

<https://doi.org/10.7236/JIIBC.2022.22.2.143>  
JIIBC 2022-2-21

## OTT 서비스 진화와 유료방송 생태계 변화

### Evolution of OTT Service and Changes of Pay TV Industry

도준호\*

Joonho Do\*

**요약** OTT 서비스의 확산은 기존 미디어 산업의 가치 사슬에 근본적인 변화를 가져오고 있다. 범용 인터넷에 기반을 둔 OTT 서비스는 유료방송 플랫폼 사업자의 강점인 소비자화 접근 능력과 무력화시키며 압도적인 마케팅 능력으로 가입자 규모를 확대하고 있다. 본 연구는 OTT 서비스 확산이 미국의 미디어 시장과 유료방송 산업의 변화를 살펴보고 미디어 기업의 변화하는 전략을 분석하였다. OTT의 확산으로 고가의 미국 유료방송 시장은 코드 커팅과 코드 셰이빙을 경험하며 가입자 규모가 축소되었다. OTT 사업자는 오리지널 콘텐츠 제작 능력과 신작 영화의 배급 창구에서 OTT는 극적인 우세를 보이며 기존의 미디어 시장을 재편하고 있다. 최근 미디어 기업의 인수 합병 사례를 살펴보면 OTT 서비스의 경쟁력 확보를 위한 오리지널 콘텐츠 확보에 대한 투자가 확대되고 있다. 향후 미디어 산업은 OTT를 중심으로 빠르게 변화될 것이며 기존 미디어 산업 가치사슬의 모든 기업의 경쟁력을 확보하기 위한 전략적 판단이 중요하다.

**Abstract** The diffusion of OTT service has brought the fundamental changes in the value chain of the existing media industry. OTT service based on the public Internet has increased the number of subscribers by using dominant marketing capability, making the pay TV platform player's ability to connecting users powerless. This study examined the changes in the media market and pay TV industry in the USA due to the diffusion of OTT service and analyzed the changing strategies of media firms. The number subscribers of the expensive pay TV service in the USA has diminished, experiencing cord cutting and cord shaving due the diffusion of OTT. OTT players are changing the media market, showing the dramatic excellence in making original contents and distributing the newly released movies. Examination of the recent merger and acquisition cases of media firms tells that the investment in making original contents has increased in order to have the competitiveness in OTT business. The future media industry will be rapidly reshaped mainly based OTT service and strategic judgement is important to maintain the competitiveness of all media firms in the existing value chain of media industry.

**Key Words** : OTT service, pay TV industry, original contents, media firm strategy

\*정회원, 숙명여대 미디어학부 교수  
접수일자 2022년 2월 24일, 수정완료 2022년 3월 24일  
게재확정일자 2022년 4월 8일

Received: 24 February, 2022 / Revised: 24 March, 2022 /  
Accepted: 8 April, 2022

\*Corresponding Author: joon@sm.ac.kr  
School of Communication and Media, Sookmyung Women's  
University, Korea

## I. 서 론

넷플릭스를 비롯한 OTT 서비스의 확산은 최근 미디어 산업의 가장 극적인 재편 움직임을 보여 주고 있다. 기존 미디어 사업자가 가지고 있던 콘텐츠 제작 및 마케팅 역량을 압도하는 글로벌 OTT 사업자들의 약진은 미디어 산업의 가치 사슬을 변화시키고 소비자의 콘텐츠 소비 행태에도 주요한 변화를 이끌고 있는 상황이다.

이러한 변화는 지상파 방송, 유료방송의 플랫폼 사업자, PP, 독립제작사, 영화 제작사에 이르기까지 거의 모든 미디어 산업의 참여자에게 다양한 형태의 영향을 미치며 기존의 미디어 생태계와 다른 사업자간의 역학 관계를 만들어 가고 있다. 가치 사슬의 위치에 따라서 OTT로 인하여 촉발된 미디어 산업의 재편에서 경쟁력을 유지 내지 확대하기 위한 새로운 시도들이 나타나고 있다.

유료방송 산업에서는 플랫폼 사업자가 가지고 있던 핵심 역량인 소비자의 접점 확보와 마케팅 역량이 OTT 사업자의 공격적인 시장 확대 전략으로 점점 위축되고 있다. 특히 유료방송 시청료가 고가인 미국의 경우 코드 커팅(cord cutting)에 대한 우려가 점차 현실화 되며 미디어 사업자들이 경쟁에 살아남기 위하여 여러 가지 새로운 시도가 진행되고 있다<sup>[1]</sup>.

본 연구는 최근 미국의 유료방송 시장과 OTT 사업자의 동향을 중심으로 새롭게 재편되는 미디어 시장의 역할 관계를 살펴 보려고 한다.

