

글로벌 미디어그룹의 뉴미디어 전략 동향

— 동영상·방송 서비스를 중심으로

■ 박 병 선*

1. 개 요

네트워크의 동시성과 연결성은 방송시장의 구획 자체 및 시장 내에서 거래되는 상품으로써 콘텐츠의 분류 자체까지도 모호하게 만들고 있다. 시장분류 측면에서는 사업자들의 수직적 결합이 가속화되면서 미디어시장 내에서 방송시장만의 구획이 흐려지고 있으며, 콘텐츠 분류 측면에서는 편성의 개념 자체가 변화하고 온디맨드 서비스가 활성화되면서 방송과 동영상 간 경계가 점차 흐려지고 있다.

이러한 방송시장의 변화에 대응해 디즈니, 타임워너, 컴캐스트와 같은 글로벌 미디어기업들은 사업영역 간 경계를 허물어 혁신을 주도하는 공격적인 행보를 보이고 있다. 본고는 해외 미디어그룹들이 택한 뉴미디어 전략들을 살펴보고, 이를 유형화하는 것을 목표로 하였다.

* 정보통신정책연구원 방송미디어연구실 연구원, (02)570-4311, bspark@kisdi.re.kr

2. 글로벌 미디어그룹의 뉴미디어 전략 동향 – 동영상 · 방송 서비스를 중심으로

방송시장의 변화와 함께 최근 진행되고 있는 주요 미디어그룹의 뉴미디어 전략은 OTT서비스 출시를 비롯한 온라인 동영상 서비스 공략과 모바일·N스크린 전략 강화, 플랫폼 기반 융합서비스 분야로의 사업영역 확장, 인수·합병을 통한 수평적·수직적 통합 추구 전략 등을 포괄한다. 이러한 전략들은 <표 1>과 같이 정리될 수 있으며, 이어 각 전략별 최근 사례들을 살펴보았다.

<표 1> 글로벌 미디어그룹의 뉴미디어 전략 동향

전략	사업자별
온라인 동영상 공략 및 OTT서비스 출시	○ 디즈니 - 유튜브 채널 인수를 통해 온라인 동영상 공략 - 기존 유료TV 채널 대신 넷플릭스와 신작 영화 독점 공급 계약 체결
	○ 타임워너 - 유튜브 채널 인수를 통해 온라인 세대 공략 - HBO를 통해 북유럽에서 유료TV와 OTT를 결합한 멀티스크린 전략 실험
	○ 컴캐스트: 계열사 유니버설픽처스와 영화 히트작 방영권 협상 진행을 통해 넷플릭스와 유사한 동영상 서비스 제공 준비
	○ BBC: 젊은 시청자 타깃 채널인 BBC3를 온라인 채널로만 제공
	○ 애플: 컴캐스트와 함께 스트리밍TV 제공 방안에 대해 협상 진행
모바일 및 N스크린 전략 강화	○ 디즈니: 애플 iTunes와 제휴해 온라인 동영상 서비스 출시
	○ 바이어컴(Viacom): 비디오 클라우드 도입으로 N스크린 전략 강화
플랫폼 기반 융합서비스 분야로 사업영역 확장	○ 뉴스코퍼레이션: 폭스인터랙티브미디어를 통해 인터넷 사업 분야에 대한 투자를 지속해 옴
	○ 넷플릭스: 인터넷을 전통 미디어 유통에 결합한 모델로 크게 성장
인수합병을 통한 수평적·수직적 통합 추구	○ 컴캐스트: 케이블 시장 내 수평적 결합을 통해 협상력 확보
	○ 디즈니, 바이어컴, 타임워너 등 역시 1990년대 이후 수직적 인수합병을 통해 글로벌 경쟁력 확보

(1) 온라인 동영상 공략 및 OTT서비스 출시

디즈니, 타임워너, 컴캐스트 등 미국의 거대 미디어그룹 뿐만 아니라, 공영방송사에 서 글로벌 미디어그룹으로의 전환을 꾀하고 있는 영국의 BBC, 미디어 디바이스를 기반으로 성장한 애플과 같은 기업들 역시 온라인상에서 거래되는 동영상 콘텐츠의 잠재력에 주목하고 있다. 이들은 OTT(Over-the-top) 및 스트리밍TV 서비스를 출시해 최대 OTT 사업자인 넷플릭스의 성장에 대응하는 한편, 온라인 채널 강화에 주력하고 있다.

