술가 및 예술 조직을 대상으로 한 조사에서는 응답자의 70%가 본인의 작품에 대한 관심이나 반응이 높아졌으며, 50% 이상이 새로운 기술과 경험을 얻었다고 답변함
- 예술가와 예술 단체의 디지털 역량 강화
 - 홈페이지를 통해 콘텐츠 기획, 제작, 유통을 포함하여 관객 개발, 고객 데이터 활용, 저작권 관리, 디지털 기술 활용 등 예술활동에 필요한 다양한 정보를 웨비나, 가이드북 등의 형태로 제공하여 배포함(2021년 10월 기준 총 125건)
 - The Space에서 제작한 프로젝트의 제작 과정 및 결과물을 사례별로 자세히 공유하고, 제작에 참여한 예술가 및 전문가들의 정보를 표시하여 후속 프로젝트에 대한 확장 가능성을 높임
 - 주기적으로 R&D 프로젝트와 웨비나를 진행하여 문화예술계의 최신 기술 동향과 시장 분석 자료를 공유함

55) The Space(2017). Creating a Digital Policy and Plan, <https://www.thespace.org/resource/creating-digital-policy-and-plan> (접속일자 2021.10.15.)

56) The Space(2018). The Space's Digital Rights Toolkit, <https://www.thespace.org/resource/spaces-digital-rights-toolkit> (접속일자 2021.10.15.)

57) The Space(2021). Audience engagement and sector feedback on The Space, <https://www.thespace.org/resource/audience-engagement-and-sector-feedback-space> (접속일자 2021.10.15.)

■ 시사점

- 퀄리티 높은 결과물을 통해 디지털 아트 프로젝트의 롤모델 제시
 - The Space에는 예술은 물론 방송, 디지털 미디어, 홍보/마케팅, 조직 관리 등 분야별 전문가가 소속되어 영국 예술계는 물론 글로벌 시장에서도 주목받는 최고 수준의 결과물을 이끌어냄
 - 공연예술은 물론, 미술, 다큐멘터리, 문학, 다원예술 등 장르 전반에 걸쳐 미디어를 접목할 수 있는 지점을 찾아내고 기술 전문 기업 또는 인력을 매칭하여 협업을 통해 시너지 효과를 창출함
- 온라인미디어에 대한 높은 이해도를 바탕으로 디지털 예술활동의 확장 가능성 전파
 - 콘텐츠의 포맷(롱폼, 숏폼, 동영상, 팟캐스트, 애니메이션 등)을 어떻게 선택하는지, 어떤 플랫폼(웹사이트, SNS, 방송, 유료 플랫폼 등)을 통해 유통해야 하는지, SNS 플랫폼별로 어떤 특징과 장단점이 있는지(페이스북, 인스타그램, 트위터 등), 고객 데이터의 분석방안 등을 상세히 소개하여 콘텐츠 기획 단계부터 이해할 수 있도록 유도함
- 디지털 기술을 관객들에게 쉽고 흥미롭게 다가갈 수 있는 도구로 활용함
 - 인공지능, 가상현실 등 최신 기술을 실험하기보다는 누구나 일상적으로 사용하는 동영상, 팟캐스트, 웹사이트, SNS 등을 이용하여 온라인에서 쉽게 참여할 수 있는 참신한 아이디어를 발굴함
 - 관객의 감상과 참여를 작품의 일부로 인식함으로써 예술가가 창작 영역에 고립되지 않고 소비 시장과 연결될 수 있는 기회를 확장시킴

[그림 3-6] 이머시브 사운드 아트 공연 - The Encounter



* 출처 : <https://www.youtube.com/watch?v=7NI639qoJas>

4. 한국관광공사 - 여행업계 디지털 역량 강화 지원

■ 사업 개요

○ 사업 주체

- 한국관광공사

○ 사업 목적

- 2020년 하반기 스마트 관광도시 조성사업 추진을 계기로 관광산업 디지털 전환에 따른 관광산업 혁신 기반 조성
- 여행업계의 코로나 위기 극복, 환경 변화 대응, 성장 기반 마련을 위한 관광 분야 디지털 전환 지원
- 디지털 캠페인, 언택트 마케팅, K-방역 선도, Z세대 타겟 마케팅을 통한 뉴노멀 관광 콘텐츠 활성화

○ 사업 배경

- 코로나19에 따른 비대면 관광 서비스 요구 증대로 온라인을 이용한 관광 콘텐츠 개발 필요
- 맞춤형 스마트관광의 지속적인 수요 증가로 인해 고객 데이터 기반의 개인화된 관광 서비스 필요
- 코로나19로 수익이 감소하여 어려움을 겪는 중소 여행업체들이 자립할 수 있는 기반 제공

■ 주요 사업 내용

○ 스마트 관광도시 비즈니스 모델 가이드라인 제시⁵⁸⁾

- [표 3-4]와 같이 5가지 수익 모델 유형을 기준으로 스마트 관광도시 서비스 모델 유형 도출 : 공모단계 서면평가를 통과한 6개의 지자체 사업계획에서 제안받은 총 79개 서비스를 유형화하고 각 서비스 모델 유형에 대해 비즈니스 모델 수립을 위한 핵심성공요인(KSF, Key Success Factor) 제시

[표 3-4] 스마트 관광도시 서비스 모델 유형 및 수익화 검토 Matrix (표 재구성)

구분	서비스 모델 유형	수익화 가능성	가능한 수익 모델				
			판매형	중개형	구독형	광고형	제휴형
직접 수익 창출	퍼스널 모빌리티 서비스	H	V	V	V	V	V
	스마트 교통 모빌리티 서비스	H	V	V	V	V	V
	핸즈프리 배송 서비스	H	V	V	-	V	V
	스마트 예약결제 서비스	M	V	V	-	V	V
	AR/VR 체험형 서비스	M	V	-	V	V	V
	테마형 관광 상품	M	V	-	V	V	V
간접 수익 창출	관광 교통 안내 서비스	L	-	-	-	V	V
	관광 편의 서비스	L	-	-	-	V	V
	빅데이터 분석 플랫폼	L	V	-	-	-	V
	공공 와이파이	L	-	-	-	V	V

58) 한국관광공사(2020). 스마트 관광도시 비즈니스 모델 가이드라인, 스마트 관광도시 조성사업 배포자료, 2020.12.16.

- 주요 관광객 유형 및 관광 여정별 주요 니즈를 3가지로 구분하고 각 관광객의 여정에 필요한 관광 서비스 모델을 시나리오로 구성하여 구체적인 사례로 대입함
 - ‘YOLO’ 청년여행 ▷ [정보탐색] SNS 검색 ▷ [이동] 새로운 경험 선호 ▷ [관광] 나만의 맞춤 관광 : 스마트 예약결제, AR/VR 체험형 서비스, 공공 와이파이 등 선호도 높은 서비스 시나리오 도출
 - ‘For Kids’ 가족여행 ▷ [정보탐색] 안전한 계획 ▷ [이동] 짧은 동선 ▷ [관광] 체험 및 교육 위주 : 핸즈프리 배송 서비스, 퍼스널 모빌리티 서비스, 테마형 관광상품 등 시나리오 도출
 - ‘Visit Korea’ 문화체험 ▷ [정보탐색] 현지정보 ▷ [이동] 최적의 경로 ▷ [관광] 편의 서비스 중심 : 스마트 교통 모빌리티 서비스, 스마트 예약결제, AR/VR 체험형 서비스, 공공 와이파이 등
- 비즈니스 모델 설계를 위한 툴킷 제공
 - 디자인씽킹 방법론 : 공감 ▷ 문제 정의 ▷ 개선 방안 ▷ 프로토타입 ▷ 테스트
 - 비즈니스 모델 캔버스 : 가치, 고객, 자원, 채널, 파트너, 수익원, 비용 등 9가지 요소 정의
 - 고객 여정 맵 : 타겟 고객의 관점에서 경험하는 여정의 순서대로 필요한 가치 요소 정의

○ 여행업계 디지털 전환 지원사업⁵⁹⁾

- 여행업 업종을 영위하고 있는 중소기업을 대상으로 총 56억원의 사업비를 투입하여 관광 분야에 특화된 디지털 전환 프로그램을 [표 3-5]와 같이 지원함
 - 체험형 : 디지털 인프라 및 수행 경험이 부족한 기업으로 기초적인 지원부터 필요한 기업 / 기업당 2천만원 지원
 - 주도형 : 디지털 인프라 및 수행 경험을 구축·보유한 기업으로 기존 서비스의 고도화 또는 기존 서비스를 활용한 연계 사업 발굴·추진이 가능한 기업 / 기업당 3천5백만원 지원
 - 인센티브 : 프로젝트 우수 성과 도출 기업을 대상으로 추가 자금 지원

[표 3-5] 한국관광공사 여행업계 디지털 전환 지원 프로그램 (표 재구성)

분야		프로그램(안)
고객	고객관리 및 고객경험관리 기반 구축	CRM, CXM 시스템 및 솔루션 구축 및 고도화
	고객 이해 확장을 위한 데이터 역량 강화	데이터 수집관리체계 구축, 외부 데이터 분석 등
상품	디지털 기반 스마트관광 상품-콘텐츠 개발	실감형, 비대면 랜선여행, 구독형 서비스 기획 등
	디지털 홍보/마케팅 콘텐츠 기획 및 제작	SNS-메타버스 활용 홍보 콘텐츠, 디지털 사이니지 제작 등
채널	자사 모바일웹, 앱, SNS 구축 및 개편	웹사이트 및 모바일앱 신규 구축 및 개편 신규 기능 구현 및 라이브 커머스 적용 등
	데이터 기반 디지털 마케팅 수행	디지털 채널 기반 마케팅, 디지털 매체 타겟 마케팅, 검색엔진최적화(SEO) 기반 온라인 마케팅 등
기술 및 인프라	디지털 기술 및 인프라 도입	챗봇 기반 실시간 고객 응대 서비스 구축, 소셜 데이터 수집 기능 개발 등
운영 및 프로세스	디지털 기반 업무 환경 구축	비대면 업무 시스템 도입, 기업관리 및 업무 자동화 솔루션 구축
디지털 전략 및 리더십	디지털 전환 마스터플랜 수립	디지털 기반 비즈니스 모델 구축 및 경영 전략과 연계한 디지털 전환 전략 수립

59) 한국관광공사(2021a). 2021 여행업계 디지털 전환 지원사업 참여업체 모집 공고, 2021.07.08.

○ 비대면(언택트) 관광지 100선 마케팅⁶⁰⁾

- 기존에 잘 알려지지 않은 관광지, 신규 오픈 또는 한정 개방 관광지, 입장객 수 제한 관광지, 자연환경 중심 관광지 등을 기준으로 전국 비대면 관광지 100선을 선정하여 언론 홍보 추진
- SKT T맵 내비게이션 연계 대국민 방문 이벤트, 포털 사이트 광고, 신용카드사 연계 할인 마케팅
- SNS 온라인 바이럴 마케팅 진행, 빅데이터를 활용한 비대면 지수를 개발하여 안심여행 정보 제공
- 세계 3대 관광박람회인 FITUR Active Tourism Competition에서 국제 부문 우수 사례로 수상

■ 주요 사업 성과 및 시사점

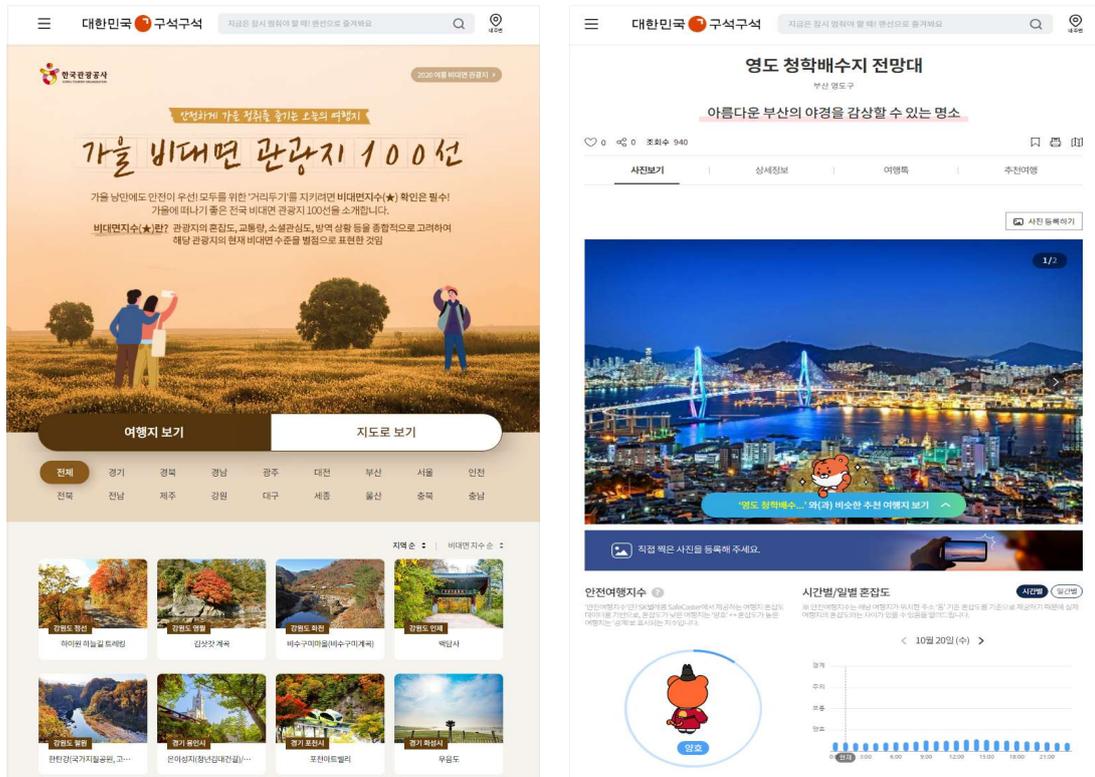
○ 코로나19로 인한 타격이 가장 컸던 여행업계에서도 디지털 전환 및 비즈니스 모델 혁신에 집중함

- 현장 대면 중심의 시장 구조를 비대면, 디지털 환경에 맞게 전환할 수 있도록 기업 경영 혁신 지원
- 비즈니스 모델 캔버스, 고객 여정 맵 등을 이용하여 소비자에게 최적화된 비즈니스 모델을 수립할 수 있도록 구체적인 사례와 가이드를 제시함

○ 비대면 콘텐츠에 대한 홍보/마케팅 지원 강화

- 언론 홍보 및 광고 노출을 지원하고 오프라인 방문 연계 이벤트를 추진함으로써 실제로 해당 지역의 방문객 수가 전년 대비 45% 증가하는 성과를 거두었으며 수익 창출에 크게 기여함
- 또한 빅데이터를 이용하여 혼잡도, 트래픽량, 소셜관심도, 방역 상황 등을 수치화한 비대면 지수를 개발하여 방문객들이 안심하고 찾아가 수 있도록 소비자 중심의 마케팅을 추진함

[그림 3-7] 한국관광공사 비대면 관광지 100선 마케팅



* 출처 : 한국관광공사 홈페이지 '대한민국 구석구석', <https://me2.do/5RQKj29f>

60) 한국관광공사(2021b). '비대면 관광지 100선' 코로나 시대 성공적 마케팅 모델, 한국관광공사 보도자료, 2021.02.15.

5. 한국문화예술위원회 - 온라인미디어 예술활동 지원사업

■ 사업 개요⁶¹⁾

- 사업 주최/주관 : 문화체육관광부/한국문화예술위원회
- 사업 목적
 - 새로운 예술표현 방식의 실험 및 도전을 위한 온라인미디어 활용 예술 콘텐츠 제작 지원
 - 온라인 예술 콘텐츠 및 저작권 관련 교육 컨설팅, 누리집 운영 등을 통해 지속가능한 온라인 예술 생태계의 활성화 기반 조성
- 사업 배경
 - 2020년 정부의 '한국판 뉴딜 종합계획' 중 디지털 뉴딜 전략에 따른 비대면 콘텐츠 집중 육성
 - 급속도로 변화하는 환경에 따른 예술계의 온라인 창작향유 대응 방안 모색 및 새로운 수요 창출 필요
- 사업 내용
 - 기존 오프라인 중심의 예술활동에서 벗어나 예술인들의 자체 보유 온라인 채널을 통한 발표 및 보급 채널 다각화 지원, 향후 지속적으로 활용할 수 있는 고유한 온라인 활동 환경 구축
 - 창작/제작, 소비/향유, 확산, 교육 컨설팅 등 온라인 예술 생태계 조성을 위한 전방위적 지원 강화

■ 주요 사업 내용

- 온라인 예술 콘텐츠 제작 지원
 - 예술인·단체 등을 대상으로 온라인 예술 콘텐츠 제작 지원
- 온라인 예술 활성화 기반 마련
 - 창작 및 저작권 관련 교육 컨설팅, 누리집 고도화 및 운영, 사업 홍보 및 성과 확산, 모니터링·평가 등 조사연구사업 추진

■ 주요 사업 성과(2021년 기준)

- 총 175건의 온라인 예술콘텐츠 제작 지원(평균 경쟁률 7.8:1)
 - 예술인·단체 등을 대상으로 콘텐츠 제작 진입형 102건, 성장형 67건, 플랫폼형 6건 선정
- 온라인미디어 예술활동 누리집 고도화(<https://artson.arko.or.kr>)
 - 사업 정보 제공, 온라인 예술콘텐츠 제작 및 저작권 관련 정보 제공, 예술인·단체와의 저작권 이용허락 계약 체결을 기반으로 지원사업 결과물 개방·공유(2020년 2,200여 건 콘텐츠 등록)
 - 맞춤형 서비스를 위한 온라인미디어 예술활동 지원사업 결과물 등록 관련 데이터 표준화 및 수집 체계 구축
- 예술 콘텐츠 기획·제작 및 저작권 관련 교육 컨설팅
 - 창작 및 저작권 관련 온라인 교육 웨비나 진행 및 영상 36건 제작·배포, FAQ 매뉴얼 공유 등
 - 한국저작권위원회와의 업무 협약 체결(2021.05)을 통해 저작권 교육 및 상담 진행
- 사업 홍보 및 성과 확산
 - 보도자료 배포, SNS를 통한 사업 소개 및 우수작 사례 공유, 홍보 영상 제작 등

61) 한국문화예술위원회. 온라인미디어 예술활동 누리집, <https://artson.arko.or.kr> (접속일자 2021.10.15.)

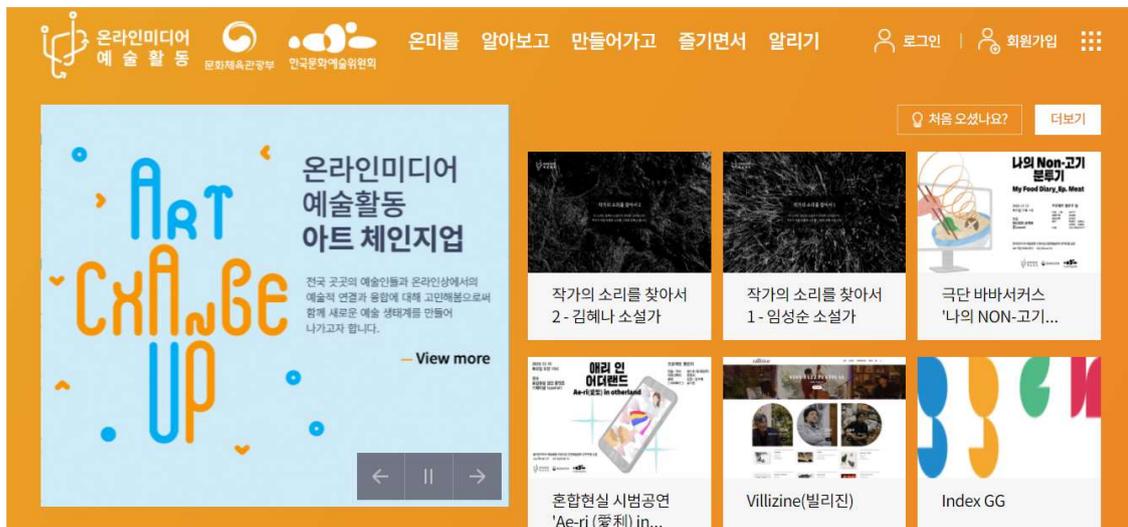
■ 시사점

- 창작자들의 참여 수요가 매우 높게 나타나 지원사업의 필요성과 시의성 입증
 - 2021년 한국문화예술위원회 공모사업 추진 시 1,364건 신청, 175건 선정, 평균경쟁률 7.8:1을 나타냄
 - 2020년 17개 시도 광역문화재단을 통한 지역별 공모사업 추진 시, 4,826건 신청, 1,141건 선정, 평균 경쟁률 4.2:1을 나타냄
 - 한국문화예술위원회의 코로나19 관련 설문 조사에 따르면 예술인 중 86.3%가 향후 온라인 미디어 예술활동에 참여할 의향이 있다고 밝힘⁶²⁾
 - 현 시점은 온라인 예술 생태계 구축의 초기 단계로서 창작 경험 증대에 대한 지원이 필요함
 - 온라인 예술 콘텐츠 제작 지원은 창작자들이 온라인미디어 환경의 특징을 보다 잘 이해하고 다양한 경험을 통해 창작 역량을 성장시키는 씨앗이기에, 온라인 예술 생태계 조성이라는 큰 체계 하에 장기적인 지원체계를 구축해야 함
- 소비자들의 접근성(accessibility), 검색 용이성(discoverability), 이용 편의성(usability)에 대한 고려
 - 소비자는 온라인미디어 예술활동을 완성하는 중심축으로서 이들의 향유와 참여가 필수적이지만 2021년 초에 구축된 점을 고려했을 때 아직 개별 콘텐츠에 대한 이용경험은 많지 않은 것으로 판단됨
 - 더 많은 예술 소비자들이 쉽고 편리하게 접근하여 원하는 콘텐츠를 발견하고 감상하는 과정이 자연스럽게 연결되어야 긍정적인 소비 경험이 축적되고 재방문으로 이어질 수 있음
 - 누리집을 통해 콘텐츠에 대한 기본적인 접근 경로는 마련되었으나 유통 플랫폼으로서의 기능보다는 정보 공유 기능 위주로 구성되고, 콘텐츠보다 사업 소개의 목적이 강조되어 실제 소비자들의 이용 편의성에 대한 단계적 개선이 필요함
 - 또한 소비자들이 작품을 감상하고 의견을 나눌 수 있는 채널은 창작자가 보유한 온라인 채널 또는 자체 웹사이트로 분산되어 있음. 소비자의 관점에서 감상과 참여가 동시에 직관적으로 이루어 질 수 있도록 사용자 시나리오에 대한 종합적인 검토와 개선이 이루어져야 함
- 예술인·단체의 온라인미디어 예술활동과 작품에 대한 홍보/마케팅 지원 필요성
 - 온라인미디어는 다양한 장르의 수많은 콘텐츠가 범람하며 서로 경쟁하는 환경이기 때문에 소비자의 접근성을 높이려면 핵심 타겟에 대한 적극적인 홍보가 필요함
 - 지원대상의 다수를 차지하는 예술가 개인 또는 소규모 단체는 상대적으로 홍보 역량이 부족하고 개별 홍보의 파급효과도 크지 않기 때문에 지원기관 차원의 홍보 전략은 각 지원작품에 대한 주목도를 높이고 지원사업 전체의 성과를 높이는 데에도 효과적으로 기여할 수 있음
 - 또한 예술인과 단체의 홍보 역량을 발전시키기 위해 1인 미디어로서 효과적인 홍보 및 SNS 활동을 위한 교육도 병행되어야 함
- 장기적인 관점에서 수익 모델에 대한 다양한 실험과 검증 필요
 - 현재 단계는 수익화보다는 창작 기반의 확대에 초점이 맞춰져 있고, 콘텐츠의 완성도나 소비자들의 만족도가 검증되지 않은 상태이기 때문에 유료 판매 중심의 수익 모델을 당장 적용하는 것은 오히려 심리적 진입장벽을 만들 수 있음

62) 권용민(2020). '코로나19, 예술현장의 위기양상과 특징', 제5회 코로나19 예술포럼 자료집(2020.10.28.), 한국문화예술위원회, p.11.

- 제작 지원을 통해 다양한 콘텐츠가 계속 생산되고 소비자들도 무료 콘텐츠를 지속적으로 접하면서 만족스러운 소비 경험이 쌓여야만 의미있는 시장이 형성될 수 있음
- 또한 창작자가 스스로 수익 모델을 모색하기 이전에 소비자가 모일 수 있는 유통 시장의 형성과 플랫폼의 활성화가 함께 이루어지는 것이 중요함. 유통 시장이 형성되면 창작자들도 자연스럽게 시장을 중심으로 모이고 창작활동에 몰두함으로써 콘텐츠의 퀄리티가 높아지는 선순환 효과를 낼 수 있음
- 수익화 방안을 모색하기 위해 예술계의 다양한 영역에 종사하는 사람들이 각자의 관점에서 비즈니스 모델을 다각도로 검토하고 시장 안에서 효과적으로 작동하는지 실험하고 개선해나가는 과정이 필요함

[그림 3-8] 온라인미디어 예술활동 지원사업 누리집 (https://artson.arko.or.kr)



■ 주요 지원대상별 사례 분석 - (1) 플랫폼형

○ 사업명 : 10의 n승⁶³⁾

○ 창작자/단체명 : 신보슬

○ 사업 내용

- 다양한 시각예술 작품의 규격을 10x10cm(평면), 10x10x10cm(입체), 10초 또는 10분(영상)에 맞춰서 제작하고 이를 온라인 플랫폼에 등록하여 소개하는 과정을 통해 새로운 창작 활동과 아이디어를 응원하고 소비자들에게도 부담 없이 작품을 구입할 수 있는 기회를 제공함

○ 특징 및 차별성

- 10의 n승이라는 단순한 포맷 안에서 장르나 주제의 제한 없이 자유로운 창작활동을 유도함
- 온라인 플랫폼 안에 결과물을 통일성 있게 배치하여 소비자들이 직관적으로 감상하고 소비(구매)할 수 있음
- 평면, 조각 등의 작품은 현장 전시와 연계하여 활용하고 영상, 미디어 작품은 100초 영화제 등 또 다른 포맷으로 확장시켜 나가는 방식으로 지속성과 확장성을 높일 수 있음

[그림 3-9] 온라인 작품공유 플랫폼 - 10의 n승 (<https://www.tentohen.com>)



○ 사업 성과

- 총 23명의 작가가 참여하여 107개의 작품을 창작하고 온라인 플랫폼을 통해 소개함
 - 홈페이지와 인스타그램을 신규 개설하여 작가의 프로필 사진 및 인터뷰 영상을 함께 게재함
 - 향후 참여 작가를 늘리고 신규 작품을 지속적으로 공급하여 온라인 플랫폼의 활용도를 높일 예정
- 플랫폼에 소개된 작품에 대한 판매 수익 창출
 - 플랫폼 방문객들이 구입한 작품의 판매 수익은 참여 작가들에게 전액 배분함

63) 10의 n승 홈페이지. <https://www.tentohen.com> (접속일자 2021.10.15.)

- 구매자들에게 잠재적 컬렉터로서의 참여 기회 제공
 - 작품의 크기와 가격을 낮춰 구매에 대한 심리적인 진입장벽을 낮추고 인지도 있는 작가들의 작품을 직접 소장할 수 있는 경험을 제공함
 - 긍정적인 경험 축적을 통해 예술작품 구매 및 소비 규모를 늘려나갈 수 있도록 유도함
- 2020년 온라인미디어 예술활동 지원사업 우수작 '아트 체인지업' 상 수상

○ 비즈니스 모델 및 사업성 분석

- 온라인을 통해 새로운 소비자를 발굴하고 참신한 아이디어의 작품으로 차별성 부각
 - 기존의 구매층이나 전문 컬렉터가 아닌 신규 구매 고객에게 부담 없이 작품을 구입할 수 있는 기회를 줌으로써 인지도 있는 작가의 작품 소장이라는 차별적인 가치를 제공함
 - 또한 100초 길이의 작가의 인터뷰 동영상을 통해 작품을 보다 쉽게 이해할 수 있도록 도움
- 작품의 판매가격이 비용 구조를 반영하지 못해 수익성이 낮음
 - 저렴한 판매가격으로 소비자의 구매 의향을 높이고자 했으나, 수익금의 규모가 비용을 충당할 수 없는 구조이므로 추후 프리미엄 상품에 대한 구매 연계 또는 재구매로 연결할 수 있는 방안이 필요함
 - 현장 전시와 연계하여 마진이 높은 부가 상품을 판매하거나 제작, 유통비가 낮은 온라인 콘텐츠를 다수에게 판매하는 등의 방식으로 수익원을 확장시키는 것도 대안이 될 수 있음
- 창작자와 소비자가 만나고 소통하는 공간으로서 플랫폼의 기능 보완 필요
 - 현재 구축된 플랫폼은 작품 정보를 제공하는 웹사이트로서의 기능을 중심으로 하고 있기 때문에 창작자와 소비자가 직접 참여할 수 있는 영역이 없음
 - SNS를 통해서 창작자의 메시지를 전하거나 잠재적 소비자와 적극적으로 소통하는 등의 상호작용을 통해 일회적인 감상, 소비로 끝나는 것이 아니라 창작자와 감정적인 유대 관계를 형성해야 함
- 작품을 구매한 고객에 대한 관심과 추적을 통해 재방문, 재구매율을 높이기 위한 관리 방안 필요
 - 구매자로부터 소장한 작품의 사진을 취합하여 SNS에 공지하고 작가에게 공유하는 등 긍정적인 소통 경험을 제공한 바 있음
 - 구매 고객들과의 유대 관계가 지속적으로 이어질 수 있도록 후속 사업에 대한 소개, 작가들에 대한 활동 소식 공유 등 관심을 가질 만한 정보나 혜택을 주기적으로 제공하고, 나아가 공통된 경험을 가진 고객들과 커뮤니티를 형성해 나감으로써 작가, 작품, 예술 소비에 대한 관심을 넓히는 것이 중요함

■ 주요 지원대상별 사례 분석 - (2) 콘텐츠 제작형

○ 사업명 : 듣는 희곡: (괄호)에 귀대면⁶⁴⁾

○ 창작자/단체명 : 극작가 동인 '괄호'

○ 사업 내용

- 연극으로 공연되지 못하고 사라지는 희곡 작품들이 소비자들과 만날 수 있도록 오디오 드라마로 각색하여 온라인 콘텐츠로 제작
- 극작가들이 희곡 메일링 서비스를 통해 소비자에게 작품을 제공하고 비평가 피드백을 받아 각색함으로써 창작과정에 참여하게 하고 배우를 캐스팅하여 오디오 드라마로 제작한 후 다시 제작 과정에 대한 이야기를 팟캐스트로 소개함

○ 특징 및 차별성

- 희곡의 청각화를 통한 극작 활동의 확장과 지속가능성 모색
- 대중들에게 생소한 희곡이라는 장르를 연극과 문학의 매개적인 위치에 두어 장르의 이해도를 높임
- 소비자들이 창작과정에 직접 참여하는 프로슈머(prosumer) 콘텐츠로 기획
- 무대 연극에 비해 상대적으로 제작과정과 비용 부담이 낮은 오디오 드라마와 팟캐스트를 이용해 창작자와 소비자 모두 제작과 소비에 대한 부담을 줄임
- 사운드 디자이너와의 협업을 통해 대사 외에도 음향 효과 및 음악을 효과적으로 사용하여 오디오 드라마의 장점을 극대화함

[그림 3-10] 오디오 드라마 - 듣는 희곡: (괄호)에 귀대면 (<https://youtu.be/DARYAZnqEZO>)



64) 한국문화예술위원회. 온라인미디어 예술활동 누리집, 듣는 희곡: (괄호)에 귀대면 [낌낌], <https://artson.arko.or.kr/artson/board/view/104/101?currentPage=11&searchOperator=or&cid=1044> (접속일자 2021. 10.15.)

○ 사업 성과

- 희곡에 대한 인식 전환의 계기 마련
 - 희곡이라는 생소한 장르를 오디오 드라마로 재구성하여 소비자들이 텍스트보다 훨씬 쉽게 감상할 수 있도록 접근성을 높임
 - 연극으로 완성되지 못한 작품들까지도 소비자와 만나고 재조명될 수 있는 가능성을 열어줌
- 콘텐츠의 참신한 기획에 대한 높은 만족도
 - 그동안 접하지 못한 방식의 콘텐츠이기 때문에 우연히 접한 소비자도 기대 이상의 반응을 보임
 - 오디오 드라마의 특성상 혼자 감상하는 경우가 많아 집중도와 전달성이 높아짐
- 2020년 온라인미디어 예술활동 지원사업 우수작 '아트 체인지업' 상 수상

○ 비즈니스 모델 및 사업성 분석

- 오디오 드라마라는 방식을 통해 문학과 연극에 관심 있는 소비자들에게 새로운 콘텐츠 제공
 - 연극과 문학의 매개적인 위치를 장점으로 부각시켜 연극 관람객과 문학 독자 모두에게 어필할 수 있는 콘텐츠로 포지셔닝할 수 있음
- 작품의 메시지를 효과적으로 표현할 수 있는 통일된 포맷 선택
 - 현재 동영상 포맷으로 제작했으나 화면에 담기는 정보는 제한적이기 때문에 이미지를 효과적으로 사용하거나 오디오 중심의 팟캐스트 포맷으로 제작하여 일관성을 유지하는 것이 중요함
- 오디오 드라마의 시리즈화 가능성 검토
 - 온라인 환경에서는 주기적으로 새로운 내용을 업데이트하면서 호기심을 유발해야 소비자의 관심을 지속적으로 유지하고 재방문 빈도를 늘릴 수 있음
 - 지원사업을 통해 총 4편의 오디오 드라마를 제작하였으나 각 작품의 스토리가 독립적으로 진행되어 시리즈로 묶기 어렵기 때문에 후속 감상의 동기 부여가 충분하지 않을 수 있음
 - 독립적인 작품이더라도 서로 간의 연계성을 부각시켜 다른 작품의 감상을 유도하거나, 하나의 작품을 여러 콘텐츠로 분할 제작하는 방식으로 연속적인 소비 유도 가능
- 소비자들이 창작과정에 참여하기 위해서는 보다 효과적인 소통방안 필요
 - 메일링 서비스를 통해 소비자와 소통하고자 계획했으나, 정보 전달을 위한 목적이 강한 메일보다 다수의 참여자가 함께 소통하기에 적합한 매체를 선정하는 것이 중요함
 - 한정된 인원을 대상으로 커뮤니티 기능이 강한 온라인 채널을 활용함으로써 참여 인원의 소속감과 유대감을 강화하고 각색의 진행과정을 실시간으로 공유할 수 있는 환경이 필요함
 - 또한 이와 같은 과정은 소비자의 적극적인 참여 의지가 필수적이기 때문에 참여자들을 모집하는 과정에서 재치 있는 테스트를 활용하여 호기심을 유발하고 개별 참여자들에게 책임감을 부여함으로써 참여도를 끌어올리기 위한 장치를 마련하는 것도 효과적임
- 수익화 방안
 - 초기 단계에서는 유튜브나 팟캐스트를 통해 무료로 제공하여 소비자의 범위를 늘려나가는 전략으로 접근하여 광고 수익을 창출하거나 함께 창작과정에 참여한 소비자들을 대상으로 한 멤버십 서비스를 통해 유료 수익 모델을 발굴하는 방안도 있음
 - 해외 사례에서 언급한 Patreon과 같이 충성도 높은 소수의 팬을 대상으로 콘텐츠를 주기적으로 제공함으로써 월별 후원금을 받는 방식도 시도 가능

제2절 국내외 온라인미디어 예술활동 비즈니스 및 수익화 사례

1. [해외]공연 중계 플랫폼 - Marquee TV

■ 사업 개요

- 무용, 연극, 클래식 음악, 오페라 등 공연예술 분야의 프리미엄 스트리밍 서비스를 운영하는 플랫폼⁶⁵⁾
- 2018년 영국에서 처음 서비스를 개시하여 로얄 오페라하우스, 볼쇼이 발레단, 로얄 셰익스피어 컴퍼니, 런던 필하모닉 오케스트라 등 국제적인 예술단체들의 공연을 라이브 또는 VOD 방식으로 중계함
- 월 단위의 구독료를 결제하면 HD 스트리밍 영상을 무제한으로 관람할 수 있으며 웹, 모바일, TV 등 다양한 매체에서 자유롭게 이용할 수 있음. 정확한 구독자 수는 알려져 있지 않지만 2020년 6월 기준으로 대략 20여 개 국가에서 수만 명이 사용하는 것으로 추정됨⁶⁶⁾
- 2020년 초 코로나19 발생 직후 비대면 공연 관람 수요가 증가하면서 구독자 수가 5~6배나 증가했고, NT 라이브와 함께 대표적인 온라인 공연 중계 플랫폼으로 자리잡음
- 현재는 주로 각 공연 단체에서 제작한 영상 콘텐츠의 온라인 상영권을 제공받아 서비스하고 있지만, 향후 Marquee TV에서 비용을 투자하여 자체 제작하는 콘텐츠의 비중을 늘릴 계획임

[그림 3-11] 영국 공연 중계 플랫폼 - Marquee TV (<https://www.marquee.tv>)



65) Marquee TV 홈페이지. <https://www.marquee.tv> (접속일자 2021.10.15.)

66) The Washington Post(2020), "The future of the performing arts is digital. Marquee TV has a major head start", https://www.washingtonpost.com/entertainment/theater_dance/the-future-of-the-performing-arts-is-digital-marquee-tv-has-a-major-head-start/2020/06/21/21976664-accf-11ea-a9d9-a81c1a491c52_story.html, 2020.06.21. (접속일자 2021.10.15.)

■ 비즈니스 모델

○ 핵심 가치

- 현장에서 직접 볼 수 없는 전 세계의 공연을 고품질 영상으로 저렴한 가격에 관람할 수 있음
- 다양한 장르와 단체의 공연을 하나의 플랫폼에 모아서 쉽고 편리하게 많은 콘텐츠 이용 가능
- 공연예술 단체들에게 유튜브나 자체 플랫폼보다 훨씬 더 효율적인 온라인 플랫폼 제공

○ 타겟 고객

- 클래식 예술에 대한 충성도가 높은 장년층과 문화예술에 관심을 갖기 시작한 청년층으로 나뉨
- 가족과 학교 중심의 단체 고객도 증가하는 추세임

○ 자원 활용

- 로얄 오페라하우스, 볼쇼이 발레단, 런던 필하모닉 오케스트라, 로얄 셰익스피어 컴퍼니 등 전 세계의 유명 공연 단체 및 축제와 제휴하여 콘텐츠를 공급함

○ 수익원 및 비용 구조

- 정액제 구독형 서비스로 월 구독료는 약 1만1천원(8.99달러), 연간 구독료는 11만원(89.99달러)이며 연 단위 결제 시 할인가격이 적용됨. 콘텐츠 제공자에게 상영료 수익을 배분하고 직접 제작비를 투자하여 독점 콘텐츠를 확보하기도 함

■ 시사점

○ 충성도 높은 예술 소비자들을 위한 고품질 공연 스트리밍 서비스로 틈새시장 공략

- 온라인 공연을 정해진 가격에 무제한으로 감상할 수 있는 구독형 서비스로 기존 OTT 서비스와 비즈니스 모델은 동일하지만 공연예술에 초점을 맞춰 '예술계의 넷플릭스'로 자리매김함
- 유튜브나 넷플릭스에서 공연 콘텐츠를 볼 수 있으나, 이용 편의성이 낮은 소외된 장르라는 점에 착안하여 예술 애호가들만을 위한 차별화된 서비스로 유료 구독자를 확보함

○ 무대 공연에만 집중했던 예술 단체들에게 새로운 수익 모델 제시

- 공연 영상을 아카이빙 목적뿐만 아니라 유료로 판매 가능한 상품 또는 서비스로 재활용함
- 각 예술 단체가 자체 멤버십으로 관리하던 팬덤에게 온라인 콘텐츠라는 새로운 서비스를 제공하는 동시에 유사한 취향을 가진 여러 단체의 팬덤을 한 곳에 모아 더 많은 소비를 유도함
- 또한 온라인으로 가볍게 공연을 관람했던 일회성 고객이 향후 직접 공연장을 방문하는 진성 고객으로 발전할 가능성이 높기 때문에 타겟 마케팅 광고 또는 티켓 판매 등을 통한 부가 수익도 창출할 수 있음

○ 오프라인 시장을 대체하기 위한 목적이 아니라 더 큰 시장 확대의 기회로 이용

- 기존 공연예술의 무대를 'Live-to-Digital'로 넓혀 더 많은 소비자를 찾아나가는 한편, 신규 소비자들을 'Digital-to-Live'로 환원시키는 역할을 함으로써 예술시장의 파이를 키우는 전략으로 접근함
- 온라인 시장을 이용해 상대적으로 클래식 예술에 관심이 낮았던 10~20대까지 새로운 소비자로 유입시킬 수 있는 기회로 활용함

2. [해외]멤버십 기반 후원 플랫폼 - Patreon

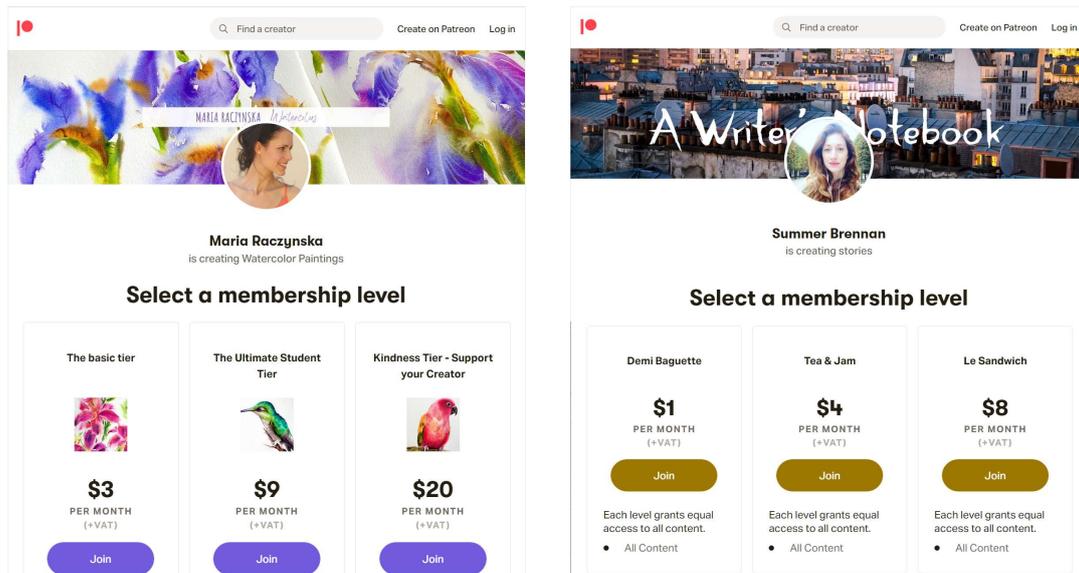
■ 사업 개요

- 2013년에 미국에서 설립된 크라우드 펀딩 플랫폼으로 다양한 분야에서 재능있는 창작자들이 자신의 콘텐츠를 가지고 팬들의 후원금을 모집할 수 있음⁶⁷⁾
- 멤버십을 기반으로 정기 후원자들에게 후원금액에 따라 작품 또는 보상을 주기적으로 제공하거나 (monthly), 정해진 액수의 후원금을 달성했을 때 작품을 제공하는 방식(per creation) 중에 선택하여 운영할 수 있음. 보상은 등급별로 차등을 두어 후원금액이 많을수록 큰 보상을 제공함
- 개인 또는 소규모 단체의 창작자들이 누구나 참여 가능하며 마니아층이 많은 팟캐스트, 게임, 애니메이션, 코믹스, 팬아트 등의 장르가 가장 활발하게 운영됨

■ 비즈니스 모델

- 핵심 가치
 - 후원자가 창작자에게 직접 콘텐츠를 전달받고 소통함으로써 강한 소속감과 유대감을 갖게 됨
 - 팬들의 정기적인 후원금을 통해 창작자가 책임감을 가지고 안정적으로 창작에 몰두할 수 있음
- 타겟 고객
 - 게임, 애니메이션, 코믹스 등 비주류 문화와 예술활동에 관심이 많은 마니아(mania)층
- 자원 활용
 - 창작자의 후원금과 후원자 수에 대한 데이터를 체계적으로 수집하여 분석하고 공개함
- 수익원 및 비용 구조
 - 창작자가 모집한 후원금에 대해 5%의 플랫폼 이용 수수료 과금

[그림 3-12] 멤버십 기반 후원 플랫폼 - Patreon (<https://www.patreon.com>)



67) Patreon 홈페이지. <https://www.patreon.com> (접속일자 2021.10.15.)