## II. 유료방송의 본질과 생태계 변화

유료방송산업은 케이블, 위성, 인터넷 등을 통하여 다채널 방송 패키지를 제공하고 가입자로부터 수신료를 받는다. 지상파 방송은 주파수의 한계로 방송 채널의 수가 제한되고 프로그램 역시 많은 사람이 동시에 선호하는 프로그램 내용으로 제한되는 한계가 있다.

유료방송은 다양한 전송 네트워크를 통해서 다채널을 제공할 수 있게 되었고 늘어난 채널 용량을 채울 오리지널 프로그램을 제작하게 되었다.

1970년대 말부터 미국의 HBO, ESPN 등 주요 유료방송 채널 사업자들이 지상파와 차별화 되는 프로그램을 제공하면서 유료방송 가입자는 유료방송의 효용을 인식하며 본격적인 유료방송의 성장의 시기가 시작되었다. 지상파 방송은 대중 취향의 가장 많은 시청자가 선호할

수 있는 '최대 공약수 프로그램 편성'을 통하여 광고 수익을 극대화 하는 전략을 사용했다. 이에 비하여 유료방송은 광고와 수신료의 이원화된 수입원을 통하여 전문편성을 할 수 있었고 지상파에서 볼 수 없는 오리지널 콘텐츠가 유료 방송의 성장을 이끌어 왔다. 유료 방송의 본질은 가입자가 유료 방송의 오리지널 콘텐츠의 효용에 대한 대가로 지불의사를 높여가는 과정으로 볼 수 있다<sup>[2]</sup>.

유료방송 플랫폼 사업자들은 케이블, 위성, 프리미엄 인터넷 등 다양한 네트워크 기술을 사용하지만 네트워크를 통해 다채널 방송 채널 패키지를 제공하면서 유료 가입자와 접점을 형성하는 공통점을 가지고 있다.

범용 인터넷을 통한 동영상 제공 기술을 바탕으로 한 글로벌 OTT 서비스 사업자의 등장은 유료방송 산업의 생태계에 변화의 모습을 이끌고 있다. 유료방송 사업자는 초고속 인터넷 서비스, 방송, 유선 전화 서비스를 동시에 제공하는 결합 서비스 제공을 통하여 가입자를 모집하고 유지해 왔다. 하지만 OTT는 기존 유료 방송 플랫폼과 달리 가입과 해지가 자유로워 유료 방송 사업자의 사업 모델이 그대로 적용 되지 않는다.

즉 네트워크 포설 특성에 따른 유료 방송 플랫폼 사업자의 허가와 결합 상품을 바탕으로 한 결합상품을 통한 마케팅 노력 등이 OTT 서비스의 등장으로 전혀 새로운 경쟁 상황을 맞게 되었다.

OTT 사업자들은 신규 가입자를 유치하기 위한 방법으로 오리지널 콘텐츠 제작에 지속적인 투자와 기존 방송 프로그램 및 영화의 저작권을 구입해 라이브러리를 구축하였다. 이러한 OTT의 콘텐츠 제작 투자와와 유통 구조의 변화는 기존의 유료 방송의 생태계에 점진적인 변화를 가져 오게 되었다. 본 연구에서는 유료방송 시장과 OTT 서비스가 가장 먼저 시작된 미국 시장을 대상으로 변화를 분석하고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 연구 문제를 살펴보고자 한다.

(연구 문제 1) OTT 서비스의 확산은 미디어 환경 변화에 어떠한 영향을 주었는가?

(연구 문제 2) OTT 서비스의 확산은 유료방송 사업자의 프로그램 제작 및 유통 전략에 어떠한 영향을 주었는가?

본 연구는 기존의 미디어 산업 연구 문헌과 미국 미디어 산업 데이터 분석을 통하여 이러한 연구문제에 답하고자 한다.

## III. OTT 확산과 미디어 환경 변화

## 1. OTT 서비스 확산과 유료 방송의 위축

2021년 5월 닐슨이 조사한 미국 미디어의 플랫폼별 점유율에 따르면 스트리밍 서비스 점유율은 2021년 5월 26%로 확대되어 지상파 방송의 시청 시간과 거의(25%) 일치한다. 닐슨의 통계 자료를 보면 스트리밍 서비스의 점유율은 2019년 14%, 2020년 20%에서 꾸준한 상승세를 보여 주고 있다<sup>3)</sup>.

2021년 5월 조사에 따르면 지상파 방송의 점유율은 25% 케이블TV 시청 점유율은 39%로 아직은 점유율이 스트리밍 서비스에 앞섰지만, 하락 추세가 뚜렷하게 나타나고 있다.

