

PAD의 초기시장 활성화 방안*

배 한업** · 안중호*** · 백현미****

《目次》

I. 서 론	IV. 추진사례와 시사점
II. PAD의 발전과 국내외 시장동향	V. 결 론
III. PAD 시장의 특성과 초기 활성화	
방안 도출	

I. 서 론

2001년 빌게이츠가 라스베가스 캠텍스에서 태블릿PC(이하 'PAD'으로 통칭)에 대한 낙관적인 전망을 발표한 이후 많은 PC메이커들이 PAD를 출시했으나 아직까지 성공사례를 찾아볼 수가 없었다. 하지만, 2010년 4월, 아이패드의 미국 첫 출시 이후 PAD 시장은 2010년에 1,761만 대, 2011년에는 6,978만대를 판매하는 획기적인 판매기록을 달성하였다(표 1 참조). 시장조사 기관 Gartner는 2012년 PAD 판매량은 1억대를 돌파하고, 2015년에는 연간판매량이 3억대에 도달하는 높은 성장세를 보일 것으로 전망하였다. 즉, PAD는 스마트폰과 함께 모바일인터넷 기반의 사업을 주도할 중요한 컨버전스 IT단말로 자리를 잡았다. 이처럼 PAD 시장은 모바일인터넷 사업에서 스마트폰 이후 또 하나의 새로운 컨버전스 시장으로 급부상 하고 있으나, 통신망 사업자에게는 모바일 기반의 통신기능과 유선기반의 통신기능(와이파이)¹⁾을 동시에 지원하기 때문에 PAD 상품의 포지셔닝과 최적화에 어려움을 겪고 있다. 또한, 한국의 PAD 시장은 아이폰 이후 스마트폰 시장의 폭발적 성장에 비해 초기 확산이 다소 부진한 양상을 보이고 있다.

* 본 연구는 부분적으로 서울대학교 경영연구소 연구비 지원에 의해 이루어졌습니다.

** KT 상무(1저자)

*** 서울대학교 경영대학 교수(교신저자)

**** 서울대학교 경영대학 박사과정

1) 모바일 통신기능은 3G/4G(WCDMA/LTE) 무선통신기술을 지칭하며 이동통신사업자의 사업영역이며, 와이파이는 유선인터넷의 무선접속을 허용하는 무선기술로 유선사업의 사업영역임.

이에 본고에서는 한국의 PAD 시장특성과 시장상황을 조사하여, 이를 바탕으로 PAD 기반의 콘텐츠플랫폼 사업방안을 도출 및 구현하여 PAD 시장을 활성화하고 신규사업기반을 확보하는 것을 목적으로 한다.

이동통신사는 새로운 기기(피처폰, 스마트폰 등)가 출시될 때, 경쟁력 있는 기기를 우선 확보하여 최적의 요금과 결합한 단말결합상품²⁾으로 보급하면 좋은 성과를 거둘 수 있었다. 대개의 경우 좋은 단말기를 확보하면 좋은 성과로 연결되는 것이었다. 하지만, 아이패드라는 완전히 새로운 영역의 기기 판매방법은 기존의 휴대폰과 스마트폰의 판매와 상당히 다른 반응이 나오고 있다. 즉, 스마트폰 초기 판매 시 나타난 현상과 같이 마케팅 방법에 대해서는 완전히 새로운 판매시스템을 구축할 필요가 있다.

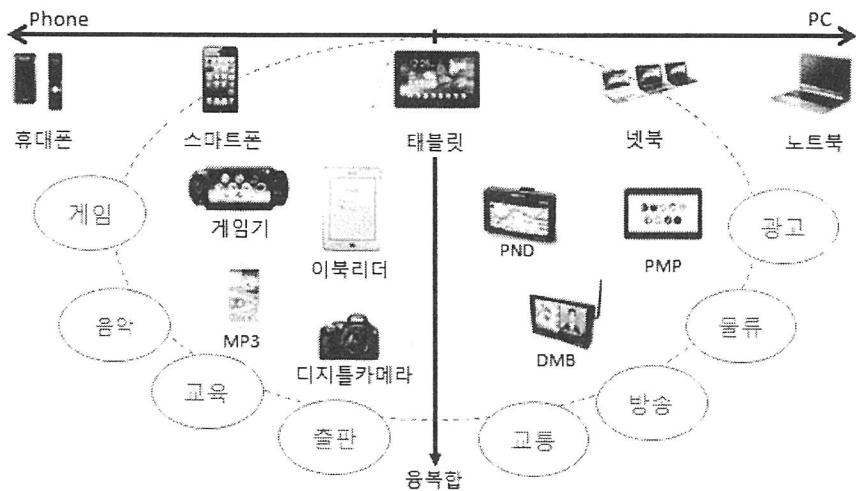
이에 본고에서는 새로운 형태의 기기인 PAD에 대한 특성, 혁신의 방향성 및 시장 포지셔닝 특성을 조사하여, PAD가 모바일생태계에 어떠한 변화를 일으키고 기존 시장에 어떠한 영향을 끼칠지를 분석하였다. 또한 국내 PAD 판매현황과 고객조사결과 분석을 통해 새로운 기기의 이용행태를 정리하여 PAD 판매활성화 방안을 도출하여 제시하고 사례를 통해 검증하였다. 즉, PAD 서비스의 생태계 분석과 고객의 사용특성에 기반한 PAD 콘텐츠플랫폼 사업방안을 도출함으로써 범용 PAD 시장의 규모를 키우는 방법과 기업 솔루션의 PAD 적용전략을 통해 통신 사업자용 PAD 시장을 키우는 방안 등 2가지 측면에서 PAD 시장을 활성화하는 방안을 제시하였다.

II. PAD의 발전과 국내외 시장동향

2.1 PAD의 발전과 모바일 산업구조의 변화

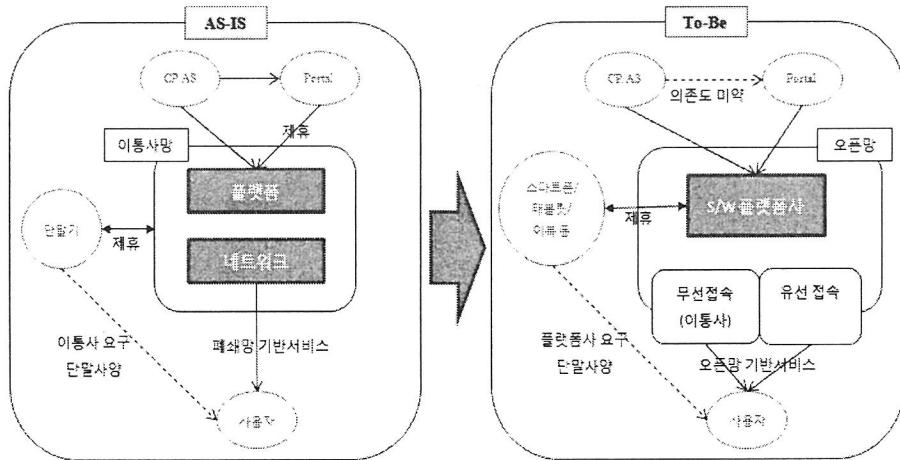
PAD는 처음에는 PC에 가까운 것이었지만, 아이패드가 출시된 이후에는 스마트폰과 노트북의 중간에 위치한 제품으로 완전히 포지셔닝되었다. 앞으로 <그림 1>에서 보여준 것과 같이 OS 기반에서 다른 용도의 기기를 융합하여 더욱 강력한 융복합 디바이스로 거듭날 것으로 예상된다. 즉, 스마트폰의 이동성과 노트북의 성능을 충분히 수용하여, PND(Personal Navigation Device), 게임기, MP3, 디지털카메라, 이북리더, PMP, DMB의 기능을 모두 융합할 수 있는 새로운 통합디바이스로 자리매김할 것이다.