■ 시사점

- 미국 시장에 특화된 민간 주도형 창작자 후원 플랫폼
 - 문화예술 분야에 대한 공공 지원이 많지 않은 미국 지역에서 창작자들의 활동 기반을 마련하기 위해 만들어진 서비스로, 창작자 스스로 자신을 적극적으로 어필하는 1인 미디어 성격이 강함
 - 콘텐츠 기획, 홍보/마케팅, 소통 전략 등 창작자 스스로의 종합적인 비즈니스 역량이 필수적임
- 창작자와 팬을 연결한다는 가장 기본적인 콘셉트에 초점을 맞춰 수익 모델 발굴
 - 창작자는 충성도 높은 팬들과 직접 소통하며 지지와 지원을 받는 동시에 팬들의 정기적인 후원금을 토대로 책임감을 가지고 안정적으로 창작에 몰두할 수 있음
- 창작자들의 효과적인 수익 창출을 위해 콘텐츠 기획과 홍보 활동에 대한 상세 가이드 제공
 - 팬덤을 기반으로 운영되는 서비스이기 때문에 신진 창작자들에게는 진입장벽이 존재할 수밖에 없음
 - 이를 해소하기 위해 Patreon U(University)라는 메뉴를 통해 ‘더 많은 팬을 후원자로 만드는 4가지 기본 팁’ 등 창작자들의 초기 진입을 돕는 다양한 워크숍과 동영상 가이드를 제공함
 - 콘텐츠도 물론 중요하지만 팬과의 관계를 지속하기 위해서는 친밀한 소통이 바탕이 되어야 하기 때문에 솔직한 감정을 드러냄으로써 유대감을 쌓아가는 훈련과 적응의 과정을 강조함
- Patreon에서 주로 활용되는 6가지 비즈니스 모델⁶⁸⁾
 - [표 3-6]과 같이 비즈니스 모델의 유형을 소개하여 소비자들의 후원 동기와 가치를 이해하도록 함
- 창작자들의 후원금 모금 현황과 후원자 수에 대한 통계 데이터 공개
 - Graphtreon이라는 별도의 사이트를 구축해 창작자들의 후원 현황을 순위로 매겨 월별로 공지함
 - 2021년 10월 현재 탑 크리에이터는 범죄 사건을 코믹하게 해설하는 팟캐스트 창작자인 ‘True Crime Obsessed’로 4만 6천여 명의 후원자를 확보하고 있으며, 후원금 액수는 공개되지 않았으나 월 2억원 이상인 것으로 추정됨⁶⁹⁾
 - Patreon 전체의 후원금 총액, 창작자 통계를 포함해 월별, 장르별, 창작자별 후원 순위를 투명하게 공개함으로써 후원자들에게 신뢰를 쌓고 성공 사례를 부각시켜 더 많은 참여를 유도하는 효과도 있음

[표 3-6] Patreon에서 주로 활용되는 6가지 비즈니스 모델 (표 재구성)

Patreon 창작자들이 주로 활용하는 6가지 비즈니스 모델		
1	커뮤니티 모델	창작자가 중심이 되는 커뮤니티에 초대하여 취향에 대한 전문성과 소속감을 강화함
2	교육 모델	온라인 강의, 튜토리얼 등을 통해 참여자들에게 전문적인 지식과 정보를 제공함
3	콘텐츠 이용권 모델	특정 액수 이상의 후원자에게 콘텐츠 라이브러리나 프리미엄 콘텐츠 이용권을 제공함
4	팬 관계 모델	후원자들을 공식적인 팬으로 인정하고 특별한 정보를 주거나 더 밀접한 관계를 맺음
5	자발적 지불 모델 (Pay-what-you-can)	크라우드 펀딩의 기본 원칙에 충실한 방식으로 후원자들이 자발적으로 후원금을 정함
6	제품/서비스 모델	정기적인 후원 액수에 따라 그에 해당하는 작품이나 보상을 제공해줌

68) Patreon Blog(2019). 6 Business Models to Use On Patreon Today, <https://blog.patreon.com/6-membership-based-business-models-you-can-use-on-patreon-today> (접속일자 2021.10.15.)

69) Graphtreon 홈페이지. <https://graphtreon.com> (접속일자 2021.10.15.)

3. [국내]VR 전시 콘텐츠 플랫폼 - EAZEL

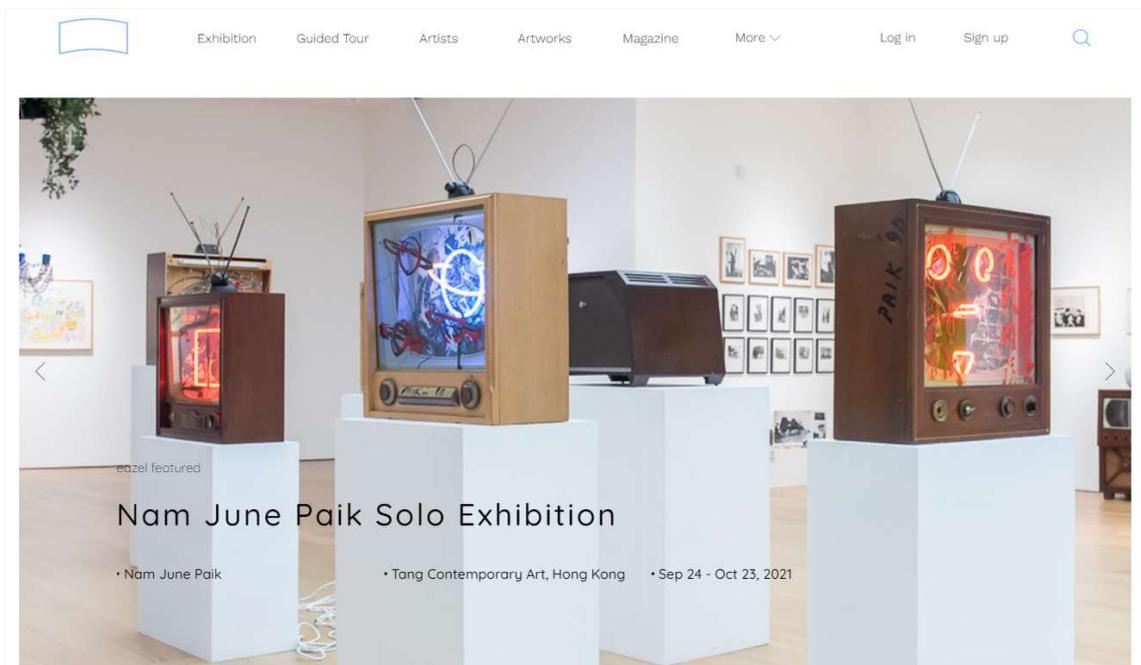
■ 사업 개요

- 가상의 전시 공간을 통해 누구나 시간과 공간의 제약 없이 전시를 관람할 수 있는 온라인 플랫폼⁷⁰⁾
- 2015년 서울과 뉴욕을 거점으로 시작된 서비스로 서울시립미술관, 국제갤러리, 아라리오갤러리 등 국내 주요 미술관과 갤러리를 비롯하여 뉴욕, 홍콩 등 글로벌한 범위의 전시를 아카이빙하고 있음
- VR을 통해 관람객이 자유롭게 시선을 이동하며 작품의 상세 정보를 볼 수 있고 현장의 공간감을 최대한 그대로 재연하여 가상과 현실의 경험을 자연스럽게 매끄럽게(seamless) 이어주는 역할을 함. 갤러리나 작가에게 직접 메시지를 보내는 기능을 제공하여 작품 구매로도 연계될 수 있음
- 약 200개의 미술관에서 500여 개의 전시 콘텐츠를 확보했고 코로나19 이후 VR 전시 콘텐츠 제작 수요 및 VR 관람객 수가 크게 증가하는 등 예술 분야 스타트업으로서 성장 가능성을 증명함

■ 비즈니스 모델

- 핵심 가치
 - 온라인 VR 전시를 통해 관람객들에게 가장 현장감 있고 이머시브한 전시 관람 경험 제공
 - 물리적인 공간에서 한시적으로 이루어지는 전시를 온라인에 그대로 재연하여 작품뿐만 아니라 전시 공간에 대한 아카이빙 기능 수행
- 타겟 고객
 - 전시 아카이브를 구축하고자 하는 미술관과 갤러리
 - 더 많은 전시 감상을 원하는 잠재적인 관람객

[그림 3-13] VR 전시 콘텐츠 플랫폼 - EAZEL (<https://eazel.net>)



70) EAZEL 홈페이지. <https://eazel.net> (접속일자 2021.10.15.)

○ 자원 활용

- 360° VR 영상 제작 및 3D 스캐닝 기술을 전시 공간에 최적화하여 세련된 방식으로 적용함
- 글로벌 예술시장을 겨냥하여 한국, 미국, 홍콩, 중국, 유럽 등지의 많은 미술관, 갤러리와 제휴함

○ 수익원 및 비용 구조

- 미술관, 갤러리, 작가에게 VR 영상 제작과 아카이빙에 대한 비용을 받고 관람객에게는 무료로 온라인 전시 콘텐츠를 제공함. 작품 판매 기능을 연계하거나 미술계 소식을 전하는 매거진 콘텐츠, 작가의 작업 공간에 대한 VR 영상 제작 등 부가 서비스를 통한 수익 모델도 구축하고 있음
- 플랫폼 구축, 부가 서비스 기능 개발을 위한 비용 외에도 국내외 다양한 미술관, 갤러리와 전략적인 네트워킹 구축을 위한 비용, 콘텐츠 제작/수급 비용 등이 투입됨

■ 시사점

○ 국내외 미술관과 갤러리의 360° VR 전시 상용화에 기여

- 360° VR 전시를 처음 시도한 것은 구글 아트앤컬처, 영국 The Space 등이었지만 전시 공간에 최적화된 3D 스캐닝 기술을 적용하여 온라인 전시 아카이브 구축의 기폭제 역할을 함
- 국내 각 지역은 물론 해외에 있는 관람객까지도 가상의 전시 공간에 방문할 수 있게 되어 전시 관람객 증가 및 접근성 향상에 긍정적인 효과를 불러옴

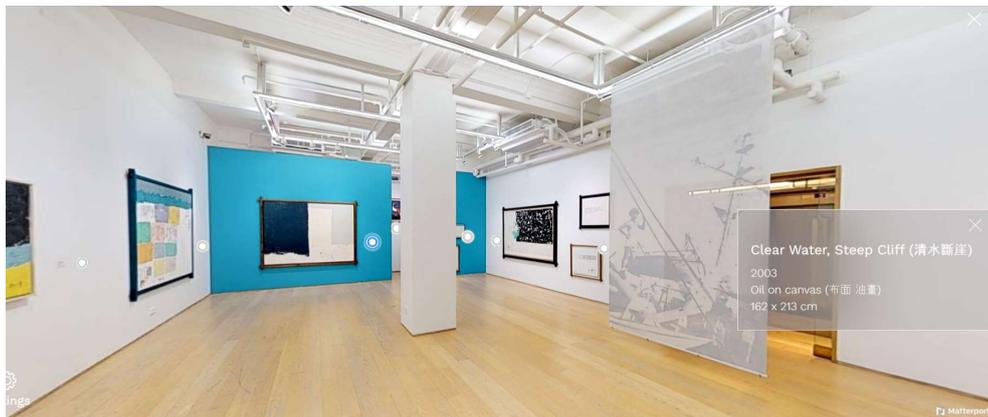
○ 온라인 전시를 기반으로 다양한 부가 수익 창출 가능성

- 온라인 전시 관람객은 잠재적인 현장 방문객으로 발전할 가능성이 높기 때문에 현장 관람에 대한 티켓 판매 또는 추가적인 소비를 유도하는 프리미엄(Freemium) 서비스 제공, 현장 경험 및 전시 내용과 연계된 상품 또는 서비스의 마케팅 채널로 활용할 수 있음
- 관람객들이 어떤 위치에 가장 많이 머물렀고 어떤 작품을 가장 많이 조회했는지, 실제 작품 구매와 연관성이 높은 행동 패턴은 무엇인지 등의 데이터를 수집, 분석하여 미술관이나 갤러리를 대상으로 고객 데이터를 이용한 다양한 부가 상품 개발이 가능함

○ 오프라인 시장을 대체하기 위한 목적이 아니라 더 큰 시장 확대의 기회로 이용

- Marquee TV와 마찬가지로 물리적인 공간의 전시를 대신하는 것이 아니라 상생과 보완의 개념으로 접근하여 소비자들이 온라인으로 경험한 전시를 계기로 오프라인에서 더 많은 전시를 관람하도록 유도함

[그림 3-14] EAZEL의 VR 전시 사례 - 홍콩 Hanart TZ Gallery (<https://eazel.net/exhibitions/217>)



4. [국내]클래식 음악 스트리밍 서비스 - 클래식 매니저

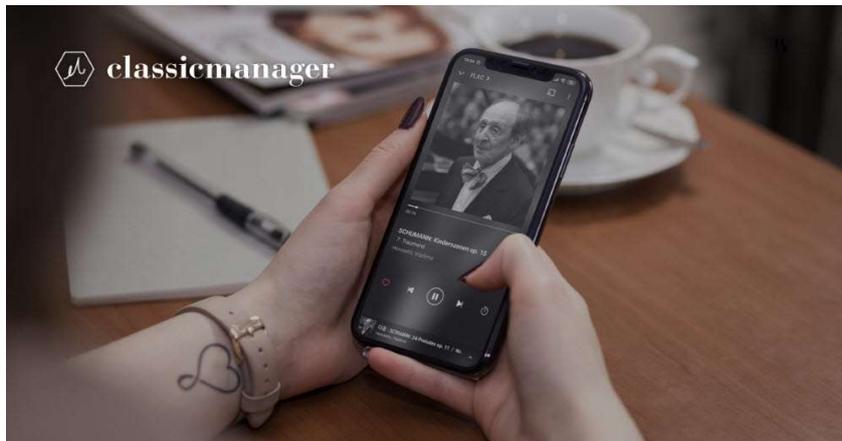
■ 사업 개요

- 2016년 ‘아티스츠크카드’에서 오픈한 클래식 음악 서비스로 저작권이 없거나 소멸된 퍼블릭 도메인의 클래식 음원을 필터링할 수 있는 ‘퍼블릭 도메인 라이선스 필터링 시스템’ 특허를 기반으로 약 42만여 건의 클래식 음원을 수집하고 인공지능 추천 알고리즘을 적용한 클래식 음악 스트리밍 플랫폼⁷¹⁾
- 2021년 1월 기준 100만 다운로드, 36만 명의 사용자 수를 기록했고, 전체 사용자의 50%는 국내 사용자이며 일본, 대만, 동남아시아 등의 해외 사용자도 다수를 차지하고 있음⁷²⁾
- 클래식 음원을 스트리밍하는 온라인 라디오 콘셉트(클래식 매니저)로 시작하여 개인 창작자들이 기존 곡을 커버하여 새로 연주하거나 노래한 음원을 전문으로 송출하는 서비스(커버랄라), 누구나 라이브 오디오 또는 영상을 송출할 수 있는 서비스(아티스츠크카드)로 사업 영역을 계속 확장하고 있음

■ 비즈니스 모델

- 핵심 가치
 - 클래식 음악이라는 틈새시장을 공략하여 테마나 분위기에 따라 라디오처럼 쉽게 들을 수 있는 큐레이션 서비스를 제공함으로써 조용하고 차분한 음악을 선호하는 고객들의 니즈를 만족시킴
 - 최고급 명품 악기와 장비가 마련된 공간에서 진행되는 프리미엄 라이브 공연 시리즈를 유료로 송출하여 클래식 마니아의 공연 감상 만족도를 높임(아티스츠크카드)
- 타겟 고객
 - 클래식 음악을 선호하는 소비자 또는 비용 부담 없이 조용한 배경음악 사용을 원하는 소비자
- 자원 활용
 - ‘퍼블릭 도메인 라이선스 필터링 시스템’ 특허 및 인공지능 기반 추천 알고리즘 등 자체 기술 개발
 - 무료로 사용할 수 있는 42만여 건의 퍼블릭 도메인 음원 데이터베이스

[그림 3-15] 클래식 음악 스트리밍 서비스 - 클래식 매니저



* 이미지 출처 : 벤처스퀘어, “클래식매니저 월정액 요금제 출시”, <https://www.venturesquare.net/804624>, 2020.03.12.

71) 클래식 매니저 홈페이지. <https://classicmanager.com> (접속일자 2021.10.15.)

72) 비즈트리뷰. [인터뷰] “예술가에 의한, 예술가를 위한 플랫폼 만들고 싶었죠” 아티스츠크카드 정연승 대표, <https://www.biztribune.co.kr/news/articleView.html?idxno=258896>, 2021.03.18. (접속일자 2021.10.15.)

○ 수익원 및 비용 구조

- 기본적으로 퍼블릭 도메인의 모든 음원 콘텐츠는 무료로 이용가능하며, 플랫폼 내에 광고를 삽입하여 광고 수익을 창출함
- 월 정액제 요금을 결제하면 광고 없이 무손실 음질(FLAC)로 들을 수 있고 별도의 제휴 음원을 포함한 재즈, 현대 클래식 음원을 이용할 수 있음. 또한 공간 운영자들에게는 매장음악이용권을 저렴한 가격으로 판매함. 상업시설에서 음원 이용 시 내야하는 ‘공연권료(저작물을 공중에게 공개하여 사용하는 대가)’ 대신에 퍼블릭 도메인 또는 프리 라이선스 음원을 합법적으로 제공함
- 클래식 또는 크로스오버 장르의 뮤지션과 고음질의 라이브 공연을 진행하여 유료 티켓을 판매함
- 콘텐츠 공급비용이 별도로 투입되지 않는 대신, 플랫폼 구축 및 부가 서비스 개발을 위한 비용 및 마케팅 비용 등이 투입됨

■ 시사점

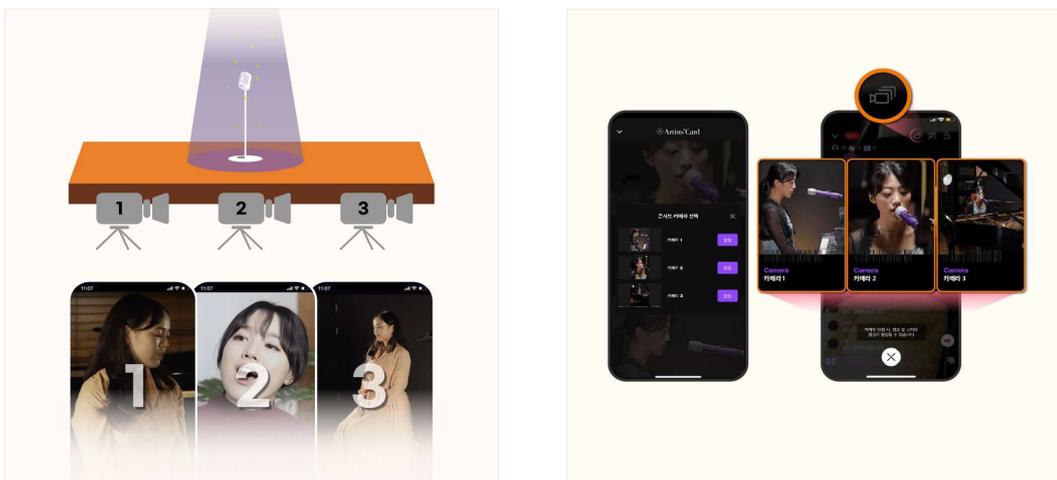
○ 유튜브 프리미엄과 동일한 비즈니스 모델로 국내외 시장에서 수익 창출

- 기본 콘텐츠는 무료로 제공하는 대신 광고를 삽입하고, 유료 사용자에게는 광고를 빼고 별도의 추가 콘텐츠를 제공하는 방식의 프리미엄(Freemium) 서비스 모델을 적용함
- 상대적으로 언어의 장벽이 거의 없는 클래식 음악의 장점을 활용하여 일본, 동남아시아, 유럽 등 해외 시장을 적극적으로 공략함

○ 창작자와 소비자가 서로 만나서 교류할 수 있는 다양한 부가 서비스 개발

- 저작권자가 없는 음원을 인공지능 기반으로 추천하는 스트리밍 서비스의 구조상 창작자가 실재하지 않고 교류의 필요성이 없는 일방향적 서비스이기 때문에 발전 또는 확장의 여지가 적음
- 개인 창작자들이 라이브 공연을 진행할 수 있는 기능을 추가하여 팬들에게 후원을 받을 수 있도록 하고, 사운드의 퀄리티를 높인 자체 공연을 유료 진행하는 방식으로 서비스를 확장시킴
- 자체 기획한 온라인 라이브 공연의 경우 [그림 3-16]과 같이 여러 대의 카메라로 무대를 촬영하여 관람객들이 카메라 각도를 직접 선택할 수 있는 멀티 앵글 방식으로 구성하여 관람객의 참여도와 현장감을 높임

[그림 3-16] 아티스츠크드의 온라인 공연 중계 사례



* 이미지 출처 : 아티스츠크드, 온스타인웨이 <윤한>, <https://tickets.interpark.com/goods/21008963> (접속일자 2021.10.15.)

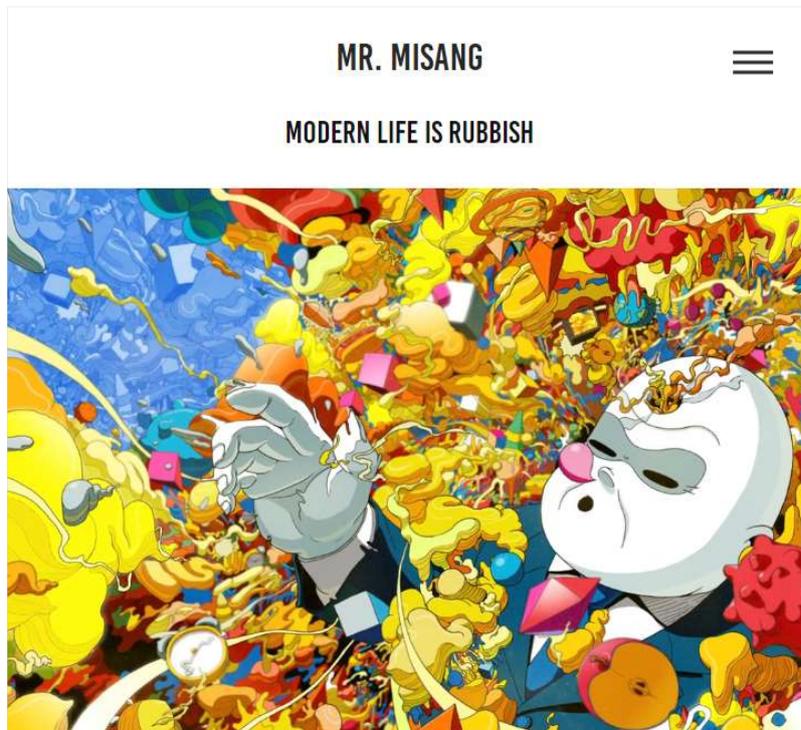
5. [국내]개인 창작자들의 수익 창출 사례

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스 사례

○ NFT 기반의 예술 콘텐츠 판매 및 메타버스 전시 - Mr. Misang⁷³⁾

- Mr. Misang은 2014년부터 애니메이션 작업을 병행하며 활동해온 일러스트레이터로 디지털 포맷의 이미지나 영상 작업에 익숙하며 디지털 아트 커뮤니티에서 GIF 포맷의 모션 애니메이션 작품들로 이름을 알리기 시작함
- 2021년 NFT 시장에 진출하여 첫 NFT 작품 시리즈인 ‘Modern Life is Rubbish’를 발표한 이후 SuperRare, Nifty Gateway 등 해외 시장에서 고가에 작품이 판매되어 주목받게 됨.⁷⁴⁾ ‘Modern Life is Rubbish’는 가상의 디스토피아를 관찰하는 주인공의 모습을 모션 이미지로 제작한 짧은 디지털 애니메이션으로 지금까지 총 12개의 작품이 발표됨. 작품의 판매 가격은 각각 2,800만원 (2.4만 달러)부터 최대 6억원(50만 달러)까지 점점 높아지고 있음. 2021년 7월 국내 NFT 거래 플랫폼인 클립 드롭스의 론칭 프로모션으로 판매된 ‘Crevasse #1’은 999개의 에디션이 27분 만에 완판되었으며, 총 판매수익은 약 1억 1,600만원으로 추정됨⁷⁵⁾
- Nifty Gateway에서 ‘Masked Workers’라는 새로운 작품을 공개하며 블록체인 기반의 메타버스 플랫폼인 크립토펙셀(Cryptovoxels)에서 가상 전시를 열기도 함

[그림 3-17] Mr. Misang의 작품 - Modern Life is Rubbish (<https://mrmisang.com>)



73) Mr. Misang 홈페이지. <https://mrmisang.com> (접속일자 2021.10.15.)

74) Nifty Gateway(2021). Why We Love Mr. Misang, <https://niftygateway.com/collections/masked-misangoneof> (접속일자 2021.10.15.)

75) 디지털투데이. ‘클레이튼 ‘클립드롭스’ 판매 첫날...미스터미상 NFT 27분 만에 완판’, <http://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=411253>, 2021.07.28. (접속일자 2021.10.15.)

- 1인 창작자 구독 모델 제시 및 온-오프라인 연계 활동 - 이슬아 작가⁷⁶⁾
 - 이슬아 작가는 2013년 한겨레21의 ‘손바닥문학상’ 수상으로 데뷔한 후 2014년부터 ‘이슬아의 솟곳’, ‘미미미마’라는 웹툰을 연재한 것을 계기로 온라인 기반의 연재 메일링 서비스를 시작함
 - 2018년 자신의 SNS를 통해 본인이 쓴 글을 하루에 한 편씩 메일로 보내주는 ‘일간 이슬아’ 프로젝트의 구독자를 모집해 소정의 구독료를 받고 6개월간 연재를 진행했고 출판사나 플랫폼 등의 기존 유통 시스템을 거치지 않고 온라인미디어(메일링 서비스)를 통한 독자적인 직거래로 수익 창출에 성공한 독보적인 사례로 주목받음
 - ‘일간 이슬아’의 구독 서비스가 성공한 후 매년 시즌별로 연재를 계속하면서 다양한 사람들을 인터뷰하거나 동료 작가의 글을 소개하는 등 매거진 방식으로 발전하고 있으며, 연재된 원고를 묶어 현재까지 총 7권의 책을 출간함. 첫 출간된 ‘일간 이슬아 수필집’은 2018년 전국 독립서점이 선정한 올해의 책 1위에 선정되었고, 이후 본인의 이야기를 소재로 강연을 진행하거나 팟캐스트에 출연하고 뮤지션으로서 공연 영상을 제작하는 등 활동범위를 넓혀가고 있음
 - 이후 출판물의 온라인 구독 서비스가 점차 확산되면서 문학동네 출판사에서도 지난 2020년 3월 매주 요일별로 장편소설과 산문을 연재하는 웹진 <주간 문학동네>를 통해 연재 기간 동안 무료로 콘텐츠를 제공하고 완결된 작품을 출판하는 방식의 플랫폼 서비스를 개시함⁷⁷⁾

[그림 3-18] 이슬아 작가의 에세이 구독 서비스 - 일간 이슬아 2018년 3월호 (<https://www.sullalee.com/dailee-sulla>)

76) 이슬아 작가 홈페이지. <https://www.sullalee.com> (접속일자 2021.10.15.)

77) 주간 문학동네 홈페이지. <http://www.weeklymunhak.com> 접속일자 2021.10.15.)

■ 시사점

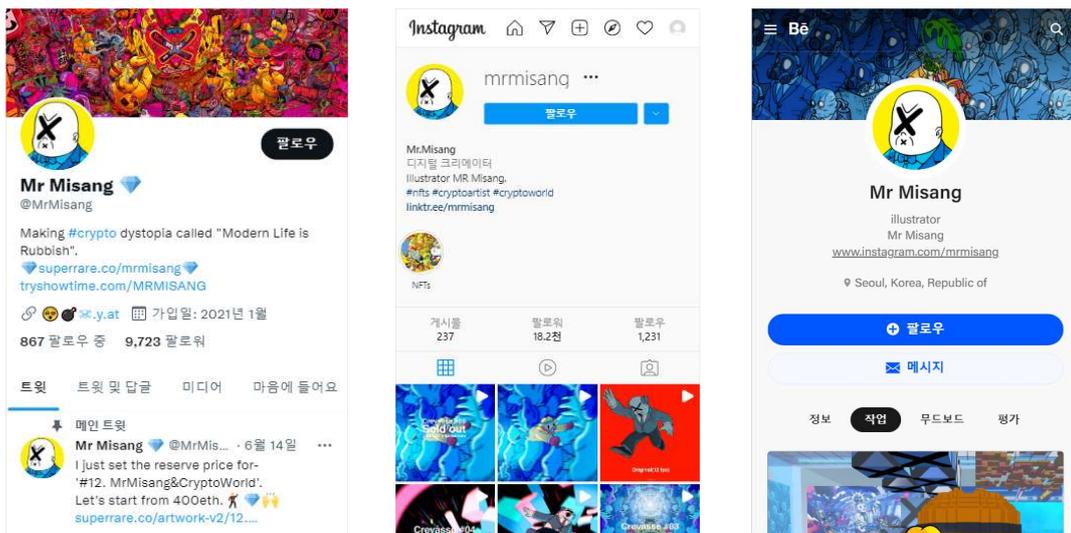
○ 디지털 환경에 능숙한 창작자의 활동 영역 확장

- Mr. Misang은 애니메이터, 일러스트레이터로 활동을 시작하여 전통적인 예술의 관점에서는 오히려 아웃사이드에 가까웠으나 오히려 이와 같은 배경은 새로운 시장에 기꺼이 도전할 수 있는 동기로 작용함. 팝아트 스타일의 반복적인 모션 애니메이션을 통해 강렬한 시각적 이미지를 강조함으로써 디지털 아트의 장점을 효과적으로 부각시켰고 한정 수량 판매 방식을 전략적으로 이용함
- 이슬아 작가 역시 기존 출판계에는 자신의 글을 발표할 만한 적합한 매체가 없다고 판단하여 메일링 방식의 유료 구독 서비스를 시작했다고 밝힘. 웹툰을 연재한 경험을 기반으로 스스로를 연재노동자라고 칭하며 꾸준히 글을 쓰고 구독료를 통해 안정적인 창작 환경과 수익을 얻음⁷⁸⁾

○ SNS를 이용한 소비자, 팬덤과의 적극적인 소통 및 작품 확산

- Mr. Misang은 본인의 신원을 직접적으로 드러내지는 않지만 자신의 홈페이지는 물론, 트위터, 인스타그램, 페이스북 외에도 비핸스, 디스코드, 클럽하우스 등 다양한 SNS 플랫폼을 능숙하게 사용하며 팬들과 한국어, 영어로 소통하고 구매자와 DM(Direct Message)으로 1:1 메시지를 주고 받기도 함. 디지털 환경의 변화 속도가 매우 빠르고 플랫폼의 유행이 끊임없이 바뀌어도 불구하고 새로운 매체를 거부감 없이 받아들이고 적응했기 때문에 디지털 아티스트로서 본인의 인기와 작품의 가치를 상승시키는 데에도 매우 긍정적인 영향을 줌
- 이슬아 작가도 페이스북, 인스타그램 등 SNS에서 ‘일간 이슬아’의 구독자를 모집하고 주기적으로 활동 소식을 공유하고 있으며, 인스타그램 팔로워 수는 약 7만 2천여 명, 페이스북 팔로워 수는 1만 5천여 명에 달함. 메일링 서비스를 통해서도 독자들에게 실시간으로 답장을 받으며 반응을 확인하고 이외에도 홈페이지, 블로그, 유튜브 등 다양한 온라인미디어를 통해 자신을 적극적으로 홍보함

[그림 3-19] Mr. Misang의 SNS 활동 사례

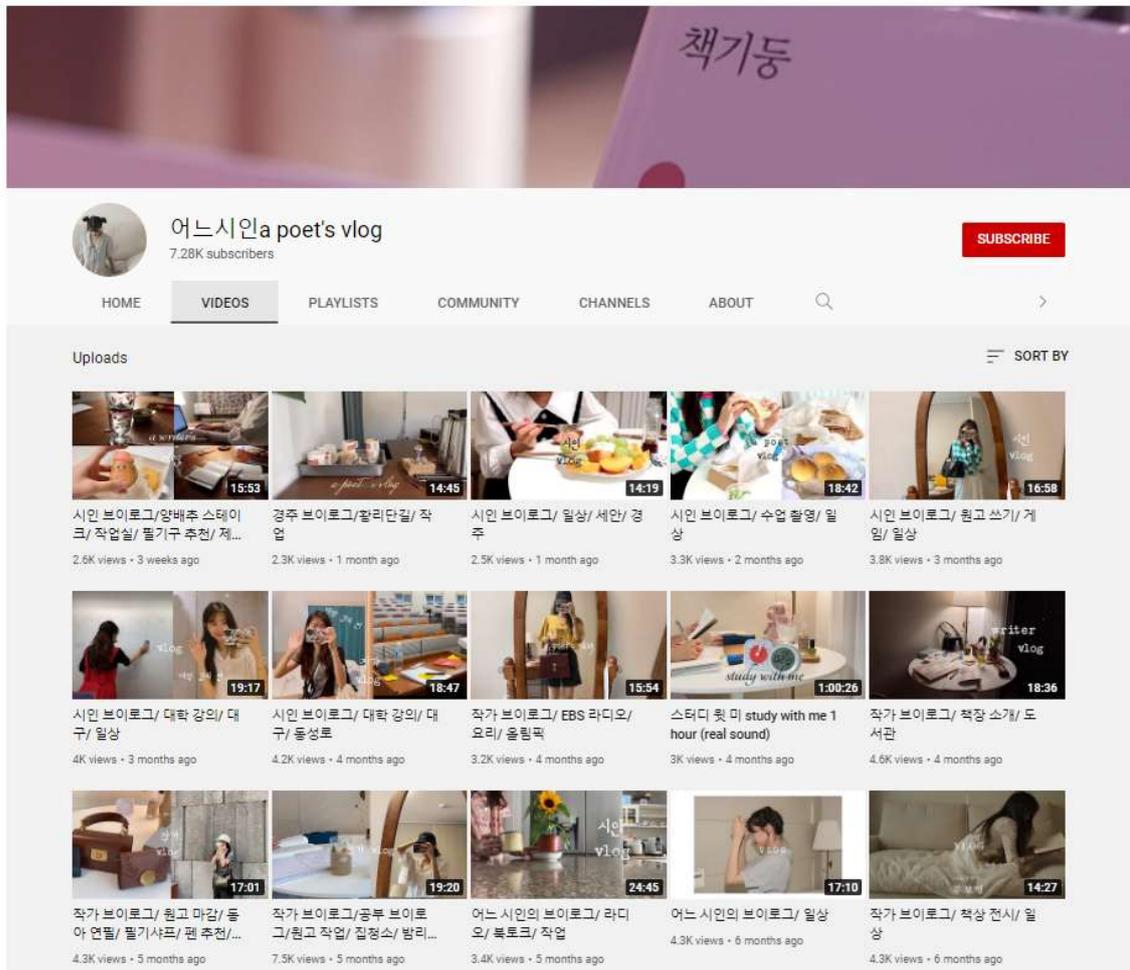


* 출처 - Mr. Misang 페이스북 (<https://www.facebook.com/mrmisang>), 인스타그램 (<https://www.instagram.com/mrmisang>)

78) 미디어스, “매일 써서 메일 보낸다, 일간 이슬아”, <http://www.mediaus.co.kr/news/articleView.html?idxno=121142>, 2018.04.16. (검색일자 2021.10.15.)

- 그 외에 ‘문단의 아이돌’로 불리고 있는 문보영 작가도 다양한 방식으로 독자들과 소통하는 젊은 작가로 꼽힘. 직접 모집한 독자들에게 손으로 쓴 일기를 우편으로 발송하는 ‘일기 딜리버리’와 신작 시를 전화로 읽어주는 ‘콜링 포엠’을 운영하고 있고, 일상 브이로그를 찍어 올리는 유튜브 활동도 펼치고 있음.⁷⁹⁾ 2016년 시인으로 데뷔한 이래, 소설과 산문뿐만 아니라 SNS, 유튜브 영상, 글쓰기 강의 등 다양한 매체와 분야를 넘나들며 팬덤을 형성해나감

[그림 3-20] 문보영 작가의 유튜브 채널 운영 사례



* 출처 - 문보영 작가 유튜브 채널 (https://www.youtube.com/channel/UC5FwiZhwp0_wgyumZn8QCQ)

79) 한국일보, “시인, 산문가, 유튜버, 소설가... 문보영은 끝이 없다”, <https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2021052609270002583?did=NA>, 2021.05.27. (접속일자 2021.10.15.)

제3절 사례 분석 결과 및 시사점

1. 국내외 온라인미디어 예술활동 관련 정책의 흐름과 특징

■ 창작자와 소비자의 접점 확대

- 온라인미디어는 시공간의 제약 없이 누구나 자유로운 접근할 수 있다는 점에서 큰 장점을 가짐. 기존 예술 지원정책이 국가 및 지역 단위의 예술 창작 및 관객 향유 활성화에 방점을 둔 경우가 많았다면 온라인미디어 활용의 확산으로 국가를 넘어서 글로벌 단위로 접근 범위가 확장됨. 따라서 물리적 위치의 제약을 뛰어넘어 온라인미디어 기반의 가상 세계에서 더 많은 사람에게 도달하고 더 쉽게 발견되기 위한 접근성과 검색 용이성의 개념이 중요해짐
- 캐나다, 호주, 영국에서도 이와 같은 맥락에서 온라인미디어로 이용할 수 있는 포맷의 작품을 제작 지원하는 사업이 공통적으로 추진되고 있으며, 단순히 제작 지원뿐만 아니라 소비자에게 도달하는 과정까지 이어졌을 때 지원 성과도 높게 나타남
 - 캐나다는 국영방송사 CBC/Radio-Canada의 플랫폼을 통해 콘텐츠를 유통함으로써 예술에 관심이 많은 공영방송 시청자들이 예술작품을 쉽게 감상하도록 접근성을 높임
 - 영국 The Space는 디지털 관객 개발 툴킷을 배포하여 예술계 종사자들이 관객과의 접점을 보다 넓힐 수 있는 방법을 알려주는 가이드를 제공함
 - 한국관광공사는 '대한민국 구석구석' 홈페이지에 '비대면 관광지 100선' 프로모션 페이지를 개설하고 여행에 관심이 많은 소비자들이 주로 사용하는 T맵, 네이버, 신용카드사와 연계 마케팅을 추진함

■ 문화예술 조직의 디지털 역량 강화

- 각 나라 모두 가이드북 배포, 웨비나, 컨설팅 지원 등 다양한 방식으로 예술 분야 종사자들의 교육 프로그램을 적극적으로 추진하여 디지털 리터러시를 높이기 위한 노력을 기울이고 있음
- 특히 온라인 환경에 대한 전문성이 높은 IT 기업, IT 컨설턴트, 공과대학교, 방송사 등과 파트너십을 맺고 타 분야와의 협업 네트워크를 통해 시너지 효과가 날 수 있도록 지원체계를 수립하고 있음

■ 디지털 트랜스포메이션과 비즈니스 모델의 접목

- 지금까지 장소/공간 중심으로 형성되었던 대면 소비 시장이 축소됨에 따라 문화예술뿐만 아니라 여행·관광 등 전 산업 분야에서 디지털 전환을 당면 과제로 받아들이고 있음. 각 나라의 지원기관에서는 디지털 기술로 인해 변화된 생태계의 지속가능성을 위해 비즈니스 모델을 기반으로 새로운 지원방식을 찾고자 함
- 창업 인큐베이팅과 같이 소규모 교육이나 개별 맞춤형 컨설팅, 또는 논리적 사고 훈련을 유도하는 툴킷과 가이드북 배포 등의 방식으로 비즈니스 모델 수립을 돕는 사업을 추진하며 지원방식을 다각화하고 있음. 이는 정해진 절차를 따르거나 벤치마킹하기보다는 각자에게 적용가능한 맞춤형 비즈니스 모델을 찾을 수 있도록 하기 위함임

2. 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 흐름

■ 창작자의 수익 창출 경로로서 유통 플랫폼의 역할과 중요성

- 유통 플랫폼은 소비자들이 원하는 제품이나 서비스 방식을 예측하고 이에 해당하는 콘텐츠를 공급하여 성공 사례를 만들어냄으로써 시장을 리드하는 역할을 담당하며, 창작자들에게 콘텐츠의 유통 구조, 즉 수익 창출 방안을 제시하고 그 안에서 자유롭게 창의적인 활동을 펼칠 수 있도록 돕는 무대로서의 의미를 가짐
 - Marquee TV는 소비자들이 양질의 공연을 저렴한 가격에 감상할 수 있는 서비스를 구축하고 공연 단체들이 영상화된 공연 콘텐츠를 제공하여 수익을 얻을 수 있는 구조를 마련함
 - Patreon은 창작자들에게 자신의 작품을 자유롭게 선보일 수 있는 일종의 개인 채널을 제공하고 소비자들은 자신이 좋아하는 창작자를 선택하여 소액의 후원금을 내고 작품을 감상할 수 있음
- 자본의 논리에 따라 움직이는 온라인 유통 플랫폼에 반드시 긍정적인 영향만 있다고 볼 수는 없지만, 시장 안에서 창작자와 소비자가 원하는 가치의 균형을 맞추고 서로를 연결해주는 통로가 되는 유통 플랫폼이 제 위치에서 역할을 할 때 시장 생태계가 자생적으로 순환할 수 있음. 우리나라에도 이러한 역할을 하는 유통 플랫폼이 두각을 나타내고 온라인 예술시장의 형성을 주도해 나가야 함

■ 1인 미디어로서 창작자의 비즈니스와 소통 역량

- 개인 창작자가 독립적으로 움직이는 시장에서는 창작자의 소통 의향과 역량이 수익으로 직결됨
 - Patreon은 창작자가 팬들에게 제공하는 보상이나 관계 형성의 범위에 따라 후원금의 액수가 달라지기 때문에 팬들과 더 적극적으로 만나고 소통할수록 후원자 수가 많아지고 수익도 높아짐
 - NFT 시장의 성공 사례로 꼽히는 Mr. Misang은 SNS에서 국내외의 다양한 소비자들과 활발하게 소통하고 있으며, 블록체인이나 NFT와 관련된 컨퍼런스나 행사에도 자주 참여하여 본인의 성과를 적극적으로 알림으로써 작품의 가격을 더욱 높이는 원동력이 됨
- 기존 시장에서는 예술가의 창작 능력과 작품의 완성도가 평가 기준에 가장 큰 비중을 차지했던 반면, 온라인 시장에서는 꾸준한 창작활동 외에도 스스로를 어떻게 드러내고 소비자를 대하는지가 창작자의 인기와 가치를 평가하는 새로운 기준이 됨

■ 글로벌 시장을 무대로 한 예술활동 확산

- 온라인미디어를 통해 물리적 거리의 제약이 사라짐에 따라 예술시장에도 해외 소비자의 비중이 점점 늘어나고 있음. 시장 규모가 크지 않은 국내에 활동 범위를 한정하기보다는 다양한 취향의 소비자를 접할 수 있는 해외로 시야를 넓힌다면 수익 창출의 기회도 늘어날 수 있음
 - Marquee TV는 영국 공연 단체를 중심으로 서비스를 시작한 후 미국, 호주 등 영어권 국가로 확장됨
 - 우리나라의 창작자들이 Patreon에서 활동하는 사례도 많아지고 있으며, Mr. Misang은 해외 NFT 마켓에서 첫 거래에 성공한 후 인지도가 높아져 국내에 알려지게 됨
 - EAZEL은 뉴욕에서 사업을 시작하여 국내로 역진출했고 홍콩, 베이징 등 사업 범위를 넓히고 있음
 - 클래식 매니저도 국내뿐만 아니라 일본, 대만, 동남아시아 등 해외 사용자가 절반 가까이 차지함

제4장

온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 연구

제1절 비즈니스 모델의 개념과 구성요소

1. 비즈니스 모델의 개념

■ 비즈니스 모델의 정의

- '비즈니스 모델'은 일반적으로 하나의 기업(조직)이 사업 아이디어를 가지고 어느 시장에서, 누구에게, 어떤 가치를 어떤 방법으로 전달하고 어떻게 수익을 창출할 것인지에 대한 방법을 의미함. 즉 시장에서 기업이 어떻게 가치를 창출하는가를 설명하는 논리 구조로서 기업 활동의 종합적인 흐름을 설계하는 마스터플랜 역할을 함

■ 비즈니스 모델 개념의 시초

- 인터넷을 기반으로 한 비즈니스에서 기업과 고객, 즉 공급자와 소비자를 포함한 다양한 이해관계자의 상호작용 방식은 이전과 크게 달라짐. 전통적인 산업에서 물리적인 제품의 생산, 운송, 판매 과정은 온라인 상에서 디지털 파일의 복제와 전송으로 대체되고, 고객과의 관계도 구매 결과에 대한 만족을 넘어서 구매 과정에서의 경험 전체를 포괄적으로 지칭하게 됨
- 이에 따라 한 기업의 비즈니스 모델이나 영업 방법이 기존의 다른 비즈니스와 기술적으로 어떤 점에서 차별화되는지에 대한 아이디어가 사업성과의 중요한 요소가 되자, 다른 기업의 모방을 방지하기 위해서 1998년 미국 연방특허고등법원이 비즈니스 모델에 대한 발명도 특허대상에 포함될 수 있음을 처음으로 인정함
 - 우리나라에서도 비즈니스 모델 특허는 인터넷 비즈니스와 관련된 기술 특허를 대상으로 함
- 이후 전자상거래, 온라인 게임, 전자결제 시스템 등 다양한 영역에서 비즈니스 모델 특허 등록 사례가 봇물처럼 쏟아지기 시작함. 1999년 미국에서는 아마존이 구매자의 결제정보를 모두 기억해 두었다가 클릭 한 번만으로 재구매할 수 있도록 하는 '원클릭(one click) 주문 모델'을 특허로 등록해 반스앤노블을 상대로 한 재판에서 승소한 사례도 있음⁸⁰⁾

■ 비즈니스 모델 개념의 확장

- 초기의 비즈니스 모델은 기업의 고유한 사업 아이디어와 기술적 실현 방법을 지칭하는 용어로 주로 사용되어 왔지만, 2000년대 이후 IT 기술의 활용도가 높아지면서 오프라인 산업까지 아울러 기업의 가치 창출 방식을 설명하는 보편적인 개념으로 확장됨
- 경영학적 관점에서도 다양한 비즈니스 모델은 어떠한 요소들로 구성되는지, 어떻게 분석해야 하는지, 비즈니스 모델을 혁신하기 위한 방법론은 무엇인지 등을 주요 연구 주제로 다루면서 기업의 비즈니스 모델 수립을 돕고 있음

80) 손승우(2005). 식을 줄 모르는 논쟁 'BM 특허', 디지털콘텐츠 Issue 8 No.147, 한국데이터베이스진흥원, p.111.