디즈니는 최근 유튜브 채널 인수를 통해 온라인 동영상 서비스를 공략하는 한편, 기존 유료TV 채널 대신 넷플릭스와 신작 영화 독점 공급 계약을 체결하였다.

2014년 3월 디즈니는 유튜브 방송채널 ‘메이커스튜디오’를 5억 달러(약 5,400억 원)에 인수하기로 결정했는데, 로버트 아이거 CEO는 동 인수의 목표가 온라인상으로 동영상을 즐기는 젊은 층을 공략하기 위함임을 밝힌 바 있다. 메이커스튜디오는 유명 인들을 흥내내 풍자하는 랩 방송으로 유명한 <Epic Rap Battles of History>를 비롯해, 메이크업 전문가인 에이미 팸이 만드는 <The Fashion Statement> 등 약 5만 5,000여개의 채널을 보유하고 있다. 유튜브 개발자 중 한 사람이 창업한 메이커스튜디오는 본래 유튜브에 효과적으로 비디오를 공급하기 위한 채널로서 출범했으나, 예상보다 빠른 속도로 성장하면서 유튜브의 대표적 네트워크 협력업체로 자리잡았다.¹⁾

한편 2012년 12월 넷플릭스는 디즈니와 2016년부터 3년 동안 신작 영화를 독점 제공하는 내용의 계약을 체결하였다.²⁾ 디즈니는 2015년까지 디즈니 신작 영화를 독점 제공하는 내용의 계약을 체결한 프리미엄 유료TV 채널 Starz 대신 넷플릭스를 미래 영화 콘텐츠 독점 공급 채널로 선택한 것이다. 이에 대해 유니버설 스튜디오의 Frank Biondi CEO는 “디즈니가 넷플릭스로부터 거둬들이는 수준의 저작권료 협상이 가능

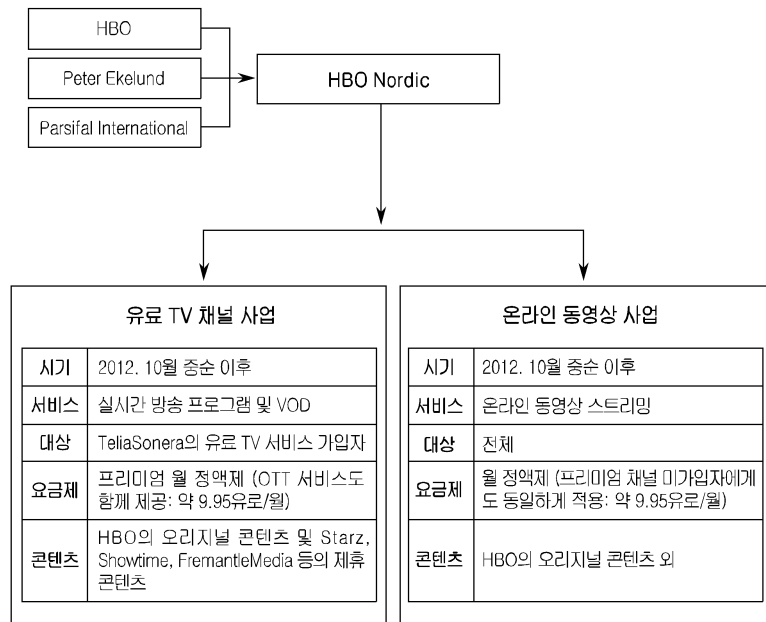
1) 미디어잇(2014. 3. 26), “디즈니, 메이커 스튜디오스 5억 달러에 인수…사후 정산하면 10억 달러”.