2) 스마트폰 요금상품 사례 : A사의 i요금제 + 할부프로그램 = 통신요금제 + 스마트폰할부금 결합상품



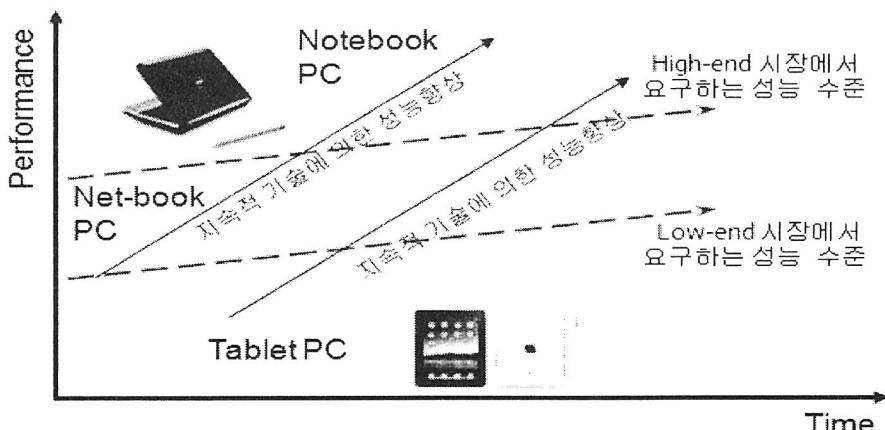
〈그림 1〉 PAD의 포지션과 융합전망

이와 같이 스마트폰과 PAD가 다양한 디지털 디바이스를 융합하고 서비스의 통합을 통해, 기존 모바일 산업의 폐쇄형 구조를 개방형 구조로 바꾸고 있다. 즉, 기존 모바일 산업은 이동통신사와 단말업체와의 제휴를 기반으로 고객에게 콘텐츠, 애플리케이션 및 부가서비스 등 각종 신서비스를 폐쇄형으로 제공하는 구조였다. 이 경우 이동통신사업자가 산업의 주도권을 가지게 되고, CP와 ASP는 이동통신사업자에게 종속될 수 밖에 없다. 이에 따라 CP 및 ASP 사업자는 제한적으로 이동통신 가치사슬에 참여하여 콘텐츠와 애플리케이션 서비스를 제한적으로 제공하게 된다. 반면에 스마트폰과 PAD 등의 개방형 단말기 환경에서는 통신망 접속을 자유롭게 이동통신망 또는 유선망(와이파이접속)으로 선택할 수 있고, 망 접속의 제약이 없어져 망 개방이 현실화되었다. 이로 인해 산업의 주도권이 CP와 ASP 업체로 이전되었다. 또한, 망 개방에 따라 보다 많은 CP와 ASP가 독자적으로 사업에 참여하여 보다 많은 모바일 콘텐츠가 유통되고, 궁극적으로는 타 산업의 유통경로를 모바일플랫폼이 흡수하여 전 산업의 패러다임 변화로 이어질 전망이다(그림 2 참조). 특히, PAD 기반의 사업은 기존 PC기반의 전 사업영역에 대해 대체 또는 혁신을 불러 올 수 있을 것으로 예상된다.



〈그림 2〉 개방 환경에서 모바일산업구조의 변화

한편, 최근의 모바일 PC 영역에서 PAD의 급격한 성장에 따라 그 역할과 비중이 확대되는 현상을 파괴적 혁신 관점에서 PAD의 발전을 예상해 보면, 단기에는 넷북, 장기적으로는 노트북의 수요를 대체하는 파괴적 혁신³⁾이 이루어질 것으로 전망된다(그림 3 참조).



〈그림 3〉 PAD에 의한 모바일PC 시장의 파괴적 혁신

3) 크리스텐슨(* 크리스텐슨(2003) "The innovator's dilemma")은 파괴적 혁신을 "성능은 떨어지지만 상대적으로 가격이 저렴한 기술에 의한 혁신"이라고 정의한다. 초기에는 주류시장이 아닌 저가시장에서 시작하여 점차 주류시장에 침투하여 주류시장을 대체한다는 것이다.

PAD는 콘텐츠를 소비하는 특성이 강한 반면, PC(넷북, 노트북)는 업무를 위한 생산적 특징이 강하다는 차이점이 있다. 하지만 PAD는 비즈니스 현장에서 생산성 향상을 위한 기기로 영역을 확대하고 있고, 성능이 좋아지고 있어 넷북 시장의 감소세는 더욱 커지고 있는 상황이며, 조만간 넷북 시장의 대부분을 PAD가 대체할 것으로 전망된다. 이외에도 PAD의 빠른 부팅속도, 긴 배터리 수명, 편리한 UI, 다양한 엔터테인먼트 요소, 경량/슬림에 기반을 둔 휴대성, 주변기기(대형모니터, 무선키보드) 연결을 통한 PC와 동일기능 수행, 스토어를 통한 새로운 서비스와 사용자 경험 공유 등이 장점으로 부각되어, PAD 기술의 발전을 더욱 가속시킬 것이다. 이렇게 되면 기존 모바일PC 시장을 PAD가 급격히 잠식하게 될 것으로 예상할 수 있다.

2.2 PAD의 시장 현황과 전망

PAD는 스마트폰과 노트북 사이에 위치하는 제품이다. 이는 기능적인 한계와 휴대성/이동성의 한계성이 분명하기 때문에 시장의 포화치가 스마트폰이나 노트북보다 낮을 것으로 예상된다. 그럼에도 불구하고 아이패드의 성공으로 PAD 시장의 확산력은 매우 클 것으로 예상된다. 무엇보다도 엔터테인먼트 기기로서의 역할을 융합하면서 기존의 게임기 시장과 미디어플레이어 시장으로 확대할 때 시장의 파괴력은 더욱 커질 것으로 예상된다. 2012년 4월 Gartner의 자료(표 1 참조)에 의하면, 세계 PAD 시장은 2011년 6천만대에서 2012년 1억 1890만대, 2016년에는 3억 6926만대로 급성장할 것으로 전망하였다.