2. 비즈니스 모델의 구성요소와 유형 분석

가. 비즈니스 모델의 구성요소 분석

■ 비즈니스 모델 구성요소의 중요성

- 비즈니스 모델을 설계할 때 가장 중요한 부분은 가치사슬을 구성하는 여러 가지 요소들을 논리적으로 결합하여 작동시키는 것임. 비즈니스는 제품과 서비스, 거래 방식, 가격 등 다양한 요인들을 포함하고 있으며 개별 요소가 아무리 뛰어나도 이들이 서로 유기적으로 연결되어 있지 않으면 효과적으로 움직일 수 없음. 따라서 비즈니스 모델의 구성요소를 어떻게 구분하고 정의할지를 결정하는 것은 언어의 기본적인 문법체계를 세우는 것과 마찬가지로

■ 비즈니스 모델의 구성요소에 대한 선행연구 비교

- 비즈니스 모델의 구성요소에 대한 이론적 분석은 학계에서 가장 활발하게 논의가 이루어진 주제로 기존 연구에서 도출한 구성요소는 다음의 표를 통해 비교해볼 수 있음⁸¹⁾

[표 4-1] 비즈니스 모델의 구성요소에 대한 선행 연구 비교 (표 재구성)

연구자	구성요소
Venkatraman & Henderson(1998)	고객과의 상호작용, 자산 구성, 지식 레버리지, 가치 확보
Rayport & Jaworski(2000)	가치 제안, 시장 제공물, 자원 시스템, 재무 모델
Morris, et al.(2005)	가치제공, 목표시장, 경쟁전략, 내부역량, 수익모형, 성장의지
Shafer, Smith & Linder(2005)	전략적 선택, 가치 창출, 가치 네트워크, 가치 확보
Johnson, Christensen & Kagermann(2008)	고객 가치 제안, 수익 공식, 핵심 자원, 핵심 프로세스
강한수(2011)	가치제안, 목표고객, 가치사슬/조직, 전달방식, 수익 흐름
Osterwalder & Pigneur(2011)	제품 혁신(가치), 고객 관계, 인프라 관리, 재무적 요소
Weill & Woerner(2013)	콘텐츠, 고객 경험, 플랫폼

■ 주요 연구 내용 분석

- Johnson, Christensen & Kagermann(2008)의 연구

- 비즈니스 모델의 정의 : 4가지의 구성요소를 조화롭게 결합시켜 가치를 창조하고 전달하는 것임
- 구성요소 : 성공적인 비즈니스 모델 수립을 위해서는 먼저 고객들의 중요한 문제를 해결하거나 욕구를 충족시킬 수 있는 ‘고객 가치 제안(Customer Value Proposition)’을 수립하고, 매출과 비용구조를 의미하는 ‘수익 공식(Profit Formula)’, 인력/기술/설비/유통 등 기업이 가진 ‘핵심 자원(Key Resources)’, 그리고 제품 개발/디자인/마케팅 등을 효율적으로 관리하기 위한 ‘핵심 프로세스(Key Processes)’의 요소를 잘 활용해야 한다고 보았음⁸²⁾

81) 유창욱(2017). 신기술 도입을 위한 비즈니스 모델 구성 요소와 구축 프로세스에 관한 연구, 연세대학교 정보산업공학과, pp.10-12.

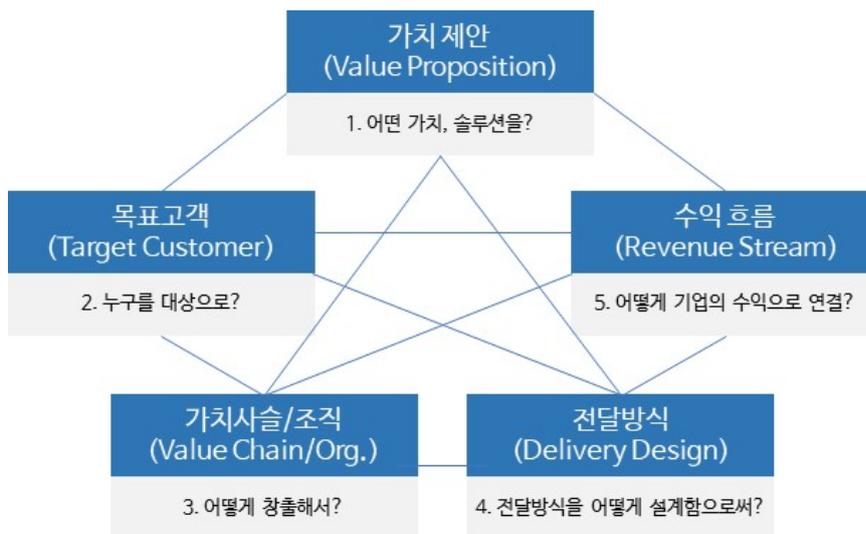
[그림 4-1] Johnson, Christensen & Kagermann(2008)의 비즈니스 모델 구성요소



○ 강한수(2011)의 연구

- 비즈니스 모델의 정의 : 기업이 고객을 위한 가치를 어떻게 창조해 전달하고, 어떤 방법으로 수익을 획득하는가를 설명하는 ‘하나의 스토리’임
- 구성요소 : Johnson, et al.(2008)과 Chesbrough(2007)의 연구를 바탕으로 ‘가치 제안(Value Proposition)’, ‘목표 고객(Target Customer)’, ‘가치사슬/조직(Value Chain/Org.)’, ‘전달 방식(Delivery Design)’, ‘수익 흐름(Revenue Stream)’의 5가지 구성요소를 다음과 같이 정의했음⁸³⁾

[그림 4-2] 강한수(2011)의 비즈니스 모델 구성요소



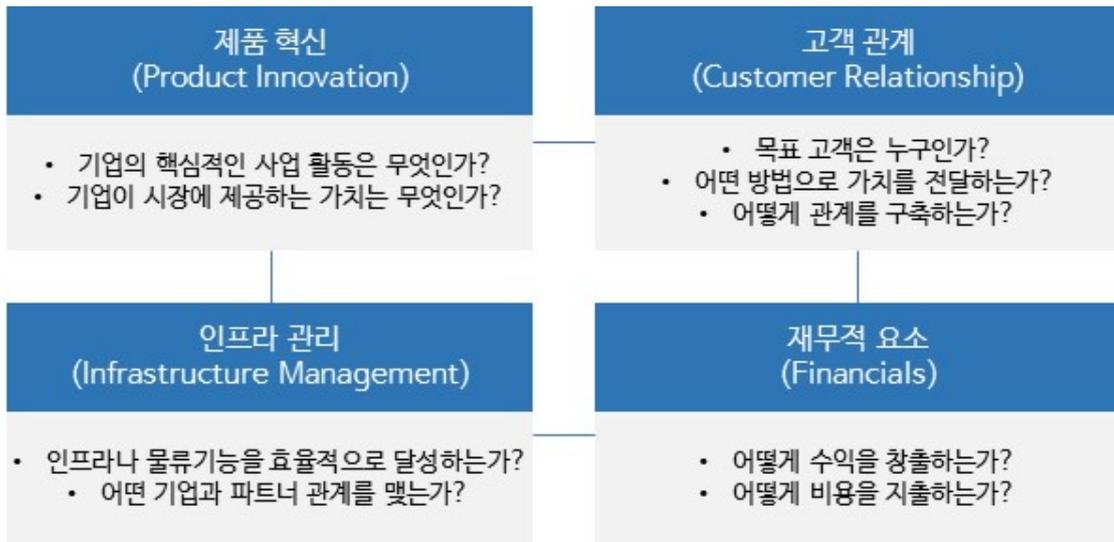
82) Johnson, Christensen & Kagermann(2008). Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*(2008 Dec)

83) 강한수(2011). 성공적인 비즈니스 모델의 조건, *Seri 경영노트*(제108호, 2011.06.23.), 삼성경제연구소

○ Osterwalder & Pigneur(2011)의 연구

- 비즈니스 모델의 정의 : 하나의 조직이 어떻게 가치를 창조하고 전파하며 포착해내는지를 합리적이고 체계적으로 묘사한 것임
- 구성요소 : 비즈니스 모델의 구성요소를 크게 ‘제품 혁신(가치)’, ‘고객 관계’, ‘인프라 관리’, ‘재무적 요소’의 4가지로 보고 이를 한층 더 발전시켜 ‘비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)’라는 모형을 통해 다시 9개의 빌딩 블록으로 구조화함⁸⁴⁾

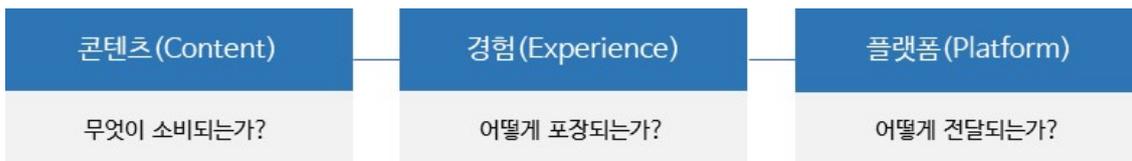
[그림 4-3] Osterwalder & Pigneur(2011)의 비즈니스 모델 구성요소



○ Weill & Woerner(2013)의 연구

- 비즈니스 모델의 정의 : 디지털 전환에 초점을 맞춰 디지털 비즈니스 모델은 웹사이트, 모바일 기기 등 다양한 메커니즘을 활용해 디지털 방식으로 가치를 창출하고 고객을 상대하는 방식이라고 정의함
- 구성요소 : 디지털 비즈니스 모델은 디지털 제품이나 그와 관련한 정보를 가리키는 ‘콘텐츠’, 디지털 환경에서 고객이 직접 경험하고 느끼는 ‘고객 경험’, 고객에게 콘텐츠나 정보를 전달하기 위한 프로세스인 ‘플랫폼’의 세 가지 요소로 이루어짐⁸⁵⁾

[그림 4-4] Weill & Woerner(2013)의 디지털 비즈니스 모델 구성요소



84) 이동현(2007). 비즈니스 모델의 개념에 대한 연구, 한국항공경영학회지(제5권 제1호), pp.180-181.

85) Weill & Woerner(2013). Optimizing Your Digital Business Model, 김현경 역, 동아 비즈니스 리뷰 129호(2013년 5월 Issue 2), https://dbr.donga.com/article/view/1401/article_no/5744/ac/magazine

■ 선행연구에서 도출한 시사점

- 각 연구마다 비즈니스 모델의 개념과 정의에 차이가 있고 용어도 조금씩 다르지만 공통적으로 다루고 있는 요소는 [표 4-2]와 같이 ‘가치’, ‘고객’, ‘자원(인프라)’, ‘재무(수익)’로 압축됨
- 이는 하나의 기업 또는 조직이 사업 아이디어를 가지고 누구에게(고객), 어떤 가치를 어떤 방법으로 (자원) 전달하고, 어떻게 수익을 창출할 것인지(재무)를 의미하는 비즈니스 모델의 개념과도 일치함
- 본 연구에서는 4개의 공통적인 구성요소를 바탕으로 비즈니스 모델의 분석체계를 세우고 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델의 수립 근거로 활용하고자 함

[표 4-2] 비즈니스 모델의 공통적인 구성요소 도출

연구자	가치	고객	자원(인프라)	재무(수익)
Johnson, Christensen & Kagermann(2008)	고객 가치 제안		핵심 자원, 핵심 프로세스	수익 공식
강한수(2011)	가치제안, 가치사슬/조직	목표고객	전달방식	수익 흐름
Osterwalder & Pigneur (2011)	제품 혁신(가치)	고객 관계	인프라 관리	재무적 요소
Weill & Woerner(2013)	콘텐츠	고객 경험	플랫폼	-

나. 비즈니스 모델의 유형 분류

■ 비즈니스 모델의 유형 분류에 대한 전제

- 일반적으로 조사 대상에 대한 유형 분류 방법론은 이미 검증된 사례의 유사성과 차이를 관찰함으로써 시사점을 도출하고 일반화된 가설을 적용하려는 목적으로 이루어짐. 지금까지의 비즈니스 모델 유형 분류 연구도 대체로 귀납적 방법을 통해 개별 사례를 일반화하는 방식으로 진행됨
- 그러나 비즈니스 모델의 경우는 실행 주체에 따라 보유한 역량과 자원에 차이가 있고 외부 조건도 다르기 때문에 대상의 속성을 계량화하기 힘들고 연구자의 주관적 해석이 개입할 여지가 많음. 또한 비즈니스 모델은 각자의 사업 아이디어를 차별화하려는 기업들 간의 경쟁에서 출발한 개념으로 시장 환경과 기술의 변화에 따라 계속 새로운 유형의 비즈니스 모델이 등장하고 있음
- 따라서 기존 사례를 중심으로 한 귀납적 방법론과, 분류체계의 기준을 척도화(scaling)하고 그에 따라 개별 사례를 맵핑(mapping)하는 방식의 연역적 방법론을 상호보완적으로 적용할 필요가 있음

■ 비즈니스 모델의 유형 분류에 대한 선행연구 비교

- 비즈니스 모델에 대한 초기 연구는 유형을 분류하는 방식이 주류를 형성함. 그러나 위에서 서술한 것과 같이 사례별 특징이 다양하고 분류 기준이 주관적으로 적용됨에 따라 분류 유형의 종류가 10~20개에 이르기까지 산발적으로 도출되는 경우가 많음
- 이에 따라 유형화 중심의 초기 연구 이후부터는 핵심적인 구성요소를 규정하고 그 관계를 구조화하는 연구로 발전하게 됨. 비즈니스 모델의 대표적인 유형 분류 연구는 [표 4-3]을 통해 비교함⁸⁶⁾

[표 4-3] 비즈니스 모델의 유형 분류 비교 (표 재구성)

연구자	분류 유형	특징
Timmers (1998)	e-상점, e-구매, e-경매, e-쇼핑몰, 독립적 마켓플레이스, 가상 커뮤니티, 가치사슬 서비스, 가치사슬 통합, 협동 플랫폼, 정보중개, 신용/기타 서비스	가치사슬 모형을 활용한 주관적인 분류 방식
Rappa (2000)	중개형, 광고형, 정보중개형, 제조업체형, 제휴형, 판매자형, 구독형, 커뮤니티형, 과금형 모델	방법/수단 또는 수익원천을 기준으로 분류
Johnson (2018)	중개형, 프리미엄, 종량제, 면도기/면도날, 역 면도기/면도날, 구독, 경매, 대여, 번들링, 크라우드 소싱, 디지털 플랫폼, 탈금융, 저비용, 제품 대체형 서비스, 표준화, 사용자 커뮤니티 등	비즈니스 방식의 유사성을 유추하여 분류
Osterwalder & Pigneur (2019)	자원 주도형, 가치 주도형, 고객 주도형, 재무 주도형	비즈니스 모델의 구성요소를 기준으로 수익 창출의 구심점 분류
Kawashima (2020)	DIY 아티스트, 저작권을 통한 수익 확대, 수익 다각화, 이중적 시장, 소셜미디어 기반의 디지털 마케팅, 자체 운영 사이트를 이용한 디지털 마케팅	정보통신 기술의 발전에 따른 미디어산업 비즈니스 모델의 변화 양상을 분류
Y-Combinator (2020) ⁸⁷⁾	Enterprise(B2B), SaaS(서비스형 소프트웨어), 종량제 과금, 구독, 결제 중개, 플랫폼, 광고, 전자상거래, 하드웨어, Hard Tech(기술집약형)	스타트업 엑셀러레이터의 투자 가이드용 분류 기준으로 유형별 핵심지표 평가

■ 주요 연구 내용 분석

○ Johnson(2018)의 연구⁸⁸⁾

- 그는 Rappa(2000)와 마찬가지로 비즈니스 방식의 유사성을 기준으로 총 20가지 유형을 세분화하여 분석함. 판매자와 구매자를 연결하고 수수료를 받는 중개형(Brokerage), 기본 서비스는 무료로 제공하고 고급 서비스에 과금하는 프리미엄(Freemium), 사용량에 따라 청구하는 종량제(Pay as you go), 소모품을 고가에 판매하는 면도기/면도날(Razor /blades), 구독(Subscription) 유형 등 현재 인터넷 업계에서 보편화된 대표적인 사업 방식들을 포괄하고 있음
- 그러나 새로운 비즈니스 모델이 등장할 때마다 각각의 차별적인 특징이 발견되기 때문에 연구 초기 이후로 계속 유형의 범주를 추가하여 분류 개수가 증가되고 있음

○ Osterwalder & Pigneur(2019)의 연구⁸⁹⁾

- 이들은 비즈니스 모델의 구성요소를 기반으로 비즈니스 모델 혁신의 구심점, 즉 어떤 구성요소에 중점을 두고 혁신 아이디어를 설계했는지에 따라 비즈니스 모델을 4가지 유형으로 분류함
- 4개의 구심점은 각각 ‘가치/주문 주도형(offer-driven)’, ‘고객 주도형(customer-driven)’, ‘자원 주도형(resource-driven)’, ‘재무 주도형(financial-driven)’으로, 위에서 비즈니스 모델의 4가지 공통적인 구성요소로 도출한 가치, 고객, 자원, 재무와도 일치함

86) 정진관(2002). 비즈니스 모델 유형 분류에 대한 실증연구, 한양대학교 경영대학원, pp.13-22.

87) Y-Combinator(2020). 시리즈A 투자 가이드 - Key Metrics, <https://www.ycombinator.com/library/1y-key-metrics>, (접속일자 2021.10.15.)

88) Johnson(2018). Reinvent Your Business Model, <https://www.innosight.com/insight/reinvent-your-business-model> (접속일자 2021.10.15.)

89) Osterwalder & Pigneur(2021). 『비즈니스 모델의 탄생』, 유효상 역, 비즈니스북스, pp.144-145.

- 다음의 표⁹⁰⁾는 비즈니스 모델 캔버스 위에 비즈니스 모델 혁신의 4가지 구심점을 표시한 것으로 어떤 구성요소에 방점을 두고 비즈니스의 차별성과 경쟁력을 확보하는지에 따라 비즈니스 유형을 맵핑할 수 있음. 구심점은 혁신의 출발점으로 가치, 고객, 자원, 재무 등 다른 요소와 빌딩 블록에도 영향을 미치며, 다수의 구심점이 동시에 주도적으로 작용할 수도 있음

[그림 4-5] Osterwalder(2019)의 비즈니스 모델 유형별 맵 (표 재구성)



- 유형별 특징과 대표 사례
 - **가치/주문 주도형** : 고객에게 새로운 가치를 제공하는 것에 차별성을 두는 비즈니스 모델로 고객, 자원, 재무 등의 다른 요소들도 결국 새로운 가치로 귀결되기 때문에 상호연관성이 가장 높은 유형임
 - * 대표 사례 : 우리나라의 대표적인 온라인 소핑업체인 ‘쿠팡’은 빠른 배송이라는 차별화된 가치를 앞세워 고객들의 주문에 가장 신속하게 대응함으로써 다른 경쟁사들보다 우위에 나섬
 - **고객 주도형** : 고객의 접근성, 편의성을 향상시켜 고객의 요구에 더 충실한 서비스를 제공하는 모델
 - * 대표 사례 : 지역 기반 중고거래 플랫폼 ‘당근마켓’은 가까운 곳에서 원하는 제품을 저렴하게 구입할 수 있도록 개인 간 거래를 중개하는 방식으로 단시간에 많은 사용자를 확보함. 고객이 직접 거래하기 때문에 유통 수수료가 없고, 거주 지역 중심의 커뮤니티로 유대감과 신뢰도 확보
 - **자원 주도형** : 기존의 인프라 또는 파트너십을 통해 비즈니스 모델을 확장하거나 변형하는 모델
 - * 대표 사례 : 무료 메신저 서비스로 시작된 ‘카카오톡’은 4천만명에 달하는 사용자를 확보하면서 이를 대상으로 금융, 교통, 커머스 등 다방면으로 서비스를 확대해 라이프 플랫폼으로 전환
 - **재무 주도형** : 새로운 수익원, 가격 체계, 비용 절감 등을 통해 추진하는 혁신 모델
 - * 대표 사례 : 작품의 소유권을 분할하여 거래할 수 있는 미술품 투자 플랫폼 ‘테사(TESSA)’가 출시되어 작품의 공동 소유가 가능해짐에 따라 고가 미술품 거래 시장의 진입장벽을 낮춤

90) Osterwalder(2019). Business Model Patterns, Strategyzer, <https://www.strategyzer.com/blog/business-model-patterns-a-sneak-peek-at-the-invincible-company> (접속일자 2021.10.15.)

○ Kawashima(2020)의 연구⁹¹⁾

- Kawashima는 정보통신 기술이 미디어 비즈니스의 제작과 유통 방식은 물론 비용 구조에 미친 영향을 분석하고 그 과정에서 새로 등장한 비즈니스 모델의 유형을 6가지로 분류함
- 유형별 특징과 대표 사례
 - **DIY(Do It Yourself) 아티스트** : 창작자가 중개업자를 거치지 않고 소비자와 직접 소통하는 유형
 - * 대표 사례 : 음반 기획사 없이 SNS나 온라인 플랫폼에서 직접 음원을 발표하는 인디 뮤지션
 - **저작권을 통한 수익 확대** : 콘텐츠의 저작권을 여러 분야에 활용하여 부가 수익을 창출하는 유형
 - * 대표 사례 : 음원을 영화, 드라마, 광고, 게임 OST 등 다른 분야의 콘텐츠로 사용하는 경우
 - **수익 다각화** : OSMU로 불리는 방식으로 원작의 지적 재산을 연계 활용하는 멀티 플랫폼 유형
 - * 대표 사례 : 애니메이션 캐릭터를 게임, 그래픽 노블, 완구 등의 상품으로 개발하는 경우
 - **이중적 시장(Dual Market)** : 1차 소비자 이외의 다른 수익원을 발굴하여 가치를 창출하는 유형
 - * 대표 사례 : K-Pop 뮤직비디오를 유튜브에 무료 공개하여 음원과 광고 수익을 모두 얻는 경우
 - **소셜미디어 기반의 디지털 마케팅** : 소셜미디어로 취득한 고객 정보를 마케팅 업체에 판매하는 유형
 - * 대표 사례 : 특정 행동 패턴이나 취향을 가진 고객 데이터를 이용한 세분화된 타겟 마케팅
 - **자사 사이트를 이용한 디지털 마케팅** : 자체 콘텐츠로 운영하는 사이트에 트래픽을 확보한 후 광고, 크라우드 펀딩, 유료 애플리케이션 등으로 수익을 창출하는 유형
 - * 대표 사례 : 구매력 있는 구독자 정보를 기반으로 마케팅 수익을 창출하는 니혼게이지이 신문

■ 선행연구에서 도출한 시사점

- 비즈니스 모델은 변화가 빠르고 실행 주체의 역량이나 외부 환경의 영향을 많이 받기 때문에 비즈니스 모델 자체의 완결성이나 우수성이 반드시 사업의 성과로 이어지는 것은 아님. 따라서 기존 사업 유형 분류는 모방의 대상으로 바라보기 보다는 시장에서 어떤 가치를 어떻게 포착하여 실행에 옮겼는지를 우선적으로 평가해야 함
- 이러한 관점에서 비즈니스 모델의 주요 구성요소인 가치, 고객, 자원, 재무를 기준으로 연역적 분석 방법을 취한 Osterwalder(2019)의 분류 방식을 아래의 기준으로 귀납적 사례 유형에도 대입해볼 수 있음. 개별 사례가 아닌 유형별 특징만으로 실질적 가치를 판단하기는 힘들지만 이를 대략적으로 정리하면 [표 4-4]와 같이 분류됨
 - 가치/주문 주도형 : 기존에 다른 방식으로 거래되던 제품이나 서비스의 형태를 새롭게 혁신하여 판매
 - 고객 주도형 : 구독형 서비스와 같이 고객이 필요로 하는 가치를 맞춤형으로 전달하거나, 중개형 서비스와 DIY 아티스트처럼 기존의 유통 채널을 혁신하여 고객의 접근성과 편의성을 높임
 - 자원 주도형 : 광고형 서비스처럼 기존 비즈니스를 통해 확보한 고객 정보, 파트너나 거래처를 활용하여 사업 영역을 확장하거나 사업 역량이나 기술을 활용하여 새로운 사업을 추진함
 - 재무 주도형 : 프리미엄, 대여형 서비스와 같이 기존의 통상적인 가격 책정 방식을 혁신하거나 이중적 시장처럼 새로운 수익원을 찾음

91) Kawashima(2020). Changing Business Models in the Media Industries, *Media Industries 7(1)*, pp.72-80.

[표 4-4] 비즈니스 모델의 혁신 구심점에 따른 유형 분류

연구자	가치/주문 주도형	고객 주도형	자원 주도형	재무 주도형
Rappa (2000)	-	판매자형, 중개형, 구독	제휴형, 정보중개형, 광고형, 제조업체형, 커뮤니티형	과금형 모델
Johnson (2018)	제품 대체형 서비스	중개형, 구독, 표준화, 디지털 플랫폼	탈금융, 클라우드 소싱, 사용자 커뮤니티, 제휴형	면도기/면도날, 역 면도기/면도날, 프리미엄, 종량제, 대여, 저비용, 번들링
Kawashima (2020)	-	DIY 아티스트	소셜미디어 디지털 Mkt, 자사 사이트 디지털 Mkt	저작권을 통한 수익 확대, 수익 다각화, 이중적 시장
Y-Combinator (2020)	-	Enterprise(B2B), 전자상거래, 구독, 결제 중개	광고, 플랫폼, 하드웨어, Hard Tech(기술집약형)	SaaS(서비스형 S/W), 종량제 과금

- 위의 표는 각각의 비즈니스가 어떤 요소에서 차별성을 가지는지를 판단할 수 있는 척도로 활용할 수 있으며, 새로 등장하는 비즈니스 모델에 대해서도 일관성 있게 적용 가능함. 향후 온라인미디어 예술 활동 비즈니스 모델에 대해서도 이를 기준으로 각각의 위치를 포지셔닝하여 비즈니스 경쟁력 분석의 근거로 삼고자 함

제2절 비즈니스 모델 분석 모형 비교

1. 비즈니스 모델 캔버스

■ 비즈니스 모델 캔버스의 개념과 특징

- 비즈니스 모델의 기본 원리를 한 눈에 알아보기 쉽게 툴킷(toolkit) 형태로 제시한 비즈니스 모델 캔버스는 비즈니스 모델의 논리 구조를 가장 충실하고 체계적으로 표준화하여 2010년 이후 경영학 분야는 물론, 기업과 조직/기관의 운영 실무에 가장 많이 활용되는 대표적인 분석 모형으로 자리 잡음
- Osterwalder & Pigneur가 구상한 비즈니스 모델 캔버스는 기업이 어떻게 수익을 창출하는지에 대한 원리를 아래의 표⁹²⁾와 같이 9개의 구성요소, 즉 빌딩 블록(building block)으로 시각화하여 설명하고 있음

[그림 4-6] 비즈니스 모델 캔버스

핵심파트너십	핵심 활동	가치 제안	고객관계	고객세그먼트
생산 또는 판매를 위한 협력파트너	핵심 비즈니스 활동	고객에게 가치를 제공하는 제품 및 서비스	고객 관계 방안	목표 고객
	핵심 자원		채널	
	핵심 비즈니스 자원		영업, 판매, 서비스 채널	
비용 구조		수익원		
주요 비용 항목과 원가 구조		수익 창출 방안		

■ 비즈니스 모델 캔버스의 9가지 구성요소

- 고객 세그먼트(Customer Segments)는 기업이 어떤 유형의 고객을 타겟으로 설정하는지를 정의하는 요소임. 기업이 고객을 만족시키려면 그들의 구체적인 요구나 행동 특징, 성향을 파악해야 하며, 고객 세그먼트는 핵심 타겟과 그보다 우선순위가 낮은 하위 타겟 등 여러 그룹으로 나눌 수 있음
- 고객에 대한 정의가 이루어진 후에는 이들이 필요로 하는 가치가 무엇인지를 찾아내는 가치 제안(Value Propositions)이 필요함. 기업이 제공하는 가치는 고객의 니즈에 부합하는 제품 또는 서비스의

92) Osterwalder & Pigneur(2021). 같은 책, pp.24-25.

형태로 구현되며, 이전까지 존재하지 않았던 새로운 니즈를 찾아내거나 제품의 성능이나 디자인을 향상시키는 것, 개인의 요구에 최적화된 맞춤형 서비스, 또는 가격 인하 등이 이에 해당됨

- 채널(Channels)은 기업이 고객에게 가치를 제공하기 위해 제품과 서비스를 전달하거나 소통하는 방법을 설계하는 것으로, 매장, 영업담당자, 웹사이트 등이 채널이 될 수 있으며 이를 통해 이루어지는 커뮤니케이션과 고객의 인터페이스 전반이 모두 포함됨
- 고객 관계(Customer Relationships)는 특정 고객 세그먼트와 어떻게 관계를 맺을 것인지를 의미함. 직접 대면해서 응대하는 것, 셀프 또는 자동화 서비스, 커뮤니티 참여 등 고객과의 다양한 관계 형성을 통해 새로운 고객을 확보하고 유지하면서 충성도를 높여나갈 수 있음
- 수익원(Revenue Streams)은 기업이 고객으로부터 얻는 순수익을 의미함. 제품 판매대금, 서비스 이용료 및 대여/임대료, 가입비, 중개수수료, 광고 수익 등이 이에 속하며 1회적인 수익과 지속적으로 유발되는 수익, 고정된 가격과 시장 상황에 따라 변동되는 가격으로 구분되기도 함
- 핵심 자원(Key Resources)은 비즈니스 운영에 필요한 중요 자산을 말함. 생산 시설과 같은 물리적 자원, 인적 자원, 재무적 자원, 지적 자산 등이 여기에 포함되며 어떠한 자원이 필요한지는 비즈니스 방식에 따라 달라짐
- 핵심 활동(Key Activities)은 비즈니스를 성공적으로 영위하기 위해 반드시 필요한 일들로, 가치를 창출하고 고객과의 관계를 유지하고 수익원을 만드는 데 필요한 모든 활동을 말함. 제품이나 소프트웨어를 생산하거나 컨설팅, 진료 등의 문제 해결, 플랫폼, 네트워크 같은 자원을 유지 관리하는 활동 등으로 분류됨
- 핵심 파트너십(Key Partnerships)은 비즈니스를 원활하게 작동시켜줄 수 있는 공급자-파트너 간의 네트워크로, 하나의 기업이 비즈니스를 운영하는 모든 활동을 수행하는 것은 비효율적이기 때문에 필요에 따라 외부에 있는 파트너와 협력하여 비용과 리스크를 줄이거나 시너지 효과를 내기도 함
- 마지막으로 비용 구조(Cost Structure)는 비즈니스를 운영하는 데 발생하는 모든 비용을 말함. 저가 정책을 위한 비용 절감 전략, 또는 가치 창출을 위한 고급화 전략 중에 선택가능하며, 핵심 자원, 핵심 활동, 핵심 파트너십을 정의하면 이에 필요한 대략적인 고정비와 변동비 등을 산출할 수 있음

■ 비즈니스 모델 캔버스의 활용성

- 비즈니스 모델 캔버스는 분야와 상관없이 영리 기업은 물론 비영리 조직, 예비창업자, 변화가 필요한 기존 경영자에게도 보편적으로 적용 가능한 분석 모형임
- 초기 비즈니스 모델의 개념은 기술 기반의 IT 벤처기업에서 시작되었지만, 비즈니스 모델 캔버스는 그 적용 범위를 확장하여 전통적인 제조산업, 사회적 경제, 예술활동에 이르기까지 하나의 조직이 어떤 가치나 목적을 달성하기 위해 수행해야 하는 전반적인 활동 계획을 수립하고 평가하는 데 유용한 분석 모형으로서 비즈니스 모델의 활용도와 접근성을 높이는 데 크게 기여함

■ 비즈니스 모델 캔버스의 한계

- 일각에서는 비즈니스 모델 캔버스의 논리 구조가 단순하고 범용적이기 때문에 온라인미디어 예술활동과 같은 분야별 특수성을 반영하기 어렵고, 현재 해당 비즈니스가 속한 시장의 트렌드나 디지털 기술 역량을 구체적으로 담아내지 못하는 한계가 있다고 지적함

2. 디지털 비즈니스 모델

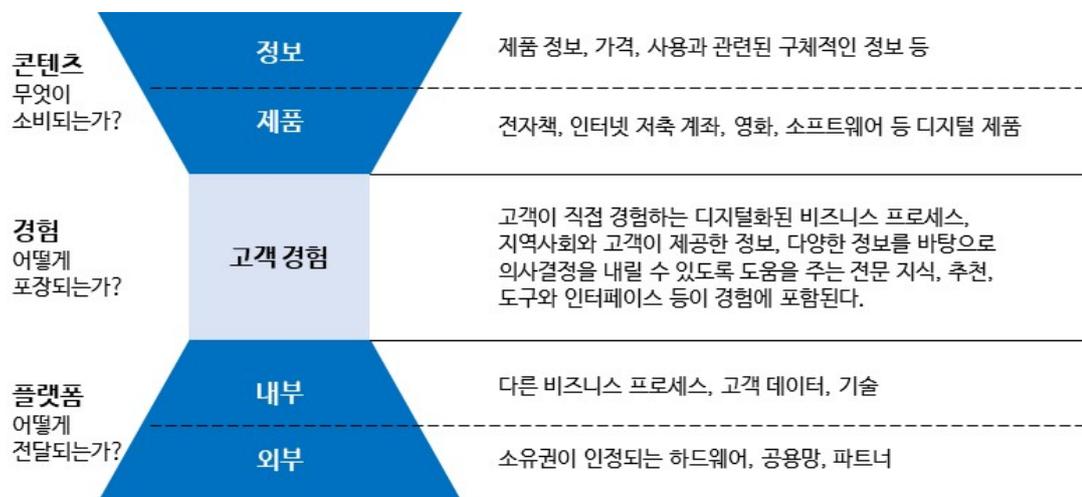
■ 디지털 비즈니스 모델의 개념과 특징

- 디지털 비즈니스 모델은 웹사이트, 모바일 등 디지털 기기를 이용해 가치를 창출하고 고객들과 관계 맺는 방식을 말함
- Weill & Woerner(2013)는 MIT 정보시스템 연구 프로젝트를 통해 ‘디지털 비즈니스 모델’을 최적화하기 위한 방법을 분석함. 이들의 연구에서는 기존의 물리적인 비즈니스 모델이 주로 장소와 사람을 중심으로 한 반면, 디지털 비즈니스 모델은 서비스가 기반이 되고 고객 경험이 중요해지기 때문에 새로운 접근이 필요하다고 강조하며 디지털 시장에서 효과적인 비즈니스 모델을 수립하고 강화하기 위한 방법론을 제시했음⁹³⁾
- 디지털 비즈니스 모델은 디지털 시장에서 필요한 비즈니스 모델 혁신 전략을 다루었다는 점에서 온라인 미디어 예술활동 비즈니스 모델을 주제로 하는 본 연구와 동일한 출발점을 갖고 있다고 볼 수 있음

■ 디지털 비즈니스 모델의 3가지 구성요소

- 콘텐츠는 고객들이 소비하는 대상으로서, 영상이나 소프트웨어 같은 디지털 제품 또는 물리적 제품에 대한 정보를 말함
- 고객 경험은 웹사이트를 통한 구매과정, 맞춤형 추천, 서비스 인터페이스 등 디지털 고객들이 경험하고 느끼는 부분을 말함
- 플랫폼은 고객에게 디지털 콘텐츠나 물리적인 제품을 전달하기 위해 디지털화된 비즈니스 프로세스, 데이터, 인프라 등 일련의 요소들로 구성되며, 이를 관리하기 위한 고객 데이터, 인적 자원과 같은 내부 플랫폼과 전자통신 기기, 배송 협력업체 등의 외부 플랫폼을 모두 포함함
- 위의 요소들 하나의 조직 안에서 모두 최고의 수준으로 갖추기는 어렵기 때문에 어떤 요소가 경쟁 우위에 있는지, 또는 전략 목표에 따라 어떤 요소에 우선순위를 둘지 판단하여 집중하는 것이 중요함

[그림 4-7] 디지털 비즈니스 모델의 3대 구성요소



93) Weill & Woerner(2013). 같은 글

■ 디지털 비즈니스 모델의 평가방법

- 이 연구에서는 각자의 디지털 비즈니스 모델을 개발하고 평가하기 위한 체크리스트도 제시하고 있음. 아래의 질문⁹⁴⁾을 통해 앞으로 자신의 콘텐츠와 고객 경험, 플랫폼에 얼마의 비즈니스 가치가 있는지, 또 앞으로 3년 후에는 얼마의 가치가 있을지 가능한 많은 사람들을 대상으로 질문한 후 디지털 환경에 대비하여 비즈니스 모델의 약점을 정비할 수 있음

[그림 4-8] 디지털 비즈니스 모델 평가방법

	현재 : 3개의 요소를 기준으로 자사의 비즈니스 현황이 어느 정도인지를 1~10의 점수로 평가하기 (1: 비즈니스 가치를 생성하지 못한다 / 10: 상당한 비즈니스 가치를 생성하고 있다)	지금부터 3년 후 : 당면한 문제를 고려해 향후 3년 내에 성공하려면 콘텐츠, 경험, 플랫폼의 중요도를 어떻게 결정해야 할지 우선순위 매기기 (1 : 가장 중요하다)
콘텐츠 (무엇이 소비되는가)		
경험 (어떻게 포장되는가)		
플랫폼 (어떻게 전달되는가)		

‘현재’에 대한 답변의 평균 점수가 어떤 항목이든 7점 이하라면 디지털 비즈니스 모델 개선을 위해 다음의 질문을 던져본다.

콘텐츠	경험	플랫폼
<ul style="list-style-type: none"> 온라인에서 얼마나 많은 매출이 발생하는가? 고객은 자사가 현재 제공중인 콘텐츠 가운데 어떤 것을 가장 가치있게 여기는가? 고객(혹은 채널 파트너)이 가치있게 여기거나 대가를 지불할 만한 다른 콘텐츠를 제공할 수 있는가? 누가 자사의 콘텐츠를 책임지는가? 디지털 제품을 책임지는 대상과 물리적 제품에 대한 정보를 책임지는 대상이 서로 다른가? 그해야 하는가? 	<ul style="list-style-type: none"> 자사의 고객 경험이 얼마나 훌륭한지 알고 있는가? 고객 경험을 소유하는 주체가 누구인가? 고객은 자사가 제공하는 디지털 고객 경험의 여러 측면 중 어떤 부분을 좋아하는가? 고객은 어떤 부분에서 좌절감을 느끼는가? 업계 내 어떤 기업이 최고의 고객 경험을 제공하는가? (전통적인 경쟁기업 및 신규 진입기업 포함) 	<ul style="list-style-type: none"> 내부 디지털 플랫폼이 얼마나 훌륭한가? 소유 주체가 누구인가? 고객 경험 개선을 위해 사내 디지털 플랫폼 중 더 많은 부분을 고객에게 노출시키려면 어떻게 해야 하는가? 자사의 플랫폼을 위해 시장을 더 효과적으로 활용하려면 어떻게 해야 할까? (ex. 클라우드, 서비스형 소프트웨어, 외부데이터 등) 파트너의 플랫폼은 얼마나 훌륭한가?

