



트렌드리포트 03

디즈니의 구조개편과 통합 광고 플랫폼 출범

1. TV 산업의 지형 변화

2. 디즈니의 주요 변화 방향과 비즈니스 전략

2.1. D2C 플랫폼 중심의 변화와 구조개편

2.2. 레거시와 디지털을 아우르는 통합 광고 플랫폼 출범

3. 나오며

디즈니의 구조개편과 통합 광고 플랫폼 출범

요약문

유료TV가 쇠퇴기에 접어든 가운데 오랜 기간 전통적인 유료TV 시장에 다양한 TV 채널을 공급하며 프로그램 사용료 수익과 광고 수익을 거뒀던 거대 레거시 미디어 업체들이 그 어느 때보다도 강력한 변화와 혁신의 압력을 받고 있다. 미국의 대표적인 레거시 미디어인 디즈니(Disney)는 2020년 한 해 동안 스트리밍 동영상 플랫폼으로 비즈니스 전략의 중심축을 이동하기 위한 다양한 노력을 기울이고 레거시 미디어 광고와 디지털 광고의 경계를 허무는 다양한 시도를 통해 시너지를 추구하며 시장의 주목을 받아왔다. 디즈니가 보여주고 있는 과감한 행보는 앞으로 다가올 레거시 미디어 거인들의 혁신 노력을 선행하며 방향성을 제시한다는 점에서 면밀히 주시할 필요가 있다.



1. TV 산업의 지형 변화

TV 및 콘텐츠 산업 전문 애널리스트 그룹 TV[R]EV의 공동 설립자이자 선임 애널리스트인 앨런 워크(Alan Wolk)는 현재의 TV 산업이 전통적인 유료TV 서비스가 쇠퇴기에 접어든 가운데 겨우 명맥을 유지하고 있는 상황이라고 진단했다. 반면, 스트리밍 서비스는 급부상하고 있다. 미국의 자동 콘텐츠 인식(automatic content recognition)¹ 기술 업체 인스케이프(Inscape)는 코로나19 팬데믹에 따른 봉쇄 조치가 시행된 올해 초부터 수개월 동안 광고 기반 온라인 동영상(AVOD) 스트리밍의 이용률이 174% 증가한 것으로 집계했다.

IT 전문 미디어 더 버지(The Verge)가 지적했듯 스트리밍 플랫폼이 미디어 산업의 미래 청사진 중 하나라는 수준에 머무르지 않고, 거의 유일한 미래가 될 것이라는 전망이 낱설지 않은 것도 그 때문이다. 미국의 레거시 미디어 거인들조차 2020년 한 해 동안 스트리밍 동영상 플랫폼으로 비즈니스 전략의 중심축을 옮기려는 것도 이러한 변화를 증명하는 징후이다.

방대한 콘텐츠를 보유한 글로벌 기업 디즈니(Disney)는 아직 전통적인 레거시 미디어 사업자로서 정체성을 유지하고 있지만, 시장 변화에 민감하게 반응하며 적극적으로 대응하고 있다. 디즈니는 스트리밍 서비스인 ‘디즈니 플러스(Disney+)’ 출시와 대대적인 구조조정, 통합광고플랫폼 구축 등을 통해 레거시 미디어와 디지털 미디어의 경계를 지우고 있다. 전 세계적으로 소구력을 갖춘 콘텐츠 라인업과 브랜드 경쟁력, 기술적 역량과 막강한 플랫폼 경쟁력을 배경으로 디즈니가 새롭게 재편되는 TV 산업의 지형 속에서 어떤 모습으로 자리 잡을 것인지 귀추가 주목된다.

1) 동영상에서 이미지, 오디오를 검색하는 기술로서 스마트 TV, 스마트폰, 스마트 PC, 게임 등을 하다가 시청자가 관심 있는 콘텐츠가 등장하면 제품의 가격, 제조사 등을 자동으로 찾아주고 구매할 수 있도록 지원. (참조: 시사상식사전, 최신 ICT 시사상식(2020))

2. 디즈니의 주요 변화 방향과 비즈니스 전략

2.1. D2C 플랫폼 중심의 변화와 구조개편

디즈니는 디즈니 플러스의 출시 1주년이 임박한 시점인 2020년 10월 12일, 밥 차펙(Bob Chapek) CEO를 통해 스트리밍 사업 부문을 중심으로 하는 전격적인 조직 개편을 선언해 화제를 모은 바 있다. 디즈니 플러스는 출시 직후부터 단기간에 6,050만 명 이상의 글로벌 구독자를 끌어 모았으며, 디즈니 플러스와 훌루(Hulu), ESPN 플러스(ESPN+) 등의 자사 스트리밍 플랫폼을 총괄해 1억 명 이상의 구독자 기반을 확보한 상황이었다.