〈표 1〉 세계 운영체제별 최종고객 PAD 판매 전망 (단위: 천대)

OS	2011	2012	2013	2016
iOS	39,998	72,988	99,553	169,652
Android	17,292	37,878	61,684	137,657
MeeGo	0	4,863	14,547	43,648
QNX	807	2,643	6,036	17,836
기타	1,919	510	637	464
합계	60,016	118,882	182,457	369,257

* 자료: 가트너(2012년 4월)

이와 같이 세계적인 고성장에도 불구하고 한국에서의 PAD 시장은 스마트폰의 확산속도에 비해 성장세가 상대적으로 저조하고 이용용도와 확장성 측면에서 개인용 멀티미디어 용도 외에는 뚜렷한 것이 없는 실정이다. 심지어 PAD가 콘텐츠 산업의 한 부분으로 콘텐츠 전용단말로 포지셔닝될 수 있다고 판단하는 경우도 있는 상황이다. 방송통신위원회의 월간 유무선통계자료에

의하면 3G가 탑재된 PAD 가입자 수는 2011년 12월말 기준 525천명, 2012년 8월말 현재 697천명이다. 통계에 포함되지 않은 와이파이전용 PAD를 포함하면 180만대에 근접할 것으로 추정⁴⁾ 하였다. 이는 미국에 비해 다소 부진한 실적임에도 불구하고, J.P. Morgan은 PAD 이용이 보편화 되고, 기업용, 공공기관용, 교육용 수요가 지속적으로 증가할 것이라고 예측하였다.

〈표 2〉 한국의 PAD 판매현황 (단위: 대)

구 분	'11.12	'12. 6	'12. 8	비고
3G PAD	A사	302,534	348,777	방통위통계(**) 추정치
	B사	213,723	285,058	
	C사	8,213	15,769	
	총계	524,470	649,604	
와이파이*	786,705	974,406	1,045,653	
총 계	1,311,175	1,624,010	1,742,755	

* 국내는 이통사 중심의 마케팅으로 와이파이 전용단말의 비중이 상대적으로 낮음.

- 해외의 65% 비중 대비 국내는 60%로 추정(국내는 이통사 마케팅이 우세)

** 방송통신위원회의 월간 유무선통계자료('11.12 - '12.8) 재편집

III. PAD 시장의 특성과 활성화 방안 도출

3.1 PAD 시장의 경쟁요인과 특성

PAD 시장에서의 경쟁 요인을 규명하기 위해서 PAD와 유사한 성격인 스마트폰 시장과의 차이점을 알아보고, PAD 시장의 세분화 여부를 살펴보는 것이 필요하다. 스마트폰 시장과의 차이점에 대한 논의는 PAD 시장의 특징과 경쟁 요인을 이해하는데 필요하며, PAD 시장 세분화 여부는 세분화된 시장별로 경쟁 요소가 다를 것이라는 가정에 기초를 두고 있다.

먼저, PAD 시장이 스마트폰 시장과 어떤 점에서 근본적인 차이점을 갖는지 살펴보자. 스마트폰은 일종의 휴대용 컴퓨터라고 할 수 있기 때문에 사실상 기능적으로는 PAD와 거의 동일한 단말이라고 할 수 있다. 그러나 활용측면에서는 두 단말기 간에 차이점이 있는데, 가장 큰 차이 중 하나는 3G나 4G 등의 이동통신 서비스에 대한 의존도라고 할 수 있다. 즉, 스마트폰은 통신 서비스 사업자가 제공하는 3G나 4G 이동통신 서비스를 반드시 이용해야 하지만, PAD는 이동통신 서비스를 사용하지 않고 와이파이(WiFi) 방식만으로도 활용이 가능하다는 것이다. PAD는 무선공유기가 설치된 지역에서만 와이파이를 이용할 수 있기 때문에 지리적 제약이 있

4) 외국의 와이파이전용 PAD 비율이 65% 정도이나 한국은 이동통신사의 마케팅이 제조사 마케팅 보다 강력하여 60%로 추정함.

지만, 추가적인 요금부담이 없다는 점에서 소비자의 호응을 얻고 있다. 시장조사 기관 NPD Group의 자료에 따르면, 미국에서 2011년 10월 기준 PAD 사용자의 65%가 와이파이방식만(WiFi only)을 이용하고 있는 것으로 나타났다. PAD의 이러한 특징은 스마트폰 시장에서 보조금 지급과 마케팅 활동을 통해 단말기 유통에 영향력을 행사하는 통신사업자의 영향력이 PAD 시장에서는 제한됨을 의미한다. 이는 PAD 선택 시 통신사업자의 영향 없이 소비자들의 직접적인 선택으로 이어지기 때문에 스마트폰에 비해 가격에 민감한 특성을 가진다고 할 수 있다. 안드로이드 진영의 PAD가 아이패드와의 경쟁에서 고전하는 것도 부분적으로는 이러한 상황에 기인한다고 볼 수 있다. 아이패드와 경쟁하기 위해서는 아이패드를 넘어서는 확실한 성능이나 기능을 갖추거나 가격측면에서 확실한 우위를 보여야 하지만, 현재 안드로이드 PAD는 그렇지 못하기 때문이다. 요약하면, PAD 시장은 '이동통신서비스에 대한 낮은 의존도 → 이동통신 서비스 사업자 영향력의 상대적인 제약 → 소비자의 직접적인 선택 증가 → 가격대비 성능이 높은 제품으로 쏠림'이라는 현상을 보이고 있다.

두 번째, PAD 시장의 세분화 여부를 살펴보자. 아마존 킨들 파이어의 출시 이전의 PAD는 사실상 아이패드와 비(非)아이패드로 구분되었다. 실질적으로 아이패드가 PAD 시장을 만들어 냈기 때문이다. 그러나 2011년 11월 킨들 파이어의 출시로 PAD 시장의 분화가 이뤄졌다고 할 수 있다. 킨들 파이어는 199달러라는 기준점 제시를 통해 PAD 시장에 보급형 시장을 새롭게 만들어 냈다. 보급형 시장은 콘텐츠, 소매매출, 광고 등 하드웨어가 아닌 부문에서 수익을 낼 수 있는 사업자(아마존, 반즈엔노블, 구글 등)가 공략하기 유리한 시장이라고 할 수 있다. 한편, 기존 PAD 시장에 199달러 이하의 보급형 시장이 형성됨에 따라 자연스럽게 아이패드를 중심으로 한 499달러 이상의 PAD 시장은 고급형 시장으로 규정되었다. 애플은 신제품을 출시할 때마다 새로운 고사양의 PAD 가격을 기존 PAD 가격과 동일하게 설정함으로써 아이패드의 가격 경쟁력을 유지하고 있다. 또한 보급형 시장과 고급형 시장의 중간 지대, 중급형 시장(300달러 대)을 설정할 수 있다. 아직까지 중급형 시장에서는 뚜렷한 선도 사업자가 없는 상황이나, 시장속성상 반드시 출현 할 가능성이 높은 곳이다. 즉, 아마존이 8.9인치 킨들파이어를 준비하고 있다는 수문과 애플도 신제품을 출시할 때마다 기존 아이패드 가격을 100달러 인하하는 조치를 취하는데, 100달러 인하된 PAD는 중급형 시장으로 편입되는 효과를 가져 올 것으로 생각된다. 지금까지 애플은 기존 아이패드 모델의 재고가 소진되면 단종 시켰으나, 아이폰의 경우와 같이 제품 다양화 측면에서 인하된 가격으로 계속 판매할 수도 있을 것이다.