2) 스트라베이스(2012. 12. 13), “Disney와 신작 영화 독점 공급 계약 체결한 Netflix, 할리우드 스튜디오 공략 가속 전망”.

하다면, 다른 할리우드 스튜디오들도 넷플릭스와 계약을 체결하지 않을 이유가 없다”는 의견을 제시하였다.

타임워너 역시 디즈니와 마찬가지로 유튜브 채널 인수를 통해 온라인 세대를 공략하고자 하는 전략을 시행하고 있다. 2014년 4월 영화제작 전문 자회사인 워너브라더스를 통해 유튜브 채널 ‘머시니마’를 1,800만 달러에 인수한 것이 그것이다.

[그림 1] HBO Nordic의 사업 개요



자료: 스트라베이스(2012. 10. 18)

또한 OTT서비스와 관련해 타임워너는 북유럽에서 유료TV와 OTT를 결합한 멀티스크린 전략을 실험하기도 하였다.³⁾ 타임워너 산하의 프리미엄 유료TV 채널 HBO는 2012년 8월 북유럽 동영상 서비스 시장 진출을 위해 조인트벤처 HBO Nordic을 설립하였다.⁴⁾ HBO Nordic은 스웨덴, 노르웨이, 덴마크, 핀란드 등 북유럽 4개 국가에 PP

3) 1)과 같은 출처

로 진출해 2012년 10월부터 프리미엄 채널 및 온라인 동영상 서비스를 제공하고 있다. HBO Nordic은 2012년 9월 스칸디나비아 반도의 VOD 서비스 업체인 Fremantle Media를 비롯해 HBO의 미국 내 최대 경쟁사인 프리미엄 콘텐츠 제공업체 Starz 및 CBS 산하 Showtime 등과 라이선스 계약을 체결해 유료 채널 라인업을 강화하기도 하였다. 온라인 동영상 서비스의 경우, 미국 주요 케이블 사업자 컴캐스트 등의 유료 TV 서비스 가입 고객에게만 제공되어 온 기존 서비스 HBO Go와는 달리, 유료TV 가입자 외의 잠재적 고객을 겨냥한 별도의 OTT서비스를 제공(그림 1) 참조)하고 있다.

컴캐스트는 계열사 유니버설픽처스와 영화 히트작 방영권 협상 진행을 통해 넷플릭스와 유사한 동영상 서비스 제공을 준비 중이다.

2014년 2월 컴캐스트는 자사의 영화 부문 계열사인 유니버설픽처스가 제작한 <Despicable Me 2>에 대한 유료TV 방영권 협상을 진행한 바 있다.⁴⁾ 현재 유니버설을 비롯한 미국 내 6개 주요 영화 스튜디오는 모두 자사의 출시작들에 대한 HBO, Starz, Epix 및 넷플릭스와 유료 TV 방영권 장기 계약을 맺고 있어, 컴캐스트와 같은 회사들은 통상 일회성에 한해서만 유료 TV 방영권을 획득할 수 있다.

그러나 이번 협상이 타결될 경우 컴캐스트는 영화당 5~15달러로 책정되어 있는 기존 VOD 서비스가 아닌, 월 이용료만 지불하면 무료로 모든 동영상을 즐길 수 있는 정액제 방식을 도입할 것으로 전망된다. 컴캐스트는 가입자들에게 오래된 영화나 TV 쇼를 월 4.99달러에 제공하는 동영상 스트리밍 서비스 'Streampix'를 2012년부터 제공하고 있으며, <Despicable Me 2> 역시 'Streampix'에서 제공될 가능성이 높다.