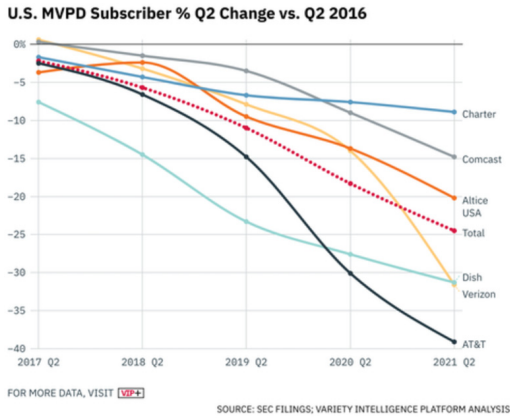


그림 1. 미국 MVPD 코드 커팅 추세  
 Fig. 1. Cord cutting trend of MVPD in the USA

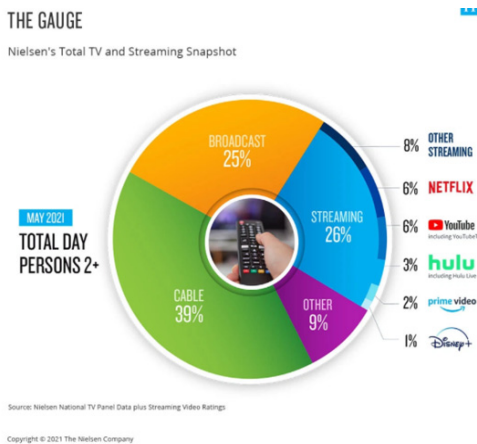


그림 2. 비디오 플랫폼 별 시청 점유율  
 Fig. 2. Market share of individual video platform

꾸준하게 OTT 서비스의 가입자의 수는 증가하는 반면에 유료방송 가입자의 수의 점차 감소하는 추세이다. 위 그림에서 보듯이 미국의 주요 유료방송 플랫폼의 가입자 규모는 2017년부터 감소세를 보이기 시작했고 2021년 2분기까지 지속적으로 가입자 이탈이 발생했다. 미국의 유료 방송 상품의 가격이 고가로 형성되어 있는 상황에서 상대적 가격 경쟁력이 있는 OTT 서비스는 유료방송 가입자에게 매력적인 대체재의 역할을 했다고 평가할 수 있다.

OTT 서비스 가입자 규모는 2021년 3월 통계를 보면 넷플릭스가 2억7백만 명, 디즈니가 1억5천9백만 명을 보유하고 있다.

표 1. 미국 스트리밍 서비스 가입자 분포  
 Table 1. Subscription of U.S.-based video streaming service

Major U.S.-Based Subscription Video Streaming Services				
Streaming Services Reporting Paid Subs				
Netflix	207.6M	Mar. '21	Global	
Disney	159M	Apr. '21 <sup>^</sup>	Global	(Includes subs of Disney+: 103.6M, Hulu: 41.6M, ESPN+: 13.8M)
ViacomCBS	35.9M	Mar. '21	Global	(Includes subs of Paramount+, Showtime OTT and other paid)
Lionsgate	16.7M	Mar. '21	Global	(Includes subs of Starz OTT and Starzplay Arabia)
Discovery	15M	Apr. '21	Global	(Includes subs of Discovery+, Food Network Kitchen and other SVODs)
Streaming Services Reporting Another Reach Metric				
HBO Max	44.2M eligible via direct sign-up/wholesale provider <sup>^^</sup>	Mar. '21	U.S.	
Peacock	42M sign-ups (non-paid users+paid subs)	Apr. '21	U.S.	
Prime Video	>175M Prime members have streamed shows/movies in past year	Apr. '21	Global	
Streaming Services That Haven't Reported Any Reach Metric				
Apple TV+	60.4M have access, Ampere Analysis estimates.*	Mar. '21	Global	

FOR MORE DATA, VISIT [VFP+](#)  
 SOURCE: COMPANY FILINGS  
 NOTE: <sup>^</sup>DISNEY+ SUB COUNT INCLUDES SUBSCRIBERS OF DISNEY+ HOTSTAR; HULU INCLUDES SVOOD+MVPD; <sup>^^</sup>SUCH AS COMCAST, DIRECTV, HULU AND OTHERS; \*VIA DIRECT SIGN-UP/BUNDLE ACCESS, SHORT-TERM FREE TRIALS (FREE TRIALS OF 30 DAYS OR LESS) NOT COUNTED

## 2. 유료 방송에서 오리지널 콘텐츠 제작 주체 변화

오리지널 콘텐츠의 투자는 미디어 생태계를 이끌어 가는 핵심 동력인데 최근 케이블 TV와 지상파 방송사는 투자 동력의 하락세 내지 정체를 보이고 있다. 반면에 스트리밍 미디어의 오리지널 콘텐츠의 공격적 투자는 변화하는 유료 방송 생태계를 상징적으로 대변하는 지표로 볼 수 있다.