이상의 논의를 통해 현재 PAD 시장은 고급형, 중급형, 보급형 시장으로 세분화될 수 있음을 살펴보았다. 고급형, 중급형, 보급형 시장의 구분과 시장별 주요 경쟁 요인을 정리하면 다음의

<표 3>과 같다. <표 3>에서 제시한 시장별 주요 경쟁 요인은 세분화된 시장별로 경쟁의 요인이 다를 수 있음을 의미한다. 고급형 시장에서는 고사양과 특수 기능 등이 차별화 요소로 작용할 수 있으며, 중급형 시장에서는 선택적 고사양이, 보급형 시장에서는 '적당한 성능'을 갖춘 저렴한 가격이 차별적 경쟁요인이라고 할 수 있다.

<표 3> PAD의 시장구분과 경쟁요인

시장구분	경쟁요인
고급형시장 (499달러이상)	H/W: 고사양(디스플레이, CPU, 램, 카메라 등)과 특수기능(펜 등)
	S/W: 범용 앱/콘텐츠 사업환경 제공(스토어와 범용 개발킷)
	용도: 기업용, 개인 콘텐츠/엔터테인먼트 소비용 등 범용기기
중급형시장 (300달러대역)	H/W: 선택적 고사양 적용
	S/W: 범용 앱/콘텐츠 사업환경 제공(스토어와 범용 개발킷)
	용도: 개인 콘텐츠 및 엔터테인먼트 소비용
보급형시장 (199달러이하)	H/W: 적정성능의 사양과 전용 단말화(7인치대 중심)
	S/W: 전용 앱/콘텐츠, 전용콘텐츠의 수익 연계(플랫폼 비지니스화)
	용도: 개인 콘텐츠 및 엔터테인먼트 소비용

한 가지 유의할 점은 가격과 애플리케이션(콘텐츠)은 모든 세분화된 시장에서 중요한 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 앞에서도 언급한 바와 같이 PAD 시장의 대다수를 차지하는 와이파이용 PAD는 스마트폰과 달리 보조금 없이 소비자가 구매하기 때문에 상대적으로 제품의 가격에 민감한 것으로 판단된다. 또한 PAD에 특화된 애플리케이션, 또는 콘텐츠 수급의 중요성은 아이패드와 킨들 파이어의 성과에서도 확인할 수 있다. 안드로이드 PAD의 성과가 미흡한 이유 중의 하나로 PAD에 특화된 애플리케이션의 부족이 거론되고 있는 것도 이를 뒷받침 한다.

3.2 한국에서의 PAD 시장의 확산부진 원인

기존의 PAD 대비 아이패드의 대성공 원인으로 '저렴한 가격, 이동기기로서 기술적 문제 해결 및 PAD의 콘텐츠 소비용으로 용도 재설정'으로 정리할 수 있다. 부연하면, 첫째, 아이패드의 가격은 기존의 PAD 가격이 노트북보다 훨씬 고가인데 반해 출시 당시 기존의 PAD에 비해 매우 낮은 가격이었다. 둘째, 이동성이 필요한 대용량배터리와 절전기술(충전 없이 하루정도 사용 할 수 있는 기술), 획기적으로 빠른 부팅시간, 애플의 강력한 UI 및 아이폰 애플리케이션(앱스토어)을 통한 풍부한 콘텐츠 제공기술을 통해 고객이 원하는 콘텐츠를 소비할 수 있게 하였다. 셋째, 기존의 PAD는 노트북의 진화형으로 제시된 데 반해, 아이패드는 콘텐츠를 소비하는 것을 주목적

으로 만들어 진 것이다. 이러한 용도의 아이패드는 한국에서도 크게 성공할 것이라는 많은 기대를 갖고 출시하였다. 그러나 한국시장에는 <표 2>에서 보여준 바와 같이 아이패드에 대한 시장 반응은 기대치에 다소 부합하지 못하였다. 한국의 PAD 시장 성장이 느린 것은, ‘스마트폰의 급 성장과 PC시장의 강세’와 ‘미국 등과 같이 전자책 시장의 미성숙으로 인한 PAD에 적합한 콘텐츠 부족’ 등으로 PAD의 필요성이 적었다는 것이다. 즉, 급성장한 스마트폰에 의한 만족스러운 모바일라이프로 인해 새로운 기기의 필요성이 반감되었다는 것으로 분석된다.

초기시장(‘10년 12월 이전)에서 PAD의 판매부진에 대한 A사의 내부 자료(‘11년 3월)에서, “첫째, PAD의 용도에 비해 가격이 비싸다는 것과 둘째, 콘텐츠사업자의 시장관망으로 한국형 앱/콘텐츠의 부족, 셋째, 기업시장 발굴 미흡”으로 분석하였다. 초기시장(‘11년 6월 기준)에서는 해외와 달리 PAD 단말의 90%가 3G를 탑재하였고, 이동통신사의 마케팅에 의해 판매되었다. 또한, PAD 이용자의 62%는 스마트폰을 이용하고 있었다. 이로 인한 고객의 요금부담⁵⁾은 기본료만 월 11만 5천원에 달하였다. 게다가 콘텐츠 사업자도 스마트폰의 고성장에 대비한 콘텐츠 개발에 집중하고, 고객수가 미약한 PAD용 콘텐츠 개발에는 참여하지 않았다. 이러한 상황에서 대리점에서는 급성장하는 스마트폰에 집중하고 PAD 판매에는 소홀하였다. 이는 마치 스마트폰과 시장경쟁을 하는 양상으로 보였다. 즉, 초기 PAD 시장은 스마트폰 보다는 진보된 가치를 제공할 수 있는 새로운 영역의 시장에 대한 새로운 판매방식 발굴에 미흡하였다. 한편, 시장이 180만 정도로 커진 2012년 8월 A사의 패드시장 내부분석⁶⁾에 따르면, PAD 시장의 특성은 Telco 보다는 Non Telco 시장이, 3G/LTE PAD보다는 와이파이 전용 PAD가 크며, OS 측면에서는 iOS가 Android 보다 월등히 크다는 특징이 있다.