BBC의 경우 젊은 시청자 타겟 채널을 온라인 채널로만 제공하는 계획을 가지고 있다. 2014년 3월 BBC는 16~34세 젊은 시청자 층을 주요 타겟으로 한 BBC3 채널의 지상파, 케이블, 위성 방송 송출을 중단하고, 2015년 가을부터 자사의 온라인 동영상

4) 스트라베이스(2012. 10. 18), "프리미엄 유료 TV 채널 HBO, 북유럽에서 유료 TV와 OTT 결합한 멀티스크린 전략 실험 가동"(관련자료: 첨부파일).

5) 스트라베이스(2014. 2. 25), "Comcast, 계열사 Universal과 영화 히트작 방영권 협상 진행...Netflix와 유사한 온라인 동영상 서비스 제공 준비".

서비스 iPlayer를 통해서만 제공할겠다는 계획을 발표하였다.⁶⁾ 토니 홀 CEO는 이러한 선택에 대해 고품질 드라마 및 예술 콘텐츠 제작에 집중하고, iPlayer의 성능 개선에 주력할 비용을 마련하기 위해서라고 언급하였다. 하지만 BBC3의 온라인 채널화 계획이 현실화되기 위해서는 아직 BBC Trust⁷⁾의 승인 절차가 남아 있는 상황이다.

<표 2> 영국인들의 일평균 미디어 이용시간

(단위: 시간, 분)

	2010	2011	2012	2013	2014
Digital	1:47	2:05	2:35	3:07	3:41
Online	1:32	1:38	1:43	1:48	1:52
Mobile(nonvoice)	0:15	0:28	0:52	1:19	1:49
- Smartphone	0:10	0:20	0:33	0:45	0:59
- Tablet	0:01	0:03	0:14	0:28	0:44
- Feature phone	0:05	0:05	0:06	0:06	0:06
TV	3:20	3:19	3:17	3:16	3:15
Radio	1:35	1:31	1:29	1:26	1:23
Print	0:24	0:23	0:22	0:21	0:20
Total	7:05	7:18	7:43	8:09	8:39

자료: eMarketer(2014. 3)

할리우드 스튜디오들뿐만 아니라 아마존, 구글, 애플 등 동영상 서비스를 강화 중인 IT 기업들마저 콘텐츠 확보전에 가세하고 있다. 이러한 동향은 기존 유료TV 채널들이 콘텐츠 기근에 시달릴 것이라는 우려까지 낳고 있기도 하다.

애플의 경우 컴캐스트와 함께 스트리밍TV 제공 방안에 대한 협상을 진행하고 있

6) 스트라베이스(2014. 3. 27), “BBC3의 온라인 채널화... ‘예산 감축’과 ‘온라인 중심으로 재편되는 TV 시장 선점’하며 BBC 채널 개선의 신호탄 될까?(관련자료: 첨부파일).

7) BBC는 2007년 칙허장을 갱신하면서 기존의 경영위원회를 폐지하는 대신 BBC Trust와 BBC 집행 이사회 체제로 거버넌스를 이원화했으며, BBC Trust는 BBC의 신규서비스 또는 기존 제공 서비스에 큰 변화가 있을 시 공공가치 테스트(Public Value Test)를 수행해 인허가를 결정함.

다. 2014년 3월 애플과 컴캐스트는 공동으로 스트리밍TV 서비스를 제공하는 방안을 논의 중이라고 밝혔는데, 애플이 개발한 셋톱박스과 컴캐스트의 전용 케이블망을 활용해 끊김이나 버퍼링 없는 스트리밍 서비스를 제공하는 것이 이 협상의 목표이다.⁸⁾

애플은 이 서비스가 실시간 TV 방송을 제공하는 동시에 클라우드에 보관된 온디맨드 TV 콘텐츠와 디지털 영상을 스트리밍 할 수 있게 함으로써, 사실상 기존 케이블 셋톱박스를 대체할 수 있도록 하는 것을 목표로 하고 있다. 이 협상이 성사될 경우, IT 기업과 케이블 사업자의 새로운 차원의 협력을 통해 TV 시청방식이 한 단계 진화할 수 있을 것으로 보여진다.