■ 디지털 비즈니스 모델의 한계

- 앞서 비즈니스 모델의 공통적인 구성요소에 대해서 분석한 바와 같이 디지털 비즈니스 모델에는 비용 구조와 수익원을 가리키는 재무 요소가 포함되어 있지 않아서 수익화 계획을 반영하기 어려움
- 또한 일반적으로 하나의 기업이나 조직이 콘텐츠와 플랫폼을 모두 보유하는 경우는 드물기 때문에 소비자의 경험이나 고객 가치를 판단하기 위해서는 외부 자원, 즉 파트너사의 콘텐츠 또는 플랫폼에 의존해야 함. 이 경우에 외부 자원의 약점 요인은 통제 가능한 범위를 벗어날 가능성도 고려해야 함

94) Weill & Woerner(2013). 같은 글

3. 비즈니스 모델 분석 모형의 적용 방안

■ 비즈니스 모델 캔버스와 디지털 비즈니스 모델의 비교

- 두 개의 분석 모형은 서로 다른 프레임을 가지고 있기 때문에 그 의미와 용도도 차이가 있음. 비즈니스 모델 캔버스가 새로운 비즈니스 모델을 수립하고 구조화하는 데 유용하다면, 디지털 비즈니스 모델은 해당 모델이 디지털 환경에도 효과적으로 적용될 수 있는지를 판단하기 위한 도구로 활용 가능함
- 가치를 창출하는 제품 및 서비스를 ‘콘텐츠’라고 가정할 때 비즈니스 모델 캔버스와 디지털 비즈니스 모델의 구성요소는 크게 아래와 같이 묶어볼 수 있으며 콘텐츠, 경험, 플랫폼 요소 모두 비즈니스 모델 캔버스 안에 포함됨. 따라서 디지털 비즈니스 모델에도 재무(수익) 요소를 추가로 고려해야 함

[그림 4-9] 비즈니스 모델 캔버스와 디지털 비즈니스 모델의 구성요소 비교

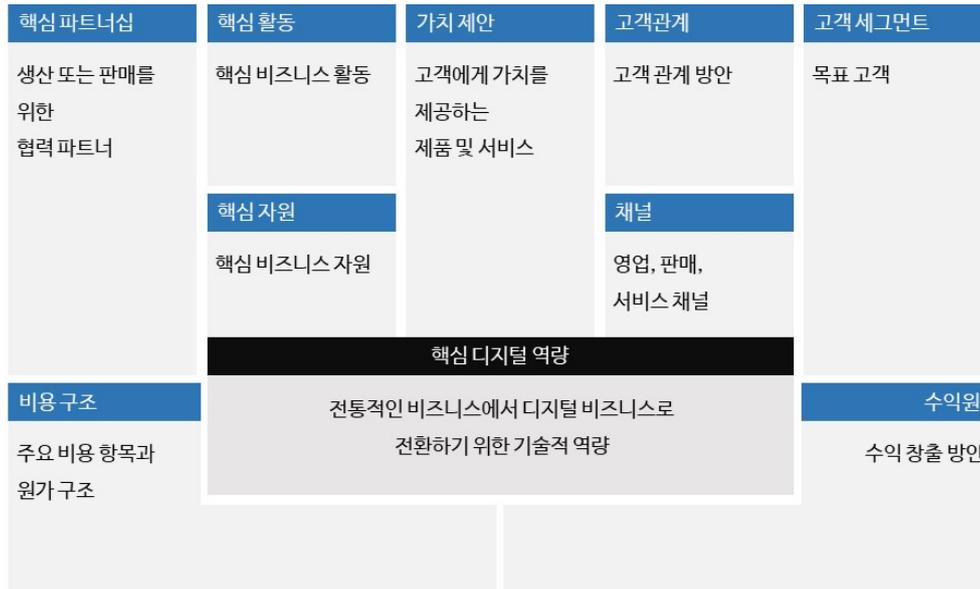


■ 비즈니스 모델 캔버스의 응용에 대한 논의

- 김중식 외(2019)의 연구에서는 비즈니스 모델 캔버스에 디지털 시대에 필요한 기술적 역량을 반영하기 위한 지표가 특정되지 않았다고 지적하며, 다음과 같이 캔버스 위에 ‘핵심 디지털 역량’ 요소를 추가한 ‘디지털 비즈니스 모델 프레임’을 제안함⁹⁵⁾
 - 디지털 비즈니스 모델 프레임은 디지털 기술을 활용해서 기업의 체질을 변화시키고자 하는 상황, 즉 디지털 트랜스포메이션 과정에 필요한 비즈니스 혁신 전략을 수립하기 위해서 비즈니스 모델 캔버스의 9가지 빌딩 블록에 핵심 디지털 역량이라는 하나의 블록을 추가한 모형임
 - 핵심 디지털 역량은 컴퓨터나 인터넷/통신 기술과 같은 기반 기술 및 모바일, 클라우드, 빅데이터, 사물인터넷, 인공지능 등 응용 기술을 활용해 어떠한 디지털 혁신을 추진하는지를 표현함
 - 비즈니스 모델 캔버스에 디지털 역량 요소를 보완한 응용 모형으로서 시사점은 있으나, 시장 환경 또는 매체로서 온라인/디지털에 대한 평가 지표를 반영하고 있다고 보기는 어려움

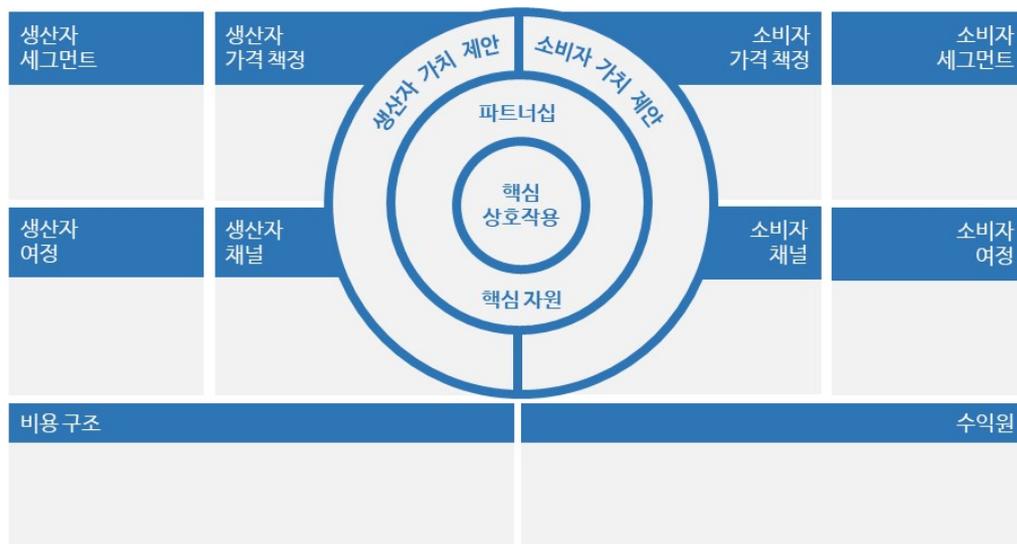
95) 김중식 외(2019). 『디지털 트랜스포메이션 전략: 디지털 비즈니스 모델 프레임 가이드』, 지식플랫폼, p.155.

[그림 4-10] 비즈니스 모델 캔버스를 응용한 디지털 비즈니스 모델 프레임



- 네덜란드의 마케팅 전략 회사인 ICSB(2017)에서는 비즈니스 모델 캔버스에 플랫폼 구조를 접목한 디지털 플랫폼 캔버스(Digital Platform Canvas)'를 제시함⁹⁶⁾
 - ICSB는 하나의 고객 세그먼트만 다루고 있는 비즈니스 모델 캔버스에서는 생산자와 소비자의 중개자 역할을 하는 양면(Two-sided) 플랫폼 비즈니스를 제대로 분석할 수 없다고 판단하고 기존의 9개 블록을 재배치하여 아래의 그림과 같은 모형을 재구성함
 - 이 모형에서는 가치 제안과 고객 세그먼트, 고객 관계, 채널 등을 생산자, 소비자 각각 양쪽으로 배치하여 플랫폼 비즈니스의 특징을 반영할 수 있도록 구조화함
 - 기존 비즈니스 모델 캔버스의 약점이었던 디지털 환경 요소를 효과적으로 반영한 모형으로 판단됨

[그림 4-11] 비즈니스 모델 캔버스를 응용한 디지털 플랫폼 캔버스



96) ICSB(2017), Digital Platform Canvas, <https://thecanvasrevolution.com/product/digital-platform-canvas> (접속일자 2021.10.15.)

제3절 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델의 설계

1. 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 의미

■ 비즈니스 관점에서 본 예술활동

- 일반적으로 시장은 생산자와 소비자가 각자의 욕구와 효용에 따라 제품이나 서비스를 거래하는 활동을 통해 형성됨. 사람들은 더 많은 가치를 얻기 위해 생산과 소비를 반복하고 서로 수요와 공급의 균형을 맞추는 과정 속에서 자연스럽게 순환하며 자생력을 갖게 됨. 그러나 예술활동은 수요나 공급에 의해 가치가 결정되는 대상으로 보지 않으므로 이러한 시장 논리에 따라 움직이기 어려운 데에 반해 사회적 기여의 가치가 크기 때문에 주로 정부의 지원과 외부의 후원을 기반으로 유지됨
- 예술작품이 갖는 가치의 원천이 어디에 있는지 단정적으로 결론내리기는 어렵지만, 문화예술의 소비 계층이 넓어지고 콘텐츠산업이 해외 시장으로 시야를 확장해 경제적 성장을 일궈내면서 예술 분야 일각에서는 소비자를 중심에 두는 비즈니스 관점에서 예술활동의 가치를 재조명하고, 예술시장의 자생력과 지속가능성을 추구하는 논의가 확산되기 시작함
- 학계에서도 예술을 산업적 관점에서 분석하고 비즈니스 모델을 적용하는 연구가 점차 늘어나고 있음. 이와 동시에 비즈니스 모델 캔버스가 주목받기 시작하면서 사회적 경제나 협동조합, 비영리 기업에 적용하는 사례가 늘어났고 예술 분야에서도 이를 다룬 연구가 시작됨
 - 권혁인(2015)은 『문화예술산업 생태계 서비스모델』에서 문화예술산업의 생태계 구조 하에서 영화, 전자출판, 뮤지컬, 미술, 게임, 음악, 연극 등 다양한 분야의 주요 사업 사례를 경영학 관점에서 비즈니스 모델 캔버스로 분석하여 각각의 핵심 가치와 비즈니스 흐름을 살펴보았음⁹⁷⁾
 - 정중은(2016)은 “예술분야 비즈니스 모델 분석을 통한 스타트업 지원방안 연구”에서 비즈니스 모델 캔버스를 적용하여 예술 분야 스타트업 사례를 분석하고 스타트업 지원정책의 방향을 제시한 바 있음. 이 연구 역시 예술활동의 영리 영역에 초점을 맞춰 비즈니스 모델의 유형화를 시도함⁹⁸⁾
- 본 연구에서도 예술 생태계의 가치사슬 안에서 비즈니스 모델이 적용될 수 있는 대상들을 탐색하고, 이러한 예술활동이 창출하는 가치를 수익화하여 다시 새로운 예술활동의 자원으로 환원하는 선순환 구조가 만들어질 수 있도록 위의 연구들을 기초자료로 삼아 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델에 대한 논의를 이어나가고자 함

■ 온라인/디지털 환경에서의 예술활동 비즈니스

- 본 연구에서 또 다른 주요 고려사항은 예술활동 비즈니스 모델을 설계할 때 디지털 기술과 함께 변화된 시장 환경을 반영해야 한다는 점임. 디지털 기술이 일상생활 전반에 영향을 미치면서 모든 분야에서 관계 형성의 주요 수단이 온라인 커뮤니케이션으로 바뀌고, 과거에 통용되던 비즈니스 방식이 더 이상 유효하지 않게 됨

97) 권혁인 외(2015). 같은 책

98) 정중은(2016). 예술분야 비즈니스 모델 분석을 통한 스타트업 지원방안 연구, 한국문화관광연구원

- 온라인 중심의 비즈니스로 전환하는 것은 단순히 인터넷에 작품 정보를 등록하거나 소셜미디어로 소통하는 것뿐만 아니라 창작, 제작, 유통, 소비의 대부분의 과정이 디지털화된 프로세스를 통해 이루어지도록 시스템의 근본적인 변화를 요구하는 과정임. 예술의 표현 형식은 물론, 완성된 작품의 결과물, 소비자 또는 관람객들의 감상 경험까지도 온라인 환경에서 이루어지도록 사고 체계를 바꿔나가야 함
- Kawashima(2020)는 전통적인 비즈니스 모델이 어떻게 디지털 시대의 새로운 비즈니스 모델로 변하게 되는지를 다음의 표를 통해 요약함⁹⁹⁾
 - 디지털 시대의 비즈니스는 과거에 비해 훨씬 더 복잡하고 변화무쌍한 상호관계 속에서 이루어짐
 - 시공간의 제약 없이 더 많은 사람들과 교류할 수 있고, 개인은 더 능동적인 역할을 요구받게 됨
 - 창작자도 기존에 기획·유통업체를 거쳐 소비자를 만날 수 있었던 과거와는 달리 직접 소비자와 소통할 수 있게 되었으며, 이와 동시에 역할과 책임이 커져서 1인 기업과 같은 역량이 필요해짐

[표 4-5] 미디어산업에서 전통적인 비즈니스와 새로운 비즈니스 모델의 비교

구분	전통적인 비즈니스 모델	새로운 비즈니스 모델
기업의 가치 창출 단계	콘텐츠 창작, 유통	콘텐츠 관리, 디지털 공간(웹/앱)의 운영, 다양한 분야와의 연계/협업
가치사슬의 특징	고정적, 통제적, 공급자 중심, 일방향성	탄력적, 유기적, 사용자 중심, 양방향성
가치 창출	저작권 판매를 통한 수익	멀티플랫폼 비즈니스(IP 기반)
수익원	사용자 과금, 광고	사용자 과금, 광고, 구독료, 사용자 정보 판매
주요 파트너	홍보업체, 판매업체	콘텐츠/서비스 제공자, 타 분야의 연관 산업
시장 진입장벽	높음(초기 투자금 필요)	낮음
경쟁	시장 내부의 경쟁	시장 상호 간의 경쟁
창작자의 역할	중요하지만 중개업자의 조율에 따라 결정됨	사용자와 직접 소통, 1인 기업의 역할
콘텐츠 창작	전문가의 영역 안에서 이루어짐	누구나 참여 가능
소비자의 역할	수동적	능동적
소비자가 중시하는 가치	콘텐츠의 퀄리티	콘텐츠나 접근 편의성에 대한 소통과 교류
기업의 주요 기능	아티스트/기자의 편집, 큐레이션, 유통	콘텐츠 수급, 콘텐츠와 사용자의 매칭 알고리즘
시장의 통제	강함	약함
소비의 통제	강함	약함
광고주의 관심	매스 마케팅	타겟 마케팅

- 이와 같이 온라인미디어가 상호작용을 전제로 한 커뮤니케이션 매체라는 점을 고려할 때 예술활동 방식에도 많은 변화가 예상됨. 창작자들이 DIY 아티스트처럼 온라인에서 직접 작품을 소개하고 소비자와 교류한다는 것은, 곧 작품의 평가 주체가 소수의 전문가나 평론가가 아닌 불특정 다수의 소비자로 바뀔으로써 창작활동이 소비자의 눈높이에 맞춰 달라짐을 의미함. 즉 창작자가 담고자 하는 메시지의 표현 행위 자체보다 상대방에게 제대로 전달되는지가 중요해짐

99) Kawashima(2020). 같은 글, p.73.

- 따라서 온라인미디어 예술활동은 더 많은 소비자들의 감상과 평가, 그리고 창작자와의 상호작용이 궁극적으로 창작활동에도 영향을 미친다는 점에서 소비자 주도적인 예술시장의 형성을 촉진하고, 이는 공급자보다는 수요자 중심으로 돌아가는 비즈니스 논리와 같은 맥락에서 수익 창출의 가능성을 높이는 요인으로 작용할 수 있음

2. 온라인 예술 생태계와 비즈니스 모델의 적용

■ 온라인 예술 생태계 가치사슬 구조에서 본 비즈니스 모델

- 창작-유통-소비 영역이 톱니바퀴처럼 맞물려 돌아가는 예술 생태계 안에서 비즈니스 모델은 하나의 경제 주체, 즉 개인이나 조직 또는 기업이 누구에게, 어떤 가치를, 어떻게 창출하고 수익으로 환원 하는지를 설명하는 생존 전략을 의미함. 비즈니스 모델은 생태계를 구성하는 이해관계자 간의 역할 관계 속에서 가치를 창출하는 것이기 때문에 가치사슬 구조를 통해 비즈니스의 흐름을 이해할 수 있음
- 넓은 의미에서 예술활동의 결과물인 작품(콘텐츠)을 가치의 주요 대상물이라고 보았을 때 생태계 가치사슬에 비즈니스 모델의 4대 구성요소인 가치, 고객, 자원, 재무를 대입하면 [그림 4-12]와 같이 나타남. 단, 창작, 유통 영역에서 각각 비즈니스 모델 설계에 필요한 요소와 내용에는 차이가 있음
 - 창작 영역에서는 예술작품을 통해 전달하고자 하는 주제나 의미(가치), 소비자와의 소통 방식(고객), 플랫폼이나 제작 기술의 활용(자원), 수익 창출 및 비용 조달(재무) 등을 구체화할 수 있음
 - 유통 영역에서는 작품의 확보 및 제공 방식(가치), 창작자와 소비자의 경험 설계(고객), 플랫폼 구축을 위한 인프라 및 고객 데이터 관리(자원), 매출 발생 및 수수료 책정(재무) 등의 요소를 비즈니스 관점에서 분석하여 설계 가능
 - 소비/향유 영역은 독립적인 비즈니스 모델이 존재하는 것은 아니지만 창작과 유통 영역에 각각 어떠한 원인 행위를 제공하고 서로 상호작용하는지를 기준으로 대입함
- 기획, 마케팅, 교육 등의 세부적인 영역에서는 비즈니스 활동이 조금씩 다르게 해석될 수 있으나, 창작-유통-소비의 큰 틀에서 이와 같은 가치사슬의 연결 구조는 온라인미디어 예술활동에 비즈니스 모델의 분석체계를 접목하기 위한 단계적 접근 과정으로 짚어볼 필요가 있음

[그림 4-12] 온라인 예술 생태계 가치사슬 구조에서 본 비즈니스 모델의 요소



3. 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 제안

- 본 연구에서는 온라인 예술 생태계 가치사슬 구조를 정의하고 비즈니스 모델의 선행연구 결과를 종합하여 온라인미디어 예술활동의 비즈니스 모델 설계에 필요한 기초적인 분석틀을 제시하고자 함
 - 비즈니스 모델 캔버스에 온라인미디어의 환경적 요인과 예술활동의 가치사슬 구조를 반영하고, 디지털 비즈니스 모델, 디지털 플랫폼 캔버스 모형을 응용하여 각 요소의 구조와 위계를 재구성함
 - 또한 창작/제작과 유통 영역에서 각각의 비즈니스 형태에 따라 설계해야 할 비즈니스 모델의 요소와 내용에 차이가 있다는 점을 고려하여 콘텐츠와 플랫폼 중심으로 2가지 영역의 분석체계를 구분하고 그에 적합한 구성요소를 세분화함
 - 소비 영역은 독립적인 비즈니스 모델이 존재하지 않으므로 창작/제작, 유통 영역만을 대상으로 함

■ 창작/제작 영역에 대한 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계

- 창작/제작 영역에서는 작품(콘텐츠) 창작을 통한 가치 창출에 초점을 맞추고 비즈니스 모델 캔버스와 디지털 비즈니스 모델을 접목하여 [그림 4-13]과 같은 비즈니스 모델 분석체계를 수립함
- 창작/제작 영역 비즈니스 모델 분석체계의 수립 기준
 - 먼저 비즈니스 모델의 4대 구성요소인 가치, 고객, 자원, 재무를 중심으로 비즈니스 모델 캔버스의 9개 빌딩 블록에 '홍보/마케팅 채널'을 더해 구조화하고, 디지털 비즈니스 모델의 콘텐츠, 경험, 플랫폼 3개 요소를 각각 가치, 고객, 자원과 연결하여 핵심 요소로 강조함
 - 콘텐츠는 작품의 구체적인 제작/제공 방식, 형태 등을 의미하며, 작품의 주제와 차별성을 결정하는 '가치 제안', 이를 실행하기 위한 '핵심 활동'과 함께 가치 요소로 포괄함
 - 플랫폼은 콘텐츠를 유통, 판매하기 위한 협업 파트너로서 '핵심 파트너십'으로 정의하되, 창작 영역에서는 유통 플랫폼을 대부분 외부 인프라에 의존한다는 점을 감안하여 자원 요소로 간주함
 - 경험은 고객 요소로서 소비자 세그먼트와 소비자 관계를 통해 정의하고, 기존 '채널' 요소를 더 많은 소비자와 접점을 만들기 위한 활동인 '홍보/마케팅 채널'로 대체함. 홍보/마케팅은 온라인미디어 시장에서 콘텐츠의 접근성과 수익성을 높이기 위한 중요한 비즈니스 활동임
- 창작/제작 영역 비즈니스 모델 분석체계의 세부 요소(10가지)
 - 작품(콘텐츠) : 가치를 효과적으로 전달하기 위한 작품(콘텐츠)의 제작/제공 방식, 포맷, 장르 등
 - 가치 제안 : 작품(콘텐츠)을 통해 소비자에게 전달하고자 하는 주제 및 차별성
 - 핵심 활동 : 작품(콘텐츠)의 기획, 제작을 위한 비즈니스 활동
 - 소비자 세그먼트 : 작품 소비에 적합한 타겟 고객의 성별, 연령, 취향 등의 특징
 - 소비자 관계(경험) : 작품을 소비하는 고객들과 소통하고 긴밀한 관계를 형성하기 위한 방안
 - 홍보/마케팅 채널 : 더 많은 고객들에게 작품을 알리고 소비를 유도하기 위한 방안 및 채널 선정
 - 핵심 파트너(플랫폼) : 작품 유통을 위한 온라인 플랫폼 및 기타 수익 창출을 위한 협력 파트너
 - 핵심 자원 : 디지털 제작 기술, 인력, 인프라 등의 자원 확보 방안
 - 비용 구조 : 제작비, 홍보비, 유통 수수료 등 콘텐츠 제작과 유통에 필요한 주요 비용
 - 수익원 : 작품의 구매/대여 또는 감상에 대한 가격 책정, 그 외 신규 수익원

[그림 4-13] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 - 창작/제작 영역

자원		가치		고객	
핵심 파트너(플랫폼)	핵심 활동	가치 제안	소비자 관계(경험)	소비자 세그먼트	
콘텐츠 유통 플랫폼, 기타 수익 창출을 위한 협력 파트너	기획, 제작을 위한 핵심 비즈니스 활동	작품(콘텐츠)을 통해 전달하고자 하는 주제 및 차별성	소비자와의 소통 및 관계 형성 방안	타겟 소비자층 설정	
핵심 자원	작품(콘텐츠)		홍보/마케팅 채널		
디지털 제작 기술, 인력 확보 방안 등	콘텐츠 장르, 포맷, 제작/제공 방식 등		SNS 운영 등 마케팅/홍보 방안		
비용 구조			수익원		
제작비, 마케팅비, 유통 수수료 등 주요 비용 항목과 원가 구조			구매/대여 또는 감상에 대한 가격 책정, 기타 신규 수익원		

재무

■ 유통 영역에 대한 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계

- 유통 영역에서는 비즈니스 모델 캔버스와 디지털 비즈니스 모델, 그리고 응용 모형인 디지털 플랫폼 캔버스를 함께 접목하여 [그림 4-14]와 같은 비즈니스 모델 분석체계를 수립함
- 유통 영역 비즈니스 모델 분석체계의 수립 기준
 - 비즈니스 모델 캔버스의 9개 빌딩 블록에 ICSB의 디지털 플랫폼 캔버스를 접목하여 온라인미디어 유통 비즈니스의 핵심 요소인 플랫폼을 중심에 두고 고객을 창작자와 소비자 양면(two-sided)으로 구분하여 각각에 대한 가치, 경험, 타겟 등을 분리해서 배치함. 플랫폼 비즈니스는 창작자, 소비자 모두를 고객이자 핵심 파트너로 인식하고 서로 긴밀하게 상호작용할 수 있도록 관계 형성의 기반을 마련하는 것이 무엇보다 중요함
 - 단, 비즈니스 모델 캔버스에서 영업, 판매 경로를 의미하는 ‘채널’은 곧 유통 플랫폼 자체를 의미하므로 ‘핵심 활동’ 블록에 통합하되, 플랫폼을 더 많은 소비자에게 알리고 이용률을 높이기 위한 ‘홍보/마케팅’ 블록을 추가함. 홍보/마케팅은 온라인미디어 시장에서 콘텐츠의 접근성과 수익성을 높이기 위한 중요한 비즈니스 활동임
 - 핵심 파트너십은 창작자 세그먼트를 통해 정의하고 그 외의 파트너는 핵심 자원에 포함시킴
- 유통 영역 비즈니스 모델 분석체계의 세부 요소(11가지)
 - 핵심 활동(콘텐츠/플랫폼) : 플랫폼의 기획과 구축, 콘텐츠의 공급/소비 방식 등의 서비스 운영
 - 창작자-소비자 가치 제안 : 창작자와 소비자 양쪽의 고객에게 제공하는 가치를 구분하여 정의함
 - 창작자-소비자 세그먼트 : 창작자와 소비자 양쪽의 세분화된 타겟 성향
 - 창작자-소비자 관계(경험) : 창작자의 주요 활동 및 소비자와의 관계 형성 방안 등

- 홍보/마케팅 채널 : SNS 활동, 광고 등 더 많은 소비자들에게 콘텐츠와 플랫폼을 알리기 위한 방안
- 핵심 자원 : 플랫폼/인프라 구축을 위한 기술, 인력 및 고객 데이터 구축과 관리 방안 등
- 비용 구조 : 플랫폼 구축 및 유지, 콘텐츠 수급에 필요한 비용 등
- 수익원 : 콘텐츠 제공에 대한 가격 책정, 유통 수수료 등의 주요 수익원 및 기타 신규 수익원

[그림 4-14] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 - 유통 영역



[표 4-6] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 비교 - 창작/제작, 유통 영역

구분	가치	고객	자원	재무
비즈니스 모델 캔버스	가치 제안 핵심 활동	고객 세그먼트 고객 관계 채널	핵심 파트너십 핵심 자원	비용 구조 수익원
디지털 비즈니스 모델	콘텐츠	고객 경험	플랫폼	-
온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 - 창작/제작 영역	가치 제안 핵심 활동 + 작품(콘텐츠)	소비자 세그먼트 소비자 관계(경험) + 홍보/마케팅 채널	핵심 파트너(플랫폼) 핵심 자원	비용 구조 수익원
온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 분석체계 - 유통 영역	창작자-소비자 가치 제안 핵심 활동(콘텐츠/플랫폼)	창작자-소비자 세그먼트 창작자-소비자 관계(경험) + 홍보/마케팅 채널	핵심 자원	비용 구조 수익원

제4절 FGI를 통한 비즈니스 모델 분석체계 검증

1. FGI(표적 집단 면접) 조사 개요

■ FGI 조사 설계

- 본 연구에서 제안한 비즈니스 모델 분석체계가 이론적인 모형에 그치지 않고, 현업에서 이루어지는 예술활동 및 기업과 조직의 비즈니스에도 적용될 수 있도록 온라인을 기반으로 다양한 비즈니스를 추진하고 있는 실무 관계자들을 대상으로 FGI(Focus Group Interview)를 실시함
- FGI 조사의 목적은 온라인 예술 생태계의 가치사슬과 비즈니스 모델을 이루는 구성요소들을 연결하여 현장에서 각 요소들이 작동하고 있는 현황을 파악함으로써 비즈니스 모델 분석체계를 검증하고, 현장에서 요구사항을 수렴하여 지속가능한 온라인 예술창작 활동을 위한 지원 정책 방향을 도출하고자 함
- FGI 참석자 구성은 창작/제작-유통-소비/향유 그룹으로 삼각화하고 각각 3~4인의 집단 인터뷰를 통해 각 그룹에서 공통된 의견이 도출되도록 함. 또한 창/제작 및 유통 그룹은 시각예술, 연극, 무용, 문학 등 기초예술 분야의 다양한 장르 종사자들을 안배하여 각 장르별 의견을 균형 있게 반영하고, 소비/향유 그룹도 서울-수도권, 호남, 영남 등 지역 및 성별을 고려하여 구성함
- FGI 진행일정 : 2021년 9월 14~27일 (총 4회, 각 2시간)
 - ※ 유통 그룹의 경우 참석자의 일정에 따라 B3는 개별 심층 면접으로 진행
- FGI 참여대상
 - 창작/제작 그룹(총 3명) : 기초예술 분야 창·제작, 기획자 / 온라인미디어 예술활동 지원사업 참여자
 - 유통 그룹(총 3명) : 문화예술 분야 온라인 플랫폼 운영자
 - 소비/향유 그룹(총 4명) : 온라인미디어 예술활동에 관심이 있는 소비자 / 아르코 크리에이터 3기 활동가

[표 4-7] FGI 조사일자 및 그룹별 인원 구성

구분	조사일자	인원	참석자	활동 분야
창작/제작 그룹	2021.09.14.	3명	A1	시각예술 분야 전시 기획 및 콘텐츠 제작 / 큐레이터
			A2	연극 분야 연출 및 시나리오, 공연 콘텐츠 제작 / 감독
			A3	현대무용 분야 댄스 필름 콘텐츠 제작 / 프로듀서
유통 그룹	2021.09.17.	2명	B1	시각예술 분야 NFT 거래 플랫폼 운영
	2021.09.16.	1명	B2	문화예술 분야 크라우드 펀딩 플랫폼 운영
소비/향유 그룹	2021.09.27.	4명	C1	아르코 크리에이터 3기 활동
			C2	아르코 크리에이터 3기 활동
			C3	아르코 크리에이터 3기 활동
			C4	아르코 크리에이터 3기 활동

○ FGI 질문 구성

- 그룹별 주요 질문 내용은 [표 4-8]과 같이 비즈니스 모델의 4가지 요소와 기타 항목으로 구성함

[표 4-8] FGI 그룹별 주요 질문 구성

구분	요소	질문 내용
창작/제작 그룹	가치	<ul style="list-style-type: none"> 현재 어떤 온라인 예술 콘텐츠를 제작하고 있는가? 온라인미디어를 통해 소비자(관람객)에게 전달하고자 하는 가치는 무엇인가? 온라인미디어를 효과적으로 활용하기 위해 어떤 활동을 하고 있는가?
	고객	<ul style="list-style-type: none"> 온라인미디어를 통해 유입되는 소비자(관람객) 대상은 누구인가? 어떤 온라인미디어 채널을 활용하고 있나? 소비자(관람객)와의 소통방식은 어떻게 달라졌나?
	자원	<ul style="list-style-type: none"> 온라인 유통 플랫폼의 선택 기준은 무엇이고, 장단점은 무엇인가? 어떤 기술이나 자원을 활용했고 그에 필요한 인력은 어떻게 확보했는가?
	재무	<ul style="list-style-type: none"> 작품 제작에 필요한 비용은 어떻게 구성되며, 어떻게 조달했는가? 작품을 통한 수익 창출 계획은 무엇이며, 실제로 수익화가 이루어졌는가?
	기타 (정책 수요)	<ul style="list-style-type: none"> 향후 온라인 예술시장에 대한 전망은 어떻게 보는가? 향후 지속적인 수익 창출을 위해 공공 부문에서 지원해야 할 역할은 무엇이라고 생각하는가?
유통 그룹	가치	<ul style="list-style-type: none"> 온라인 플랫폼을 통해 창작자와 소비자에게 어떤 가치를 제공하고자 하는가? 작품 수급 시 가장 중점적으로 보는 기준과 수익화 조건은 무엇인가? 온라인미디어에서 소비자들의 가장 큰 니즈는 무엇이라고 생각하는가?
	고객	<ul style="list-style-type: none"> 온라인 플랫폼의 주요 소비자는 누구인가? 플랫폼 내에서 창작자와 소비자 간의 관계는 어떻게 형성되는가? (소통 방식) 소비자들이 가장 적극적으로 반응하고, 비용을 지불하는 콘텐츠 특성은 무엇인가?
	자원	<ul style="list-style-type: none"> 플랫폼/인프라는 어떻게 구축하여 활용하고 있는가? 인력 구성은 어떻게 이루어지고 있는가? 고객 데이터는 어떤 방식으로 분석하여 활용하는가?
	재무	<ul style="list-style-type: none"> 플랫폼의 가장 큰 수익원은 무엇이며, 부가적인 수익원은 있는가? 플랫폼 운영에 필요한 비용은 어떻게 조달하고 있는가?
	기타 (정책 수요)	<ul style="list-style-type: none"> 향후 온라인 예술시장에 대한 전망은 어떻게 보는가? 지금까지 예술활동이 온라인에서 활성화되지 못한 요인은 무엇이라고 생각하는가? 향후 지속적인 수익 창출을 위해 공공 부문에서 지원해야 할 역할은 무엇이라고 생각하는가?
소비/향유 그룹	가치	<ul style="list-style-type: none"> 온라인에서 주로 소비하는 콘텐츠는 무엇이며, 어떤 가치를 얻는가? 온라인에서 어떤 예술 콘텐츠를 이용했으며, 기존(오프라인)과 무엇이 다른가? 온라인 예술 콘텐츠를 이용하지 않았다면 그 이유는 무엇인가?
	고객	<ul style="list-style-type: none"> 어떤 온라인 채널을 이용해 예술 콘텐츠를 이용(관람)했나? 어떤 경로로 온라인 예술 콘텐츠를 접하게 되었나? 온라인을 통한 소통 활동에 참여한 적이 있는가? 어떤 방식으로 참여했나?
	자원	-
	재무	<ul style="list-style-type: none"> 평소 예술활동을 위해 매월 어느 정도의 비용을 지출하는가? 온라인 예술 콘텐츠를 이용하기 위해 비용을 지불한 경험과 이유는 무엇인가? (또는 비구매 이유) 온라인에서 예술 소비가 활성화되려면 무엇이 필요한가?
	기타	<ul style="list-style-type: none"> 지금까지 온라인에서 예술활동이 활성화되지 못한 요인은 무엇이라고 생각하는가?

2. 창작/제작 그룹 FGI 분석 결과

■ 창작/제작 그룹 FGI 참여자들의 특성

- 2020~2021년 한국문화예술위원회 온라인미디어 예술활동 지원사업에 1회 이상 선정되어 온라인 예술 콘텐츠 제작 경험을 가지고 있음
- 온라인미디어를 통한 비즈니스의 확장 가능성에는 모두 긍정적인 편이며, 기존의 예술활동을 온라인 콘텐츠로 제작하기 위한 다양한 시도와 노력을 이어가고 있음
- 그러나 디지털 환경에 대한 기술적 경험이나 전문성은 부족하기 때문에 익숙하지 않은 온라인 콘텐츠의 제작 방식과 문법에 대해서는 시행착오를 겪고 있음

[표 4-9] 창작/제작 그룹 FGI 참여자 정보 및 활동 분야

구분	참석자	성별	연령	경력	활동 분야
창작/제작 그룹	A1	여	49	22년	시각예술 분야 전시 기획 및 콘텐츠 제작 / 큐레이터
	A2	남	30	5년	연극 분야 연출 및 시나리오, 공연 콘텐츠 제작 / 감독
	A3	여	39	10년	현대무용 분야 댄스 필름 콘텐츠 제작 / 프로듀서

■ 창작/제작 그룹 인터뷰 분석 결과

- FGI 응답 결과는 다음의 표와 같이 창작/제작 영역에 해당하는 비즈니스 모델 분석체계의 총 10가지 블록을 기준으로 구분하고 각 블록에 해당하는 공통적인 답변 내용을 도출함

[표 4-10] 창작/제작 그룹 FGI 분석 결과

구성요소	세부항목	분석 내용
가치	작품(콘텐츠)	• 동영상, 이미지 포맷의 디지털 작품 : 360° VR 영상, 공연 녹화 영상 등
	가치 제안	• 다양한 관점으로 작품을 감상할 수 있는 콘텐츠 • 현장에서 경험할 수 없는 디테일한 생동감 • 오프라인과 매개할 수 있는 새로운 온라인 경험 • 간결하고 압축적인 메시지(short form)
	핵심 활동	• 작품을 디지털 콘텐츠로 제작하거나 기존의 예술활동을 동영상으로 재구성 • 인터뷰, 메이킹 필름 등 작품의 부가 정보 전달을 위한 서브 콘텐츠 제작
고객	소비자 세그먼트	• MZ 세대, 예술 경험이 적은 신규 유입층, 해외 관람객 등 새로운 소비자로 확장 • 권위적 평가에 의존하지 않는 독자적 취향으로 다변화
	소비자 관계 (경험)	• 오프라인보다 더 자유롭게 광범위하게 소통 • 가볍게 즐기는 쪽으로 관람, 향유 방식의 변화 • 창작자, 소비자 모두 적극적인 소통 의향이 있을 때 상호 만족도 증가 • 지속적인 창작활동을 위한 소수의 팬덤 확보 필요성은 공감
	홍보/마케팅 채널	• 무료로 이용가능한 SNS를 적극적으로 활용하여 작품에 대한 부가정보 전달 - 소비자들에게 지속적으로 노출되기 위한 홍보 필요성 증가

구성요소	세부항목	분석 내용
자원	핵심 파트너 (플랫폼)	<ul style="list-style-type: none"> • 유튜브, SNS 등 무료 플랫폼 : 소비자 유입 효과 • NFT 마켓, 해외 유료 플랫폼, 국내외 페스티벌 등 : 수익 창출 가능성 • 독자적인 자체 웹사이트 : 아카이빙 목적
	핵심 자원	<ul style="list-style-type: none"> • 기술 : 실시간 중계, 360도 VR, NFT, AI 등 다양한 기술적 접근 시도 • 인력 : 비용 절감을 위해 지인 중심으로 인력 수급
재무	수익원	<ul style="list-style-type: none"> • 원 작품의 유료 판매 (NFT 판매 또는 유료 상영) • 해외 판매 또는 콜라보레이션을 통한 부가 수익
	비용 구조	<ul style="list-style-type: none"> • 제작비(인건비) 비중이 가장 높고, 재생산(복제, 재상영) 및 유통비는 0에 수렴 • 지원금에 대한 의존도 높음

○ 가치 요소

- **작품(콘텐츠)** : 360° VR 영상을 이용한 전시, 라이브 스트리밍, 공연 녹화 영상 등 주로 동영상 포맷의 콘텐츠를 제작하거나 이미지나 영상 포맷의 디지털 작품을 NFT로 제작함. 많은 정보를 담을 수 있고 시청각적 주목도가 높은 동영상의 활용도가 높은 편임

- *유튜브 채널을 통해 운영하는 정규 영상 프로그램이 5개 정도 있고 360° VR 전시를 꾸준히 온라인화 했어요. 작년 이후에 NFT 거래가 활발해지는 상황을 보면서 디지털 작업은 NFT로 진행 하고, 전시는 제페토 등의 메타버스 공간을 활용하기도 했습니다. (A1, 시각예술 분야)*
- *최근 많은 무용단들이 댄스 필름 형식의 다양한 온라인 콘텐츠들을 제작하는 데 몰두하고 있어요. 초반에는 라이브 스트리밍을 많이 시도했었는데 요즘에는 완성된 편집본을 내보내려는 분들이 더 많아졌습니다. (A2, 현대무용 분야)*
- *저희도 다큐멘터리 영화감독 한 분을 섭외해서 연극 공연 본편의 제작 과정을 계속 찍고 있어요. 제작 과정을 단계적으로 미디어에 노출시키고, 12월에 본편 영상을 공개할 때 다큐멘터리 극과 드라마 극을 동시에 올리려는 계획을 가지고 있습니다. (A3, 연극 분야)*

- **가치 제안** : 현장에서 얻는 경험과 동일한 가치를 제공할 수는 없다고 보기 때문에 보다 다양한 관점 또는 디테일한 생동감을 가지고 작품을 감상할 수 있게 하거나 간결하고 압축적인 메시지로 집중력을 높이고, 오프라인과 매개할 수 있는 새로운 경험을 주고자 함

- *무용은 장르의 특성상 몸으로 움직이는 것이고 공간에서 현장성이 느껴져야 되기 때문에 저희도 VR, AR을 사용해서 단서가 1인칭 시점으로 공연하는 상황을 띄워서 관객들이 마치 무대에 있는 것처럼, 또는 좀 더 가까이 있는 것처럼 느끼게 만들려고 합니다. 무용이란 장르 특성을 살리면서 다양한 방법으로 현장감을 전달하고 싶은데, 기술적인 부분에선 많은 어려움을 느끼고 있습니다. (A2, 현대무용 분야)*
- *연극은 현장성, 우연성, 생생함(liveness)을 증폭시켜서 관객과 소통해야 되는데 비대면에서는 이 3가지가 없기 때문에 다른 연극적 특성을 많이 녹이려고 노력했습니다. 카메라를 얼마나 잘 활용해서 스크린 안에 작품의 주제 의식을 온전히 담을 수 있을지에 대한 고민을 많이 하고,*

숏폼 콘텐츠를 가볍게 보는 MZ 세대들도 많아졌기 때문에 관객과 효과적으로 소통하려면 우리가 추구하는 드라마적 서사, 주제 의식을 짧은 영상 안에 정확하게 전달해야 한다고 생각합니다. (A3, 연극 분야)

- 저희가 온라인 콘텐츠를 만드는 건 온라인 자체보다는 온라인에서 오프라인까지 이어지게 하는 트리거 역할이 크다고 봅니다. 작품을 사러 오신 분들은 대면해서 만나고 디지털 작업을 하시는 분들은 온라인 플랫폼이나 NFT를 활용함으로써 온·오프라인을 아우르며 관객들을 다양하게 만났으면 합니다. (A1, 시각예술 분야)

- **핵심 활동** : 작품을 디지털 콘텐츠로 제작하거나 기존의 예술활동을 동영상으로 재구성함. 또한 메이킹 필름, 인터뷰 등 작품의 부가 정보 전달을 위한 서브 콘텐츠 제작도 증가함

- 제가 작업하고 있는 댄스 필름이 3~4개 정도 되고, 작년에 제작했던 것들도 굉장히 많습니다. (이번 지원 작품은) 그동안 미국이나 유럽 등 해외 공연을 다니던 중에 무용의 대중화를 위해서 해외에서 길거리 버스킹을 하면서 우리만의 다큐멘터리를 만들어보자고 계획했던 것이예요. (A2, 현대무용 분야)
- 미술관의 360° VR 전시를 온라인으로 배포하거나 온라인으로 교육 프로그램을 진행하고 있어요. 유튜브 채널을 통해 운영하는 정규 영상 프로그램이 5개 정도 있고, 인스타그램 계정도 여러 개 운영하고 있습니다. 비영리 미술관에서 일하다 보니 SNS를 많이 활용할 수밖에 없어요. (A1, 시각예술 분야)
- 다큐멘터리 영화감독 한 분을 섭외해서 연극 공연 본편의 제작 과정을 계속 찍고 있고 유튜브, 네이버TV, 인스타그램, 페이스북 등등 여러 플랫폼을 활용해서 저희 단체와 작품을 홍보하고 있습니다. 대면활동이 불가능한 상황이기 때문에 온라인미디어를 활용해서 저희가 만들어 놓은 작품의 예고편이나 부가영상을 조금이라도 더 노출시키려고 합니다. (A3, 연극 분야)

○ 고객 요소

- **소비자 세그먼트** : SNS, 유튜브 등 대중적인 플랫폼을 통해 그동안 예술에 관심이 낮거나 예술 경험이 많지 않았던 신규 관람객의 유입이 증가함. 10~20대를 포함한 MZ 세대, 해외 관람객 등 기존과 달리 새로운 소비자층으로 확장되는 한편, 권위적인 평가에 의존하지 않고 독자적인 취향을 가진 소비자로 다변화됨

- 유튜브 영상을 통해서 평소에 미술을 좋아하지 않거나 미술관에 잘 오지 않던 새로운 관객의 유입이 생기더라고요. 메타버스 전시의 경우, 특히 국내용 플랫폼이 아닌 제페토는 소개글을 영어로 같이 써놓으면 외국이나 이슬람권의 관객들이 들어와서 그 나라 말로 댓글을 쓰기도 했고요. (A1, 시각예술 분야)
- 코로나19 이후에 가장 좋았던 점은 일반인 관객에게 새롭게 접근할 수 있게 됐다는 점이에요. 그동안은 대부분 동종업계에서 계시는 분들이 와서 보는 경우가 많아서 저희들만의 잔치가 되는 경우가 더 많았거든요. 저희가 상상하지 못했던 관객층, 일반인들과 직접 소통할 수 있는 창구들이 생겼다는 점이 제일 크게 변화된 부분인 것 같습니다. (A2, 현대무용 분야)