PAD 고객속성⁷⁾은 주로 이용하는 서비스는 메일, 웹서핑 등 범용서비스(생활과 생산성)와 스마트폰 서비스를 더 큰 화면에서 이용하는 특성과 이용고객은 2010년에는 20대, 30대, 50대가 주이용 고객이었으나 2012년에는 20대, 30대, 10대로 주이용 고객층이 변화하였고, 남성이 65%로 월등히 많이 사용하였다. 미구매 고객에 대한 구매의향에서는 스마트폰보다 매력적인 콘텐츠 제공과 단말 및 통신료 장벽을 제거하는 것이 가장 중요하게 나타났다.

5) 아이패드와 아이폰 사용 및 24개월 약정하고 가장 많이 이용하는 요금제 적용하면, 아이패드 요금은 46500 원/월, 아이폰 요금은 69300원/월, 총 115800원/월 부담.

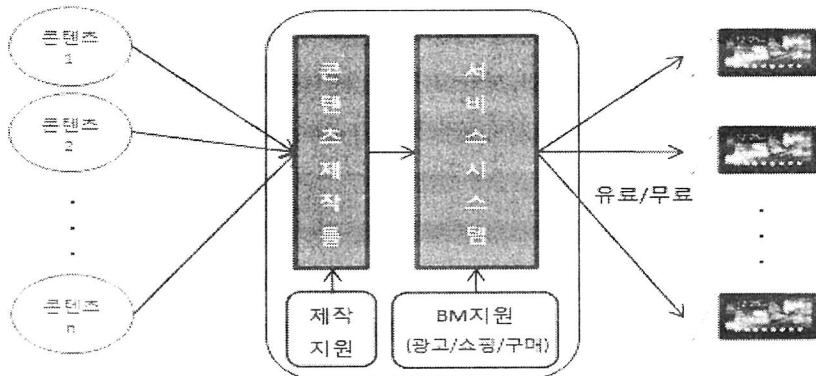
6) PAD시장특성: Telco:Non Telco = 5:5, 와이파이PAD:3G/LTE PAD = 6:4, iOS:Android = 7:3

7) 정보통신정책연구원의 ‘스마트기기 이용형태 분석(2011.12)’에서 PAD 부분 내용 요약.

3.3 PAD 시장 활성화 방안 도출

본고에서는 이동통신사 관점에서 PAD의 판매 활성화 방안을 마련하고자 한다. 우선, 한국에서 소비자의 지불능력, 콘텐츠 보급현황 등 PAD 주변 환경을 고려할 때, PAD의 용도를 기업의 생산성 향상과 가치 있는 전문 콘텐츠인 한국형 PAD 콘텐츠 확보가 중요한 요소로 조사되었다. 본고에서는 이들 요소를 해결하는 방안으로 범용 콘텐츠 활성화와 기업시장 개척을 통해 PAD의 효용가치를 높이고, PAD시장을 활성화하여 시장파이를 키우는 방안을 제시한다. 우선 가치 있는 범용 콘텐츠를 통해 PAD 가치를 올려서 PAD 시장파이를 키우는 방안과 기업 솔루션과 통신서비스의 결합을 통한 통신모듈(3G/LTE)을 탑재한 PAD 판매 활성화 방안을 제시하였다.

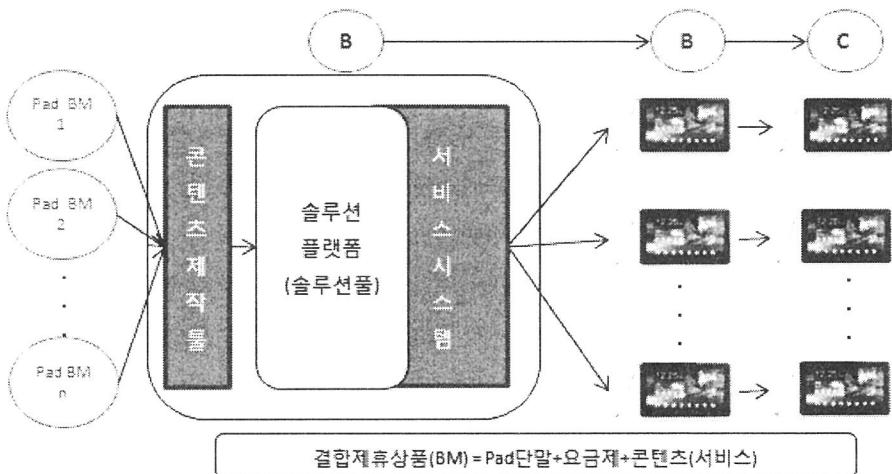
첫째, 범용 콘텐츠 활성화를 위해 PAD 콘텐츠 제작시스템과 서비스플랫폼을 만들어 고객에게 무료 또는 저렴하게 서비스를 제공하고, 공급자에게는 경제적으로 콘텐츠 제작하는 서비스를 제공하는 플랫폼 구조를 만드는 것이다. PAD용 콘텐츠 제작은 기존 콘텐츠 사업자에게는 새로운 기술의 적용과 초기 콘텐츠 유통의 효과 측면에서 상당한 모험을 감수해야 한다. 또한 디지털콘텐츠는 대부분 공짜라는 인식이 있어 기존 사업자가 광고 비즈니스 모델을 확보하지 못한 상황에서는 추진하기가 매우 힘들다. 게다가 기존 사업자에게는 신기술이 필요한 PAD용 콘텐츠를 제작하는데 많은 비용을 수반하게 된다. 이와 같은 상황에서 기존 콘텐츠를 PAD 기반의 콘텐츠로 쉽게 그리고 저렴하게 제작하는 시스템과 그 콘텐츠를 효과적으로 유통시키는 시스템은 관련 사업을 활성화 하는데 중요한 역할을 할 수 있다. 이와 같은 모델을 <그림 4>에서 보여주며, 통신사가 이러한 역할을 함으로써 PAD 시장의 규모를 증대하고, 이것이 다시 콘텐츠 시장을 활성화 하는 선순환 구조를 만들 수 있을 것이다.



<그림 4> PAD/스마트폰 기반 콘텐츠 사업에코시스템 구축모델

디지털콘텐츠 유통의 핵심은 기존의 미디어(예를 들면 종이) 기반 콘텐츠를 쉽게 해당 기기(PAD, 스마트폰)에 적합한 콘텐츠로 만들고, 서비스에 적합한 비즈니스 모델(광고, 구매, 쇼핑)을 적용할 수 있는 환경을 만들어 주는 것이다. 이렇게 하여 콘텐츠 공급자에게는 새로운 시장에 쉽게 접근하여 비즈니스 모델을 강화하고, 고객에게는 양질의 콘텐츠를 쉽게 제공하며, 이동통신사에게는 새로운 사업기회(광고 등)와 PAD 판매를 활성화 할 수 있을 것을 기대할 수 있다.