(2) 모바일 및 N스크린 전략 강화

온라인 동영상 서비스 공략과 함께 주요 미디어그룹들이 주목하고 있는 것은 모바일을 비롯한 N스크린 전략을 강화하는 것이다. 이를 위해 디즈니는 애플과의 제휴를 통해 기존의 홀드백 전략보다 적극적인 방식으로 동영상 콘텐츠를 제공하고 있으며, 바이어컴(Viacom)은 비디오 클라우드를 도입해 멀티스크린 전략을 강화하고 있다.

2014년 2월 월트디즈니스튜디오는 애플 iTunes와 제휴를 맺고 새로운 동영상 서비스인 ‘Disney Movies Anywhere(DMA)’을 공개하였다.⁹⁾ DMA는 DVD 및 블루레이 디스크 출시에 앞서 최신 개봉 영화를 온라인으로 제공하며, 실물 비디오를 구매하면 여러 단말에서 시청할 수 있는 온라인 동영상을 무료로 제공하는 ‘Digital Movies Locker’ 기능을 동시에 갖춘 서비스이다. 디즈니의 선례를 기점으로 영화 개봉, 실물 디스크 출시, 디지털 다운로드로 이어지던 기존 할리우드 메이저 스튜디오들의 홀드백 전략이 디지털 다운로드를 먼저 제공하는 공격적 온라인 동영상 전략으로 전환될 것으로 예상된다.

8) 월스트리트저널(2014. 3. 24), “애플-컴캐스트 ‘스트리밍 TV’ 협상 중”.

9) 스트라베이스(2014. 3. 12), “Disney, Apple iTunes와 손잡고 할리우드 영화의 새로운 유통 공식을 제시하다”.

[그림 2] 디즈니의 신작 영화 'Frozen'의 플랫폼별 홀드백 일정



자료: 디즈니, 스트라베이스 재구성(2014. 3)

[그림 3] 'Disney Movies Anywhere' 실행 화면



자료: 디즈니(2014. 2)

바이어컴은 전세계 160개국에서 TV, 영화, 온라인, 모바일 등 다양한 플랫폼에 콘텐츠를 공급하고 있으며, 파라마운트 영화사와 MTV를 소유하고 있는 글로벌 미디어 기업이다. 2013년 10월 바이어컴은 모바일 앱 비디오 채널의 활성화를 위해 글로벌 콘텐츠 플랫폼 사업자인 '브라이트코브(Brightcove)'의 비디오 클라우드를 도입하였다.¹⁰⁾

10) 테크노아(2013. 10. 1), "바이어컴, 비디오 클라우드로 N스크린 전략 강화".

바이어컴이 브라이트코브 비디오 플랫폼과 결합하여 출시하는 첫 번째 브랜드는 iPhone, iPad, Xbox와 같은 디바이스를 위한 MTV, Nickelodeon, Comedy Central 채널의 비디오 앱이며, 안드로이드 스마트폰과 태블릿을 위한 비디오 앱도 출시할 예정이다. 이 비디오 앱은 TV Everywhere authentication을 지원하는 것은 물론, 케이블과 위성방송 시청자들에게 최고급 장면 콘텐츠를 제공하는 등의 특징점을 가지고 있다.

(3) 플랫폼 기반 융합서비스 분야로 사업영역 확장

방송과 같은 전통적 미디어를 인터넷 모델에 결합해 플랫폼 기반의 융합서비스 분야로 사업영역을 확장하는 전략 또한 최근 미디어그룹들이 글로벌 시장을 상대로 택하고 있는 전략 중 하나이다.