2019년부터 2021년 상반기의 오리지널 프로그램 제작 실적을 살펴보면 주체별 제작 역량의 뚜렷한 차이를 볼 수 있다. 지상파 방송사의 오리지널 콘텐츠 제작 역량은 큰 변화를 보이지 않는 반면에 유료 방송 시장에서 오리지널 콘텐츠 제작 역량의 주체는 뚜렷한 변화가 나타나고 있다. 스트리밍 미디어의 새로운 시즌을 시작한 오리지널 쇼의 수는 2019년 275개에서 2021년 512개로 대폭 증가하였다. 반면에 케이블 TV의 새로운 시즌을 시작한 오리지널 쇼의 수는 2019년 627개에서 2021년 453개로 뚜렷한 감소세를 나타냈다.

이러한 변화는 오리지널 콘텐츠가 유료 방송의 핵심 경쟁 요소임을 감안할 때 전체적인 유료 방송 미디어의 지형이 대단히 큰 폭으로 변화하고 있음을 시사한다. 이 기간 OTT 사업자들은 오리지널 콘텐츠를 기반으로 가입자 기반을 확대하며 가파른 성장세를 기록했다. 반면에 케이블 TV 등 유료 방송사업자들은 가입자의 이탈 및 저가 패키지의 이동에 해당하는 코드 커팅(cord cutting)과 코드 셰이빙(cord shaving)의 소비자 움직임이 현실화 되었다고 볼 수 있다<sup>[4]</sup>.

오리지널 콘텐츠는 유료 방송 산업을 움직이는 핵심 자산이기 때문에 이에 대한 주요 투자 주체의 변화는 중요한 의미를 갖게 된다. 기존의 유료 방송 사업자들은 유료 방송 시장의 작동원리를 잘 알고 있기 때문에 오리지널 콘텐츠에 대한 투자의 감소는 시장 구조 변화의 지표로 볼 수 있다. OTT 사업자가 신규 가입자 유치를 위해서 오리지널 콘텐츠에 대한 투자를 공격적으로 진행하면서 기존 제작사와 플랫폼의 관계에도 변화가 일어났다. 제작사 입장에서 기존의 유료방송 플랫폼 사업자 보다 유리한 조건으로 OTT 사업자와 계약을 맺는 기회가 열렸다. 또한 완성된 작품도 국내 시장의 지리적 한계를 넘어서 일시에 글로벌 미디어 시장에 노출이 가능하게 되었다.

코드 커팅과 코드 셰이빙으로 가입자 규모가 줄어든 유료방송 플랫폼 사업자는 상대적으로 오리지널 콘텐츠 투자에 대한 여력이 약해지면서 유료방송 시장에서 영향력에 변화가 일어나고 있다. OTT 서비스 등장 이전에는 양질의 오리지널 미디어 콘텐츠가 의미 있는 규모의 시청자를 만나기 위한 유일한 플랫폼의 역할을 유료 방송 사업자가 수행해 왔다. 하지만 범용 인터넷을 기반으로 한 OTT 서비스의 확대는 이러한 전제를 무너뜨리면서 유료 방송 산업의 가치 사슬 전체에 근본적인 변화를 가져오게 되었다<sup>[5]</sup>.

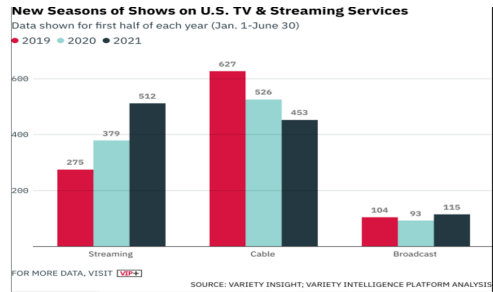


그림 3. 미국 오리지널 콘텐츠 제공 추세  
Fig. 3. Original contents production trend in the U.S.A

### 3. 신작 영화 공급 창구 변화

영화는 유료 방송 시장에서 소구력이 있는 경쟁력 높은 콘텐츠이다. 흥행성이 있는 신작 영화가 우선적으로 공개되는 창구(window)를 살펴 보면 유료방송 플랫폼 사업자의 콘텐츠 수급 능력을 판단할 수 있는 지표가 될 수 있다.

OTT 서비스의 확산은 이러한 영화 배급 창구에도 변화를 가져 오게 되었다. 글로벌 OTT가 오리지널 영화 콘텐츠를 통해서 신규 가입자 확보를 하면서 헐리우드의 영화 배급 창구 순위에 변화가 나타나기 시작했다.