- 영상 미디어를 통해 저의 작품을 보는 시청자들의 연령대는 굉장히 낮아요. 10대도 많고요. 그리고 10~20대들은 다른 사람들과 이야기를 하는 게 비교적 자유롭고 좀 더 친숙하게 접근하는 태도를 많이 보이더라고요. (A3, 연극 분야)
 - 또 흥미로운 지점은 구매자 스스로 본인의 취향에 자신감이 있다는 것이에요. 미학을 전공했던 미술을 전공했던 누가 뭐라 해도 난 이게 좋다는 식으로 본인의 컬렉션들을 만들어 가더라고요. 제도권의 미적 취향과 상관없이 새로운 향유층과 컬렉터들이 생기고 있습니다. (A1, 시각예술 분야)
- 소비자 관계(경험) : 오프라인보다 더 자유롭고 광범위하게 소통하게 되고 콘텐츠를 가볍게 즐기는 쪽으로 관람, 향유 방식이 바뀌고 있으나 가벼운 소비가 진정한 예술 관람이 될 수 있을지에 대해서는 우려의 시선도 있음. 창작자와 소비자 모두 적극적인 소통 의향이 있을 때 상호 만족도가 증가하며 지속적인 창작활동을 위한 소수의 팬덤은 필요하다고 생각함
- 얼마 전에 메타버스에서 기존의 사진 작품들을 전시하고 작가님도 가상의 아바타로 접속해서 작가와의 대화를 하는데 너무 신기하더라고요. 가상공간에서 관람객(아바타)들이 공중제비를 돌면서 작가님과 셀카를 찍고 있는 모습이요. 저는 작가님이 싫어하실 줄 알았는데 반대로 너무 재미있어 하시더라고요. 메타버스에서 진지한 작업을 고민하기는 어렵겠지만 가상전시에 왔던 관객들이 작가님의 다른 오프라인 전시까지 이어질 수 있는 접점들이 생겨나는 부분을 보면서 한편으로는 또 다른 방식의 무언가가 생겨나지 않을까 싶었습니다. (A1, 시각예술 분야)
 - 하지만 이런 경험을 감상이라고 할 수 있는지에 대해서는 고민이 남아있습니다. (전시, 작품이) 좋았다는 피드백을 주긴 하지만 그때 잠깐의 기분에 대한 코멘트일 수도 있는 거니까요. 누군가는 작품이나 공연을 보고 인생이 바뀌었다는 사람들도 있는데 이들 중에도 과연 그런 사람들이 있을까, 이런 식으로 감상하고 감동받았다고 할 수 있을까, 단순히 콘텐츠 소비에 머무르는 건 아닐까 하는 우려는 계속 하게 됩니다. (A1, 시각예술 분야)
 - 온라인에서 달라진 점은 원래 평론가나 비평가들의 글에 더 의존했던 반면에, 요즘에는 온라인 매체를 통해 쓰는 일반인들의 평론이 더 많이 생기고 있어요. 웹진이나 다양한 온라인 매체에 저의 공연을 보고 블로거들이 “오늘 이거 보고 왔는데 대박이었다” 이런 글을 가볍게 남기기도 하고 또 다른 일반인 관객들이 그걸 보고 공연을 보러 오기도 하더라고요. (A2, 현대무용 분야)
 - 어떤 작가는 “관객들에게 피드백 오는 게 너무 재미있다. 그동안 소통이 안 되는 게 너무 답답했는데 이제는 피드백을 적극 반영하겠다”고 하시는 분들도 있고, 반대로 “나는 관객들의 취향이나 대중성에 맞춰 가고 싶지는 않다. 소비되지 않아도 좋으니까 내 방식대로 하겠다”고 하시는 분들도 있어요. 작가의 성향이 콘텐츠 제작과정에도 반영되고 소통과정에서도 격차가 큰 편입니다. (A2, 현대무용 분야)
 - 저희에게 SNS를 통해 직접 메시지를 보내는 관객들은 “이건 어떤 작품이에요? 여기서는 왜 이렇게 연기를 하셨나요?” 등 꽤 적극적으로 의사 표현을 해요. 제가 고무적이라고 생각했던 점은 보통 무대에서 공연을 하고 작품의 주제를 설명할 수 있는 기회는 ‘감독과의 대화’ 말고는 거의 없거든요. 기존에는 작품을 통해 전달하려는 메시지가 한정된 프레임(시간/공간) 안에서만 존재했다면, 오히려 비대면 상태에서는 프레임 밖에서 상호 소통할 수 있는 교류의 장들이 늘어났기 때문에 저희도 온라인미디어를 적극적으로 활용하고 있습니다. (A3, 연극 분야)

- 저는 작가들의 이야기에 관심 있는 사람들을 찾아서 팬들을 만들어주기 위한 고민을 많이 하게 됩니다. 아무리 범위가 좁거나 어려운 주제라고 해도 그 부분을 좋아하는 소수의 관객들은 분명히 있거든요. 예전엔 그런 관객들을 찾기가 어려웠다면, 온라인에서는 조금 더 쉬워졌다는 게 특징이자 장점인 것 같아요. (A1, 시각예술 분야)
- **홍보/마케팅 채널** : 무료로 이용가능한 SNS를 적극적으로 활용하여 작품에 대한 정보를 전달함. 그러나 개별 홍보를 통한 노출 효과는 크지 않기 때문에 소비자들에게 지속적으로 노출되기 위한 홍보 지원의 필요성은 증가함
 - 비영리 미술관에서 일하다 보니 (무료로 쓸 수 있는) SNS를 많이 활용할 수밖에 없어요. 전시 비용이 너무나 부족하데다가 홍보비도 형식적인 수준이라서 개인적으로 운영하는 SNS, 미술관 SNS, 프로젝트별 SNS를 따로 만들다 보면 SNS를 굉장히 많이 쓰게 됩니다. 홈페이지를 메인으로 하는 자체 플랫폼은 갖고 있지만 아무래도 인지도가 없으니까 일부러 찾아 들어가지 않으면 저희 플랫폼에 올 수 없기 때문에 SNS와 연계할 수밖에 없어요. (A1, 시각예술 분야)
 - 저희도 유튜브, 네이버TV, 인스타그램, 페이스북 등등 여러 플랫폼을 활용해서 저희 단체와 작품을 홍보하고 있습니다. 대면활동이 불가능한 상황이기 때문에 온라인미디어를 활용해서 저희가 만든 작품의 예고편이나 부가영상을 조금이라도 더 홍보하려는 전략을 세우고 있습니다. (A3, 연극 분야)

○ 자원 요소

- **핵심 파트너(플랫폼)** : 현재는 예술 전문 온라인 플랫폼이 적기 때문에 다양한 플랫폼을 필요에 따라 선택하여 사용함. 유튜브나 SNS와 같은 대중적인 무료 플랫폼은 소비자 유입 효과를 위해, NFT 마켓이나 국내외 페스티벌을 포함한 유료 플랫폼은 수익 창출의 목적으로, 자체 웹사이트는 아카이빙 목적으로 사용하는 편임. 그러나 대체로 사용자가 많은 글로벌 대기업의 플랫폼을 이용하기 때문에 콘텐츠 노출 경쟁 및 콘텐츠 제공자로서의 권리 확보에 대한 불안요소도 존재함
 - 작품을 외부에 소개하거나 홍보하기 위해, 또는 안정적인 활동을 위해 제페토(메타버스 플랫폼)나 오픈씨(NFT 마켓) 등을 활용했습니다. 어떤 플랫폼을 선택할지는 저희가 직접 결정하는 거지만, 플랫폼 기업과 제휴하는 경우는 저희에게 취약한 홍보 부분에 도움을 받기 위한 목적이 컸습니다. (접근성과 안정성이 높은) 전시를 위해서는 자본이 탄탄한 대기업의 플랫폼과 일할 수밖에 없는 약순환이 생기기도 합니다. 요새는 메타버스 플랫폼도 꽤 많이 생겼는데 협업 조건이 좋더라도 그 기업이 언제까지 유지될 수 있는지는 모르니까요. 제페토(네이버) 같은 대기업을 이용하게 됐을 때 결국 저희가 콘텐츠 제공자 역할만 하는 상황이 될 수도 있고, 실제 콘텐츠에서 나오는 수익이나 성과가 공정하게 분배되는지 고민도 많이 들고요. 결국 크고 탄탄한 대기업들만 우수한 콘텐츠를 갖고 가게 되고 그들도 (콘텐츠를) 검증하다 보면 실험적인 콘텐츠는 기피할 테고요. 결국 지속가능성에 대한 질문이 제일 어려운 부분입니다. (A1, 시각예술 분야)
 - 코로나19 이후에 무용계에서 나타난 새로운 양상은 전 세계적으로 댄스 필름 페스티벌이 크게 발달했다는 점입니다. 작품을 초청한 축제나 극장의 댄스 필름 플랫폼이 따로 생기면서 거기에

(유료) 영상을 송출하는 경우가 더 많아진 것 같아요. 어쨌든 개인 채널은 한계가 있으니깐요. 해외 사례를 보면서 우리나라에도 유료 공연 플랫폼이 필요하겠다고 생각하지만 아직까지는 무용이라는 장르가 돈을 주고 티켓을 사서 보러오는 사람들이 적기 때문에 회의적인 시각도 있습니다. 대중적인 플랫폼을 쓰다 보면 인기 없는 콘텐츠라서 노출이 안 되는 부분도 걱정되고 나중에 문제가 생기면 아카이빙조차도 안 되는 상황이 생길 수도 있고요. 아카이빙은 아카이빙 대로 하고, 노출은 노출대로 따로 해야 되는 상황들이 발생하는 것보다는 다양한 기능이 통합된 플랫폼이 생기길 바랍니다. (A2, 현대무용 분야)

- 관객을 만나는 횟수나 관객의 다양성 측면에서 유튜브나 네이버TV를 활용했을 때 더 많은 사람, 즉 다양한 취향과 다양한 예술적 표현을 갖고 있는 사람들을 접할 수 있다는 것은 장점이라고 봅니다. 하지만 단점을 얘기하자면 온라인 플랫폼에서는 어느 시점부터 조회수가 확 줄어요. 처음에는 5백명에서 1천명, 1천5백명까지도 늘어나는데 한 2천명이 넘어가는 시점부터는 더 이상 늘어나지 않아요. 보통 유튜브는 추천 기능을 통해 콘텐츠가 노출되는데, 추천 알고리즘의 형성 과정에 있어서 연극이나 예술 같은 분야는 다른 콘텐츠보다는 대중의 관심이 적다 보니 어느 순간 조회수가 끊겨서 콘텐츠를 굳이 미리 올려놓을 필요가 없겠다는 생각도 듭니다. (A3, 연극 분야)
- 수익화 측면에서 얘기하자면 영국에 공연 영상 구독 서비스인 마키 TV(Marquee TV)라는 애플리케이션이 있는데요. 거기에서는 1년에 9만원, 1달에 9천원 정도의 구독료를 내고 보는 반면, 아직까지 저희는 유튜브나 네이버TV에 의존할 수밖에 없는 실정입니다. 아직은 마키 TV 같은 공연 전문 온라인 플랫폼이 활성화되지 않았지만 추후에는 적극적으로 활용하고 싶습니다. (A3, 연극 분야)

- **핵심 자원** : 콘텐츠 창작 과정에서 실시간 중계, 360° VR 영상, NFT, AI 등 다양한 기술적 접근을 시도하고 있으나 전문 인력 확보를 위한 인건비가 가장 많이 소요됨에도 불구하고 대부분 부족한 예산 문제로 인해 지인을 통해 저렴한 비용으로 도움을 얻고 있는 실정임

- 참여인력은 전부 (미술관과 협업 경험이 있는) 작가님들로 섭외했습니다. 다행히 작가군이 굉장히 다양해서 웹사이트 제작, 촬영, 디자인도 작가님들이 직접 했고, 메타버스나 NFT에 관심 있는 작가님들도 많아서 주변에 있는 작가 그룹 내에서 거의 다 해결했습니다. (A1, 시각예술 분야)
- 촬영감독은 우연히 인연이 닿아서 섭외를 하게 됐어요. 예전에 아리랑TV에서 방송용 다큐멘터리를 찍으러 오셨던 촬영감독님이 계셨는데 다큐를 찍다 보면 그 작가에 대해서 많이 알게 되잖아요. 그래서 저희가 댄스 시네마를 한다고 하니 같이 하고 싶다고 하셔서 모시게 됐어요. (A2, 현대무용 분야)
- 저는 주로 학교를 통해서 인적 자원을 섭외했습니다. 연극영화과 안에서 영화를 전공했던 친구들에게 도움을 제일 많이 받았어요. 인적 자원과 기술적 자원은 예산에 따라서 활용 범위는 천차만별로 벌어지는 것 같아요. 그래서 처음에는 적은 예산으로 충당했었고 지원금을 받고 나서는 전문 촬영업체의 레퍼런스와 우리의 작품이 어울리는지 고민을 거쳐 용역 계약을 진행했습니다. 나머지 후반작업에는 내부 인력을 최대한 활용하고 있습니다. (A3, 연극 분야)

○ 재무 요소

- 수익원 : 시각예술 작품의 경우 NFT 판매 또는 공연 영상의 유료 상영 등 원 작품의 유료 판매를 지향하지만 제작비를 충당할 수 있는 수준의 수익이 발생하는 경우는 드문 편임. 해외 판매 또는 콜라보레이션을 통해 부가 수익을 창출하는 경우도 있음

- 저희는 전체 작품의 80% 정도를 팔았습니다. 지원금으로 진행한 사업이라서 작품 제작비를 일부 드리고 판매수익도 전부 다 작가들에게 드렸습니다. 원래대로라면 작품 하나 값도 안 되는 금액이지만 합리적인 가격의 작품(소품)이라는 점이 입소문을 탔고 작가들도 부담 없이 참여해 주셨어요. NFT 판매도 진행하고 있고 또 다른 수익 모델로는 NFT 판매, 그리고 멤버십이나 자체 옥션 등도 고려하고 있습니다. 멤버들에 한해서 작품을 경매하거나 작업실 방문, 이벤트 참여, 작가와의 대화 등의 여러 가지 프로그램들을 제공하는 방식으로요. (A1, 시각예술 분야)
- 작년까지만 해도 해외에 콘텐츠를 수출하거나 유통하더라도 무상으로 제공하는 경우가 많았지만 이제 해외 사이트들은 많이 유료화 된 편입니다. 우리나라에서는 아직까지는 유료 플랫폼이 정착되지는 못한 것 같은데, 해외에서는 작품을 출품하면 저작권료 개념의 상영료를 보내줍니다. 그전까지는 지원금을 받거나 자비로 만들었던 작품들을 이제 온라인으로 유통하면서 수익을 창출할 수 있는 방법이 작게나마 생긴 거죠. (A2, 현대무용 분야)
- 또 다른 수익화 사례로는 최근에는 해외 무용단에서 동서양 무용가 12명을 섭외해서 각자 본인의 도시에서 찍은 영상을 묶어서 올리는 콜라보레이션 작업을 통해 출연료를 받았습니다. 또 특정 애플리케이션을 유료로 설치하고 공연 장면을 촬영하면 해당 단체에서 비용을 보내주는 방식으로 글로벌 협업을 통해 출연료나 상영료를 받게 되는 경우도 있었습니다. 저희 입장에서는 수익이 조금이라도 생길 수 있는 부분은 유통밖에 없어요. 한 번 만든 작품이 사장되지 않고 계속해서 유통되다 보면 작품이 레퍼토리로 고착되고, 지속적인 유통을 통해 손익분기점을 지나면 수익이 발생하는 거죠. 온라인으로 유통할 경우에는 (유통비가 절감되니까) 손익분기점이 더 앞당겨질 수 있고요. (A2, 현대무용 분야)
- 수익 창출 측면에서 온라인미디어는 한 줄기 희망이기 때문에 저희도 끊임없이 도전하고 있어요. 예를 들어 작년에 만든 작품은 부산, 전주, 울산국제영화제, 서울독립영화제, 충무로영화제 등에 전부 다 출품 신청했습니다. 공연 예술을 위한 영상 플랫폼, 유료화할 수 있는 콘텐츠들이 많아지면 공연예술 작품을 계속 상영하면서 적은 돈이라도 계속 수익을 얻을 수 있을 것 같아요. (A3, 연극 분야)

- 비용 구조 : 제작비는 인건비에 대한 비중이 가장 높고, 그 외에 소요되는 유통비나 재생산을 위한 비용은 거의 없음. 수익금이 매우 적기 때문에 지원금이 없으면 제작 자체가 어려운 경우가 많음

- 적게나마 수익은 발생했지만 지원금을 투자금이라고 보면 실질적으로는 손해 본 사업이라고 봐야겠죠. (A1, 시각예술 분야)
- 공연예술 쪽은 인건비에 대한 비중이 아주 크고 지원금에 의존하는 부분이 많습니다. 현대무용을 기준으로 봤을 때 소극장 3천만원, 대극장 5천만원 이상은 들어가야 작품이 하나 나오는데 그중에 반 이상은 인건비예요. 보통 해외 공연에 초청되면 공연료 5백만원을 받아도 항공료나

체류 경비 때문에 수익이 거의 없는 경우도 많고요. 한편으로 온라인 콘텐츠의 장점은 재연할 때마다 인건비가 추가되지 않잖아요. 물론 제작 투자를 수천만 원씩 한 작품도 온라인 상영료는 몇 백, 몇 천 달러 정도만 들어오긴 하지만 온라인 유통을 통해 조금이나마 수익을 창출할 여지가 생겼다는 것은 희망적입니다. (A2, 현대무용 분야)

○ 기타 항목

- **정책 수요** : 비즈니스는 1년 단위로 성과를 측정하기가 어렵기 때문에 다년도 지원사업을 통해 장기적 관점으로 사업을 추진할 수 있게 하고, 기관 차원에서 적극적인 홍보 지원이 필요함. 또한 사업 경력이나 연차와 상관없이 아이디어의 참신함을 기준으로 한 공정한 심사 진행, 유통 단계까지 연계할 수 있는 원스톱 지원 시스템이 마련되었으면 함
 - 경험상 대부분의 사업이 3년까지는 시행착오를 겪다가 3~5년 사이가 되면 안정화 단계에 들어가는 것 같아요. 하지만 지원사업은 매년 새로운 것들을 뽑다 보니 그에 맞춰서 비슷한 내용을 조금씩 바뀌가면서 하다보면 소모적일 때가 있습니다. 매년 엄청난 발전을 이루어내지는 못하더라도 하나의 사업이 완성도 있는 단계로 발전할 때까지 지원받을 수 있는 기간이 3년 정도만 주어진다면 단발적인 사업보다는 훨씬 더 경쟁력 있는 콘텐츠들이 만들어지지 않을까 싶습니다. (A1, 시각예술 분야)
 - 그리고 모든 일에서 홍보가 제일 어려운 것 같아요. 지원기관에서 지원작품을 홍보해주는 창구가 있으면 좋겠어요. 유튜브 콘텐츠를 위해서 영향력 있는 인플루언서를 섭외하려고 해도 개인이 직접 섭외하는 것보다는 기관에서 도와준다면 더 쉬워질 수도 있고, 기관에서 운영하는 채널을 통해 홍보를 전담하는 방법도 있겠고요. 기관의 자체 홍보와 함께 지원대상도 같이 알려지게 해준다면 좋겠습니다. (A1, 시각예술 분야)
 - 지원사업 모집과정이 진입형, 성장형으로 나뉘는데 온라인 콘텐츠 제작은 사업 경력이나 연륜에 따라 성과가 나는 게 아니더라고요. 처음이라도 아이디어나 감각이 너무 좋은 경우도 있고 나이에 따른 세대 차이도 있고요. 지금까지는 경력이 얼마나 있었고 결과물이 어땠는지 등의 성과 위주로 뽑았다면 온라인 콘텐츠는 아이디어의 참신함이나 전문성에 대한 기준이 있으면 좋겠습니다. (A2, 현대무용 분야)
 - 그리고 지원사업이 유통과 조금 더 직접적으로 연계될 수 있으면 좋겠습니다. 제작 지원을 받은 후에 결과물을 해외에 수출할 때는 국제 교류 부서나 다른 부서 간의 협력을 통해서 유통 단계까지 지원해주는 등 애프터 서비스(후속 관리)가 되면 좋을 것 같습니다. (A2, 현대무용 분야)
- **온라인 예술시장 전망** : 기존 오프라인 예술활동이 가지는 현장성, 생동감은 대체될 수 없기 때문에 고유한 가치는 유지될 것으로 보지만, 오프라인과는 별개로 접근성, 상호작용성, 아카이빙 수단으로서의 활용가능성 등 온라인미디어 예술활동이 가지는 장점을 활용해 메타버스 전시, NFT 거래, 댄스 필름 등 온라인에 특화된 새로운 장르가 생길 것으로 기대함
 - 댄스 필름이 빠르게 발전하고 있지만, 다른 한편으로는 현장성이라는 가치를 전달할 수는 없기 때문에 나중에는 기존 무용과 아예 다른 장르가 되어버릴 것 같은 생각도 듭니다. 마치 연극과

영화처럼 무용에 대한 콘텐츠가 확장되면 현장에서 공연하는 무용가들과는 또 다른 장르로 분리 될 것 같아요. (A2, 현대무용 분야)

- 지금 젊은 작가들이 온라인 환경에 적합한 작업들을 계속 실험하고 있다는 점은 다행이라고 생각해요. NFT로 만들어진 이미지들이 처음에는 희한해 보였지만 점점 거래가 늘어나면서 그 시장을 활용하는 작업들도 나오기 시작했구요. 반대로 저희는 코로나19 때문에 전시 운영이 제한된 후에 차라리 누군가에게 하루 동안 전시장을 풀 패키지로 제공하자는 의견도 나왔어요. 식사도 대접하고 작품도 주고 작가랑 대화도 할 수 있는 패키지, 즉 예전의 살롱 문화 같은 것들을 소수한테만 제공하고 입장료를 확 올리는 거죠. 오프라인에서 가질 수 있는 경험에 대한 동경은 앞으로 더 커질 수도 있다고 보거든요. 공연, 전시처럼 물리적인 공간을 기반으로 하는 예술 장르는 코로나19의 고비를 넘기면 오히려 고급화, 특수화 전략으로 다시 작동하게 될 것 같습니다. 지금은 과도기라서 이것저것 해보고 있지만 이제는 온라인에 맞는 것은 온라인을 활용하고 나머지는 또 각자에게 맞는 방식으로 작동하게 될 거라고 생각합니다. (A1, 시각예술 분야)

3. 유통 그룹 FGI 분석 결과

■ 유통 그룹 FGI 참여자들의 특성

- 사업 분야는 크라우드 펀딩, NFT 거래 플랫폼, 문학 플랫폼 등 장르별로 다양하지만 크라우드 펀딩 플랫폼을 제외하고는 온라인미디어 예술활동이 시작된 시기는 오래되지 않았기 때문에 예술 장르를 전문적으로 다루는 온라인 플랫폼이 활성화된 사례는 많지 않음
- 대부분 디지털 적응성이 높은 창작자, 구매력과 충성도가 높은 소수의 소비자를 중심으로 틈새시장을 공략하는 방식으로 사업을 운영함. 시장 규모가 크지 않기 때문에 창작자들을 경쟁적으로 유치하기 보다는 수익 배분율을 높임으로써 운영 비용과 리스크를 최소화하는 전략을 활용함
- 수익 모델은 판매 수수료를 중심으로 하고 부가 수익을 창출하는 사례도 일부 있었으며, 앞으로 고객 데이터를 기반으로 소비자를 확대하거나 수익 모델을 단계별로 확장하는 방안을 계획하고 있음

[표 4-11] 유통 그룹 FGI 참여자 정보 및 활동 분야

구분	참석자	성별	연령	경력	활동 분야
유통 그룹	B1	남	41	15년	시각예술 분야 NFT 거래 플랫폼 운영
	B2	남	33	10년	문화예술 분야 크라우드 펀딩 플랫폼 운영
	B3	남	47	24년	문학 분야 유통 플랫폼 운영

■ 유통 그룹 인터뷰 분석 결과

○ FGI 응답 결과는 다음의 표와 같이 유통 영역에 해당하는 비즈니스 모델 분석체계의 총 11가지 블록을 기준으로 구분하고 각 블록에 해당하는 공통적인 답변 내용을 도출함

[표 4-12] 유통 그룹 FGI 분석 결과

구성요소	세부항목	분석 내용
가치	핵심 활동 (플랫폼/콘텐츠)	<ul style="list-style-type: none"> 플랫폼 구축 : 콘텐츠 유통 구조 설계(작품 판매, 펀딩 등), 서비스 기획, 개발 등 콘텐츠 수급 : 창작자 섭외, 콘텐츠 매니지먼트, 공모전 운영 등
	창작자 가치 제안	<ul style="list-style-type: none"> 자신의 작품을 자유롭게 발표할 수 있는 유통 채널 제공 구매력 있는 새로운 소비자(관람객) 발굴 및 수익 창출 직관적인 감상과 비평을 통해 작품에 대한 새로운 내러티브 확산 - 보수적인 유통, 평론 시스템 탈피
	소비자 가치 제안	<ul style="list-style-type: none"> 참신하고 완성도 있는 콘텐츠 작품의 희소성(프리미엄)에 대한 투자 가치 소비자 개인의 개성과 차별화된 취향에 대한 정서적 만족감 창작자와 소통하며 창작과정에 참여할 수 있는 경험 콘텐츠 소비 편의성 - 간편 결제, 단일 작품 한정 판매, 가독성 향상 등
고객	창작자 세그먼트	<ul style="list-style-type: none"> 기존 유통 시스템에 소속되지 않았거나 이를 벗어나고자 하는 창작자 디지털 환경에 대한 적응성이 높은 창작자 소비자와 적극적인 소통 의향이 있는 창작자 작품의 완성도가 높고 퀄리티가 검증된 창작자
	소비자 세그먼트	<ul style="list-style-type: none"> 장르나 구매력에 따라 20~40대까지 다양 국내 소비자 중심 → 분야에 따라 해외 소비자로 단계별 확장
	창작자 관계 (경험)	<ul style="list-style-type: none"> 큐레이션 또는 공모전을 통해 작품의 퀄리티를 검증하여 소비자 주목도를 높임 온라인을 통해 소비자와 교류할 수 있는 경로 제공 : 댓글, 커뮤니티 등 창작자, 소비자 모두 적극적인 소통 의향이 있을 때 상호 만족도 증가
고객	소비자 관계 (경험)	<ul style="list-style-type: none"> 퀄리티 높은 작품을 큐레이션하여 접근성과 이용 편의성을 높임 충성도 높은 소비자 중심의 커뮤니티 형성 및 보상 제공 (소속감 강화) 온라인을 통해 창작자 및 다른 소비자들과 교류할 수 있는 경로 제공 창작자, 소비자 모두 적극적인 소통 의향이 있을 때 상호 만족도 증가
	홍보/마케팅 채널	<ul style="list-style-type: none"> 자사 플랫폼의 추천 영역 - 플랫폼 내 추천 영역 노출이 수익으로 직결되는 편 SNS, 뉴스레터, 온/오프라인 광고매체 등 - 소비자들의 플랫폼 유입 증대 보상을 통해 소비자들의 자발적인 바이럴 마케팅(입소문) 유도
자원	핵심 자원	<ul style="list-style-type: none"> 기술 : 플랫폼 구축 및 이용 편의성, 기능 개선을 위한 기술 개발 인력 : 콘텐츠 수급, 데이터 분석 등 분야별 전문 인력 확보 고객 데이터 : 아직 소비층이 좁아 적극적으로 활용하는 편은 아니지만 단계적 개선중
재무	수익원	<ul style="list-style-type: none"> 판매 수수료 중심 2차 저작물 판매 및 오프라인 판매 매개를 통한 부가 수익 창출 창작자들을 위한 가상공간 제공 등 부가 서비스를 통한 수익 모델도 고려중
	비용 구조	<ul style="list-style-type: none"> 콘텐츠 수급 및 플랫폼 개발을 위한 인건비 비중이 절대적으로 높음

○ 가치 요소

- **핵심 활동(플랫폼/콘텐츠)** : 플랫폼 영역에서는 콘텐츠 유통 구조 설계 및 서비스 기획, 개발 등의 업무를 담당하며 콘텐츠 영역에서는 창작자 섭외, 콘텐츠 매니지먼트, 공모전 운영 등의 업무를 수행함
 - 저희가 공급하는 콘텐츠에서 가장 중점적으로 보는 것은 자금 모집 계획으로서 기본적인 요건을 충족하고 있는지, 그리고 창의성, 독립성, 예술성, 다양성의 네 가지 조건을 검토합니다. 그런 가치들 중에서 하나라도 의미있게 소비할 만한 요소가 있는 프로젝트라면 큐레이션을 통해서 더 많이 노출되도록 해드리고 있어요. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - 저희는 글로벌 시장에서 NFT 성공 모델들을 보면서 NFT를 고객과 친숙하게 만들기 위해 사업을 시작했습니다. 그래서 갤러리를 찾아다니면서 사업 모델을 소개하고 설득하는 작업도 꽤 오래 했습니다. 또한 플랫폼 자체를 프리미엄 마켓으로 타겟팅하고 있기 때문에 희소성과 큐레이션의 퀄리티를 유지하기 위해 갤러리나 에이전시로부터 콜라보레이션 방향이나 디지털 아트에 호의적인 작가들을 추천받아 마케팅 콘셉트와 스토리라인을 세웠습니다. (B2, NFT 분야)
 - 저희는 출판용 장르소설에 타겟을 두고 플랫폼을 구축했어요. 장르소설 신진 작가들이 처음에 접근하기 쉬운 중단편 작품에 착안해서 온라인 시장에서 중단편들을 올린 거죠. 중단편 소설은 장르소설의 저변을 확대하기 위한 중요한 부분이라서 애초에 수익 구조보다는 토양을 닦겠다는 목표가 더 컸습니다. 그리고 소규모 문학 공모전도 해요. 여기에서 발굴한 작가의 작품을 출판한다거나 혹은 다른 출판사에서 작가들을 픽업하는 등 '작가들을 성장시키는 시스템'으로 구조를 만들었습니다. (B3, 문학 분야)
- **창작자 가치 제안** : 자신의 작품을 자유롭게 발표(유통)하는 동시에, 소비자들이 작품을 직관적으로 감상하고 평가할 수 있는 채널을 제공함으로써 기존의 보수적인 유통과 평론 시스템을 탈피하여 작품에 대한 새로운 내러티브를 확산시키는 역할을 함. 또한 구매력 있는 새로운 소비자나 관람객을 유입시켜 수익을 창출할 수 있음
 - 크리에이터는 크라우드 펀딩을 통해 창의적인 아이디어, 즉 불확실하더라도 대담하고 재미있는 아이디어들을 선보이고 여기에 동참할 수 있는 후원자들을 모을 수 있습니다. 자본의 구매를 받지 않고도 스스로 원하는 프로젝트이고, 고객들도 의미있게 소비할 만한 요소가 있다면 매력적인 콘텐츠가 될 수 있죠. 고객과의 소통 빈도나 적시성이 훌륭한 크리에이터들은 리텐션(재이용율)도 높은 편이에요. 펀딩 횟수가 많고 콘셉트가 달라져도 창작자와 소비자의 기본적인 신뢰가 잡혀 있다면 계속해서 믿고 참여하는 경향이 있습니다. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - 저희는 한정 수량으로 판매하는 대표 상품을 통해 완판을 유도하고 크리에이터들에게도 여기에 작품을 발표하면 일정 수준 이상 팔린다는 인식을 주려고 합니다. 저희 플랫폼에 올라갔다는 것 자체가 메인으로 인정받는 거라는 느낌을 계속 주고 싶어요. (B2, NFT 분야)
 - 저희는 작가들이 계약에 묶여 작품을 쓰기 보다는 편하게 쓸 수 있는 환경을 만들어놓고 얼마든지 받아주겠다는 입장입니다. 특히 추리, 공포 쪽이나 마이너한 장르의 작가들은 저희 플랫폼 외에는 연재처가 거의 없어요. 이분들도 예상 외로 2차 저작물 수입은 상당히 좋습니다. 책을

내면 영화나 드라마 제작사에 계약되는 경우도 많고요. 그리고 작가들이 가장 만족하는 부분은 독자 리뷰단이 남기는 적극적인 리뷰입니다. 그분들이 리뷰를 진지하게 써주면 작가들은 그런 피드백이 너무 소중한 거예요. 한 번도 이런 평을 받은 적이 없으니까요. (B3, 문학 분야)

- **소비자 가치 제안** : 참신하고 완성도 있는 콘텐츠를 선별하여 소비자들의 차별화된 취향을 만족시키고, NFT 플랫폼의 경우 검증된 작품의 희소성과 프리미엄에 대한 투자 가치를 제공함. 온라인을 통해 창작자와 쉽게 소통하며 창작과정에 참여할 수 있는 기회를 주는 동시에 간편 결제, 단일 작품 한정 판매, 가독성 향상 등 콘텐츠를 쉽고 편하게 이용할 수 있는 다양한 편의 기능을 지원함
 - 소비자들이 콘텐츠의 참신함/새로움에 정서적으로 공감하는 것이 가장 우선이지만, 한편으로는 크리에이터의 명성(팬덤), 그리고 후원자가 받을 수 있는 리워드도 유니크하고 재미있는지도 중요 합니다. 사람들이 펀딩에 참여하는 이유는 기획 단계에 참여함으로써 ‘돈으로 구할 수 없는 가치’를 제공하는 데 있다고 봅니다. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - 저희는 플랫폼 자체를 프리미엄 마켓으로 타겟팅하고 있습니다. NFT는 예술작품이면서 동시에 투자 자산이기 때문에 처음에는 투자하려는 마음으로 들어왔지만 여기에서 만들어진 내러티브가 예술시장의 소비에도 도움이 될 것이라고 생각합니다. 그리고 기본적으로 희소성과 큐레이션의 퀄리티를 유지하기 위해 명망 있고 검증된 작가를 중심으로 하고 있습니다. (B2, NFT 분야)
 - 단순히 작가들이 작품을 올리고 독자들이 보는 걸로 끝나는 게 아니라 누구든 와서 즐겨야 해요. 독자들도 작품이 성장하거나 작품에 참여할 수 있는 기회가 생긴다면 좀 더 즐겁게 놀 수 있을 테고요. 작품을 추천하는 건 재미 위주지만 그 외에도 작품성, 즉 독자들에게 읽혔을 때 완성도가 있다는 느낌이 전달될 수 있는 작품들을 선별합니다. (B3, 문학 분야)

○ 고객 요소

- **창작자 세그먼트** : 대체로 디지털 환경에 대한 적응성이 높은 창작자들이 주로 참여하며, 기존의 유통 시스템에 속해있지 않거나 벗어나고자 하는 창작자들의 참여 의사가 높게 나타남. 또한 소비자와 적극적인 소통 의향이 있는 창작자일수록 적응력과 만족도가 높음
 - 웹툰이나 만화 커뮤니티에서 팬덤이 형성된 분들이 부가적인 제품이나 아이디어를 실현하기에 유리한 편입니다. 기존 출판 기획자들도 새로운 기획 아이디어나 영감을 얻기 위해 많이 방문하고요. 게임 룰북을 번역하는 출판사 한 곳은 매년 한두 개씩 약 15개 정도의 프로젝트를 오픈 했는데 첫 프로젝트 펀딩 금액이 기존의 연 매출보다 훨씬 더 많이 나와서 엄청 놀라셨죠. 지금까지 펀딩한 누적 금액은 25억이 넘어가요. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - 기성 작가들 대부분 굉장히 적극적입니다. NFT 시장에서 이미 유명한 분들은 NFT를 홍보하고 다니는 편이고, 전통적인 미술계의 작가들도 생각보다 훨씬 더 적극적이세요. 처음 플랫폼을 기획할 때 많은 예술가들을 만났는데 조금씩 걱정은 있지만 대부분 도전하고 싶어 했어요. 순수 회화를 하던 작가도 예술의 틀을 벗어나 대중에게 객관적으로 작품을 보여줄 수 있는 기회가 될 것 같 다거나 본인의 플랫폼을 직접 만들고 싶다고 적극적으로 도움을 요청하는 분들도 있었어요. (B2, NFT 분야)

- 스티븐 킹, 톨킨 같은 SF/판타지 작가들의 장르문학 작품들이 전 세계적으로 인기를 끌고 영화, 드라마, 게임 등으로 만들어지면서 독자층이 상당히 커졌습니다. 작가들도 대부분 온라인 게임이나 멀티미디어 환경에 적응이 된 사람들이라서 온라인 소설을 받아들이기도 쉬웠다고 봅니다. (B3, 문학 분야)
- **소비자 세그먼트** : 소비자들은 예술 장르나 구매력(작품 소비/향유 비용)에 따라 20~40대까지 다양하게 나타남. 아직 국내에는 글로벌 예술 플랫폼이 없기 때문에 국내 소비자를 중심으로 하지만, NFT 시장의 경우는 해외 소비자를 대상으로 단계별로 확장하고자 함
- 주 사용자층은 25~35세 사이의 여성들입니다. 앞으로 새로운 고객들을 더 많이 모을 수 있는 기회도 있다고 보고요. 경제적 기반과 구매력이 있는 분들이나 연령대가 높은 분들(30~40대)도 소구할 수 있는 브랜딩을 해야 하는데 아직은 남아있는 과제입니다. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - NFT 작품을 구매하는 고객들은 미술에 대한 취향이 명확하다기보다는 주로 암호화폐에 관심 있는 분들이 더 많습니다. 암호화폐 시장에 20~30대 비중이 상대적으로 높긴 하지만 실질적으로 저희 주요 고객층도 80%는 예술에 관심 있는 40대 남성이라고 봅니다. 그리고 아직 해외에서 판매되고 있지는 않지만 글로벌 진출에 대한 고민도 하고 있습니다. (B2, NFT 분야)
 - 저희 고객층은 출판물을 구입하는 독자층과 비슷합니다. 여성이 많고 40대 분들도 많아요. 출판 소설에서 크게 벗어나지 않는 수준의 작품들이 많이 올라오다 보니까 오히려 어린 사람들이 없고 생각보다 연령대가 높은 분들이 많습니다. (B3, 문학 분야)
- **창작자 관계(경험)** : 창작자들은 플랫폼 상에서 이루어지는 큐레이션 또는 공모전을 통해 자신의 작품을 평가받을 수 있으며, 퀄리티가 검증된 작품은 홍보나 노출을 통해 소비자들에게 주목받을 수 있음. 또한 댓글이나 커뮤니티 기능을 통해 자신의 작품을 감상하는 소비자들과 실시간으로 교류함으로써 작품에 대한 즉각적인 피드백을 얻을 수 있음. 창작자와 소비자 모두 적극적인 소통 의향이 있을 때 상호 만족도가 증가하는 것으로 나타남
- 창작자와 소비자가 1:1로 메시지를 주고받는 기능과 프로젝트마다 공지를 게시하고 댓글을 남길 수 있는 커뮤니티 기능이 있어요. 분석 자료를 보면 최신 공지 업데이트의 빈도가 활발한 크리에이터들의 모금 성적이나 성공률이 훨씬 더 높습니다. 소통을 적시에 투명하게 하는 크리에이터들의 성적이 더 좋은 것은 당연한 결과라고 봅니다. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - 크리에이터들에게 저희 플랫폼에 작품을 발표하면 일정 수준 이상 팔린다는 인식을 주고 여기에 올라갔다는 것 자체가 메인으로 인정받는 거라는 느낌을 주려고 합니다. 크리에이터가 자신의 작품을 올릴 때 어떤 느낌을 가질지를 많이 고민하고 대표 작품은 대대적으로 광고에 노출하는 식으로 크리에이터에게 밸류(혜택)를 주기도 합니다. (B2, NFT 분야)
 - 이 플랫폼에서는 작가들이 독자예요. 글도 쓰면서 리뷰어도 되는 거죠. 작품에 댓글을 다는 분들은 순수한 독자들이라기보다는 전문적으로 글을 쓰거나 리뷰를 하던 분들이 많습니다. 그리고 작가들이 스스로 백일장(이벤트)을 열기도 합니다. 운영진이 손대지 않아도 스스로 알아서 놀이 하듯 모인다는 건 플랫폼의 아주 큰 매력 요소죠. (B3, 문학 분야)

- **소비자 관계(경험)** : 플랫폼의 추천 영역을 통해 퀄리티가 검증된 작품을 쉽고 편리하게 찾아서 감상할 수 있음. 소비 건수나 금액, 참여도 등 충성도가 높은 소비자를 중심으로 커뮤니티를 형성하거나 보상을 얻을 수 있기 때문에 강한 소속감을 가질 수 있음. 창작자 또는 다른 소비자와 작품에 대한 감상 의견을 주고받는 과정을 통해 만족도가 높아짐
 - 기본적으로 크리에이터들의 창의적인 아이디어를 통해 소비자들이 영감을 얻는 경험이 후원의 동인이라고 생각합니다. 크리에이터의 인기(팬덤)나 콘텐츠의 인지도 또는 콘텐츠가 정말 매력적이고 재미있다고 느껴지는 부분들이 복합적으로 영향을 끼쳐서 고객들이 좋은 콘텐츠를 발견했을 때 후원에 참여하게 됩니다. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - NFT 시장에서 저희가 무엇보다 중요하다고 생각하는 것은 커뮤니티예요. 계속 고객과 소통하는 것이 결국은 작가의 인기를 유지시키고 작품의 가치도 높여 주거든요. NFT 구매자들의 특징은 소통을 굉장히 열망하고 소통을 통해 자신의 생각이 작품에 반영되는 쾌감을 좋아합니다. 저희도 작가와 구매자들이 소통하는 채널을 열었고, 그때도 꽤 많은 분들이 들어와서 소통을 했어요. 앞으로도 커뮤니티나 멤버십 기능은 중요하게 고려할 계획입니다. (B2, NFT 분야)
 - 장르문학 플랫폼은 단순히 작가들이 글을 올리고 독자들이 보는 걸로 끝나는 게 아니라 누구나 축제처럼 즐겨야 돼요. 그냥 작품을 보고 재미있네 정도의 반응으로는 충성도가 떨어질 수밖에 없습니다. 작품을 읽은 독자들이 이 작품을 성장시키거나 작품에 참여할 수 있는 기회가 생긴다면 더 즐겁게 볼 수 있고, 작가들도 독자들의 피드백을 통해 즐거워질 수 있고요. (B3, 문학 분야)

- **홍보/마케팅 채널** : 콘텐츠의 매출이나 성과를 높이기 위해서 플랫폼 자체의 추천 영역을 적극적으로 활용하는 동시에, 플랫폼의 사용자 유입량을 늘리기 위해서는 뉴스레터 및 다른 SNS 플랫폼, 온-오프라인 광고 매체 등 다양한 채널을 활용하고 있음. 소비자들의 바이럴 마케팅도 홍보 효과가 높기 때문에 보상을 제공함으로써 소비자들의 자발적인 참여를 유도함
 - 좋은 콘텐츠는 '에디터 픽'이나 '주목할 만한 프로젝트'로 큐레이션해서 더 많이 노출되도록 하고 있어요. 경우에 따라 다르지만 뉴스레터나 SNS 홍보, 또는 추천 영역에 노출하는 경우 10% 이상, 많게는 20~30% 정도 수익에 영향을 주는 편입니다. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - 저희는 단일 작품 한정 판매가 굉장히 중요한 마케팅 콘셉트이기 때문에 계속 브랜드화 하나갈 생각입니다. NFT 시장처럼 희소성과 독점권을 중요하게 생각하는 고객들이 많은 곳에서는 대표작을 제한시간 동안만 메인 영역에서 집중적으로 노출하고 소량만 한정판으로 판매하는 전략이 아주 중요하다고 생각합니다. (B2, NFT 분야)
 - 출판사 차원에서 좋은 작품들을 골라서 마케팅을 한 적은 여러 번 있어요. 온라인 배너 광고를 걸거나 오프라인 서점에 매대를 만들고, 라디오 광고도 해봤는데 예산이 적다 보니까 효과가 크진 않았습디다. 오히려 흥미로운 작품들은 저희가 따로 홍보를 하지 않아도 SNS에서 먼저 알려져요. 독자들이 스스로 추천하면서 자연스럽게 전파가 되지 유료 광고나 작가들의 홍보는 별로 신경을 안 쓰더라고요. (B3, 문학 분야)