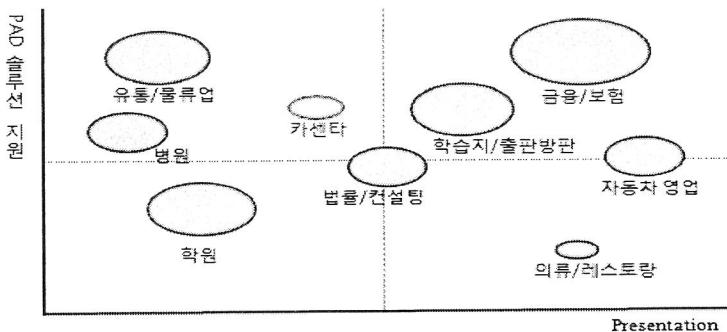
둘째, 기업시장 활성화를 위해 기업의 생산성을 높이는 솔루션을 제공할 수 있어야 한다. 이에 기업인트라넷의 PAD 수용과 더불어 기업서비스 자체의 PAD 서비스화를 통해 경쟁력을 높일 수 있어야 한다. 여기서는 PAD서비스화 플랫폼 개념을 통해 기업 PAD 시장 활성화 방안을 제시하며, 서비스 구조는 <그림 5>와 같다. 서비스 구조와 더불어 단말과 통신요금 및 서비스를 포함한 결합제휴상품의 가치가 매우 중요하며, 이는 기존의 비즈니스프로세서를 획기적으로 개선하고 시장을 확대할 수 있는 모델이 되어야 한다. 서비스시스템은 PAD 솔루션 업체와 해당 기업의 솔루션 업체가 함께 비즈니스프로세서를 개선하여 구현하도록 한 것으로 모바일 중심의 시장으로 재편될 때 새로운 가치를 창출할 수 있을 것이다.



<그림 5> 기업솔루션 PAD 플랫폼서비스 구조

기업 서비스를 PAD 솔루션을 통해 경쟁력을 높이기 위해서는 기존 업무가 PAD를 통해 새로운 가치창출이 일어나야 하고, 이를 최적으로 구현하여야 한다. 이를 위해서는 서비스 속성을 정확하게 이해해야 한다. 특히, 초기에 진입할 분야로 비용 대비 가치를 창출할 수 있는 시장을 우선 공략하여 성공사례를 만드는 것이 중요한 과제이다. 즉, 업무효율성을 높일 수 있고, 고객

과의 커뮤니케이션에 PAD를 적극 활용할 수 있는 기업시장에 주목하였다. 이러한 분야를 찾기 위해 KT 내 기업 전문가 그룹 인터뷰를 통해 PAD 사업 가능분야를 <그림 6>과 같이 정리하였다.



<그림 6> PAD 활용 가능한 베티컬 시장

IV. 추진사례와 시사점

4.1 콘텐츠 시장의 활성화 사례 : A사의 A매거진 사업

콘텐츠 시장의 활성화를 위한 콘텐츠로 잡지를 설정하였다. 잡지를 선택한 이유는 PAD에서 불거리(다양한 콘텐츠, 화보, 동영상, 광고 등 쉽게 적용)를 가장 잘 보여줄 수 있고, 잡지 제작사들 역시 오프라인 잡지 시장의 한계를 타파할 돌파구로 PAD에 주목 하고 있었으며, 다양한 잡지가 모아졌을 때 새로운 매체로서 발전하여 플랫폼 비즈니스가 가능한 분야이기 때문이다.

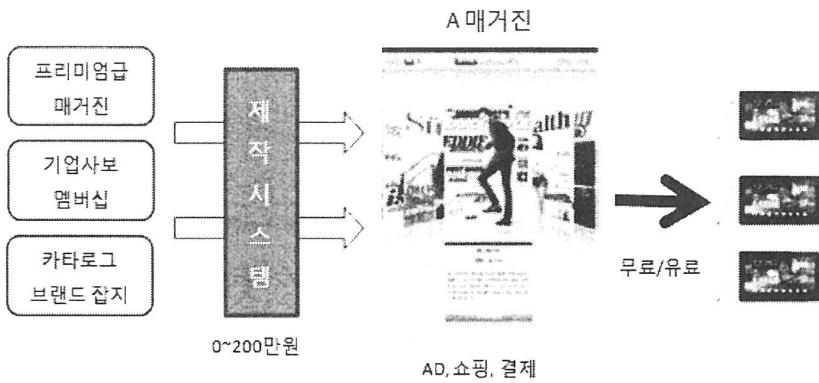
4.1.1 A매거진 사업목표

A매거진의 사업 목표는 출시시점(2011년)에 국내외 라이프, 패션, 자동차, 건강 등 프리미엄 매거진을 10개 이상 수용하고, 2단계(2012년)에서 20개 이상을 수용하여, 국내 라이프 분야 다운로드 1위 및 UV(Unique Visit) 1위를 달성하여 플랫폼사업 기반을 확보하는 것이다. 2 차적인 목표는 PAD 사업 초기 단계의 콘텐츠 부족에 대한 선투자로 PAD 이용자의 콘텐츠 이용 만족도를 높이는 것이다.

4.1.2 A매거진 사업구현 방법

A매거진 사업을 구현하는 것은 매거진서비스 시스템(A매거진 에코 시스템) 구축과 매거진 사업자와 사업 제휴를 추진하는 것이다. 우선, A매거진 에코 시스템은 콘텐츠플랫폼 에코사

업의 추진모델(그림 4 참조)과 같이 구성 하였으며, <그림 7>에 보여주었다.



* 참여자별 혜택: 고객 - 무료이용; 잡지사 - 신규광고시장, 제작비 절감; KT - 고객만족, 신규BM발굴

<그림 7> A사 A매거진 플랫폼 개념도

<그림 7>에서 보듯이 A매거진 에코 시스템은 A매거진서비스시스템, 콘텐츠제작시스템으로 구성되어 있으며, 기존의 종이 기반 매거진을 쉽게 PAD용으로 만들어 PAD이용자에게 매거진 서비스를 제공 할 수 있게 해 준다. 매거진 사업자는 매거진을 전당 무료에서 200만원의 저렴한 비용으로 제작할 수 있고, 매거진에 삽입하는 광고와 구매를 할 수 있는 쇼핑 기능을 이용하여 광고수입과 쇼핑수입을 확보할 수 있게 되었다. 게다가 동영상 광고 등 PV(Page View) 기반의 광고로 광고 효과를 정확하게 측정할 수 있는 기반을 구축하여 새로운 매출 기회를 확보하였다. 고객 입장에서는 무료로 프리미엄 콘텐츠를 볼 수 있어 꾸준한 이용을 유도할 수 있다. A매거진 플랫폼사업자는 콘텐츠제작비와 광고수입에 대해 수수료를 통해 매출을 확보하게 된다. 즉, 각 참여자별 가치와 역할을 다음 <표 4>와 같이 요약 하였다.