표 2. 영화의 우선 제공 창구의 변화 추세  
Table 2. Changes of pay 1 window for new movies

	Window	Outlet	Range
Disney	Pay 1 (Disney)	Disney+	2019-
	Pay 1 (20th Century)	HBO / HBO Max	1999-2022
	Pay 1 (20th Century)	TBA	2022-
Lionsgate	Pay 1 (Lionsgate)	Hulu / FX	2020-2021
	Pay 1 (Summit)	HBO / HBO Max	2013-2022
	Pay 1	Starz	2022- (Lionsgate) 2023- (Summit)
MGM	Pay 1	Epix	2010-2023
	Subsequent	Paramount+	2021-2023
Paramount	Pay 1	Epix	2017-2021
	Pay 1	Paramount+ / Epix (select titles)	2021-2023
	Subsequent	Epix	2021-2023
Sony	Pay 1 (Live-Action)	Starz	2006-2021
	Pay 1 (Animation)	Netflix	2014-2021
	Pay 1	Netflix	2022-2026
	Subsequent	Disney Outlets (broadcast, cable, streaming)	2022-2026
Universal	Pay 1 (Universal)	HBO / HBO Max	2005-2021
	Pay 1 (Illumination)	Netflix*	2015-2021
	Pay 1	TBA	2022-
	Subsequent	Peacock	2020-
Warner Bros.	Pay 1	HBO / HBO Max	1987-

FOR MORE DATA, VISIT [VPEI](#)  
\*HBO HAS PAY 1 RIGHTS TO UNIVERSAL TITLES BUT HAS ALLOWED UNIVERSAL TO GRANT NETFLIX THE PAY 1 RIGHTS TO ILLUMINATION DIVISION'S TITLES AS FAR BACK AS "MINIONS"

헐리우드 스튜디오의 이러한 결정은 결국 얼마나 많은 수익을 올릴 수 있는 판단에 달려 있다. OTT라는 새로운 창구가 지불 의사를 가진 일정 규모의 가입자 기반을

제공하면서 개봉관 이후 영화를 배급하는 주력 창구(pay 1 window)의 변화의 움직임이 시작되었다.

Disney는 2019년부터 자사 OTT인 'Disney+'를 주력 창구로 하고 있고 Paramount도 자사 OTT인 'Paramount+'를 통해 신작 영화를 우선적으로 공급하는 계약을 맺고 있다.

미국의 케이블 TV MSO인 Comcast를 모회사로 두고 있는 NBC Universal은 자사 영화를 스트리밍 서비스인 Peacock에 우선적으로 공급하는 계약을 2021년 7월에 체결하였다. 통상적으로 Universal사는 신작 영화를 극장 개봉 후 8-9 개월 후 HBO에 공급하였으나 2022년부터 4개월 안에 월 \$5-10을 지불하는 Peacock 유료 가입자에게만 공급하게 된다. WarnerMedia는 2021년 개봉하는 17편 영화 모두 OTT서비스인 'HBO MAX'에 투입하였다<sup>[6]</sup>.

창구 효과(window effect) 이론에 따르면 신작 영화가 공개되는 창구는 해당 창구가 제공하는 수익에 따라 결정된다. 영화 판권을 가진 사업자 입장에서 더 많은 수익을 기대할 수 있는 창구에 신작영화가 더 빠른 시기에 공개된다. 전통적으로 신작 영화는 상영관에서 개봉된 후에 HBO와 같은 유료 영화 채널, 베이직 영화 채널, 지상파 방송 등에 순차적으로 공급되었다. 이후 유료방송 플랫폼에서 VOD 형태로 영화 판매가 가능해 지면서 상영관 이후에 유료 방송의 VOD가 후속 창구로 자리 매김 되었다<sup>[7]</sup>.

OTT의 확산은 신작 영화의 주력 배급 창구 선택에서도 극적인 변화를 보여주고 있다. OTT 사용자의 규모가 늘어나면서 영화 판권 사업자 입장에서는 유료방송 플랫폼의 VOD나 유료 영화채널 보다 OTT가 더 매력적인 창구가 될 수 있다. 유료방송의 VOD나 유료 영화 채널을 후속 창구로 사용하는 경우 후속 수익의 일부를 유료방송 플랫폼 사업자에게 배분해야 한다. 하지만 영화 판권 사업자가 자사 OTT 서비스를 통해 영화를 배급할 수 있다면 유료방송 플랫폼에 지불해야 되는 비용을 절감할 수 있다. 넷플릭스의 확산에 오리지널 영화 콘텐츠의 중요한 역할을 하였고 헐리우드 스튜디오들도 자체 OTT를 상영관 이후 주력 배급창구나 혹은 상영관과 동시 또는 OTT의 배타적인 영화 배급을 시도하고 있다<sup>[8]</sup>.