○ 자원 요소

- **핵심 자원** : 플랫폼 구축 및 이용 편의성, 기능 개선을 위한 기술 개발, 그리고 이를 위한 전문 인력 확보가 가장 중요함. 아직 사용자 규모가 크지 않아 고객 데이터를 적극적으로 활용하지는 못하지만 단계적 개선을 통해 향후 서비스 확장을 위한 기준으로 삼고자 함
 - 소비자 통계나 데이터 분석은 2015~16년부터 시작했고, 이 데이터를 크리에이터들에게 제공한 것은 2019년부터입니다. 크리에이터들은 데이터에 대한 리터러시가 다 달라서 잘 활용하는 분들도 있고, 반면에 순수예술 창작자들은 데이터에 생소해서 거의 활용을 못하는 경우도 있어요. 창작자들이 고객 데이터에서 어떤 인사이트를 얻고 활용하도록 할지는 저희에게도 숙제입니다. (B1, 클라우드 펀딩 분야)
 - 저희는 B2C 서비스를 안 했던 기업이기 때문에 고객 정보를 데이터 기반으로 분석하지는 못했습니다. 최근에 데이터 전문가에게 컨설팅을 받아서 이제 고객 데이터를 수집할 수 있는 구조는 만들어놓은 상태이고 아직은 매출이나 DAU(일간 활성 사용자) 분석 정도만 하고 있습니다. (B2, NFT 분야)
 - 가입자가 아직 10만 명이 넘지 않고 그중에도 활발한 사용자는 몇 백 명 수준이기 때문에 통계는 의미가 없는 것 같아요. 작가들과는 계속 소통하고 있기 때문에 작가들에 대한 데이터는 가지고 있지만 어떤 독자들이 들어오는지 대한 데이터를 수집하는 기능은 시스템 상으로 구현되어 있지 않고, 누가 보고 댓글을 남기는지 정도만 알고 있습니다. 댓글을 다는 것도 매우 소수이기 때문에 아직까지 고객 데이터가 큰 의미는 없다고 생각합니다. (B3, 문학 분야)

○ 재무 요소

- **수익원** : 가장 큰 수익원은 판매 수수료이며, 부가 수익원은 2차 저작물 판매 및 오프라인 판매 연계 등을 활용함. NFT 시장의 경우 향후 창작자들을 위한 가상공간 제공 등 부가 서비스를 통한 수익 모델도 계획하고 있음
 - 클라우드 펀딩의 주 수익원은 플랫폼 이용 수수료이고, 아직 다른 부가 수익원은 없습니다. (B1, 클라우드 펀딩 분야)
 - 저희도 판매 수수료 모델을 계속 유지하려고 합니다. 최근 주목 받았던 작품은 999개의 에디션임에도 거의 20여 분 만에 완판되었고, 다른 기성 작가도 하루에 총매출 4억이 넘는 적도 있어서 국내 NFT 시장에서는 가장 규모가 크다고 봅니다. 앞으로는 창작자들에게 개별 공간을 제공해서 직접 큐레이션하는 방식으로 가거나 작가 스스로 판매할 수 있게 할 계획이어서 수수료의 종류는 더 다양해질 수도 있겠죠. (B2, NFT 분야)
 - 저희의 수익 구조는 작가를 발굴하고 2차 저작물을 판매하는 것이 가장 현실적입니다. 초기엔 굿즈 판매나 코인(자체 결제수단)도 도입했지만 판매수익이 크지 않아서 많이 줄였습니다. 대신 영화나 드라마 판권 등의 IP 사업 비중이 커지고 있어서 출판 계약을 통해 책을 내고 다시 2차 저작권 계약으로 연결되는 부가 수익을 생각하면 플랫폼을 운영하는 데 필요한 수익은 충분히 내고 있다고 봅니다. 회사 전체에서도 종이책 판매 수익은 점점 줄어드는 반면에 전자책 수입은 늘어나고 있고 앞으로 플랫폼도 부가 수익 비중이 더 커질 것으로 봅니다. (B3, 문학 분야)

- **비용 구조** : 콘텐츠 수급 및 플랫폼 개발을 위한 인건비 비중이 절대적으로 높음. 미래를 위한 투자의 개념으로 비용을 투입하고 있는 실정임

- 기술적인 부분이나 마케팅도 결국 사람을 통해 나오기 때문에 인건비가 가장 많이 들어갑니다. (B1, 클라우드 펀딩 분야)
- 플랫폼을 운영하는 IT 기업도 기본적으로 인건비가 제일 높습니다. (B2, NFT 분야)
- 서버 구축이나 유지 같은 기술적인 비용은 얼마 안 들어요. 플랫폼은 한 번 개발하고 끝나는 것이 아니라 계속 유지 관리가 필요한데 개발자의 인건비가 서버 유지비보다 훨씬 많이 듭니다. 플랫폼의 기획, 운영, 이벤트 진행 등의 수많은 일도 출판 편집자가 플랫폼 운영 업무도 같이 하고 있으니까 전부 인건비인 셈입니다. 하지만 사업의 비중이 언젠가는 역전되지 않을까, 어느 시점에는 플랫폼 수익이 더 높아지고 출판 수익이 적어지는 시장이 올 거라는 게 저의 예측입니다. 그래서 지금은 손해가 나더라도 플랫폼에 계속 투자를 하는 거죠. (B3, 문학 분야)

○ 기타 항목

- **정책 수요** : 예술작품의 거래비용에 대한 규제를 완화하고, 디지털 저작권 등록 및 검증 시스템 구축을 통해 저작권 제도를 개선해서 온라인 거래가 활발해지도록 해야 함. 온라인 콘텐츠의 창작 활성화화를 위한 인프라 지원을 확대하고, 홍보 지원을 강화하여 작품의 인지도와 연계 수익 창출 가능성을 높일 수 있는 지원정책도 필요함

- 거래를 통해 수익을 발생시키는 과정에서 거래 비용이라는 것이 발생해요. 수수료나 세금 처리에 대한 법적, 제도적인 부분들도 있고요. 저작권뿐만 아니라 전시권, 추급권 같은 여러 가지 법적인 부분들이 디지털 시장에 맞게 바뀌어야 된다고 생각합니다. 그래야 예술작품의 거래가 활발하게 일어나고 더 많은 사람을 유입시키니까요. 공공에서 지원할 수 있는 부분은 그런 거래 비용을 줄여주는 것이라고 생각해요. 온라인을 통해 유통, 발행, 거래 또는 저작권 증명 등을 처리하는 저작권 관리 사업자들을 만들어서 온라인 콘텐츠의 저작권 등록 활성화한다든지, 정부가 권한을 준 기관에서 콘텐츠와 저작권 심사를 받게 한다든지 등의 방법도 있겠고요. (B2, NFT 분야)
- 저는 온라인 예술시장이 활성화되려면 인프라 구축에 투자하는 것이 굉장히 중요하다고 봅니다. 기본적으로 사회에 DIY, 메이커 컬처 같은 문화가 잘 형성되어 있고 인프라가 잘 갖춰진 상태 라면 플랫폼이 생겼을 때 폭발적인 성과가 나올 수 있습니다. 미술을 기반으로 하는 크리에이터 들이 출판이나 패션 분야에 진입하기 쉬워진 것도 공공에서 메이커 스페이스 같은 방식으로 제작 지원과 투자를 많이 해 주니까 하드웨어적인 시도가 더 많이 이루어졌던 것이라고 봅니다. (B1, 클라우드 펀딩 분야)
- 개인 예술가나 창작자들이 창작을 지속할 수 있게 하는 가장 좋은 방법은 홍보를 대신해 주는 것밖에 없다고 생각합니다. 작품을 즐기는 분들이 많이 가는 오프라인이나 온라인 공간, 아니면 포털 사이트에서 투자를 해서 더 많이 노출을 해야 주목받을 수 있어요. 그리고 요즘은 유튜브 들이 생각보다 아주 효과적이어서 그들에게 작품을 리뷰하도록 하는 방식도 좋을 것 같습니다. (B3, 문학 분야)

- **온라인 예술시장 발전의 저해 요인** : 기존 시장의 기득권자들의 디지털 전환 동인이 낮기 때문에 디지털 기술을 기반으로 한 스타트업의 등장을 통한 파괴적 혁신이 필요함. 시장 규모가 작아서 디지털 전환을 위한 투입 자본이 부족하고, 온라인 환경은 깊이 있는 작품 감상에 적합하지 않아 상대적으로 소비자들의 관심이 낮아짐
 - 모든 산업에서 디지털 전환을 저해하는 요인은 기존 기득권의 파워입니다. 이제 디지털 전환이 점차 다른 산업으로도 퍼지기 시작했고 앞으로는 예술 영역도 작품을 소싱하거나 큐레이팅하는 미들맨(중개업자)들이 점점 디지털화 되면서 정보 비대칭이 해소되고 고객들도 작품에 접근하기 쉬워진다면 기존 유통 구조의 룰을 거부하는 플레이어들이 다양해질 거예요. 예술 분야는 '매개 전술'로 접근해야 한다고 생각해요. 즉, 미들맨의 파워를 흔들 수 있는 경쟁자나 새로운 시도를 하는 스타트업들을 더 많이 만들어야 한다고 봅니다. 이런 기업들이 예술산업에 뛰어들면 기존 사업자들보다 그들과 협업하거나 스스로 디지털화 할 수밖에 없겠죠. (B2, NFT 분야)
 - 저는 IT 시장이 예술에 관심이 없다는 점이 큰 요인이라고 봅니다. 예술계에서 이미 주도권을 갖고 있는 곳들은 굳이 디지털 전환을 하지 않아도 잘 유지되어 왔기 때문에 동인이 별로 없어요. 반대로 신진 아티스트, 즉 아직은 파워가 없지만 가능성이 있는 아티스트들은 온라인의 장점을 업고 성장해야 하는데 아직은 자본의 관심이 부족하다고 생각합니다. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - 일반 문학에 대해서 독자들이 느끼는 즐거움이나 관심이 현저하게 줄어든 것 같아요. 동네 서점이나 종이책이 점점 사라지는 이유는 다른 즐길 거리가 많아졌기 때문인데 결국은 문학도 마찬가지거든요. (B3, 문학 분야)
- **온라인 예술시장 전망** : 커뮤니티를 중심으로 한 소비문화 확산이 중요함. 순수예술 선호도가 높은 소비자들을 위한 유통 시스템을 구축하고, 제작 지원금보다는 시장의 자율성에 맡기는 펀딩 모델이 활성화되어야 함. 그러나 대형 플랫폼이 시장을 독점하는 상황은 경계가 필요함
 - 저는 예술 분야의 커뮤니티가 많아지고 온라인이나 오프라인에서 소통하면서 다양한 내러티브가 더 많이 생겨난다면 앞으로는 예술이 충분히 돈을 내고 향유할 만한 가치가 있는 것으로 인식되지 않을까 싶습니다. 본질은 바뀌지 않는다고 생각하거든요. (B2, NFT 분야)
 - 저는 지원금을 좀 줄여야 한다고 봅니다. 제가 알기로 공공 부문의 제작 지원 비율은 유럽이나 한국이 굉장히 높고, 오히려 북미 지역은 민간 의존도가 높습니다. 그래서 북미 지역에서 크라우드 펀딩 문화가 더 발전했고요. 사람들이 반복적으로 지원을 받는 문화에 익숙해지다 보니 자신의 프로젝트를 시장에 알리고 테스트 해보는 문화가 발전하기 어려웠다고 봅니다. 무조건 제작 지원을 하거나 플랫폼을 새로 만드는 것보다는 민간 플랫폼들과 잘 협업해서 공개적이고 투명한 방식으로 더 많은 참여를 이끌 수 있으면 좋겠습니다. (B1, 크라우드 펀딩 분야)
 - 저희가 문학 플랫폼을 운영하고 있는 것은 언젠가 사람들이 깊이 있고 원초적인 이야기를 맛보고 싶은 갈증이 생길 거라고 생각하기 때문입니다. 가벼운 콘텐츠를 보던 사람들도 장기적으로는 스토리에 깊이를 원하게 되고 장르소설 같은 원 저작물 자체가 각광받는 시대도 오지 않을까 기대하고 있습니다. 공공에서 지원하게 된다면 사람들이 더 깊이 있고 진지하게 예술을 감상하고 향유할 수 있는 유통 플랫폼이나 시스템이 마련되면 좋겠습니다. (B3, 문학 분야)

- 한편으로는 대형 플랫폼들 사이에서 살아남기가 어렵다는 점도 고민이 됩니다. 플랫폼 업체들 중에도 네이버가 문피아를 아예 인수했고 조아라도 불안한 상황입니다. 거기에 있던 작가들은 대형 플랫폼에서 더 큰 돈을 주고 데려가거든요. 어쨌든 독자들이 대형 플랫폼에 몰려 있으니까 창작자도 독자가 있는 곳으로 갈 수밖에 없고요. 대형 플랫폼들은 틈새시장조차도 못 들어오게 문어발식으로 막아놓기 때문에 (중소 플랫폼은) 쉽게 접근하기가 어렵습니다. (B3, 문학 분야)

4. 소비/향유 그룹 FGI 분석 결과

■ 소비/향유 그룹 FGI 참여자들의 특성

- 소비/향유 그룹 FGI 참여자들은 20대 초중반의 남녀 4명으로 문화예술 분야에 관심은 높지만, 아직 학생 또는 취업 준비생으로 실질적인 구매력이나 구매의사는 대체로 낮게 나타남
 - 문화예술 분야에 지출하는 월 소비금액은 5만원 이내(1명), 5~10만원(2명), 30~40만원(1명) 내외였고, 가장 많이 지출한 참여자도 교통비(지방-서울)를 포함한 금액이기 때문에 실질적인 지출 규모는 더 낮은 것으로 판단됨
 - 넷플릭스, 왓챠, 웨이브, 티빙, 멜론, 밀리의 서재 등 영화, 방송, 음악, 출판 분야의 온라인 플랫폼은 대부분 유료 결제하여 사용하는 것에 익숙하며 일상적으로 온라인 콘텐츠를 소비하고 있음
 - 주로 유튜브의 추천 동영상을 보거나 SNS를 통해 관심 분야의 정보를 습득하는 경우가 많지만, 직접 검색보다는 추천 영역에 노출되는 콘텐츠를 이용하는 성향이 상대적으로 높은 편임
- 예술 소비/향유 동기는 주로 예술 감상을 통해 얻는 몰입감과 현장감이라고 응답했으며, 온라인보다는 현장에서 직접 관람하거나 감상하는 예술 경험을 선호함
 - 선호하는 예술 장르는 뮤지컬, 연극, 시각예술, 다원/융복합 예술, 문학, 무용 등 다양하게 나타남
 - 작품을 선택하는 기준은 창작자 또는 단체(주관기관), 전시/공연 정보 서비스의 추천 콘텐츠, 주변의 평가 등 여러 가지 요소를 복합적으로 고려함
- 참여자 그룹의 특성 상 온라인 예술 콘텐츠에 대한 선호도나 구매 경험이 낮은 편이어서 적극적인 소비층으로 보긴 어려운 한계가 있었지만, 문화예술에 대한 관심이 높고 온라인 콘텐츠 소비에 익숙하기 때문에 향후 무료 콘텐츠를 기반으로 소비 경험과 만족도를 높이고 홍보를 통해 콘텐츠 접근성을 높인다면 온라인 예술 콘텐츠 구매 의향도 높아질 수 있을 것으로 기대함

[표 4-13] 소비/향유 그룹 FGI 참여자 정보 및 활동 분야

구분	참석자	성별	연령	경력	지역 및 활동 분야
소비/향유 그룹	C1	남	25	1년	호남 / 아르고 크리에이터 3기 활동
	C2	여	24	1년	서울·수도권 / 아르고 크리에이터 3기 활동
	C3	여	21	1년	영남 / 아르고 크리에이터 3기 활동
	C4	여	23	1년	서울·수도권 / 아르고 크리에이터 3기 활동

■ 소비/향유 그룹 인터뷰 분석 결과

- FGI 응답 결과는 다음의 표와 같이 가치, 고객, 자원, 재무의 네 가지 요소로 구분하고, 창작/제작 및 유통 영역의 비즈니스 모델 세부요소와 연관되는 사항에 대해 공통적인 답변 내용을 도출함

[표 4-14] 소비/향유 그룹 FGI 분석 결과

구성요소	세부항목	분석 내용
가치	작품(콘텐츠)	<ul style="list-style-type: none"> • 동영상, 이미지 포맷의 디지털 작품 및 인터랙티브 콘텐츠 - 전시, 공연 등
	소비 가치	<ul style="list-style-type: none"> • 깊이 있는 경험과 탐구를 통한 지적, 정서적 만족 (온, 오프라인 공통) • 오프라인 관람에 대한 보완적 목적 (재관람, 부가 정보 탐색 등) • 시간적, 물리적 제약 없는 쉽고 편한 감상 방식, 콘텐츠에 대한 접근 편의성 • 온라인에서만 경험할 수 있는 차별적 서비스 • 창작자 또는 다른 관람객과의 소통, 의견 공유
고객	이용 채널 (플랫폼)	<ul style="list-style-type: none"> • 동영상 플랫폼 - 유튜브, 네이버 생중계 등 • SNS - 페이스북, 인스타그램, 트위터 등 • 개별 웹사이트 - 문화예술기관 사이트, 전시/공연 정보 사이트 등
	소통 방식 (경험)	<ul style="list-style-type: none"> • 공연 동영상 감상, 360° VR 전시 관람, 인터랙티브 콘텐츠 이용 등 • 창작자 정보 또는 제작과정에 대한 부가 정보 탐색 • 댓글을 통한 관람 의견 공유
	접근 경로 (홍보/마케팅)	<ul style="list-style-type: none"> • 유튜브의 개인별 맞춤 추천 콘텐츠 또는 SNS 구독 • 기타 문화예술 사이트의 추천 목록 등
자원	고객 데이터	<ul style="list-style-type: none"> • 개인별 취향을 기반으로 한 추천 콘텐츠 이용률이 높은 편 - 소극적인 소비자일수록 직접 탐색보다 추천 의존도 높음
재무	문화예술 소비금액	<ul style="list-style-type: none"> • 월 5만원 이내(1명) / 월 5~10만원(2명) / 월 30~40만원 내외(1명) • 온라인미디어를 통한 지출금액은 대부분 월 1만원 이내
	온라인 예술 콘텐츠 비구매 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 대면 관람을 통한 현장감 선호 • 온라인 환경에서 작품 감상의 집중도, 몰입도 저하 • 온라인미디어를 통한 예술 경험에 대한 신뢰도 부족
	소비 활성화 방안	<ul style="list-style-type: none"> • 고정적인 노출 영역 확보와 콘텐츠 신뢰도를 향상시킬 수 있는 홍보방안 필요 - 콘텐츠 소비 의향은 홍보(노출)와 접근성의 영향이 큼 • 메타버스, VR, AI 등 새로운 경험을 제공할 수 있는 고품질 콘텐츠 개발

○ 가치 요소

- **작품(콘텐츠)** : 온라인 전시나 공연 등 동영상, 이미지 포맷의 디지털 작품 및 인터랙티브 콘텐츠를 주로 소비함. 온라인 콘텐츠 소비 경험은 많지 않으며, 이 중에는 온라인미디어 예술활동 지원사업 결과물 리뷰를 위한 감상 경험도 포함됨

• 저는 주로 현장 관람을 선호하는 편이라 온라인으로 많이 접하진 않았어요. 최근에 간 전시회 내에서 온라인으로 진행한 전시를 보거나 지원작품 리뷰의 목적으로 본 적은 있습니다. (C1)

- 미디어 아트에 관심이 많아서 비메오나 유튜브로 미디어 작업을 많이 보고 직접 가서 보지 못하는 전시회를 온라인 전시관을 통해 관람하기도 했습니다. (C2)
 - 저는 주로 유튜브나 네이버에서 공연 중계를 많이 보는 편이고, 온라인 뮤지컬 공연을 유료로 관람한 경험도 있습니다. (C3)
 - 저도 공연을 가장 많이 보는 편인데 SNS에 올라온 홍보 게시물을 보고 네이버 생중계를 이용해서 본 적이 있습니다. 온라인으로 예술을 관람하는 경우는 많지 않은 편입니다. (C4)
- 소비 가치 : 기본적으로 예술작품을 감상하는 것은 깊이 있는 경험을 통한 지적, 정서적 만족을 추구하기 위함. 온라인에서 작품 제작과정과 기획의도에 대해 다양한 정보를 탐색함으로써 현장에서의 관람 경험을 보완하거나 재관람의 목적도 있음. 아직 또한 시간적, 물리적 제약 없이 국내 외의 다양한 콘텐츠를 쉽고 편하게 감상할 수 있고 접근성이 높다는 점도 장점으로 작용함. 온라인에서만 경험할 수 있는 차별적인 서비스를 원하지만 현장에 비해 만족스러운 경험을 얻은 적은 많지 않음
- 저는 온라인으로 공연이나 전시 예고편이나 부가 콘텐츠를 많이 찾아봅니다. 그리고 전시나 공연을 감상하고 나서 다른 사람들은 어떻게 해석했나, 내가 놓친 부분이 있지 않나 생각하면서 다른 사람이 정리해 놓은 후기 콘텐츠들을 많이 참고하기도 합니다. (C1)
 - 어떤 유튜브 공연 콘텐츠는 굉장히 현장감 있는 사운드를 제공해서 이어폰을 끼고 있으면 오프라인보다 더 풍부한 경험을 누릴 수 있었습니다. 그런 콘텐츠가 생긴다면 온라인에서도 더 많이 즐길 수 있을 것 같습니다. (C1)
 - 주로 개인적인 상황과 관련된 주제의 작품들을 보면서 위안을 얻습니다. 그리고 해외의 작품을 온라인으로 보고 싶다는 생각은 늘 했었어요. 또 뮤지컬이나 연극을 볼 때 뒤쪽 좌석이면 영상으로 표정을 더 자세히 보면서 또 다른 현장감을 느껴보고 싶다는 생각도 했습니다. 현장 관람에 한계가 있을 때 온라인으로 영상을 다시 찾아보고 장면을 더 집중해서 볼 수 있다면 또 다른 느낌을 받을 것 같습니다. (C2)
 - 저는 보고 싶었던 공연이나 재관람하고 싶은 것들을 주로 봐요. 재미있겠다 싶은 것들을 찾아보고 그 다음에는 생각할 거리가 많은 걸 찾아보는 편입니다. 다른 각도나 다른 관점으로 보고 싶어서 (동영상을) 보기도 해요. 공연 중계를 하면 카메라가 따라가는 대로 보게 되니까 공연장에서 볼 때랑 다른 부분을 조명해 줄 때도 있어서 새로운 재미를 느끼기도 합니다. (C3)
 - 여러 공연을 보고 싶는데 시간, 장소의 한계나 비용을 따져봤을 때 온라인으로 보는 게 훨씬 덜 힘들고 많은 작품을 편하게 볼 수 있어서 좋더라고요. 그리고 촬영된 영상을 보면 관점이 달라질 수도 있고 여러 번 보면서 인상 깊었던 점을 메모할 수도 있고요. (C4)

○ 고객 요소

- **이용 채널(플랫폼)** : 공연 콘텐츠를 소비하는 채널은 유튜브, 네이버TV 등의 동영상 플랫폼을 주로 사용하고 정보를 얻기 위한 채널은 페이스북, 인스타그램, 트위터 등의 SNS를 주로 활용하며, 전시/공연 정보 사이트 및 문화예술기관의 웹사이트에서 정보를 얻거나 전시를 관람하기도 함

- SNS를 통해서 정보를 많이 얻고 문화예술기관 사이트에도 자주 들어가서 어떤 이벤트가 있는지, 어떤 전시 일정이 있는지 등을 참고하는 편입니다. 한국콘텐츠진흥원에서 나오는 정기 간행물을 통해서도 정보를 접하고 있습니다. (C1)
 - 킬링타임용으로는 그때그때 추천되는 작품을 위주로 보는 편입니다. 평소 구독하는 유튜브 채널에서 추천할 만한 전시 정보를 알려주거나 SNS에서 예술 관련 계정을 팔로우하거나 제가 평소에 검색하는 키워드 바탕으로 뜨는 추천 콘텐츠 정보를 많이 봅니다. (C2)
 - 네이버TV나 티켓링크, 유튜브 생중계 등을 통해 다양한 연극, 뮤지컬 공연을 관람했습니다. 저는 SNS에서 팔로우하는 계정을 통해 공연이나 전시 소식을 주로 확인하는 편입니다. 아니면 관람 후에 다른 사람들의 리뷰를 많이 찾아보기도 합니다. (C3)
 - 유튜브에서 진행하는 무료 뮤지컬을 감상한 적이 있습니다. 평소에는 블로거가 매달 올려주는 공연 정보를 보면서 제가 원하는 걸 추리고, 예매 사이트에서 인기 공연 순위를 보거나 팔로우하는 SNS 계정에서 정보를 얻기도 합니다. (C4)
- **소통 방식(경험)** : 공연 영상 감상, 360° VR 전시 관람, 인터랙티브 콘텐츠 이용 등 온라인 예술 콘텐츠를 직접 소비하는 것 외에 창작자 및 제작과정에 대한 부가정보를 탐색하기 위한 목적으로도 사용함. 온라인미디어의 인터랙션 기능을 활용한 게임형 콘텐츠나 소통 채널에 대해서 대체로 긍정적으로 인식하고 댓글이나 리뷰도 자주 이용하지만, 개인의 성향에 따라 다른 사람의 의견을 보기만 하고 스스로 적극적으로 소통하지 않는 경우도 있음
- 저는 검색해서 찾아보는 것보다는 유튜브 추천 알고리즘에 따라 작가의 비하인드 스토리를 알려주는 채널들을 간간히 보는 편입니다. 온라인을 통해 상호소통할 수 있다는 점은 긍정적이라고 생각합니다. 순수예술은 사람마다 다양하게 해석할 수 있는 여지가 있어서 서로 어떻게 감상하고 해석했는지에 대해 토론하는 것은 오프라인에서 누릴 수 없는 장점 같습니다. (C1)
 - 제가 봤던 작품 중에 VR과 유튜브 영상을 통해서 보거나 게임하듯이 직접 플레이할 수 있는 작품도 있었는데 온라인으로 작품을 보는 방법이 이렇게 다양하다는 게 신기하고 재미있었어요. 가상현실 갤러리에서 인터랙티브 전시를 보고 작품을 본 사람들끼리 소통하거나, 작품의 의미나 제작 과정을 알려주고 그걸 본 사람들이 SNS로 캡처해서 공유하면서 서로의 느낌을 소통했던 것도 좋았습니다. 작품을 보고 나면 작가의 작품 세계가 궁금해져서 관심 있는 분야를 검색해서 찾아보기도 하고요. 저는 댓글도 자주 다는 편이에요. 진행자가 질문에 답변해 주거나 또 다른 관람객이 바로 답변을 해주는 방식의 온라인 소통을 좋아합니다. (C2)
 - 저는 인터뷰나 비하인드 스토리 영상들을 많이 찾아보는 편이에요. SNS에서 관심 있는 작가들에 대한 정보도 자주 받아 보고요. 지원작품 중에도 작가들의 이야기를 들려주는 것이 있어서 좋았습니다. 시각예술이 저한테는 어려운 분야였는데 작가들의 이야기나 제작과정도 볼 수 있어서 좀 더 깊이 있게 작품을 이해할 수 있었습니다. (C3)
 - 얼마 전에 경기아트센터에서 창작 뮤지컬을 봤는데 제작과정이 너무 궁금했어요. 그런데 유튜브 채널에 제가 궁금했던 부분들을 자세하게 올려주셔서 그 인터뷰를 재미있게 봤습니다. 온라인을 통한 소통은 제가 평소에 댓글을 자주 달거나 적극적으로 활동하는 편은 아니어서 잘 참여하지는 않는 편이에요. (C4)

- **접근 경로(홍보/마케팅 채널)** : 콘텐츠를 접하는 경로는 주로 유튜브의 개인별 맞춤 추천 콘텐츠 또는 SNS 구독을 통한 알림을 이용함. 기타 문화예술 정보 사이트의 추천 목록이나 프로그램 일정을 이용하기도 함

- SNS를 통해서 정보를 얻거나 문화예술기관 사이트에서 어떤 이벤트가 있는지, 어떤 전시 일정이 있는지 등을 참고하는 편입니다. (C1)
- 추천 알고리즘에 따라서 그때그때 노출되는 작품들을 위주로 보는 것 같습니다. 평소 구독하는 유튜브 채널에서 추천할 만한 전시 정보를 알려주거나 SNS에서 예술 관련 계정을 팔로우하거나 제가 평소에 검색하는 키워드 바탕으로 뜨는 추천 콘텐츠를 많이 봅니다. (C2)
- 저는 SNS에서 팔로우하는 계정을 통해 공연이나 전시 소식을 주로 확인하는 편입니다. 아니면 관람 후에 다른 사람들의 리뷰를 많이 찾아보기도 합니다. (C3)
- 평소에 블로거가 매달 올려주는 공연 정보를 보면서 제가 원하는 걸 추리고, 예매 사이트에서 인기 공연 순위를 보거나 팔로우하는 SNS 계정에서 정보를 얻기도 합니다. (C4)

○ 자원 요소

- **고객 데이터** : 특정 분야에 대한 선호도가 높지는 않은 편이기 때문에 원하는 콘텐츠를 직접 탐색하기보다는 개인별 취향이나 이용 기록을 기반으로 한 추천 콘텐츠의 이용빈도가 높음. 소극적인 소비자일수록 직접 탐색보다는 추천 의존도가 높은 것으로 판단됨

- 저는 직접 검색해서 찾아보는 것보다는 유튜브에서 추천 알고리즘으로 노출되는 채널에서 간간히 정보를 얻는 편입니다. (C1)
- 추천 알고리즘에 따라서 그때그때 노출되는 작품들을 위주로 보는 것 같습니다. 요즘에는 SNS 에도 (개인 맞춤형) 추천 알고리즘이 많이 적용되어 있어서 제가 평소에 검색하는 키워드 바탕으로 추천 콘텐츠가 뜨더라고요. 온라인 서점에도 이번 주에 가장 많이 읽은 책 순위가 뜨고요. 유튜브나 SNS의 예술 관련 계정도 팔로우하고 추천 콘텐츠 정보가 계속 노출되도록 해서 정보를 많이 받습니다. (C2)

○ 재무 요소

- **문화예술 소비금액** : 문화예술 소비에 지출하는 월 평균 지출액은 5만원 이내(1명), 5~10만원 (2명), 30~40만원 내외(1명)로 나타났으며, 대부분 학생 또는 취업 준비생이기 때문에 구매 의향이나 구매력은 상대적으로 낮은 편임. 온라인 예술 콘텐츠에 대한 소비금액은 대체로 월 1만원 이내로 나타남

- 저는 예술활동에 특별히 돈을 투자하지는 않는 편이라 한 달에 5만원 이내로 지출하는 것 같습니다. 코로나 전에도 비슷했던 것 같아요. (C1)
- 아직까지는 순수예술을 관람하면서 내는 비용은 거의 없는 편입니다. 고정적은 아니지만 평균적으로 월 5만원 내외입니다. 코로나19 이후에 줄어들었다고 생각합니다. (C2)

- 저는 지방에 살고 있어서 공연이나 전시를 볼 때 교통비만 해도 10만원이 넘어서 한 달에 평균 30~40만원은 넘게 쓰는 편입니다. 코로나19 전에는 수험생이어서 아예 못 봤고요. 그리고 보통 공연장에 가면 10여만원이 드는데 온라인에서는 할인 티켓을 이용하면 2~3천 원에서 1만 원 정도에 볼 수 있어서 가격 대비 만족도는 높았습니다. 보통 온라인 유료 결제로 3만원까지는 쓸 수 있다고 생각하는데 주변 친구들은 1만원이 넘으면 안 보더라고요. (C3)
 - 저는 한 달에 한두 편 정도 봐서 10만원 정도 지출합니다. 코로나 이전과는 크게 차이 없는 것 같아요. (C4)
- **온라인 예술 콘텐츠 비구매 요인** : 참여자들의 성향상 대면 관람을 통한 현장감을 선호하며 온라인 환경에서 작품을 감상했을 때 집중도와 몰입도가 현저히 떨어진다고 느낌. 온라인미디어를 통한 예술 소비 경험이 많지 않고, 아직 만족스러운 경험을 느낀 경우도 적은 편이어서 충분한 신뢰도가 쌓이지 않음
- 대부분 무료 콘텐츠를 보기 때문에 돈을 지불하는 것 자체에 대해서 약간 거부감이 있고, 일부러 보지 않았다기보다는 아직 안 해봐서 (만족도를) 잘 모르기 때문에 아직 시도를 못 한 것 같습니다. (C1)
 - 유료 콘텐츠는 내가 지불한 만큼의 가치를 하는지가 중요한데 공연을 생중계로 보는 게 익숙하지 않다 보니까 적은 금액이라도 기회비용에 대한 의문이 생기는 것 같아요. 그래서 차라리 직접 보러 가는 편입니다. 예술 장르는 감상을 위한 집중도가 필요하다 보니 유료 결제를 조금 더 주저하게 되는 것 같아요. (C4)
- **소비 활성화 방안** : 콘텐츠 소비 의향은 홍보와 노출을 통한 접근성의 영향도 크기 때문에 주기적으로 콘텐츠를 노출할 수 있는 영역을 확보하고 다양한 소비 경험을 쌓으며 신뢰도를 향상시킬 수 있는 홍보방안이 필요함. 메타버스, VR, AI 등 기술 융합을 기반으로 새로운 경험을 제공할 수 있는 고품질 콘텐츠에도 관심을 나타냈으며, 헤비 유저 중심으로 단계적인 유료화 검토
- 신뢰가 생길 만한 홍보 콘텐츠들이 있으면 좋을 것 같습니다. 예를 들어 360도 카메라를 사용했다든지, 표정을 얼마나 더 자세히 볼 수 있는지, 어떻게 사운드를 구성했는지 등을 특징적으로 부각시킨다면 보는 사람도 신기해하면서 더 많이 관람하지 않을까 싶습니다. (C2)
 - 저는 한 번 알게 된 작품이라면 거의 다 볼 것 같아서 아무래도 홍보가 더 잘 되어야 한다고 생각합니다. 아무리 좋은 걸 만들어서 올려도 사람들이 모르면 결국 소비하는 것 자체가 어려워서 좀 더 사람들의 이목을 끌거나 쉽게 접할 수 있게 해야 하지 않을까 싶습니다. (C3)
 - 만약에 직접 체험할 수 있는 가상 공연의 VR 장비가 확보된다면 적극적으로 체험하고 유료로 소비할 의향도 있습니다. 그리고 홍보 부분은 작품을 꼭 봐야 할 이유를 정해서 '인플루언서가 선정한 OO를 위한 5가지 패키지' 식으로 홍보하면 더 매력 있을 것 같아요. (C4)
 - 예술을 다른 분야와 연계해서 진행하는 작업이 많이 늘어나도 좋겠다는 생각이 들어요. 실생활에 적용할 수 있는 다른 분야를 예술과 연계해서 콘텐츠를 곳곳에서 보고 느끼면서 더 친숙하게 다가올 수 있는 무언가를 만들면 더 좋지 않을까 하는 생각이 듭니다. (C1)

○ 기타 항목

- **온라인 예술시장 발전의 저해요인** : 오프라인에서는 작품 관람에 대한 만족도와 몰입도가 높은 반면, 온라인에서는 가볍게 즐기는 소비 패턴에 익숙해져 깊이 있는 감상이 어려움. 온라인미디어는 부가 정보 탐색 등의 보완적 목적으로 주로 활용하며, 온라인 예술 콘텐츠에 대한 충분한 경험과 신뢰가 부족하여 유료 구매 의사가 낮음
 - 아무리 디지털 기술이 발전하더라도 현장의 사운드나 입체감 같은 면은 온라인으로 따라올 수 없는 부분이 있어서 온라인과 오프라인은 서로 다른 장단점을 가진 영역이라는 생각이 듭니다. (C1)
 - 아직까지는 계속 오프라인에서의 소비가 있기 때문인 것 같아요. 작품이 전하려는 가치가 온라인 보다는 현장에 초점을 맞췄기 때문에 굳이 온라인으로 확장되지 않았을 거라는 생각도 듭니다. 그리고 온라인에서는 현장감이 떨어져서 그런지 작품의 분위기에 압도되지 못하고 몰입이 깨지는 경우도 많고요. (C2)
 - 온라인 예술작품의 경우는 홍보가 부족해서 SNS를 팔로우 안 하면 알기 어려운 소식들이 많고 작품을 보는 방식도 조금 번거롭다고 생각합니다. (C3)
 - 저는 신뢰의 문제라고 생각해요. 공연장이나 전시장에서 보던 작품들은 현장에 최적화되어 있는데 온라인 콘텐츠로 어떤 가치를 제공할 것인가, 온라인에 적합한 시스템이 갖춰져 있느냐에 대해서는 아직 관객들의 충분한 신뢰가 없는 것 같아요. 그래서 앞으로 더 많이 경험하고 온라인 소비 경험에 익숙해지면 그때는 수요가 조금 더 늘지 않을까 생각합니다. (C4)
- **온라인 예술시장 전망** : 오프라인에서는 얻을 수 없는 새로운 경험을 제공하는 콘텐츠(다양한 카메라 앵글, 고음질/고화질 콘텐츠 등)가 등장하거나 기술 융합을 통한 실시간 인터랙션 기능 등 고퀄리티 콘텐츠에 대한 기대감은 높은 편임. 그러나 기술 고도화로 인한 진입장벽의 격차, 관람객의 참여도에 대해서는 충분한 고민이 필요하다고 봄. 또한 온라인미디어를 통해 국내의 콘텐츠 전반에 대한 접근성이 향상될 수 있다는 점에는 긍정적이지만, 반대로 다른 대중적인 콘텐츠와의 경쟁에서 예술 콘텐츠가 소외될 수 있다는 점에는 우려를 표시함
 - 이제는 공연에도 실시간 인터랙션 기능이 도입돼서 스마트폰에 뭔가를 그리면 공연 스크린에 바로 떠서 퍼포먼스가 이루어진다는지, 이런 식으로 기술을 융합한 새로운 형태들이 많이 나타날 것 같고, 해체적으로 확장될 것 같아서 저는 많이 기대하고 있습니다. 데이터를 기반으로 한 전시나 인공지능이 예술의 영역에 도전하는 것도 있고, 또 메타버스 시대가 도래하면서 가상과 실제 공간을 넘나들면서 그 안에서 서로 영향을 받으며 벌어지는 일들도 흥미롭다고 느껴져요. 그런 색다른 감각의 확장 때문에 XR에 관심이 더 생기고 찾아보는 편입니다. (C2)
 - 온라인에서는 좀 더 접근하기 쉬운 방향으로 발전할 것 같습니다. 요즘에는 휴대폰으로 거의 모든 걸 할 수 있으니까 터치 한 번으로도 쉽게 예술을 접하고 이해할 수 있는 플랫폼도 나올 것 같고요. 온라인 예약뿐만 아니라 휴대폰으로 전시를 바로 볼 수 있는 것처럼 일반 사람들의 접근성이 높아질 것 같아요. (C3)
 - 온라인에서는 오프라인보다 사람들에게 좀 더 친절하게 다가갈 수 있는 면이 있다고 생각해요.