<표 4> A매거진 콘텐츠 에코사업의 참여자별 역할과 가치

참여자	역할과 가치
매거진 제공자	역할: 매거진 디자인, 콘텐츠 제작, 지면광고 가치: 제작비 절감, 신규수익(BM) 확보, 고객확보 용이, 신매체 확보
플랫폼 사업자	역할: 매거진 제작지원, 플랫폼 개발과 운영, 마케팅 및 광고 BM화 가치: 신규BM 확보, PAD 판매 활성화, PAD고객 만족도 향상
PAD 이용자	역할: 콘텐츠소비자 가치: 콘텐츠 무료 이용, PAD 이용가치 향상, 양방향 소통

4.1.3 사업성과

A매거진은 2011년 6월 10종의 프리미엄 매거진을 확보하여 출시하였으며, 2012년 10월 현재, 프리미엄 매거진 19종, VIP 매거진 5종, 브랜드 매거진 4종을 포함하고 있으며, 일평균 UV(Unique Visit)는 1만, 월평균 다운로드 전수는 30만을 달성하여 라이프 분야 다운로드 1위를 달성하고 있으며, 서비스만족도 4.5로 매거진 서비스 분야에서 가장 높은 수준을 달성⁸⁾하고 있다. 이는 초기에 제작비를 지원하여 프리미엄 매거진을 중심으로 많은 매거진을 수용하였고, 영향력 있는 브랜드 잡지를 적극 수용하여 고객 가치를 극대화한 결과이다. 특히, 2011년 PAD 사업 초기부터 A매거진서비스가 PAD 이용자의 만족도를 높이는 핵심 콘텐츠로 자리 잡았으며, 이동통신 3사중 PAD 판매 1위를 달성하는데 간접적으로 기여하였다.

한편, PAD매거진 광고는 일반광고와는 달리 고해상도의 Full size 전면광고가 가능하여 고객은 직접 콘텐츠를 터치하면서 보고 듣기 때문에 스팸성인 일반광고와는 차별화 되는 효과를 보이고 있다. 사례로 브랜드관의 구찌 카탈로그의 경우, 2만권 수준의 다운로드가 발생하여 A매거진 내의 명품광고의 효과를 검증한 바 있다. 현재 A매거진서비스는 제작비 수입과 광고수입으로 운용 BEP를 달성하는 수준으로 성장하였으며, 사보 등 ASP 모델을 수용하는 단계로 확장하여 수익사업으로 발전하고 있어 성공적인 플랫폼비지니스로 발전할 것으로 기대하고 있다.

4.1.4 시사점

A매거진 플랫폼을 통해 PAD라는 새로운 기기의 판매 초기에 신속히 대응하여 PAD에 적합한 콘텐츠를 제공하여 PAD 판매 활성화를 촉진하였고, 새로운 비즈니스 모델을 만들 수 있었다. 플랫폼 사업의 속성인 가입자 수가 늘어날수록 수익이 커지듯이 PAD 판매가 100만이 넘어서면서 수익성이 좋아지고 있는 상황이다. 결과적으로 A매거진 플랫폼은 매거진 제작시스템, 출판시스템(Viewer), 콘텐츠서비스서버, 스토리지, 광고 제공 기능, 결제기능을 가지고 있는 일종의 매거진 관련 사업 에코시스템의 핵심역할을 하게 되었다. 앞으로 A매거진 플랫폼은 매거진류의 시장 리더십을 바탕으로 관련 ASP 사업으로 확장할 수 있다. 즉, 일반 기업의 사보, 전문매거진 등 수익사업을 통합하여 제공하는 ASP 사업으로 확장할 수 있는 매거진 플랫폼사업으로 발전할 것으로 예상한다.

8) 서비스만족도와 앱스토어 순위를 종합하여 매거진서비스 순위(2012년 9월 기준)는 A매거진 > 텁진 > 더매거진 > 모아진 순서임.

4.2 기업시장의 활성화 사례 : B사 아동전집류 판매서비스

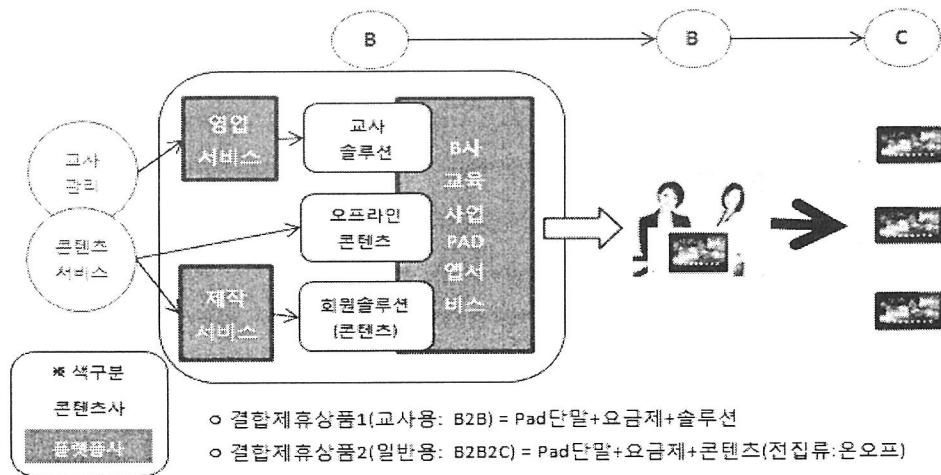
기업 시장의 활성화 사례로 기존의 사업프로세서를 PAD를 활용하여 효과적으로 개선하여 사업의 성과를 높이고, 이를 통해 PAD 시장을 확대하는 것이다. 이에 대해 <그림 6>의 여러 분야에 대해 프로젝트가 진행 되었으며, 대표적인 사례로 B사의 아동전집류 판매용 PAD 솔루션을 소개한다. B사를 선택한 이유는 B사의 주요 판매 품목이 아동 대상 전집류를 PAD 콘텐츠로 만들 경우 상당한 PAD 수요가 있을 것으로 판단되고, PAD 콘텐츠로 가장 적합한 E-Book 관련이며, 기존의 강력한 영업력을 보유한 출판사를 통한 B2B와 B2B2C를 지원하여 전형적인 솔루션과 프로세서 개선을 통하여 고객가치를 획기적으로 개선할 수 있는 분야이기 때문이다.

4.2.1 B사 사업 추진목표

PAD 시장을 확대하는 모델은 우선적으로 B사 판매원에게 PAD를 통해 영업할 수 있는 환경을 제공해 주고, 임직원과 판매원 및 일반고객에게 최적화된 PAD 서비스를 제공하여 PAD가 잘 팔리는 환경을 만드는 것이다. 1단계 목표는 A사 임직원과 판매원 대상 2천 5백대(50% 보급)이며, 2단계는 일반고객 6만명(B2B2C)을 확보하는 것이다. 또한, 이번 사례의 성공적인 런칭을 통해 유사사업에 확산 적용할 수 있는 기반(기술 확보 및 ECO 조성)을 확보하는 것이다.