양질의 영화를 판단할 수 있는 지표 중의 하나인 아카데미상 수상 영화의 제작사에도 변화가 일어나고 있다. 전통적으로 아카데미상 시상사는 미국의 헐리우드의 메이저 영화 제작사들이 주도하였으나 OTT 사업자의 오리지널 영화 제작이 늘어나며 판도의 변화를 보여주고 있다.

아마존 프라임과 넷플릭스는 꾸준히 영화 제작에 투자하며 다수의 아카데미 수상 후보작을 배출하게 되었다. 2021년 넷플릭스는 35개 부문에 아카데미 수상작 후보를 냈고 그 중 7개 부문에서 수상하는 성과를 거두었다.

Number of Oscar nominations by studio

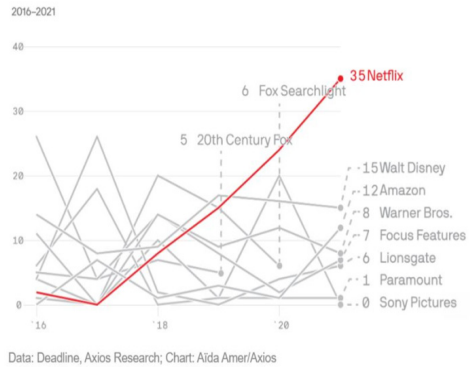


그림 4. 스튜디오 별 아카데미 수상 후보작 수  
 Fig. 4. Number of Oscar nominations by studio

#### 4. 최근 미디어 기업 인수 합병의 시사점

일반적으로 미디어 기업의 인수 합병은 규모의 경제나 범위의 경제를 실현하기 위한 목적을 가진다. 구체적으로 미디어 기업은 인수 합병을 통해서 기존의 사업 영역에서 비용 절감이나 가입자 규모 확대로 시장 영향력을 기대한다. 또한 미디어 기업이 현재 보유하고 있지 않은 역량을 인수 합병을 통해서 보완할 수도 있다. 이처럼 미디어 기업의 구체적인 인수 합병 사례를 살펴 보면 미디어 기업들의 향후 미디어 시장에서 전략적 포지셔닝을 유추해 볼 수 있다.

2021년 Amazon은 MGM과 부채 포함 84억5,000만 달러 인수 계약 체결하였다. 이로서 Amazon은 100년 역사의 할리우드 스튜디오 인수를 통해 수천여 편 영화의 오리지널 IP 확보하게 되었다. 이번 인수는 Amazon Prime을 통해서 OTT 서비스의 강화에 대한 의지로 판단할 수 있다.

2016년 AT&T는 850억 달러를 투자해 타임워너를 인수하여 워너 미디어를 설립을 통하여 영화사 워너 브러더스를 비롯해 HBO, CNN, TNT 등 경쟁력 있는 유료 방송 채널을 확보하였다. 2021년 AT&T는 워너 미디어 등 자사 미디어 비즈니스를 분사해 디스커버리와 합병 논의를 진행 중이라고 발표하였다. 워너 미디어는 드라마와 영화에 강점을 가지고 있고 다큐멘터리 장르에 특화된 디스커버리와 합병은 서로의 약점을 메꾸고 기

업 규모를 키워 스트리밍 시대의 경쟁력을 높일 수 있는 방안으로 볼 수 있다. 양사의 스트리밍 서비스는 2021년 3월말 기준 HBO MAX가 4,000만 명, 디스커버리가 1,500만 명의 구독자를 보유하고 있다<sup>[9]</sup>.

이러한 합병 소식은 넷플릭스와의 경쟁 상황에서 통신업계의 생존 전략에 대한 고민으로 볼 수 있다.

표 3. 최근 미디어 기업 인수 합병 사례  
Table 3. Recent major media firm mergers

Recent Big Media Mergers		
Date Deal Finalized	Companies	Value
June 2018	AT&T > Time Warner	\$85.0b
March 2019	Disney > FOX	\$71.0b
Q2 2022*	WarnerMedia + Discovery	\$43.0b
October 2018	Comcast > Sky	\$39.0b
December 2019	CBS > Viacom	\$12.0b
March 2018	Discovery > Scripps Networks	\$12.0b
August 2019	Sinclair > Fox Sports Networks	\$10.0b
Q4 2021*	Amazon > MGM	\$8.5b
Q3 2021*	Univision Holdings > Grupo Televisa	\$4.8b

FOR MORE DATA, VISIT [VPI](#)

SOURCE: VARIETY INTELLIGENCE PLATFORM ANALYSIS

AT&T의 디스커버리 합병 논의는 미디어 시장을 보는 통신사들의 고민을 보여주고 있다. 미디어 비즈니스를 결합 상품으로 유치해 상품의 부가 가치를 높이고 1인당 매출 상승을 목표로 했던 통신사들의 전략이 스트리밍 시대를 맞이하여 변화가 불가피하게 된 것이다. T-mobile은 2021년 실시간 채널 및 VOD 등 기존 유료 방송 서비스를 이용할 수 있는 방송 플랫폼 Tvision을 중단하였다. TVision은 85개 케이블TV 실시간 채널을 볼 수 있는 스킨니 번들(Skinny Bundle) 상품이지만 경쟁이 치열한 스트리밍 시장에 오리지널 콘텐츠 없이 경쟁력 확보에 실패한 것이다.