뉴스코퍼레이션은 폭스인터랙티브미디어를 통해 인터넷 사업 분야에 대한 투자를 지속해 왔다. 2005년에 ‘인터믹스미디어(Intermix Media)’를 5억 8,000만 달러에 인수하고, 이를 통해 SNS인 ‘myspace(My Space)’ 지분 통제권을 100% 확보한 것 또한 이러한 행보의 일환이다.¹¹⁾ 2006년에는 구글과 다년간에 걸친 검색 테크놀로지 및 서비스 협약을 맺었으며, 같은 해 소프트웨어 개발 업체인 ‘정고(Jungo)’를 9,100만 달러에 인수하고 비디오게임 및 다양한 디지털 엔터테인먼트 사업에 진출하기 위해 커뮤니티 기반의 인터넷 미디어 서비스 기업인 IGN엔터테인먼트를 인수하였다. 이어 2007년에는 웹 기반 사진 및 동영상 공유 서비스 기업인 ‘포토버킷(Photobucket)’을 2억 8,700만 달러에 인수해 모바일 사진 업로딩 플랫폼을 구축하고자 하는 행보를 보였다.

인터넷을 전통 미디어 유통에 결합해 크게 성장한 대표적인 사례로써 넷플릭스를 논하지 않을 수 없는데, 넷플릭스는 스트리밍 방식을 통한 온라인 대여 서비스를 제공

11) 전범수(2011), 글로벌 미디어 기업의 사업 다각화 및 인수합병 전략 분석: 뉴스코퍼레이션을 중심으로, 방송과 커뮤니케이션 제12권 1호, pp.58~61.

함으로써 훌루 등 후발 사업자들이 모방할만한 사업모델을 구축한 바 있다.¹²⁾ 2008년 7월부터는 마이크로소프트의 Xbox 360을 시작으로 소니의 플레이스테이션3, 닌텐도 Wii 등 게임기기를 이용해 TV로 넷플릭스의 콘텐츠를 시청할 수 있도록 하기도 하였다.¹³⁾

(4) 인수합병을 통한 수평적·수직적 통합 추구

미디어 서비스들이 플랫폼 기반의 융합서비스로 수렴되면서 기존의 방송사업자들이 사업영역 내에서 합병을 통해 규모의 경제를 확보하거나, 가치사슬을 따라 수직적 결합을 하는 사례들이 늘어나고 있다. 이는 미디어시장 내에서 방송시장만의 구획을 경계짓는 것을 무의미하게 만들고 있기도 하다.

최근 이루어진 수평적 통합의 대표적인 예로써, 컴캐스트가 케이블 시장 내 수평적 결합을 통해 협상력 확보한 사례를 들 수 있다. 2014년 2월 미국 내 1위 케이블TV 사업자인 컴캐스트는 2위 사업자인 타임워너케이블을 452억 달러(약 48조 원)에 인수하였다.¹⁴⁾ 이 합병을 통해 컴캐스트는 미디어 시장에서 고전하고 있는 케이블TV 업계의 위기에 규모의 경제로써 대응하고, 넷플릭스 등 콘텐츠 사업자와의 협상력을 강화하였다.

디즈니, 바이어컴, 타임워너 등 역시 1990년대 이후 수직적 인수합병을 통해 글로벌 경쟁력을 확보하고 있다. 1995년 디즈니는 ABC를 인수하였으며, 1999년 바이어컴은 CBS를 인수하였고, 2010년 컴캐스트는 NBC 유니버설과 합병하는 등의 행보는 이러한 동향을 보여주고 있다.