이번에 무용 작품 영상을 봤을 때도 오프라인으로 관람할 때보다 인터뷰나 내레이션을 넣으니깐 더 이해하기 쉽더라고요. 그래서 온라인이 (관객과 작품 간의) 간극을 줄일 수 있는 역할을 하지 않을까 생각합니다. (C4)

- 접근성 면에서만 보면 온라인에서 이용하기가 더 쉬워진 건 맞는데 온라인에서 누릴 수 있는 콘텐츠는 예술뿐만 아니라 훨씬 더 다양해졌거든요. 그 안에서 예술작품을 다루는 콘텐츠나 플랫폼은 적을 뿐더러 그에 대한 인식 개선이나 접근 기회들이 많지는 않기 때문에 오히려 진입 장벽이 더 높아지지 않을까 싶습니다. (C1)
- 기술을 통해 관객들의 접근 방식이나 예술을 표현하는 방식을 발전시키고 진입 장벽을 낮춘다면 좋겠지만 저는 오히려 기술이라는 요소가 관객들의 이해를 더 어렵게 할 수도 있겠다는 생각도 듭니다. 양면성이 있는 것 같아요. (C1)

5. FGI 종합 분석 결과

■ FGI 조사 집단의 특성과 한계

○ 창작/제작 그룹

- 시각예술, 현대무용, 공연(연극) 등 다양한 장르를 균형있게 안배하여 각 장르에서 시도하고 있는 온라인미디어 예술활동 사례와 시행착오의 경험을 심층적으로 파악함
- 최근 동영상 콘텐츠 소비량이 크게 증가함에 따라 상대적으로 제작비가 낮은 동영상 콘텐츠 제작에 쏠려 있는 추세를 보임. 동영상은 이미지, 텍스트에 비해 집중도가 높다는 장점은 있으나 소비 방식이 비교적 단순하기 때문에 온라인미디어 기반의 인터랙티브 콘텐츠 등 다른 포맷에 대한 제작 사례와 경험도 참고할 필요가 있음
- 대체로 온라인을 통한 수익 창출 가능성에는 긍정적이었지만, 아직은 구체적인 성공 경험이 없고 지원금에 의존하여 다양한 시도를 계속 해나가는 단계이기 때문에 실효성 있는 비즈니스 전략과 사례를 직접 참조하여 시사점을 도출하기는 어려움

○ 유통 그룹

- 아직 국내 예술계에 시장 점유율 또는 사용자 규모가 큰 대표적인 온라인 플랫폼이 많지는 않기 때문에 FGI 조사에 적합한 대상을 찾기 어려움. B1은 문화예술 창작자와 소비자의 후원 거래를 연결하는 온라인 크라우드 펀딩 플랫폼이지만, 실제 거래되는 콘텐츠는 대부분 실물 형태의 제품으로 게임 외에 디지털 콘텐츠를 직접 거래하는 경우는 아직 소수에 그쳐 온라인 예술 플랫폼으로 규정하기는 어려움. B2는 NFT 예술작품 거래 플랫폼을 오픈한 지 2개월 된 블록체인 기반 신생 기업으로 IT 기업 성격이 강함. B3는 출판사 계열의 장르소설 플랫폼으로 웹소설과 차별화된 문학 전문 플랫폼이지만 시장 점유율은 아직 높지 않은 편임
- 그러나 현장 중심의 기존 유통 구조를 벗어나 틈새시장을 발굴하고 예술시장에 새롭게 진입하여 수익을 창출하고자 하는 비즈니스 현황을 다양하고 깊이 있게 관찰할 수 있었으며, 수익 활동의 어려움과 기회 요소 등을 폭넓게 파악함으로써 비즈니스 모델 연구에 필요한 시사점을 도출함

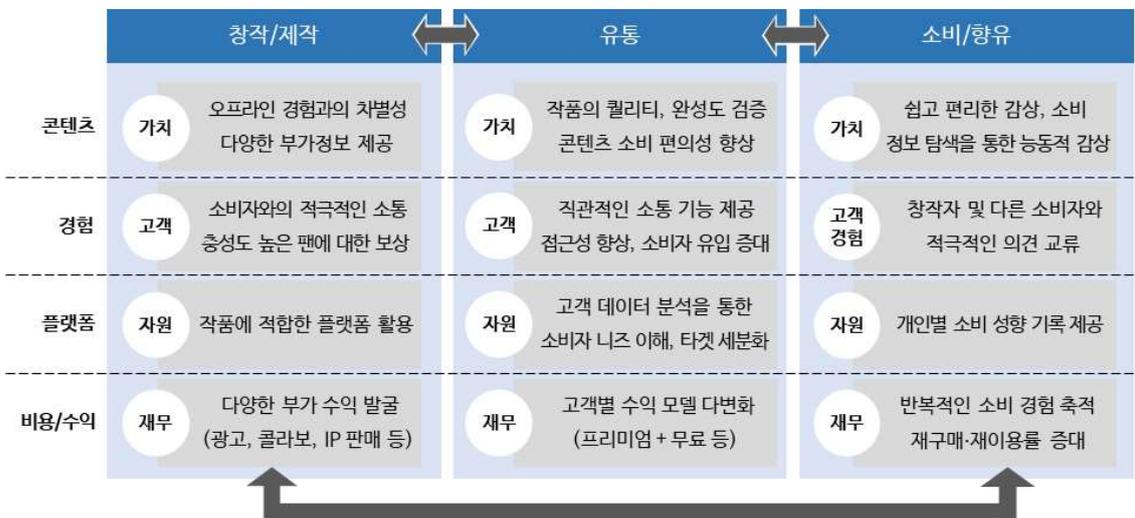
○ 소비/향유 그룹

- 소비/향유 그룹 참여자의 성별과 지역은 비교적 고르게 반영했으나 20대 초중반에 집중되어 연령별 소비 성향과 특징을 심도 있게 파악하지 못한 한계가 있음. 대체로 문화예술 소비계층은 20~30대를 중심으로 하지만, 연령이 높을수록 구매력과 소비 성향이 높게 나타나기 때문에 상대적으로 소비 성향이 낮은 FGI 참여자들의 조사 결과를 통해 전체적인 소비자 니즈를 판단하기는 어려움
- 참여자들은 대체로 문화예술에 대한 관심은 높지만, 기본적으로 전시나 공연을 관람하는 것 외에 예술활동에 능동적으로 참여하거나 소통하고자 하는 의향은 상대적으로 낮게 나타남. 매체에 노출된 추천 대상에 따라 작품을 감상하고 부가적인 정보를 탐색하는 수준의 소비활동에는 익숙하지만, 창작과정에 적극적으로 개입하거나 개인의 의견을 표현하는 데에는 소극적임
- 그러나 예술 소비자의 확산이라는 관점에서 아직 소비활동에 소극적인 신규 진입자 계층의 성향과 니즈를 이해하는 것도 필수적인 부분이며, 창작/제작 및 유통 그룹에서 언급한 적극적인 소비 계층의 사례를 참조하여 시사점을 도출하였음

■ FGI 종합 분석 결과

- 앞서 도출한 비즈니스 모델의 각 요소에 FGI 조사를 통해 취합한 창작/제작, 유통, 소비/향유 그룹의 의견을 대입하여 아래와 같이 각 영역별로 비즈니스 모델 수립에 필요한 검토사항과 시사점을 도출함

[그림 4-15] FGI 종합 분석 결과



○ 가치 요소에 대한 시사점

- 소비자들이 온라인미디어 예술활동을 통해 얻고자 하는 가치는 현장에서 감상하는 예술작품과는 차별적인 경험을 제공하는 콘텐츠를 쉽고 편리한 환경에서 감상하며, 작품을 보다 잘 이해할 수 있도록 다양한 부가정보를 얻는 것임
- 현장에서 경험하는 예술작품 본연의 현장성과 생동감을 똑같이 재연하거나 능가하는 것은 어렵더라도 온라인미디어는 개방성, 융통성, 분산성, 상호연결성 등의 장점을 가진 매체이기 때문에 이러한 특성을 고려할 때 온라인미디어 예술활동이 차별성을 갖기 위해서는 다음에 대한 검토가 필요함

- **시간·공간적 제약 해소** : 시간과 공간의 제한 없이 소비할 수 있는가? 제약이 있다면 그에 따른 혜택이나 보상이 있는가? (실시간 참여가 가능한 라이브 스트리밍, VR 장비를 제공하는 공간 등)
 - **소비 경험의 개선** : 현장에 비해 새롭게 개선되거나 더 쉽고 편리한 경험을 얻을 수 있는가? (영상/음향을 통한 시청각적 요소 개선, 모바일 앱을 통한 AR 콘텐츠, 기타 편의기능 등)
 - **개인화된 감상 방식** : 소비자가 직접 선택하거나 통제할 수 있는 양방향적 인터랙션이 있는가? (감상 각도를 조정할 수 있는 360° VR, 게임 방식의 인터랙티브 콘텐츠, 맞춤형 큐레이션 등)
 - **온라인 기반의 상호연결성** : 서로 다른 공간에 있는 사람 또는 분산된 정보를 온라인으로 연결하여 상호작용을 유도하는가? (관람객의 참여를 통한 커뮤니티 형성, 다양한 부가정보 연계 등)
- 온라인미디어의 특성은 곧 창작자와 소비자를 직접 연결하여 소통할 수 있게 돕는 매개적 역할로 이어지기 때문에 고객 경험과 직결되어 복합적으로 작용함

○ 고객 요소에 대한 시사점

- 수익을 창출하기 위한 예술활동에서는 작품을 향유하기 위해 비용을 지불하는 고객의 경험을 우선적으로 고려해야 하며, 창작자 스스로 고객과 적극적으로 소통함으로써 니즈를 이해하고 유통 플랫폼에서도 창작자와 소비자의 접점을 늘리고 원활한 소통이 이루어질 수 있는 구조를 마련해야 함
- 경험재의 성격이 강한 예술 콘텐츠의 특성상 온라인 시장에서 당장 콘텐츠를 유료화하는 것보다는 장기적인 관점에서 무료 콘텐츠를 통해 진입 장벽을 낮추고 소비 경험을 쌓아가면서 소비자 스스로 자신의 기호와 취향을 형성해나가는 과정이 필요함
- 또한 온라인미디어는 누구나 접근하기 쉬운 개방성을 가진 반면, 너무나 많은 콘텐츠가 경쟁하는 환경이기도 하므로 핵심 소비자 계층을 구체화하고 이를 대상으로 홍보/마케팅을 집중하여 노출 빈도를 늘리고 접근성을 높이는 것이 중요함. 홍보/마케팅의 중요성은 창작/제작과 유통 그룹뿐만 아니라 소비/향유 그룹에서도 강조된 부분임에도 대다수의 창작자들은 온라인 홍보/마케팅 활동에 취약하고 개인 또는 개별 단체에서 산발적으로 추진하는 경우 비용 대비 효과도 떨어지는 경우가 많기 때문에 공공 부문의 실무적인 지원이 반드시 필요함
- 수익 창출을 위해서는 신규 소비자의 유입부터 충성도 높은 팬덤의 형성까지 지속적인 소통을 기반으로 고객의 참여도와 충성도를 높여 나가면서 유료 구매와 소비를 유도하기 위한 단계별 접근이 요구됨
 - **신규 소비자 유입** : 누구나 감상할 수 있는 무료 콘텐츠 배포, 홍보/노출을 통한 접근성 강화
 - **반복적인 소비 유도** : 지속적/정기적인 신규 콘텐츠 제작 및 소식 업데이트, 소비자의 참여나 관심을 지속적으로 유지할 수 있는 부가 콘텐츠나 연계 콘텐츠 제공
 - **팬덤의 형성** : 창작자와의 소통을 통한 유대관계 형성, 소비자들의 의견에 대한 상시적 피드백
 - **팬덤의 유지/확산** : 한정된 인원을 대상으로 한 이벤트, 창작과정에 참여할 수 있는 기회 등 충성도 높은 소비자를 위한 보상과 희소가치 제공

○ 자원 요소에 대한 시사점

- 자원 요소는 플랫폼, 기술, 인력 등으로 나눌 수 있으며, 수익원 및 비용 구조와 직결되는 부분이기 때문에 초기부터 많은 자원을 투입하기 보다는 가장 쉽게 확보할 수 있는 것부터 순차적으로 활용하고 성과에 따라 재투입하여 개선해 나가는 구조를 갖추는 것이 효과적임

- 이를 위해서는 소비자들의 반응과 니즈를 객관적으로 파악하는 것이 중요하지만, 아직 예술 분야에서는 고객 데이터의 수집과 분석을 위한 시스템이 마련되어 있는 곳이 많지 않기 때문에 유통 플랫폼에 고객 데이터 수집을 위한 인프라 구축을 지원하고 통합적으로 관리함으로써 온라인 예술 시장에 대한 분석과 조사 기반을 마련할 필요가 있음
- 또한 창작/제작 영역에서는 플랫폼을 외부 자원으로 전략적으로 활용해야 하므로, 콘텐츠의 활용 목적을 명확히 하고 각각의 목적에 적합한 온라인 플랫폼을 선정하여 소비자들에게 효과적으로 전달해야 함
 - 수익 창출을 위한 목적 : NFT 마켓, 국내외 유료 플랫폼, 장르별 페스티벌 등
 - 콘텐츠 확산 및 신규 소비자 확보를 위한 목적 : SNS, 유튜브, 포털 사이트 등의 무료 플랫폼
 - 아카이빙 또는 독자적 활용을 위한 목적 : 자체 웹사이트 또는 안정적인 데이터베이스 구축

○ 재무 요소에 대한 시사점

- 온라인미디어에서는 수익 모델에 대한 접근방식이 기존 오프라인 시장과 완전히 다르고, 전자책이나 영화, 음원 파일처럼 동일한 콘텐츠를 제공하더라도 실물 제품에 비해 가격이 훨씬 낮게 책정되거나 무료로 소비되는 경우가 많음. 따라서 시장 규모가 작고 소수의 소비자를 대상으로 한 고가의 소비 방식에 맞춰져 있던 예술 분야는 비즈니스 방식을 근본적으로 바꿔야 하는 상황에 직면함
- 수익화 방안이 마련되지 않은 상황에서 온라인 시장에 처음 진입하는 개인 또는 소규모 단체의 예술인들은 콘텐츠 제작비용을 지원금에 의존하여 조달할 수밖에 없는 딜레마도 존재함
- 디지털 예술작품의 원본성과 희소성을 입증할 수 있는 NFT 개념의 등장은 온라인 작품 거래에 새로운 기회의 장을 개척했다고 볼 수 있음. 작품의 구매를 전제로 하는 소유시장 뿐만 아니라 메타버스(가상세계)를 기반으로 한 전시를 통해 감상의 몰입감을 한층 더 높이고 커뮤니티 중심의 서비스를 확대하려는 움직임도 시작됨
- 앞서 [표 4-4]의 비즈니스 모델의 유형 분류에서 살펴본 것과 같이 온라인 시장에는 다양한 비즈니스 모델이 등장하고 있으며 이중 온라인미디어 예술활동 비즈니스에 적용가능한 수익 모델은 다음과 같음
 - **가치/주문 주도형** : NFT 예술품 거래와 같이 기존에 거래되던 제품의 형태를 혁신하는 방식
 - **고객 주도형** : 1인 미디어나 구독형 서비스와 같이 고객과 직접 소통하며 소비자가 원하는 제품이나 서비스를 지속적으로 제공하는 방식
 - **자원 주도형** : 무료로 콘텐츠를 제공하여 많은 사용자를 확보하고 광고주에게 수익을 얻는 광고 제휴 방식이나 일정 금액을 지불한 사용자에게만 콘텐츠 이용 권한을 주는 멤버십 기반 서비스 등
 - **재무 주도형** : 기본 콘텐츠는 무료로 제공하고 고급 기능에 대해 요금을 부과하는 프리미엄 (Freemium) 방식, 고객이 스스로 원하는 만큼의 가격만 지불하는 자발적 지불(Pay-what-you-want) 방식, 원 저작물을 무료 또는 저가로 제공하고 팬덤과 인지도를 확보한 후 해외 또는 다른 사업 분야와 접목하여 2차 저작물에 대한 대가를 받는 IP 비즈니스 방식 등
- 고객 요소에서 언급한 내용과 같이 예술은 경험재의 성격이 강하기 때문에 초기 단계에서 소비자를 확장하기 위해서는 먼저 많은 사람들에게 다양한 온라인 예술 경험을 확산시켜 나가며 유료 소비 의향을 단계별로 높여나갈 필요가 있음

■ 창작/제작 영역의 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소

- 위의 분석 결과와 시사점을 토대로 창작/제작 영역의 비즈니스 모델 분석체계를 구체화하여 [그림 4-16]과 같이 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소로 제안함
 - **작품(콘텐츠)** : 온라인상에서 배포 및 소비할 수 있는 디지털 포맷의 콘텐츠
 - **가치 제안** : 온라인의 특성을 이용한 차별적인 경험 제공 또는 현장 경험에 대한 보조/매개적 기능
 - **핵심 활동** : 디지털 포맷의 작품 제작 및 작품과 관련된 부가 콘텐츠 제작
 - **소비자 세그먼트** : 신규 유입층 및 기존 향유층을 고려한 세분화된 타겟 설정
 - **소비자 관계(경험)** : 적극적/소극적 소비자들을 고려한 감상방식 및 소통방안
 - **홍보/마케팅 채널** : 플랫폼 내 노출방안, SNS 운영 등 더 많은 소비자를 유입하기 위한 활동
 - **핵심 파트너(플랫폼)** : 수익 창출, 콘텐츠 확산, 아카이빙 등 목적에 맞는 플랫폼 선정
 - **핵심 자원** : 디지털 콘텐츠의 제작 및 유통에 필요한 기술과 인력 확보 방안
 - **비용 구조** : 제작비, 홍보비, 유통수수료 등 콘텐츠 제작과 유통에 필요한 예산 구성 및 조달 방안
 - **수익원** : 원 작품의 유료 판매 또는 프리미엄(Freemium) 전략, IP 비즈니스 등 부가 수익원
- 소비/향유 영역의 FGI에서 도출한 가치 요소는 '가치 제안'의 차별적인 온라인 경험 또는 현장 경험에 대한 부가정보 제공으로, 고객 요소는 '소비자 관계(경험)'의 소비자들과의 소통방안으로, 재무 요소는 '수익원'의 다양한 수익 모델 발굴로 대입하였으며, 자원 요소는 '소비자 세그먼트'에서 타겟 고객의 특성을 이해하고 '핵심 파트너(플랫폼)'에서 고객의 특성에 맞는 플랫폼을 선정하기 위한 근거로 활용 할 수 있음

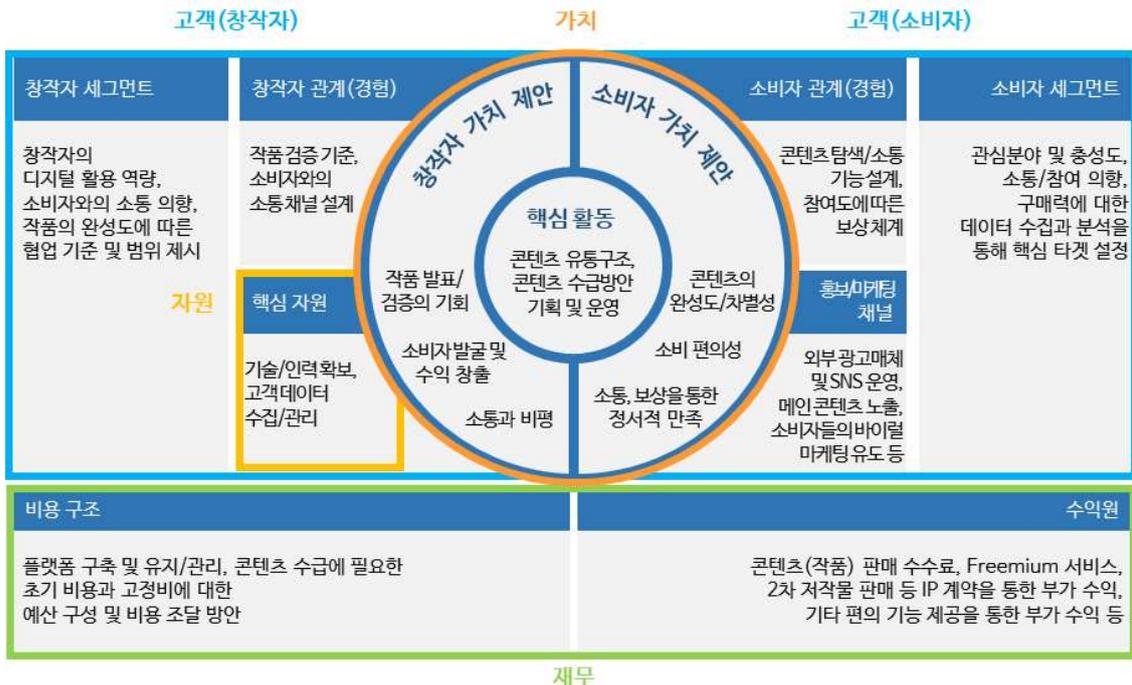
[그림 4-16] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소 - 창작/제작 영역

자원		가치		고객	
핵심 파트너(플랫폼)	핵심 활동	가치 제안	소비자 관계(경험)	소비자 세그먼트	
기획의도, 목적에 따른 플랫폼 선정 (수익화, 확산, 아카이빙 등)	디지털작품제작 및 작품과 관련된 부가 콘텐츠 제작	차별적인 온라인 경험 현장 경험에 대한 보조/매개적 기능	소비자들의 향유방식 및 소통 (적극적/소극적)	신규 유입층 및 기존 향유층 (충성도 높은 팬덤)	
핵심 자원	작품(콘텐츠)		홍보/마케팅 채널		
제작, 유통에 필요한 기술 및 인력 확보	동영상, 오디오, 이미지, 텍스트 또는 인터랙티브 콘텐츠 등		작품 노출 및 확산, SNS 운영 등 소비자 유입을 위한 관객개발 활동		
비용 구조		수익원			
제작비, 홍보비, 유통수수료 등 예산 구성 및 비용 조달		원 작품의 유료 판매 또는 광고, 콜라보레이션, 2차 저작물 등 기타 부가 수익원, 오프라인과의 소비(구매) 연계 등			

재무

- 유통 및 소비/향유 영역의 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소
- 마찬가지로 분석결과와 시사점을 토대로 유통 영역의 비즈니스 모델 분석체계를 구체화하여 [그림 4-17]과 같이 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소로 제안함
 - **핵심 활동(콘텐츠/플랫폼)** : 콘텐츠 유통구조, 공급방안 등 플랫폼의 기획 및 운영
 - **창작자 가치 제안** : 작품의 발표/검증의 기회 제공, 소비자 발굴 및 수익 창출, 소통과 비평 등
 - **소비자 가치 제안** : 완성도/차별성 있는 콘텐츠, 소비 편의성, 소통과 보상을 통한 정서적 만족 등
 - **창작자 세그먼트** : 디지털 적응력, 소비자와의 소통 의향, 작품의 완성도에 따른 기준과 범위 제시
 - **소비자 세그먼트** : 관심분야, 소통 의향, 구매력 등 고객 데이터 수집과 분석을 통한 핵심 타겟 설정
 - **창작자 관계(경험)** : 작품에 대한 검증 기준, 소비자와의 소통 기능 설계
 - **소비자 관계(경험)** : 콘텐츠 탐색과 소통 기능 설계, 참여도에 따른 보상 체계
 - **홍보/마케팅 채널** : 플랫폼 내 콘텐츠 노출방식, 외부 광고 및 SNS 운영, 바이럴 마케팅 방안 등
 - **핵심 자원** : 플랫폼 구축과 운영에 필요한 기술과 인력 확보, 고객 데이터 수집/관리 인프라 구축
 - **비용 구조** : 플랫폼 구축 및 유지/관리, 콘텐츠 수급에 필요한 예산 구성 및 비용 조달 방안
 - **수익원** : 콘텐츠 판매 수수료, 프리미엄 전략, IP 비즈니스, 기타 편의기능을 통한 부가 수익원
- 소비/향유 영역의 FGI에서 도출한 가치 요소는 '소비자 가치 제안'의 완성도/차별성 있는 콘텐츠와 소비 편의성으로, 고객 요소는 '창작자 및 소비자 관계(경험)'의 소통 기능으로, 자원 요소는 '핵심 자원'의 고객 데이터 수집/관리 인프라 구축으로, 재무 요소는 '수익원'의 다양한 수익 모델 발굴로 대입하여, 유통 영역의 기본 구성요소에 함께 포함하여 제안함

[그림 4-17] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소 - 유통 영역



제5장

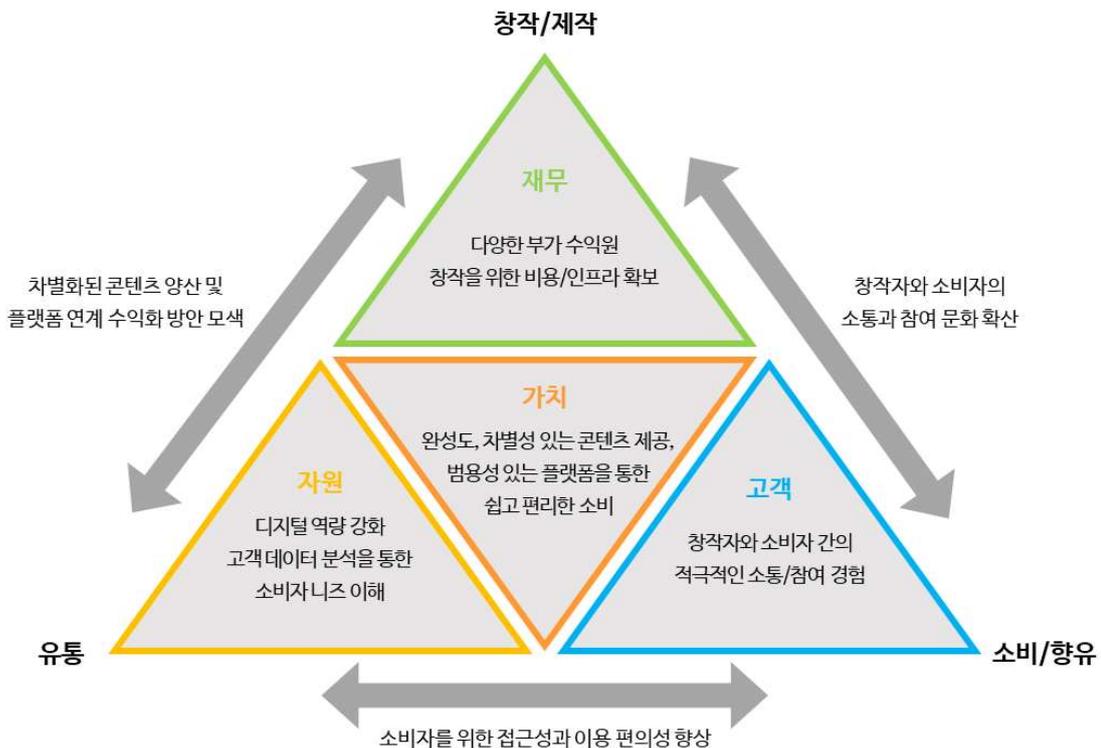
온라인미디어 예술활동 비즈니스를 위한 과제

제1절 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 목표

1. 온라인미디어 예술활동 비즈니스의 기본 방향

- 비즈니스 모델을 기반으로 한 온라인 예술 생태계의 선순환 구조 확립
- 예술계 전반에서 온라인미디어 예술활동을 통한 지속적인 수익 창출의 필요성에는 공감하고 있지만 변화된 온라인 예술 생태계에 어떻게 대응하고 기회를 모색해야 할지에 대해서는 해답을 찾아내야 하는 과도기적 상황에 놓여있음
- 앞에서 살펴본 것과 같이 온라인 환경에 적합한 비즈니스 모델을 수립하기 위해서는 창작/제작, 유통 영역에서 각각 필요한 사항들을 고려하여 가치, 고객, 자원, 재무의 요소를 논리적으로 구조화하는 과정을 통해 다양한 수익 창출 방안을 모색해야 함
- 본 연구에서는 온라인 예술 생태계의 가치사슬 구조와 비즈니스 모델에 대한 연구, 그리고 FGI를 통해 창작/제작, 유통, 소비/향유 영역의 발전 방향을 도출하여 [그림 5-1]과 같이 비즈니스 모델을 기반으로 한 온라인 예술 생태계 선순환 구조를 도식화함
 - 삼각화된 가치사슬 구조의 내부는 비즈니스 모델 수립을 위해 필요한 조건과 고려사항을 의미하며, 외부는 각 영역의 능동적인 상호관계를 통해 달성하고자 하는 목표를 가리킴

[그림 5-1] 비즈니스 모델을 기반으로 한 온라인 예술 생태계의 선순환 구조

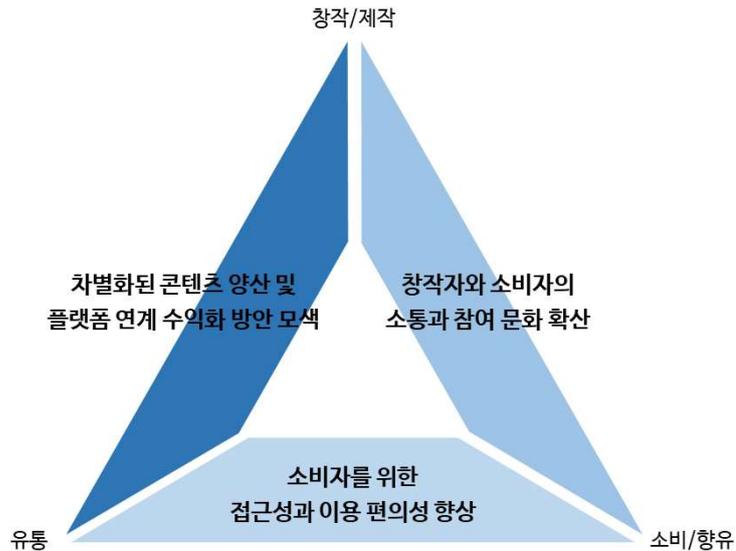


2. 온라인미디어 예술활동 비즈니스를 위한 목표와 과제

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 목표

- 온라인 예술 생태계 선순환 구조 안에서 창작/제작, 유통, 소비/향유 영역의 상호관계를 기반으로 하여 다음과 같이 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 3가지 목표를 수립함

[그림 5-2] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 목표



○ 차별화된 콘텐츠 양산 및 플랫폼 연계 수익화 방안 모색

- 온라인미디어를 이용한 예술활동이 수익화 단계까지 성공적으로 안착하기까지는 차별화된 콘텐츠를 만드는 것이 중요함. 창작자 역시 어떤 작품을 통해 어떤 가치를 제공할지, 고객들이 선호하는 사항은 무엇인지를 플랫폼과 연계하여 다양하게 실험하며 검증하고 실제 효과적인 수익 창출로 연결되는 사례가 무엇인지 찾아나가는 것이 중요함. 이 과정에서 성공 사례가 발굴되면 이와 유사한 소비 수요가 확산되면서 연관 콘텐츠의 수익이 증가하는 효과가 나타나게 됨

○ 창작자와 소비자의 소통과 참여 문화 확산

- 온라인미디어 환경의 가장 큰 변화는 창작자와 소비자의 거리가 가까워지고 소통의 기회가 넓어지는 것임. 그러나 지금까지 예술 분야에서는 유통업체나 평론가 등의 매개 없이 창작자와 소비자가 직접 소통할 수 있는 기회가 많지 않았기 때문에 예술에 대한 감상 의견을 주고받거나 담론을 형성할 만한 소통 채널이 활성화되지 않음. 향후 이들의 소통과 참여 문화가 확산된다면 소비자들의 창작 활동 참여도가 높아지고 적극적인 소비가 늘어남으로써 팬덤 확대에도 기여할 수 있음

○ 소비자를 위한 접근성과 이용편의성 향상

- 예술 전문 유통 플랫폼을 활성화하고 보다 편리한 소비자 경험을 설계하여 제공한다면 예술에 관심 있는 소비자들이 더 많이 유입되고 이를 통해 수집된 고객 데이터를 기반으로 소비자들이 원하는 콘텐츠를 공급함으로써 수익을 극대화할 수 있음

■ 목표 수립의 배경 및 근거

○ 온라인 예술 생태계 구조의 능동적인 상호관계 강화

- 예술작품은 직접 경험을 통해 가치를 이해하게 되는 경험재에 해당하며, 경험을 통해 일정한 기호가 형성되면서 소비 의향이 높아짐. 온라인미디어 예술활동은 도입 초기 단계여서 아직 충분한 기호나 소비 수요가 형성되지 않은 상태이므로 다양한 경험을 토대로 수익화 기회를 모색해나갈 수 있음
- 온라인 예술 생태계에서는 창작/제작, 유통, 소비/향유 영역의 유기적인 상호작용이 긴밀해지며 소비자들은 창작자들과의 소통과 교류를 통해 더 큰 만족을 얻을 수 있음. 또한 온라인 환경에서 편리한 소비 경험과 개인별 소비 성향 분석을 통한 맞춤형 서비스는 고객들의 지속적인 재구매와 충성도를 높이는 수단으로 작용함

○ 온라인미디어 예술활동 관련 정책의 흐름과 방향에 따른 기반 환경 조성

- 국내외 기관들은 창작자와 소비자의 점점 확대, 창작자 및 문화예술 조직의 디지털 역량 강화를 주요 사업 방향으로 삼고 있음. 창작자들의 다양한 창작 경험을 통해 온라인미디어에 대한 활용 능력을 높이고, 소비자들에게도 1:1 관계를 기반으로 소통의 범위를 넓히는 동시에 예술 콘텐츠를 쉽고 편리하게 접할 수 있는 환경을 제공하는 것이 중요함

○ FGI 분석 결과를 통한 발전 방향 도출

- **창작/제작 영역** : 창작자들은 온라인미디어를 통해 기존 시장과는 다른 새로운 소비자층이 유입되고 있음을 체감하고 있고, 다양한 정부 지원사업에 대한 참여 수요도 높아 온라인 예술시장의 성장 가능성에 대한 기대감은 높게 나타남. 그러나 온라인미디어 예술활동의 차별화된 가치를 창출하기 위한 시행착오를 겪고 있기 때문에 다양한 시도를 장려하고 유의미한 성공 사례를 발굴해야 함
- **유통 영역** : 현재 온라인 예술시장은 소수의 참여자를 대상으로 하는 틈새시장을 위주로 형성되어 있음. 디지털 경험이 많지 않은 대다수의 창작자들과 관여도가 낮은 소비자들이 아직 시장에서 소외되어 있으므로 이들의 창작과 소비 경험을 넓혀 적극적으로 시장에 유입시켜야 함. 또한 유통 영역에서 예술 소비자들의 특성을 이해하고 만족도를 높임으로써 수익 창출의 기회를 만들 수 있음
- **소비/향유 영역** : 소비자들은 아직 오프라인 예술 경험을 선호하며, 온라인 예술 콘텐츠를 많이 접하지 못하여 충분한 신뢰가 쌓이지 못했다고 응답함. 그러나 한번 접한 예술 콘텐츠에 대해서는 대체로 호감을 보였으며 재관람 의향도 높은 편으로 나타나 초기 진입장벽을 낮추고 소통과 교류를 통해 긍정적인 소비 경험과 신뢰 관계를 형성해나갈 필요가 있음

■ 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 고려사항

○ 본 연구는 온라인미디어 예술활동을 통해 소비자와 상호작용하면서 지속가능한 방식으로 수익을 창출하는 비즈니스 활동에 초점을 맞추었기 때문에 예술활동에도 작품의 미학적 가치와는 별개로 소비자의 효용 가치와 만족을 중심으로 한 시장성과 사업성의 요소들이 갖추어져야 한다고 봄

○ 이를 위해서는 예술 생태계의 각 참여 주체들이 다음 4가지 핵심 요소를 고려하여 비즈니스 모델을 효과적으로 수립하고 실행에 옮길 수 있어야 함

- **가치 요소** : 완성도, 차별성 있는 콘텐츠, 쉽고 편리한 소비
- **고객 요소** : 창작자와 소비자 간의 적극적인 소통과 소비 경험 축적을 통한 신뢰 형성
- **자원 요소** : 디지털 역량 강화, 고객 데이터 분석을 통한 소비자 니즈 이해
- **재무 요소** : 다양한 부가 수익원 개발, 창작을 위한 비용/인프라 확보

○ 위의 고려사항을 바탕으로 예술 생태계 안에서 온라인 시장 환경에 맞는 비즈니스 모델 혁신을 위한 노력을 이어나가는 가운데, 다양한 비즈니스 모델을 실험하고 검증할 수 있도록 지원체계가 뒷받침되어야 함

■ 각 목표에 대한 예술인과 지원기관 간 실행과제

○ 본 연구에서는 위에서 설정한 세 가지 목표에 대한 세부 실행과제와 예술인, 지원기관 간 실행과제를 다음과 같이 제안하고자 함

[그림 5-3] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 실행과제

목표	차별화된 콘텐츠 양산 및 플랫폼 연계 수익화 방안 모색	창작자와 소비자의 소통과 참여 문화 확산	소비자를 위한 접근성과 이용 편의성 향상
실행과제	비즈니스 모델을 기반으로 한 예술가 개인 및 단체의 비즈니스 역량 교육	예술가 중심의 온라인 소통 채널 및 커뮤니티 운영	소비자를 중심으로 한 고객 발굴 전략 수립
	다년도 콘텐츠 제작 지원사업 추진	온라인 예술 콘텐츠에 대한 소비자들의 자유로운 감상과 소통 유도	고객 데이터 수집/분석 및 정책 환류
	온라인 예술 콘텐츠에 대한 홍보/마케팅 지원	창작자들의 활동소식 공유를 통한 팬덤 커뮤니티 활성화	온라인미디어 예술활동 관련 예술소비 빅데이터 체계 수립
	IT 기업 및 스타트업과 연계한 예술 콘텐츠 유통 지원	아트-온라인 비즈니스 연계 협업 커뮤니티 구축	

[그림 5-4] 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 예술인과 지원기관 간 실행과제

주체	예술인	공동과제	지원기관
단기	디지털 기술 활용 능력 및 비즈니스 역량 강화	비즈니스 역량 교육 아트-온라인 비즈니스 연계 협업 커뮤니티 구축	창작/제작 영역과 유통 영역 간 교류 활성화 지원
	오프라인 환경과 차별화된 온라인 예술 콘텐츠 창작 확대	장기적 관점의 콘텐츠 창작/유통 기반 조성	유통과 연계한 다년도 콘텐츠 제작 지원사업 추진
	소비자와의 적극적인 소통, 충성도 높은 팬덤 확보	창작자와 소비자의 소통을 위한 커뮤니티 채널과 팬덤 활성화 고객 데이터 수집/분석	온라인 예술 콘텐츠 관련 소비/향유 패턴 및 데이터 수집/분석 기반 마련
중장기			

제2절 온라인미디어 예술활동 비즈니스 발전을 위한 실행과제

1. 차별화된 콘텐츠 양산 및 플랫폼 연계 수익화 방안 모색

- (비즈니스 역량 강화) 비즈니스 모델을 기반으로 한 예술가 개인 및 단체의 비즈니스 역량 교육
- 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소를 활용하여 아트프레너(Art-Preneur) 교육체계를 수립하고, 예술가 개인 및 소규모 단체가 온라인 예술시장 안에서 독립된 참여 주체로서 시장의 흐름을 읽고 콘텐츠 기획 및 비즈니스 역량을 키울 수 있도록 비즈니스 기초소양 교육 프로그램 운영
 - 아트프레너(Art-Preneur)란 Artist와 Entrepreneur의 합성어로, 기업가 정신을 갖추고 주체적으로 수익을 창출하는 예술가를 의미함
- 비즈니스 역량 교육 프로그램의 주요 내용은 다음과 같이 구성할 수 있음
 - 차별성 있는 콘텐츠 기획/창작 : 시간·공간적 제약 해소, 소비 경험의 개선, 개인화된 감상 방식, 온라인 기반의 상호연결성 등을 고려한 콘텐츠와 소비 경험 구성
 - 비즈니스 모델 수립 역량 : 창작/제작 영역에 대한 온라인미디어 예술활동 비즈니스 모델 수립을 위한 기본 구성요소를 이용하여 자신의 비즈니스 계획에 필요한 요소들의 논리적 구조 설계 실습
 - 타겟 고객 확보 전략 : 콘텐츠에 맞는 타겟 고객을 찾아 수요를 분석하고 접근하는 방안 모색
 - 자금 조달과 수익 예측 : 비즈니스에 필요한 자금 조달 방안과 수익 창출 계획 수립
- (양질의 콘텐츠 확대) 다년도 콘텐츠 제작 지원사업 추진
- 현재 한국문화예술위원회의 온라인미디어 예술활동 지원사업은 6개월~1년 단위의 단기사업으로 추진되고 있으나 양질의 결과물을 산출하고, 그 결과물을 비즈니스로 발전시켜 수익화에 성공하기 위해서는 보다 장기적인 안목의 지원이 필요함. 특히 온라인미디어 환경에서는 소비자의 관심을 유지하기 위해 콘텐츠를 주기적으로 꾸준히 업데이트하는 것이 매우 중요하기 때문에 일회적인 지원으로는 성과를 내기 어려움
- 실제로 2020년에 지원대상으로 선정된 단체가 2021년 지원사업에 재신청한 경우도 다수였으나, 제한된 예산으로 인해 연속 지원을 받지 못한 사례도 있음. 지원금을 통해 비용을 조달하지 못하면 창작활동을 이어나가기 어렵기 때문에 제작이 완료된 기존 지원작품도 활용도가 낮아지는 상황이 초래됨
- 또한 참여자의 경력에 따른 구분보다는 창작활동 자체의 진행과정에 따라 연 단위로 프로젝트 마일스톤을 수립하고 평가를 통해 최대 3년까지 지속적으로 지원함으로써 성과를 끌어올릴 수 있는 장기적 지원체계가 필요함. 중도 탈락하는 경우라도 보완사항과 개선점을 피드백하여 창작자에게 성장과 재도전의 기회를 주는 것이 중요함

■ (소비경험 축적) 온라인 예술 콘텐츠에 대한 홍보/마케팅 지원

- 수많은 종류의 콘텐츠가 서로 경쟁하는 온라인미디어에서는 콘텐츠가 더 많은 사람들에게 노출되고 소비될 수 있도록 홍보/마케팅을 강화하는 것도 중요한 비즈니스 활동임. 또한 일회적인 유료 광고 배너를 게재하거나 SNS에 포스팅을 올리는 것보다 소비자 트렌드에 따라 실질적으로 소비자 유입 효과가 높은 방식의 홍보/마케팅 전략이 필요함
- 개인 창작자 또는 소규모 예술 단체들이 단발적으로 추진하는 홍보/마케팅 활동은 전문성을 갖추기 어렵고 노출 효과도 분산되기 때문에 이들을 대표할 수 있는 전문 기관이 통합적으로 홍보/마케팅 지원을 담당하는 것이 성과와 효율을 높일 수 있음
- 현재 ‘널 위한 문화예술’ 등 문화예술 콘텐츠를 전문으로 다루는 미디어 채널이 활발하게 운영되며 많은 팔로워들과 소통하고 있고, 유튜버로 활동하는 김찬용 도슨트, 아트메신저 이소영 등 전시/공연 정보나 리뷰를 소개하는 인플루언서 또는 1인 미디어도 늘고 있음. 최근에는 이들과 같이 주목도 높은 인플루언서와 협업하여 온라인 예술 콘텐츠를 소재로 한 동영상을 제작하여 바이럴 마케팅을 진행하는 사례가 많아짐
- 또한 온라인미디어 예술활동을 주제로 타 분야의 인플루언서와 콜라보레이션을 시도하거나 포털 사이트 또는 브랜드와 제휴를 통해 온라인 예술 캠페인을 추진하는 등 콘텐츠가 다각도에서 지속적으로 확산될 수 있게 하는 것도 중요함

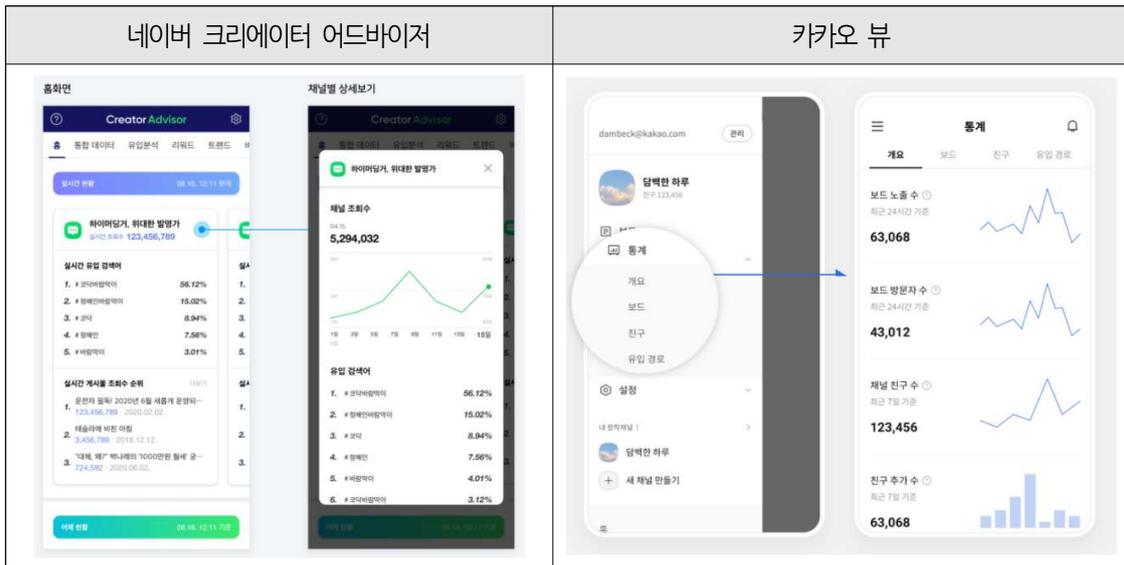
■ IT 기업 및 스타트업과 연계한 예술 콘텐츠 유통 지원

- 캐나다예술위원회의 ‘디지털 오리지널’ 사례와 같이 자체 비즈니스 모델을 가지고 있는 민간 부문의 유통 채널에 콘텐츠를 제공함으로써 광고 제휴, IP 비즈니스 등 수익 창출 가능성을 높일 수 있음
- 현재 온라인미디어 예술활동 누리집이 온라인 예술 콘텐츠의 유통 채널 역할을 하고 있으나 지원기관에서 운영하는 채널로 비즈니스를 추진하기보다는 민간 영역에 비즈니스 모델 구축 및 실행의 역할을 이관하여 자생적인 시장과 유통 구조가 만들어지도록 하는 것이 바람직함
- 민간 유통 채널을 활용하는 경우 이미 확보된 소비자들이 편리하게 콘텐츠를 이용할 수 있어서 접근성이 높아지고, 소비자 참여 기능이나 콘텐츠 소비 데이터 수집 등의 편의 기능을 효율적으로 활용할 수 있다는 장점이 있음
- 온라인미디어를 이용한 새로운 유통 구조를 만들기 위해서는 디지털 기술 활용 능력을 갖춘 IT 기업 또는 기술 기반 스타트업의 참여가 필수적이며, 플랫폼 내에서 많은 소비자를 확보하고 니즈를 파악하여 그에 따른 수익 모델을 창출하는 방식으로 자생적인 시장을 형성해 나가야 함
- 최근 대표적인 IT 기업인 네이버와 카카오는 창작자를 위한 개인 채널 관리 및 통계 데이터 분석 서비스를 발표함. 네이버 ‘크리에이터 어드바이저’는 블로그, 포스트, 동영상 등 다양한 채널의 콘텐츠와 통계 데이터를 한눈에 볼 수 있는 통합 통계 서비스를 제공하며,¹⁰⁰⁾ 카카오 ‘뷰’는 개인 채널의 콘텐츠를 큐레이션할 수 있는 기능을 가지고 있음.¹⁰¹⁾ [그림 5-5]와 같이 두 서비스 모두 소비자의 콘텐츠 이용 통계, 채널 구독자 현황, 유입 경로 등의 세부적인 고객 데이터를 파악할 수 있을 뿐만 아니라 광고 노출, 오픈 마켓 운영 등 수익화 기능도 연계됨

100) 네이버 크리에이터 어드바이저. <https://blog.naver.com/blogpeople/222454342326> (접속일자 2021.10.15.)