결국 장기적이고 침착적인 오리지널 콘텐츠 투자 없이는 스트리밍 시대에 주도권 확보가 어렵다는 사실이 확인된 것이다<sup>[10][11]</sup>. 통신사들은 지금까지 미디어 영역에서 투자와 중단을 반복해 왔는데 스트리밍 서비스에 대한 경쟁력 확보를 고려하면 오리지널 콘텐츠 투자에 대한 장기 계획과 근본적인 접근 방식이 달라져야 함을 시사하고 있다.

## IV. 결론 및 시사점

넷플릭스의 약진으로 대표되는 OTT 서비스의 확산은 미디어 산업의 가치사슬에 큰 영향을 미치고 있다. 본 연구에서는 OTT 서비스의 확산이 미국 미디어 시장에 미치는 변화를 분석하였다. 가장 뚜렷한 변화 추세는 OTT 가입자 규모의 증가에 따른 미국 유료 방송 시장의 위축이다. OTT 가입자 규모가 증가하면서 2018년부터 미국 유료방송 시장에는 코드커팅으로 불리는 가입자 감소 추세가 뚜렷이 나타나고 있다. 코드 커팅으로 인한 유료 방송 플랫폼 사업자의 위기는 채널의 위기로 이어지는 현상이 나타나고 있다. 수신료 수입을 바탕으로 프로그램 사용료를 지불하는 구조에서 유료 방송 가입자의 감소는 가치가 적은 채널에게 위기로 다가왔다고 분석할 수 있다.

유료방송 플랫폼 가입자 규모가 감소하는 중에 OTT 사업자들은 오리지널 콘텐츠 제작에 집중 투자를 했다. 유료방송 시장에서 오리지널 콘텐츠는 유료방송 산업을 이끌어 가는 핵심 자산이다. 분석 기간 중 지상파 방송은 거의 동일한 수준의 오리지널 콘텐츠 제작 수준을 유지했으나 유료 방송시장에서는 오리지널 콘텐츠 투자 주체의 이동이 확연하게 나타났다. 코드 커팅으로 가입자 규모가 줄어들면서 유료 방송 플랫폼 사업자들의 오리지널 콘텐츠 투자는 줄어드는 가운데 OTT 사업자들은 신규 가입자 유치를 위하여 공격적으로 오리지널 콘텐츠 제작에 투자 하였다.

이러한 투자 주체의 변화는 제작 시장에도 영향을 미쳤다. 기존의 유료 방송 플랫폼 사업자와 계약 보다 유리한 조건을 제시하는 OTT 사업자에게 더 많은 양질의 콘텐츠를 제작할 수 있는 기회가 열리게 되었다. 국내 미디어 시장에 먼저 노출되고 이후에 글로벌 미디어 시장에 수출되는 미디어 콘텐츠 유통 방식도 OTT를 통해서 일시에 글로벌 미디어 시장에 노출되는 형태로 변화하였다. 이는 최대한 많은 수의 시청자에게 노출될 때 수익이 극대화 되는 미디어 산업의 비즈니스 모델 측면이 있기 때문에 OTT를 통한 글로벌 노출을 제작사가 선호하는 경향이 높아지게 되었다.

유료방송 시장의 주력 콘텐츠의 하나인 신작 영화의 배급 창구도 OTT 서비스의 확산으로 극적인 변화를 겪고 있다. 그 동안 신작 영화는 상영관 개봉이후 일정 기간의 홀드백 기간을 두고 유료방송의 유료 영화채널이나 VOD 형태로 배급되었다. OTT의 확산이 지속되어 OTT를 통한 신작영화의 배급이 빠르게 증가하고 있다. 이는 후속 창구에서 기대할 수 있는 잠재 수익의 규모가 OTT

에서 더 커질 것이라는 판단을 영화배급업자가 하고 있다는 의미이다<sup>[12][13]</sup>. 헐리우드의 주요 영화 제작사들은 자체 OTT 서비스의 확산과 경쟁력 확보를 위하여 신작 영화의 상영권 이후 주력 배급 창구로 OTT를 활용을 확대하고 있다.