4.2.2 B사 사업구현 방법

B사 아동전집류 판매 사업을 구축하기 위해서는 기존의 서비스와 PAD 솔루션과의 융합솔루션 구성방법이 가장 중요하다. <그림 8>과 같이 B사 솔루션을 PAD 앱서비스로 융합하였으며, B사의 기존 사업프로세서를 PAD 앱서비스로 구현하였다. 또한 신규 콘텐츠를 저렴하고 신속하게 만들 수 있는 제작시스템을 지원함으로써 기존 모델 대비 PAD 콘텐츠를 추가적으로 제공할 수 있어 콘텐츠 가치를 대폭 향상시켰다. 이렇게 만들어진 콘텐츠 상품에 통신서비스(PAD단말과 통신요금)를 결합한 최적의 융합상품을 만들어 고객가치를 극대화 하였다. <그림 8>에서 보듯이 A사(플랫폼사)는 앱서비스와 제작서비스를 무상으로 제공하여 B사가 추진하는 오프라인 콘텐츠 사업을 PAD에 쉽게 적용하게 하였고, 요금제와 결합한 PAD단말 판매로 실질적인 수익을 만드는 사업모델이다. B사는 기존의 종이 기반의 콘텐츠를 디지털콘텐츠로 제공함으로써 기존 사업의 강화와 신규 PAD 콘텐츠 시장에서 선점하는 효과를 거둘 수 있다.



〈그림 8〉 B사 아동전집류 판매사업 개념도

4.2.3 사업성과

B사 아동전집류 판매 사업을 구축하기 위해 2012년 9월부터 실제 사업을 수행하고 있으며, 1차 대상인 B사 임원 전원은 PAD를 사용함으로써 전사 프로세서의 PAD화를 추진 중이며, 판매원은 1차 대상 5500명 중 1915명이 신청하여 개통 중이다. 사업초기 목표한 실적을 나타내고 있어, 사업이 본격적으로 수행되면 판매원 대부분이 PAD 솔루션을 사용할 것으로 예상된다. 또한, 판매원의 PAD 활용이 본격적으로 시작되면 일반고객의 PAD 사용도 많이 활성화 될 것이며, 판매원당 연간 10대는 판매할 것으로 기대하고 있다.

한편, 기업 사업프로세서의 PAD 기반 사업화 모델의 특징은 PAD로의 사업화 전환 추진이 상당기간 소요되고 있으며, 실질적인 사업생산성을 향상시키는 사례가 발생되면 PAD 솔루션화가 가속화 될 것으로 예상된다. 이유는 기업시장 PAD 솔루션은 과거 PC 기반 솔루션으로 사업 인프라가 전환되는 것과 같이 사업 분야별로 점진적으로 수용될 것으로 예상되기 때문이다. 하지만, PAD의 가장 큰 특징인 노트북 속성과 모바일 특성을 결합한 생산성 향상에 가장 적합한 기기로서 기업이 적극적으로 사용할 것으로 예상되며, 과거 PC환경으로 전환할 시점 보다 현재의 IT기술 기반 환경이 성숙되어 있어 상대적으로 빠른 속도로 확산될 것으로 추측된다. 이上面을 종합하면, 매스형(B2C) 사업 중심으로 PAD 서비스가 도입되고 있으나, 향후에는 기업 스스로 다양한 B2B 또는 사내 생산성 향상을 위한 IT인프라를 PAD와 스마트폰을 중심으로 전환할 것으로 예상된다. 실질적으로 보험사 2개, 카센타, 정수기사업 등 다양한 분야에서 PAD 솔루션 모델사업이 개발되고 있다.

V. 결 론

한국의 PAD 초기시장의 부진을 타개하기 위한 방안으로 매거진콘텐츠플랫폼 사업방안을 통한 PAD 시장의 규모를 키우는 방법과 기업 솔루션의 PAD 적용전략을 통해 통신사업자용 PAD 시장을 키우는 방안 등 2가지 측면에서 PAD 시장을 활성화하는 방안을 제시하여 검증하였다. 첫째, PAD용 매거진콘텐츠 사업을 통해서는 질적인 콘텐츠 제공으로 PAD의 초기시장의 활성화 사례를 보았으며, 부가적으로 PAD에 적합한 신규 플랫폼 사업기회를 발굴하는 성과를 거두었다. 둘째, PAD의 큰 스크린과 모빌리티에 기초한 솔루션 사업방안으로 B사의 아동전집류 방문판매서비스의 프로세서 개선을 통한 사업 생산성 향상을 이루었고, 부가적으로 이동통신사의 PAD 솔루션 제공을 통해 PAD를 판매하는 대표적인 B2BC 모형사례가 되었다. 이 사례에서는 통신기능 탑재 PAD의 판매에 직접적으로 기여하며, B사의 사업이 활성화 될수록 이동통신사의 PAD 판매가 활성화될 것이라는 시사점을 도출하였다.

이상의 두 가지 사례를 통해, 새로운 기기에 적합한 사업기회의 발굴과 기존 환경에서 새로운 환경으로 사업 전환을 하는 모델을 정리해 보았다. 두 가지 사례를 통해 PAD의 핵심 속성을 기반으로 기존 환경과 융합한 서비스 모델로 PAD의 초기시장 활성화가 필요함을 검증하였고, 성장기 시장에서는 플랫폼비지니스로 발전할 것으로 예상한다.

참 고 문 현

1. 정보통신산업진흥원, 2012년 국내 패드시장 전망, 2011. 12. 30
2. ATLAS, 패러다임 변화 시대의 모바일 산업 ... 진단과 전망, 2012. 5. 23
3. DIGIECO, 태블릿 PC 이용자들의 디바이스 및 콘텐츠 이용 행태, 2012. 8. 23
4. DIGIECO, 왕들(K.I.N.G.S)의 전쟁과 태블릿 PC 시장 향후 전망, 2012. 7. 16
5. DIGIECO, 아마존 '킨들 파이어'돌풍의 배경과 시사점, 2011. 12. 22
6. DIGIECO, 뉴 아이패드의 경쟁력과 태블릿 PC 시장 향후 전망, 2012. 3. 13
7. DIGIECO, 2012년 주목할 만한 IT 이슈 3가지, 2012. 1. 18
8. DIGIECO, 미디어재벌 News Corp.와 Vigrin Media, 태블릿 전용 잡지 창간 발표 ... 올드미디어의 최근 동향 분석, 2010. 10. 9
9. ETRI, iPAD 시장전망과 모바일 산업의 변화, 2010. 10. 15
10. KISDI, 태블릿 시장의 경쟁과 시사점, 2012. 4. 16

11. KISDI, 모바일 PC 시장에서 태블릿 PC 혁신의 의미, 2012. 1. 16
12. LG경제연구원, 아이패드의 성공이 말하고 있는 태블릿의 미래, 2011. 11. 30