101) 카카오 뷰. <https://brunch.co.kr/@kakaoviewguide> (접속일자 2021.10.15.)

[그림 5-5] 주요 포털사이트의 창작자 지원 서비스 비교



* 출처 : 네이버 크리에이터 어드바이저 소개. <https://blog.naver.com/blogpeople/222454342326>
 카카오 뷰 가이드, <https://brunch.co.kr/@kakaoviewguide>

- 최근 경기도는 KT와 함께 공연 영상물의 저작권 보호를 위해 블록체인 기반 영상 콘텐츠 유통 플랫폼 구축 계획을 수립하여 온라인 예술 콘텐츠 유통을 지원하기로 함. 경기아트센터가 플랫폼 운영을 맡아 공연 영상을 제작하고 수급하며, KT가 블록체인 기술을 활용해 영상 콘텐츠 유통 플랫폼을 구축하는 방식으로 기술 역량이 높은 기업과 협업하여 전문성을 강화함¹⁰²⁾

[그림 5-6] 경기도 블록체인 기반 예술인 영상 콘텐츠 유통 플랫폼 구축 계획

**예술인의 저작권보호와 공정한 수익 배분을 위한
블록체인 기반 동영상 콘텐츠 유통 플랫폼**

경기도(경기아트센터)의 콘텐츠 제작·유통 역량과 KT의 블록체인 기술을 통한 공정한 콘텐츠 유통 플랫폼 구축

예술콘텐츠 현 주소

어딘가에 내가 만든 영상이 떠돌아도...
 >>> 소유권 관리와 정당한 수익배분을 받기 어려움

- 단순히 콘텐츠의 정보만 기록
- 예술인의 소유권 증명 어려움
- 예술 콘텐츠 생태계 성장 한계
- 콘텐츠의 신규 제작 숫자 감소

WOW! 예술 콘텐츠 제작유통

경기도 + kt 블록체인 플랫폼

- NFT 기반 콘텐츠 소유권 증명
- 위변조 불가, 투명한 데이터 관리
- 예술 콘텐츠 생태계의 지속 성장
- 콘텐츠 제작 및 소비 건수 증가
- 판매량에 따른 투명한 수익 배분

블록체인 기술 적용

예술 콘텐츠 창작자에게 정당한 수익이 배분되는 공정한 생태계 조성

*NFT(Non-Fungible Token): 블록체인 기반 대체 불가 토큰으로 콘텐츠의 고유한 소유권을 증명

블록체인 기반
콘텐츠 유통 서비스 추진

* 출처 : 경기도 예술정책과 보도자료, '블록체인 기반 동영상 콘텐츠 유통 플랫폼', 2021.05.30.

102) 경기도(2021). "경기도, 공공 예술 OTT 개발 추진. 예술인 공정한 수익 보장", 경기도 예술정책과 보도자료, 2021.05.30.

2. 창작자와 소비자의 소통과 참여 문화 확산

■ (예술인 소통 역량 강화) 예술가 중심의 온라인 소통 채널 및 커뮤니티 운영

- 지금까지 소비자와 접점이 많지 않았던 창작자들은 자신의 의견을 공개적으로 드러내거나 작품세계를 스스로 알리고 이미지 메이킹하는 방법에 대해 익숙하지 않은 경우가 많음. 그러나 온라인미디어에서의 적극적인 소통은 창작자의 인지도 뿐만 아니라 작품의 가치를 높일 수 있는 중요한 수단으로 이용됨. 앞서 개인 창작자들의 수익 창출 사례에서 살펴본 것과 마찬가지로 SNS를 통해 자신을 적극적으로 표현하고 소비자들의 피드백을 수용했을 때 더 많은 팬덤이 형성되는 긍정적인 효과가 나타남
- 따라서 개인 창작자나 소규모 예술단체를 대상으로 소비자와의 거리를 좁힐 수 있는 효과적인 온라인 소통 전략과 사례를 공유하고, 빠르게 변하는 소비 트렌드에 대한 적응력 강화가 필요함
- 또한 하나의 플랫폼 안에 공동 연합 채널을 만들어 온라인상에서 서로의 활동을 응원함으로써 협업 시너지 효과를 낼 수 있는 방안을 협의하거나, 온라인을 기반으로 자율적인 소모임과 커뮤니티 문화를 조성하여 예술가들을 온라인 채널에 익숙하게 만드는 동시에 스스로 목소리를 내고 연대의식을 가질 수 있도록 유도해야 함

■ (소통과 참여 활성화) 온라인 예술 콘텐츠에 대한 소비자들의 자유로운 감상과 소통 유도

- 소비자들은 콘텐츠 공급자가 제공하는 정보보다 다른 소비자들의 평가와 반응을 신뢰하는 경우가 더 많기 때문에 소비자들이 온라인 예술 콘텐츠를 감상하는 것과 더불어 예술에 대한 다양한 의견과 담론이 생산되고 확산되는 것이 중요함. 창작자와의 소통 외에 소비자들 간의 소통도 예술 소비 확산에 많은 영향을 미침
- 또한 온라인에서는 자신의 신원을 직접 드러내야 하는 오프라인 공간보다 훨씬 더 자유롭게 의견을 표현하는 성향이 있기 때문에 소비자들의 의견에 귀 기울이고 성의 있는 피드백을 남긴다면 더 많은 참여를 이끌어낼 수 있음
- 현재 한국문화예술위원회가 운영하는 온라인미디어 예술활동 누리집(<https://artson.arko.or.kr>)이 콘텐츠 유통 채널의 기능을 어느 정도 수행하고 있다고 볼 수 있지만, 작품에 대한 정보 전달의 기능 외에 소비자들의 소통이나 참여에 대한 기능은 아직 활성화되어 있지 않은 상태임 (2021년 12월 말 구축 예정)
- 누리집 또는 지원기관의 공식 SNS 채널을 활용하여 다음과 같이 소비자들이 참여할 수 있는 기능을 제안하고자 함
 - 아트 체인지업 200자 리뷰 이벤트 : 짧은 분량으로 부담 없이 작품 감상 후기 작성 유도
 - 작가/작품 관련 Q&A 게시판 운영 : 질문과 답변을 통해 작품에 대한 적극적인 감상 유도
 - 투표를 통한 취향별 랭킹 기능 : 좋아하는 작품에 대한 응원과 동시에 추천의 효과까지 유도
 - 관람 작품 수 또는 참여도에 따른 보상 : 재방문 및 반복 감상 유도

■ (팬덤 형성) 창작자들의 활동소식 공유를 통한 팬덤 커뮤니티 활성화

- 최근 문화계에는 '팬더스트리'라는 말이 생길 정도로 팬 집단의 영향력이 커지고 있음. 팬더스트리는 팬(Fan)과 산업(Industry)을 합친 말로 팬덤을 기반으로 한 산업을 의미함¹⁰³⁾

- 팬덤은 창작자(스타)가 만드는 콘텐츠 뿐만 아니라 창작자의 생각과 의견, 소통 방식 등 감성적인 면에 대한 친밀감과 유대감을 쌓아가면서 형성되며, 한번 형성된 유대감은 신뢰와 충성으로 이어지기 때문에 상품 자체가 아니라 스타를 보고 구매하는 특징적인 소비 문화를 가지고 있음
- 예술계의 가장 대표적인 팬덤 형성 사례는 피아니스트 조성진을 들 수 있음. 2015년 쇼팽 콩쿠르에서 우승하면서 알려진 조성진은 매년 콘서트 예매가 시작될 때마다 순식간에 매진되고 공연 영상의 조회 수도 수백만에 이를 정도로 클래식계의 스타가 되었음. 그가 팬덤을 형성할 수 있었던 이유는 기본적으로 뛰어난 연주 실력 외에도 언론 보도나 영상 콘텐츠가 끊임없이 재생산되면서 많은 소비자들에게 꾸준히 노출되는 등 미디어의 영향이 컸으며, 발언 내용이나 인간적인 면모에 매력을 느낀 사람도 많아짐. 그의 팬들은 주로 20~30대 여성층으로, 이전까지 클래식을 좋아하지 않았던 신규 유입자임에도 오히려 더 높은 충성도를 나타내면서 클래식 음악의 대중화에 기여함¹⁰⁴⁾
- 팬덤 현상은 예술에 대한 이해보다 스타성만을 좇거나 때로 팬들의 관심이 개인의 사생활 침해로까지 이어지는 등 부정적인 면에 대한 우려의 시각도 있지만, 작품을 좋아하는 팬들과 커뮤니티를 형성하면서 창작활동의 원동력을 얻을 수 있고, 그들의 소비를 통해 수익을 창출할 수 있다는 점에서 창작자들의 가장 중요한 수익원이 됨. 예술 창작자들도 온라인을 통해 일상과 활동내역을 주기적으로 공유하고 소통함으로써 소비자들과 친밀한 관계로 발전하도록 만드는 것이 중요함

■ (플랫폼 연계 커뮤니티) 아트-온라인 비즈니스 연계 협업 커뮤니티 구축

- IT, 게임, 유통업 등 서로 다른 업종 또는 기획, 홍보, 개발, 디자인 등 다양한 직무의 종사자들이 함께 참여하는 공동 프로젝트 제작 지원을 통해서 예술가와 비예술가가 서로의 역할을 이해하고 각자의 전문성을 바탕으로 새로운 지식을 얻을 수 있도록 유도함
- 최근 본업 외에 사이드 프로젝트에 도전함으로써 여가 시간을 활용해 창의적인 활동으로 에너지를 얻고 또 다른 자아를 실현하는 사례가 주목받고 있음. IT 업계에서는 사이드 프로젝트 팀을 구성하려는 개발자, 기획자, 디자이너들의 정보 공유 커뮤니티가 활발하게 운영되고 있고, 문화예술 분야에서도 독립 기획자나 음악가, 시인 등이 크라우드 펀딩을 통해 사이드 프로젝트로 출판물을 제작하고 팀 매칭 플랫폼인 ‘플레이젝트(Playject)’를 오픈한 사례도 있음¹⁰⁵⁾
- 타 분야와의 협업이라는 점에 있어서는 예술과 기술 융합 지원사업도 이와 유사한 사례로 볼 수 있지만 기술에 초점을 맞춘 실험적인 시도보다는 소비자의 관점을 기준으로 하여 예술 접근성을 높이거나 참여자들의 비즈니스 경험을 바탕으로 수익 창출 가능성이 높은 프로젝트를 선정하여 지원 방향을 차별화함

103) 시사상식사전(2021). 팬더스트리, <https://terms.naver.com/entry.naver?docId=6237328&cid=43667&categoryId=43667> (접속일자 2021.10.15.)

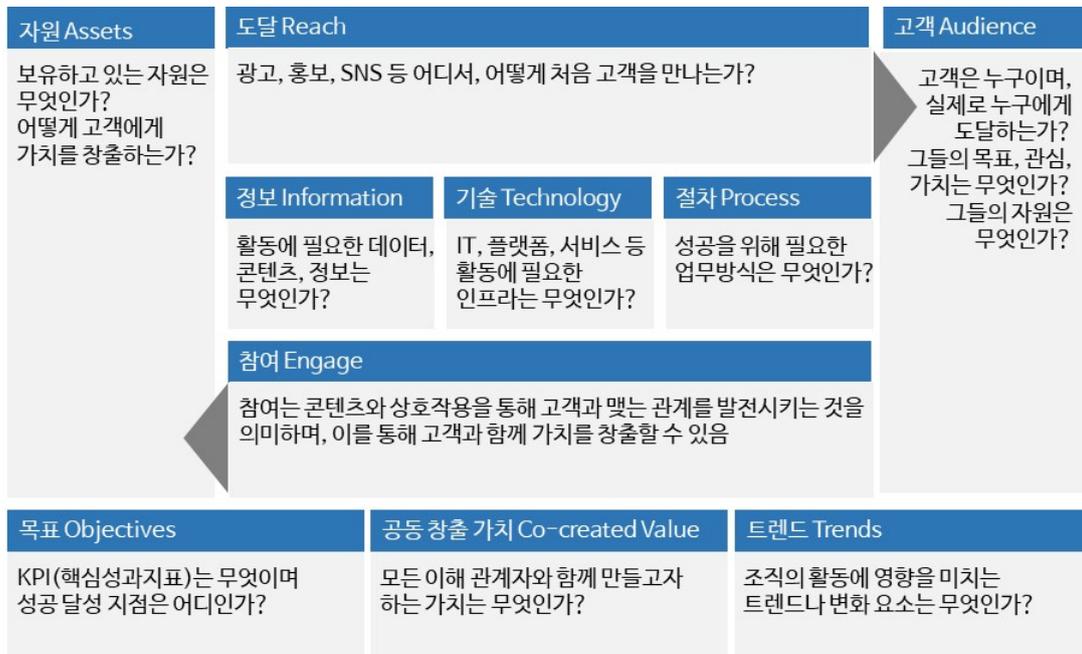
104) 올댓아트(2018). ‘조성진이 왕자님? 클래식계에 불어온 팬덤 문화’, <https://post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=15036828&memberNo=37451778&vType=VERTICAL>, 2018.04.17. (접속일자 2021.10.15.)

105) 중앙일보, ‘크라우드펀딩으로 274% 모았다, 플레이젝트 출판 프로젝트 성공’, <https://www.joongang.co.kr/article/23994101>, 2021.02.17. (접속일자 2021.10.15.)

3. 소비자를 위한 접근성과 이용 편의성 향상

- (소비자 확대) 소비자를 중심으로 한 고객 발굴 전략 수립
- 창작자나 유통 플랫폼, 그리고 지원기관 등에서도 각 주체가 운영하는 홈페이지, SNS 등 다양한 온라인 채널을 이용하는 사람들이 단순 방문자에 그치지 않고 온라인미디어 예술활동의 소비자로 전환될 수 있게 유도하고, 어떻게 이들의 참여를 이끌어낼지 구체적인 전략을 수립해야 함
- 디지털 참여 프레임워크(Digital Engagement Framework)는 국제 뮤지엄 컨퍼런스인 Museum-Next의 설립자가 설계한 분석도구로 [그림 5-7]과 같이 온라인 환경에서 어떤 고객에게 어떻게 도달하는지, 어떻게 상호작용하며 관계를 맺는지, 이를 통해 어떤 가치를 창출하는지 등 고객 발굴과 참여를 이끌어내기 위한 전략을 짜는 데 필요한 인사이트를 제공함¹⁰⁶⁾
 - 1단계 : 자원-고객-공동 창출 가치를 설정하는 단계로, 비즈니스를 운영하는 조직과 고객 양쪽 모두에게 이익이 되는 가치를 함께 창출하기 위한 방안을 찾는 과정임. 상호 이익이 되는 가치를 찾아야만 고객과의 관계도 장기적으로 지속될 수 있음
 - 2단계 : 도달-참여를 설정하는 단계로, 고객에게 맨 처음 접근할 때부터 원하는 가치가 가시적으로 창출될 때까지의 과정을 설계해야 함. 단순히 도달에 그치는 것이 아니라 고객과 지속적인 관계를 맺기까지 어떤 채널과 콘텐츠 전략이 필요한지 검토해야 함
 - 3단계 : 정보-기술-절차를 설정하는 단계로, 고객의 참여를 통해 공동 창출 가치를 달성하기 위해서는 정보, 기술, 절차에 대한 세부 전략이 필요함

[그림 5-7] 디지털 참여 프레임워크(Digital Engagement Framework) - 표 재구성



* 출처 : <https://digitalengagementframework.com/digenfra3>

106) Richardson & Visser(2015). Digital Engagement Framework, <https://digitalengagementframework.com/digenfra3> (접속일자 2021.10.15.)

■ (소비자 분석) 고객 데이터 수집/분석 및 정책 환류

- 고객경험 분석 및 고객경험관리 프로세스 구축은 비즈니스에서 새로운 가치를 발견하거나 소비자 편의성을 개선하고 수익으로 연결할 수 있는 방안을 찾아내기 위한 근거로서 반드시 필요한 과정이며, 개인별 맞춤형 서비스 구현에도 활용 가능성이 높음
- CXM(고객경험관리, Customer eXperience Management 또는 CEM)은 비즈니스에서 가치 창출의 흐름을 이해할 때 마케팅, 광고, 구매, 사후 서비스 등의 다양한 접점에서 발생하는 고객의 경험과 감정을 수집, 분석, 관리하여 비즈니스 혁신에 반영하는 것을 말함. 기존의 CRM(고객관계관리, Customer Relationship Management)이 고객의 거래내역 등 정량적인 부분에 초점을 맞춘 것과는 달리, CXM은 고객의 경험과 감정의 반응까지 이해하고자 하는 개념임.¹⁰⁷⁾ 또한 이 과정에서 수집한 다양한 고객 데이터는 소비자들의 행동 패턴이나 취향, 선호도 파악을 위한 자료로 사용할 수 있기 때문에 소비자들의 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 가치를 발견하고 수익 모델로 연결하기 위한 중요한 근거가 됨
 - 무료 콘텐츠 이용 빈도는 높지만 유료 콘텐츠에 대한 결제 비율이 낮다면 무료 콘텐츠를 기본으로 제공하고 광고 수익을 창출하거나 고급화된 유료 기능을 보완하여 프리미엄(Freemium) 방식을 적용하거나, 예술 콘텐츠에서 어떤 가치를 기대하는지를 파악하여 만족을 극대화시키고 그와 관련한 부가 서비스를 유료화하는 등 다양한 접근 방식을 찾아낼 수 있음. 또한 소비자들이 주로 어느 채널을 통해 유입되었는지 분석하여 홍보/마케팅을 집중함으로써 비용 절감 효과도 발생함
- 예술 분야는 아직 소비자에 대한 데이터 수집이나 관리 시스템이 거의 정착되지 않은 단계이기 때문에 스타트업 또는 중소기업을 대상으로 CXM 프로세스를 구축하기 위해 필요한 인프라를 지원함으로써 새로 구축되는 온라인 플랫폼 또는 기존 웹사이트에 시범적으로 적용해볼 수 있음

■ (빅데이터 활용) 온라인미디어 예술활동 관련 예술소비 빅데이터 체계 수립

- 온라인 환경에서는 콘텐츠 포맷에 따라 플랫폼이 분산되어 있고, 대부분 무료인 경우가 많아 아직 소비 데이터를 일괄적으로 파악하기는 어렵지만, 온라인미디어 예술활동 누리집 또는 사용률이 높은 주요 플랫폼을 활용하여 이용률이나 만족도가 높은 콘텐츠를 조사하거나 소비자들의 불만 요인을 조사하기 위한 데이터 수집체계를 구축한다면 향후 비즈니스 모델 수립 및 지원정책 수립 근거로 활용 가능함
- 온라인 공연, 전시가 활성화되는 미술관이나 문화시설에도 별도의 온라인미디어 예술활동 소비자 정보 수집 체계 및 관람객 통합전산망 구축을 검토할 필요가 있으며, 문화체육관광부에서 추진하는 국민문화예술활동조사 등 문화예술 소비 현황에 대한 통계 조사 시, 온라인 예술소비에 대한 조사를 진행하여 통합적인 데이터 수집체계 구축 및 통계관리 등 빅데이터 축적이 필요함

107) LG CNS 엔트루컨설팅 CX전략그룹. '고객 경험 판이 바뀐다! 코로나19 시대에 마케팅하려면?', <https://blog.lgcns.com/2313>, 2020.07.21. (접속일자 2021.10.15.)

제3절 온라인미디어 예술활동 지원사업 관련 시사점 및 제언

1. 온라인미디어 예술활동 지원사업 실행과제

■ 창작/제작 영역과 유통 영역 간의 교류 활성화 지원

- 예술가 개인과 소규모 단체를 대상으로 한 온라인 비즈니스 역량 교육
 - 현재 온라인미디어 예술활동 지원사업의 콘텐츠 제작 지원방식은 새로운 예술표현의 실험과 도전으로서의 의미는 있지만 지원금에 의존한 상태에서 예술인들의 온라인 비즈니스 역량의 성장을 기대하기는 어려움
 - 현재 지원하고 있는 콘텐츠의 기획·제작 및 저작권 관련 교육 외에도 다른 기업과의 비즈니스 매칭, 디지털 실습 교육, 비즈니스 모델 수립 컨설팅, 효과적인 SNS 마케팅 전략 등 디지털 기술 활용 능력과 비즈니스 역량을 강화할 수 있는 교육 프로그램 지원이 필요함
- 예술가와 온라인 비즈니스 분야의 협업 커뮤니티 구축
 - 예술가 개인 또는 소규모 단체가 비즈니스 감각을 키우기 위해서는 비즈니스 경험이 많은 관련 기업이나 타 분야 종사자와의 협업 기회도 도움이 될 수 있음
 - 공공 부문이 중재자 역할을 하면서 예술가나 단체들이 디지털 기술 분야의 개발자 기획자 또는 온라인 플랫폼 종사자 등 사업화 경험과 전문성을 갖춘 온라인미디어 분야의 전문가와 함께 실질적인 비즈니스 아이템을 시도해볼 수 있는 기회를 제공한다면 수익화 기회를 발굴할 수 있는 마중물이 될 수 있음

■ 유통과 연계한 다년도 콘텐츠 제작 지원사업 추진

- 비즈니스 모델 검증을 위한 장기적 관점의 지원체계 마련
 - 하나의 사업이 비즈니스로서 인정받고 수익을 창출하는 단계에 이르려면 많은 도전과 시행착오의 기간이 필요함
 - 온라인미디어 예술활동 지원사업이 시행된 것은 1년여에 불과하지만, 2020년에 이어 2021년 지원사업에도 많은 신청이 몰렸고 제한된 예산으로 인해 2020년도에 선정되었던 예술인과 단체들이 연속 지원을 받지 못한 경우도 있음. 현실적으로 지원금 없이는 사업을 진행하기 어려운 참여자들이 많기 때문에 비선정자들은 창작을 포기하게 될 가능성이 높음. 이 경우 이미 제작이 완료된 1차년도 지원작품에 대한 성과도 제대로 활용하기 어려워짐
 - 2021년 현재 지원대상 개인이나 단체의 경험이나 역량에 따라 지원 내용을 진입형과 성장형으로 구분하고 있지만, 참여자의 경력에 따른 구분보다는 창작활동 자체의 진행과정에 따라 지속적인 지원을 통해 성과를 끌어올릴 수 있는 장기적 지원체계가 필요함. 또한 중도 탈락하는 경우라도 보완사항과 개선점에 대한 피드백을 제공함으로써 성장과 재도전의 기회를 주는 것이 중요함

- 유통 플랫폼과 연계한 온라인미디어 예술활동 지원사업 확장
 - 유통 플랫폼의 가장 중요한 역할은 온라인 환경에서 창작자와 소비자의 거리를 가깝게 좁히고 수익 창출이 가능한 구조를 만드는 것임. 현재 공공의 목적으로 운영되는 온라인미디어 예술활동 누리집이 수익 창출의 기능을 수행하기는 어렵기 때문에 민간 유통 플랫폼의 참여가 필요함
 - 플랫폼 구축 능력이 있는 IT 기업이나 스타트업, 기존 시장의 유통업체 등 관련 기업과의 논의를 통해 온라인 예술 시장 형성의 조건을 파악하고 이를 발전시키기 위한 노력이 병행되어야 함

- 온라인 예술 콘텐츠 관련 소비/향유 패턴 및 데이터 수집/분석 기반 마련
- 소비 접근성 향상을 위한 홍보/마케팅 지원
 - 온라인미디어 예술활동 지원사업은 예술 영역이 비대면으로 확장됨에 따라 온라인에서 새로운 관람객층을 발굴하고자 시작되었으며, 1차적으로 각 예술인들이 보유하고 있는 플랫폼을 통한 콘텐츠의 확산, 2차적으로는 사업 누리집을 통해 선정된 콘텐츠를 확산하고자 하는 구조임. 따라서 각각의 플랫폼 특성과 주요 소비자층을 파악하여 예술 감상을 원하는 사람들에게 소비 접근성을 높이고, 콘텐츠의 위치와 내용을 구체적으로 알리기 위해서는 사업 누리집뿐만 아니라, 예술인들을 대상으로 한 홍보/마케팅 관련 지원이 강화되어야 함
 - 또한 노출 횟수만 늘리는 것이 아니라 소비자들에게 어떤 메시지를 전달하는지, 실제 소비자들을 이를 어떻게 받아들이는지, 콘텐츠 감상 후기는 어떤지를 파악하여 개선점을 찾아나가는 것도 장기적으로 홍보 효과를 높이기 위한 과정임
- 온라인미디어 예술활동 누리집을 활용한 고객 데이터 수집/분석
 - 온라인 예술 콘텐츠에 관심 있는 소비자들이 어떤 패턴으로 콘텐츠를 소비하는지를 이해하기 위해 누리집 방문객들의 데이터를 일차적인 수집/분석 대상으로 삼을 수 있음
 - 웹 기반의 사용자 데이터 수집도구를 이용하여 어떤 경로로 웹사이트에 접속하게 되었는지(검색, SNS 링크, URL 직접 접속 등), 어느 콘텐츠 또는 페이지의 조회수가 높은지, 몇 개의 콘텐츠 또는 페이지를 탐색했는지, 몇 분간 이용하고 이탈했는지 등의 데이터를 수치화하거나, 소비자들의 만족도, 사용빈도, 유입효과가 높은 콘텐츠와 기능 요소 등도 파악 가능함
 - 이를 토대로 소비/향유 패턴을 분석하여 유료 결제 가능성이 높은 지점을 예측하거나 향후 온라인 예술 유통 플랫폼을 구축하기 위한 고객 수요 기초 자료로 활용할 수 있음
- 창작자와 소비자의 소통 기능 강화
 - 온라인미디어의 중요한 특징은 참여와 소통임에도 불구하고 현재 사업 누리집에는 소비자들이 직접 참여할 수 있는 기능이 아직 활성화되지 않음. 현재로서는 사업 내용 및 콘텐츠에 대한 정보 전달의 기능에 집중되어 있기 때문에 소비자들을 누리집에 머무르게 하고 재방문하게 할 요인이 부족한 편임
 - 향후 누리집을 예술활동 유통 플랫폼으로 발전시키려면 댓글, 투표, 게시판 등 소비자들의 참여 기능을 마련하고 창작자들도 함께 소통할 수 있는 모임의 장이 되어야 하며, 감상 후기 이벤트, 창작자와의 온라인 미팅, 릴레이 캠페인 등 다양한 프로모션과 보상 지원도 함께 이루어져야 함

2. 후속 연구과제에 대한 제언

■ 본 연구의 한계점과 보완사항

- 소수의 모집단을 대상으로 한 소비/향유 그룹 FGI 조사의 한계
 - 본 연구에서 실시한 FGI에서는 소비/향유 그룹 조사 대상자를 아르고 크리에이터 활동가 4명으로 구성했으나, 연령대와 소비 성향이 서로 비슷했기 때문에 온라인 예술 콘텐츠 소비자의 전반적인 특성을 파악하기에는 충분하지 않았음
 - 추후 다양한 연령대, 지역, 성별, 소비 성향 등을 반영한 다수의 모집단을 대상으로 통계 조사를 병행하여 보다 일반화된 소비자 특성과 행태를 파악할 필요가 있음
- 온라인 예술 콘텐츠 소비/향유층의 수요 파악을 위한 실태조사 진행
 - 위의 소비자 통계 조사와 연계하여 온라인 예술 콘텐츠 소비/향유층의 전반적인 유형과 특성, 수요 파악을 위한 종합적인 소비자 실태조사 설계와 연구가 필요함
 - 이를 토대로 온라인 비즈니스 모델 도출에 활용하거나 향후 소비 데이터 수집/분석 체계의 기초 자료로 삼을 수 있음
- 소비 데이터 수집/분석 체계 수립 및 온라인 예술시장 소비자 정보 빅데이터화
 - 아직 예술 분야에는 온라인 소비자층이 많지 않기 때문에 온라인 예술 콘텐츠에 대한 소비자들의 요구사항이나 소비 성향, 소비 경험에 대한 만족도 등 CXM(고객경험관리) 적용이 거의 이루어지지 않은 단계임
 - 소비 경험에는 매우 다양하고 주관적인 요소가 결합되어 있기 때문에 어떤 데이터를 통해 유의미한 정보를 얻을 수 있는지에 대해 객관적인 수집/분석 체계를 수립하는 것 역시 전문적인 연구가 필요함. 또한 현재 실시하고 있는 문화예술 빅데이터 수요 조사를 확대하여 데이터 수집 범위와 활용도를 넓히고 소비 데이터 분석 결과를 온라인 시장에 새로 진입하는 예술가와 기업에게 제공한다면 소비자 친화적인 콘텐츠를 효과적으로 제작, 유통하는 데에도 도움이 될 수 있음
- 온·오프라인 연계형 예술활동의 발전 가능성
 - 현 시점은 비대면 환경을 중심으로 예술활동의 특징과 경향을 파악하고 디지털 전환에 대응해야 하는 시기이기 때문에 온라인미디어를 통해 소비/향유되는 예술활동에 초점을 두어 연구를 수행함
 - 그러나 점차 온라인과 오프라인을 연계하여 경험의 범위를 확장하는 예술활동의 시도도 다양해질 것으로 예상됨. 장기적인 관점에서 예술 생태계의 지속 가능성을 모색하기 위해서는 온·오프라인 연계형 예술활동이 어떤 방식으로 시너지 효과를 창출할 수 있을지 예측하는 것도 중요하다고 판단됨
- 온라인 예술시장에 대한 산업적 관점을 고려한 후속 연구
 - 서론에서 온라인미디어 예술활동 비즈니스 연구의 범위를 예술가 개인 및 소규모 단체들의 예술 활동으로 한정했기 때문에 예술시장에 속한 기업의 비즈니스 모델에 대한 접근 방식은 연구 내용 안에 구체적으로 다루지 못했음. 산업적 관점에서 기업의 비즈니스 모델에 대한 연구도 함께 이루어진다면 다양한 참여 주체들의 관점이 균형 있게 반영될 것으로 기대함

참고문헌

1. 강한수(2011). 성공적인 비즈니스 모델의 조건, Seri경영노트(제108호, 2011.06.23.), 삼성경제연구소
2. 경기도(2021). “경기도, 공공 예술 OTT 개발 추진. 예술인 공정한 수익 보장”, 경기도 예술정책과 보도자료, 2021.05.30.
3. 경향신문, ‘이중섭·김환기·박수근 NFT 경매 결국 취소…“NFT 예술품 거래의 위험성 노출”’, <https://www.khan.co.kr/culture/art-architecture/article/202106030855001>, 2021.06.03. (접속일자 2021.10.15.)
4. 관계부처 합동(2020). 한국판 뉴딜 종합계획, 2020.07.14.
5. 구문모(2017). 해외 주요국가의 예술산업 이론·사례 분석과 한국 예술산업 생태계 모형 제안, 국회입법조사처, pp.182, 188.
6. 국립극단 유튜브. <https://youtu.be/3bZF-pXhK0U> (접속일자 2021.10.15.)
7. 국립현대무용단 공식 블로그. 10가지 이슈로 살펴보는 국립현대무용단 2020년, <https://blog.naver.com/kncdc3472/222188094811> (접속일자 2021.10.15.)
8. 국립현대미술관 유튜브. <https://youtu.be/sd2tNyBJAyY> (접속일자 2021.10.15.)
9. 권용민(2020). ‘코로나19, 예술현장의 위기양상과 특장’, 제5회 코로나19 예술포럼 자료집 (2020.10.28.), 한국문화예술위원회, p.11.
10. 권혁인, 류승완, 진현정, 현명호 외(2015). 『문화예술산업 생태계 서비스모델』, 한경사, pp.45, 183.
11. 김재영(2007). 디지털 융합에 따른 문화콘텐츠산업의 가치사슬 변화에 대한 연구, 문화체육관광부, pp.233-235.
12. 김중식, 박민재, 양경란(2019). 『디지털 트랜스포메이션 전략: 디지털 비즈니스 모델 프레임 가이드』, 지식플랫폼, p.155.
13. 김준연, 박강민, 강송희, 조원영, 유재홍(2018). 디지털 신산업의 혁신 생태계 연구, 소프트웨어정책연구소, pp.13-14, 159-160.
14. 김해석(2018). ‘4차 산업혁명 시대, 디지털콘텐츠 산업 생태계’, 이슈리포트(2018-제24호), 정보통신산업진흥원, pp.2, 8.
15. 네이버 크리에이터 어드바이저. <https://blog.naver.com/blogpeople/222454342326> (접속일자 2021.10.15.)
16. 뉴스토마토, “언택트의 일상화, 집콕족을 잡아라”, <http://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=1044162&inflow=N>, 2021.05.14. (접속일자 2021.10.15.)
17. 디지털투데이, “클레이튼 '클럽드롭스' 판매 첫날...미스터미상 NFT 27분 만에 완판”, <http://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=411253>, 2021.07.28. (접속일자 2021.10.15.)
18. 문화체육관광부(2011-2019). 2011-2019년 기준 콘텐츠산업 통계조사
19. 문화체육관광부(2020a). 2020 공연예술실태조사, p.24.
20. 문화체육관광부(2020b). 2020 미술시장실태조사, p.21.

-
21. 문화체육관광부(2020c). 디지털 뉴딜 문화콘텐츠산업 성장 전략, 문화체육관광부 보도자료, 2020.09.24.
 22. 문화체육관광부(2020d). 코로나 일상 속 비대면 예술 지원방안, 문화체육관광부 예술정책과 보도자료, 2020.09.09.
 23. 미디어스, “매일 써서 매일 보낸다, 일간 이슬아”, <http://www.mediaus.co.kr/news/articleView.html?idxno=121142>, 2018.04.16. (접속일자 2021.10.15.)
 24. 박정수 외(2020). 포스트 코로나 시대의 비대면 서비스 모델과 정책 과제, i-KIET 산업정책이슈 제 83호(2020.05.15.), 산업연구원, p.10.
 25. 비즈트리뷴, [인터뷰] “예술가에 의한, 예술가를 위한 플랫폼 만들고 싶었죠” 아티스츠키드 정연승 대표, <https://www.biztribune.co.kr/news/articleView.html?idxno=258896>, 2021.03.18. (접속일자 2021.10.15.)
 26. 손승우(2005). 식을 줄 모르는 논쟁 ‘BM 특허’, 디지털콘텐츠 Issue 8 No.147, 한국데이터베이스진흥원, p.111.
 27. 시사상식사전(2021). 팬더스트리, <https://terms.naver.com/entry.naver?dodd=6237328&cid=43667&categoryId=43667> (접속일자 2021.10.15.)
 28. 양혜원, 차민경(2021). 2021년도 KCTI 예술동향분석(7월), 한국문화관광연구원, p.9.
 29. 연합뉴스, “문체부, 코로나 사태로 문화체육관광분야 88조 피해 추산”, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20211001057100005>, 2021.10.01. (접속일자 2021.10.15.)
 30. 예술경영지원센터(2020). 2020 미술시장실태조사, p.244.
 31. 예술의전당 홈페이지. 2021 SAC on Screen Business Report, <https://www.sac.or.kr/site/main/sacOnScreen/sacOnScreen> (접속일자 2021.10.15.)
 32. 오상엽(2021). ‘위기를 기회로, 유통업의 디지털 트랜스포메이션’, KB지식비타민(2021.08.23.), KB금융지주 경영연구소, p.5.
 33. 올댓아트(2018). ‘조성진이 왕자님? 클래식계에 불어온 팬덤 문화’, <https://post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=15036828>, 2018.04.17. (접속일자 2021.10.15.)
 34. 유창욱(2017). 신기술 도입을 위한 비즈니스 모델 구성 요소와 구축 프로세스에 관한 연구, 연세대학교 정보산업공학과, pp.10-12.
 35. 이동현(2007). 비즈니스 모델의 개념에 대한 연구, 한국항공경영학회지(제5권 제1호), pp.180-181.
 36. 이동훈(2021). 『4차 산업혁명 시대를 위한 e-비즈니스 개론(4판)』, 한빛아카데미, p.42.
 37. 이슬아 작가 홈페이지. <https://www.sullalee.com> (접속일자 2021.10.15.)
 38. 임학순(2007). 예술의 가치사슬과 예술산업 정책모델, 『디지털콘텐츠와 문화정책』, 북코리아

-
39. 정중은(2014). 문화정책의 생태계적 접근에서 인문학적 관점의 필요성, 『미학』 제78권, 한국미학회, pp.393-394.
 40. 정중은(2016). 예술분야 비즈니스 모델 분석을 통한 스타트업 지원방안 연구, 한국문화관광연구원
 41. 정진관(2002). 비즈니스 모델 유형 분류에 대한 실증연구, 한양대학교 경영대학원, pp.13-22.
 42. 주간 문학동네 홈페이지. <http://www.weeklymunhak.com> (접속일자 2021.10.15.)
 43. 중앙일보, '클라우드펀딩으로 274% 모았다, 플레이젝트 출판 프로젝트 성공', <https://www.joongang.co.kr/article/23994101>, 2021.02.17. (접속일자 2021.10.15.)
 44. 카카오 뷰. <https://brunch.co.kr/@kakaoviewguide> (접속일자 2021.10.15.)
 45. 클래식 매니저 홈페이지. <https://classicmanager.com> (접속일자 2021.10.15.)
 46. 한국경제TV, "나도 모르는 새 복제품이?"...NFT 역대 복제품 사기 횡행, <https://www.wowtv.co.kr/NewsCenter/News/Read?articleId=A202108270173&t=NN>, 2021.08.27. (접속일자 2021.10.15.)
 47. 한국관광공사(2020). 스마트 관광도시 비즈니스 모델 가이드라인, 스마트 관광도시 조성사업 배포자료, 2020.12.16.
 48. 한국관광공사(2021a). 2021 여행업계 디지털 전환 지원사업 참여업체 모집 공고, 2021.07.08.
 49. 한국관광공사(2021b). '비대면 관광지 100선' 코로나 시대 성공적 마케팅 모델, 한국관광공사 보도자료, 2021.02.15.
 50. 한국문화관광연구원(2018). 2018 예술인 실태조사, 문화체육관광부, pp.19-20, 22.
 51. 한국문화예술위원회. 온라인미디어 예술활동 누리집, <https://artson.arko.or.kr> (접속일자 2021.10.15.)
 52. 한국예술인복지재단. 예술활동증명, http://www.kawf.kr/social/sub01_1.do (접속일자 2021.10.15.)
 53. 한국일보, "시인, 산문가, 유튜버, 소설가... 문보영은 끝이 없다", <https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2021052609270002583?did=NA>, 2021.05.27. (접속일자 2021.10.15.)
 54. 한국정보산업연합회(2017). 2017년 IT산업 메가트렌드: 디지털 트랜스포메이션을 향한 여정, pp.5, 7-8.
 55. 한국조직학회(2012). 한국 콘텐츠정책 진흥체제 개선방안 연구, 문화체육관광부, pp.ii-iii.
 56. 10의 n승 홈페이지. <https://www.tentotheten.com> (접속일자 2021.10.15.)
 57. Acker, O., Gröne, F., Lefort, T. & Kropiunigg, L.(2015). The Digital Future of Creative Europe: The impact of digitization and the Internet on the creative industries in Europe, PWC Strategy&, p.76.
 58. Alstyn, M. W. V., Parker, G. G. & Choudary, S. P.(2016). 플랫폼 생태계 부상에 따른 새로운 전략의 규칙, *Harvard Business Review*(2016 Apr), pp.48-51.
 59. Australia Council for the Arts 호주예술위원회 홈페이지. <https://australiacouncil.gov.au> (접속일자 2021.10.15.)

-
60. Australian Government Transparency Portal 호주 정부 투명성 포털(2021), Australia Council Annual Report 2019-20, <https://www.transparency.gov.au/annual-reports/australia-council/reporting-year/2019-20> (접속일자 2021.10.15.)
 61. BGA 홈페이지. <https://bgaworks.com> (접속일자 2021.10.15.)
 62. Canada Council for the Arts 캐나다예술위원회 홈페이지. <https://canadacouncil.ca> (접속일자 2021.10.15.)
 63. Canada Council for the Arts(2021). 2019-20 연간보고서 'Together with Purpose', pp.14, 20.
 64. EAZEL 홈페이지. <https://eazel.net> (접속일자 2021.10.15.)
 65. Geels, F.W., Kern, F., Fuchs, G., Hinderer, N., Kungl, G., Mylan, J., Neukirch, M., Wassermann, S.(2016). The enactment of socio-technical transition pathways: A reformulated typology and a comparative multi-level analysis of the German and UK low-carbon electricity transitions(1990-2014), *Research Policy(Volume 45, Issue 4)*, p.900.
 66. Graphtreon 홈페이지. <https://graphtreon.com> (접속일자 2021.10.15.)
 67. ICSB(2017), Digital Platform Canvas, <https://thecanvasrevolution.com/product/digital-platform-canvas> (접속일자 2021.10.15.)
 68. Johnson, M. W.(2018). Reinvent Your Business Model, <https://www.innosight.com/insight/reinvent-your-business-model> (접속일자 2021.10.15.)
 69. Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H.(2008). Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review(2008 Dec)*
 70. Kaplinsky, R. & Morris, M.(2001). A Handbook for Value Chain Research, *IDRC*, p.4.
 71. Kawashima, N.(2020). Changing Business Models in the Media Industries, *Media Industries 7(1)*, pp.72-80.
 72. LG CNS 엔트루컨설팅 CX전략그룹. '고객 경험 판이 바뀐다! 코로나19 시대에 마케팅하려면?', <https://blog.lgcns.com/2313>, 2020.07.21. (접속일자 2021.10.15.)
 73. Marquee TV 홈페이지. <https://www.marquee.tv> (접속일자 2021.10.15.)
 74. Mr. Misang 홈페이지. <https://mrmisang.com> (접속일자 2021.10.15.)
 75. Nifty Gateway(2021). Why We Love Mr. Misang, <https://niftygateway.com/collections/maskedmisangoneof> (접속일자 2021.10.15.)
 76. Osterwalder, A.(2019). Business Model Patterns, Strategyzer, <https://www.strategyzer.com/blog/business-model-patterns-a-sneak-peek-at-the-invincible-company> (접속일자 2021.10.15.)
 77. Osterwalder, A. & Pigneur, Y.(2021). 『비즈니스 모델의 탄생』, 유효상 역, 비즈니스북스, pp.24-25, 144-145.
 78. Patreon 홈페이지. <https://www.patreon.com> (접속일자 2021.10.15.)

-
79. Patreon Blog(2019). 6 Business Models to Use On Patreon Today, <https://blog.patreon.com/6-membership-based-business-models-you-can-use-on-patreon-today> (접속일자 2021.10.15.)
 80. Richardson, J. & Visser, J.(2015). Digital Engagement Framework, <https://digitalengagementframework.com/digenfra3> (접속일자 2021.10.15.)
 81. The Space(2019). The Project Adrift, <http://www.projectadrift.co.uk> (접속일자 2021.10.15.)
 82. The Space 홈페이지. <https://www.thespace.org> (접속일자 2021.10.15.)
 83. The Washington Post(2020), “The future of the performing arts is digital. Marquee TV has a major head start“, https://www.washingtonpost.com/entertainment/theater_dance/the-future-of-the-performing-arts-is-digital-marquee-tv-has-a-major-head-start/2020/06/21/21976664-accf-11ea-a9d9-a81c1a491c52_story.html, 2020.06.21. (접속일자 2021.10.15.)
 84. Weill, P. & Woerner, S. L.(2013). Optimizing Your Digital Business Model, 김현정 역, *동아 비즈니스 리뷰 129호(2013년 5월 Issue 2)*, <https://dbr.donga.com> (접속일자 2021.10.15.)
 85. Y-Combinator(2020). 시리즈A 투자 가이드 - Key Metrics, <https://www.ycombinator.com/library/1y-key-metrics>, (접속일자 2021.10.15.)

온라인미디어 예술활동
비즈니스 모델 탐색을 위한
기초연구

발행인 : 박종관
발행처 : 한국문화예술위원회
(58326) 전라남도 나주시 빛가람로 640
전화 061-900-2100, 2200
팩스 061-900-2362
홈페이지 www.arko.or.kr

인쇄일 : 2021.10.28.
발행일 : 2021.10.28.
인쇄인 : 다큐몰