12) 김대호(2011), 자유무역체제하의 한국 미디어 기업전략, IBTI 리뷰 제17권 제1호, p.35

13) 공영일(2010), 넷플릭스(Netflix)의 부상(浮上)과 향후 전망, 방송통신정책 제22권 19호, p.43

14) 박병선(2014), 미국 케이블TV 시장의 재편과 시사점: 컴캐스트와 타임워너케이블 합병을 중심으로, p.1

3. 결 어

동영상이 전세계 모바일 데이터 트래픽 중 가장 큰 비중을 차지하게 되면서,¹⁵⁾ 모바일 전략에 주력하고 있는 IT 기업들 또한 동영상 및 방송콘텐츠 시장에 적극적으로 진출하고 있다. 구글의 크롬캐스트 출시 등 해외 사례에서부터 시작해, 국내의 경우 최근 합병한 다음카카오 또한 다음TV플러스 사업 기반을 바탕으로 소셜TV 사업에 뛰어들 가능성이 조심스럽게 점쳐지고 있는 상황이다.¹⁶⁾

이러한 동향은 기존에 방송서비스 영역에서 주 사업을 진행해 왔던 미디어그룹들에게는 위협적인 요인이 되고 있으며, 일련의 뉴미디어 전략들은 위기상황을 타개하기 위한 전략으로써 도입되고 있다.

사업영역 간 경계를 허무는 융합과 혁신의 전략은 승자가 독식하는 디지털 경제에서 사용자 기반을 넓히고자 하는 움직임으로 귀결되고 있으며, 이는 이제 미디어 시장에서 각 사업영역 칸막이 내 경쟁을 규제하는 것 자체가 무의미해짐을 시사하기도 한다.

참고문헌

- ZDNet Korea (2014. 5. 28), “다음+카카오, 모바일TV 시장 뿔칠까”.
- 미디어잇 (2014. 3. 26), “디즈니, 메이커 스튜디오 5억 달러에 인수...사후 정산 하면 10억 달러”.
- 스트라베이스 (2012. 12. 13), “Disney와 신작 영화 독점 공급 계약 체결한 Netflix, 헐리우드 스튜디오 공략 가속 전망”.
- _____ (2012. 10. 18), “프리미엄 유료 TV 채널 HBO, 북유럽에서 유료 TV 와 OTT 결합한 멀티스크린 전략 실험 가동”.

15) 전세계 모바일 데이터 트래픽에서 모바일 동영상이 차지하는 비중은 2013년 53%에서 2018년 89%로 증가할 것으로 전망되고 있음(Cisco, Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2013~2018).

16) ZDNet Korea(2014. 5. 28), “다음+카카오, 모바일TV 시장 뿔칠까”.

스트라베이스 (2014. 2. 25), “Comcast, 계열사 Universal과 영화 히트작 방영권 협상 진행...Netflix와 유사한 온라인 동영상 서비스 제공 준비”.

_____ (2014. 3. 12), “Disney, Apple iTunes와 손잡고 할리우드 영화의 새로운 유통 공식을 제시하다”.

_____ (2014. 3. 27), “BBC3의 온라인 채널화... ‘예산 감축’과 ‘온라인 중심으로 재편되는 TV 시장 선점’하며 BBC 체질 개선의 신호탄 될까?”(관련자료: 첨부파일).

월스트리트저널 (2014. 3. 24), “애플-컴캐스트 ‘스트리밍 TV’ 협상 중”.

테크노아 (2013. 10. 1), “바이어컴, 비디오 클라우드로 N스크린 전략 강화”.

Cisco (2014. 5). Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2013~2018.

김대호 (2011), 자유무역체제하의 한국 미디어 기업전략, IBTI 리뷰 제17권 제1호, p.35.

공영일 (2010), 넷플릭스(Netflix)의 부상(浮上)과 향후 전망, 방송통신정책 제22권 19호, p.43.

박병선 (2014), 미국 케이블TV 시장의 재편과 시사점: 컴캐스트와 타임워너케이블 합병을 중심으로, p.1.

전범수 (2011), 글로벌 미디어 기업의 사업 다각화 및 인수합병 전략 분석: 뉴스코퍼레이션을 중심으로, 방송과 커뮤니케이션 제12권 1호, pp.58~61