미디어 기업의 최근 인수 합병 사례를 살펴 보면 통신이나 ICT 기업의 콘텐츠에 대한 투자가 부각된다. OTT 서비스를 염두에 두고 있는 통신이나 ICT 기업이 장기적으로 오리지널 콘텐츠에 대한 투자를 바탕으로 경쟁력을 유지하려는 노력으로 분석할 수 있다<sup>[14]</sup>.

본 연구에서 살펴 보았듯이 최근 OTT 서비스의 급속한 확산은 미디어 산업의 전체 가치 사슬에 근본적인 변화를 가져오고 있다. 기존의 미디어 가치 사슬에 위치한 모든 기업이 영향을 받고 있으며 향후 OTT를 중심으로 재편이 확실시 되는 미디어 시장에서 각자 경쟁력을 확보하기 위한 새로운 시도가 나타나고 있다. 결국 향후 OTT를 중심으로 재편되는 미디어 시장에서 어떠한 핵심 경쟁력을 확보할 수 있는가에 대한 미디어 기업의 판단에 따라서 미디어 기업의 전략이 수립되고 이에 따라서 현재 미디어 시장이 새롭게 재편되는 시점이라고 할 수 있다.

## References

- [1] Eun-A Park, "Why the networks can't beat Netflix: speculations on the US OTT services market", Digital Policy, Regulation and Governance, Vol. 19, No. 1, pp. 21-39, 2017.  
DOI:https://doi.org/10.1108/DPRG-08-2016-0041
- [2] J. Eisenach, "Video programming costs and cable TV prices", 2010.  
<https://ecfsapi.fcc.gov/file/7020412416.pdf>
- [3] J. Han, "Streaming era, Conflict between media firm and Nielson", Inside Cable, 2021  
<http://m.incable.co.kr/news/articleView.html?idxno=63281>
- [4] M. Song, "Global OTT landscape & strategic directions of CPND", KT Economics & Management Research Lab, 2013.  
<https://www.digieco.co.kr/>
- [5] M. Farooq & V. Raju, "Impact of Over-the-Top (OTT) services on the telecom companies in the era of transformative marketing.", Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 20, No. 2, pp. 177-188, 2019.
- [6] J. Han, "Comcast succeeded in avoiding risk", Inside Cable, 2021.  
<http://www.incable.co.kr/news/articleView.html?idxno=60517>
- [7] A. Banerjee, P. Rappoport, & N. Alleman, "Forecasting video cord-cutting: The bypass of traditional pay television. Demand for communications services - Insights and perspectives", The Economics of Information, Communication, and Entertainment, pp. 59-82, 2014.
- [8] M. S. Kim, E. Kim, S. Hwang, J. Kim, & S. Kim, "Willingness to pay for over-the-top services in China and Korea", Telecommunications Policy, Vol. 41, No. 3, pp. 197-207, 2017.
- [9] D. Kim, "The future outlook of Netflix - The financial perspective", Information and Communication Policy, Vol. 28, No. 22, pp. 1-19, 2016.
- [10] S. Arnold, "Netflix and the myth of choice/participation/autonomy", In K. McDonald & D. Smith-Rowsey (Eds.), The Netflix effect: Technology and entertainment in the 21st century, pp. 49-62. New York: Bloomsbury, 2016
- [11] A. Fagerjord & L. Kueng, "Mapping the core actors and flows in streaming video services: what Netflix can tell us about these new media networks", Journal of Media Business Studies, Vol.16, NO. 3, pp. 166-181, 2019.  
DOI:https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1684717
- [12] J. Kwak, & H. Na, "An empirical analysis on the effect of OTT company's content investment", Journal of The Institute of Internet, Broadcasting and Communication, Vol. 21, No. 4, pp.149-156, 2021.  
DOI:https://doi.org/10.7236/JIIBC.2021.21.4.149
- [13] I. Lee, M. Lee, H. Kim., J. Park, & J. Son, "A study on the Internet game and smartphone usage of the senior elementary school students", Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society, Vol. 21, No. 10, pp. 421-432, 2020.  
DOI:https://doi.org/10.5762/KAIS.2020.21.10.421
- [14] C. Park, H. Kwon, & H. Kwak, "An empirical study on the factors influencing the VOD purchase in IPTV", Journal of Korean Institute of Information Technology, Vol.12 No.11, pp. 153 - 163, 2014.  
DOI:https://dx.doi.org/10.14801/kitr.2014.12.11.153

## 저 자 소 개

### 도 준 호(정회원)



- 1996년 : Michigan State University (언론학박사)
- 1997년 ~ 2001년 : 정보통신정책연구원(KISDI) 연구위원
- 2001년 ~ 현재 : 숙명여대 미디어학부 교수
- 방송통신위원회 자체평가위원, 한국방송학회 기획이사 역임
- 2021년 ~ 현재 : 한국방송학회장