디즈니 플러스를 발판으로 한 D2C 사업의 성공에 고무된 디즈니는 D2C 전략을 더욱 가속했다. 스트리밍과 전통적인 플랫폼을 포괄하는 오리지널 콘텐츠 유통에 힘을 실어주는 차원에서 글로벌 미디어 및 엔터테인먼트 유통 조직을 신설했다. 해당 조직은 유통과 광고 영업을 총괄해 모든 콘텐츠 수익화 활동을 책임지고, 디즈니 산하 스트리밍 서비스의 운영을 관장한다. 디즈니 미디어 및 엔터테인먼트 사업의 손익에 대한 회계 책임도 부여한다.

콘텐츠 제작은 스튜디오, 일반 엔터테인먼트, 스포츠 분야로 나누어 관리한다. 스튜디오 그룹은 주로 영화관과 스트리밍 서비스에 유통되는 콘텐츠를 담당하는 조직으로, 월트 디즈니 스튜디오(Walt Disney Studios), 픽사(Pixar), 마블(Marvel), 루카스필름(Lucasfilm) 등을 아우른다.

일반 엔터테인먼트 그룹은 스트리밍 서비스와 더불어 디즈니의 여러 케이블 TV 채널과 지상파 채널 ABC를 통해 콘텐츠를 공급하는 데 주력한다. 스포츠 그룹은 ESPN 플러스와 스포츠 전문 채널 ESPN, ABC의 라이브 스포츠 프로그램과 스포츠 뉴스, 스포츠 관련 오리지널 콘텐츠에 집중한다.

체팩 CEO는 "디즈니 플러스의 믿기 어려운 성공과 D2C 사업 가속화를 위한 전사적인 계획에 따라 보다 효율적으로 성장 전략을 지원하는 방향으로 전략적 조직 개편을 단행하게 되었다"며, "콘텐츠의 유통과 제작을 분리해 관리함으로써 더욱 효과적이고 민첩하게 소비자가 원하는 콘텐츠를 만들어 내고, 해당 콘텐츠를 소비자가 선호하는 방식으로 전달할 수 있게 될 것"이라고 발표했다.



이와 함께 디즈니가 코로나19 팬데믹의 여파로 영화관, TV 채널, 테마파크 등 기존 주요 사업 부문에 직격탄을 맞았지만, 반대로 특수를 누리고 있는 스트리밍 사업을 위주로 우선순위를 재조정하고 있다는 진단도 나오고 있다. 현시점에는 스트리밍 사업 부문이 유일하게 성공적인 사업 부문이라는 판단하에 조직 개편이 이루어졌다는 시각이다. 하지만 코로나19 여파를 피해가려는 임기응변의 대응이라기보다는 레거시 미디어의 틀을 벗어나 새로운 시대에 걸맞은 조직으로 변신하기 위한 노력으로 해석하는 시각 역시 타당성을 가질 수 있다.

디즈니가 제작한 <물란(Mulan)>은 2020년 여름 최고의 기대작 중 하나로 손꼽혔다. 디즈니는 영화 개봉 대신 디즈니 플러스에서 별도 과금(PPV) 방식²⁾으로 공개했다. 이에 스트리밍 동영상 시장에서 넷플릭스(Netflix)가 선도해 온 SVOD 수익모델을 대신해 PPV 수익모델이 대세로 자리 잡게 될 가능성을 전망하는 분석이 제기되기도 했다.

업계에서는 디즈니 플러스를 통해 <물란>을 개봉한 것이 단순히 코로나19 팬데믹에 따른 박스 오피스 매출 감소를 상쇄하기 위한 조치가 아니라 혁신적인 신작 영화 유통 전략을 실험하기 위한 행보로 풀이하고 있다. 디즈니 플러스를 통한 신작 영화 개봉 전략을 통해, 영화관 방문을 꺼리는 영화 팬들을 포섭해 신작 영화의 전체적인 수익을 증대시키는 동시에 디즈니 플러스 서비스의 구독자 보유율을 향상시킬 수 있다는 설명이다. 투자 은행 로젠블라트 시큐리티스(Rosenblatt Securities)의 선임 애널리스트인 버니 맥터난(Bernie McTernan)은 이처럼 새로운 영화 유통 전략이 디즈니 플러스 구독자들의 서비스 해지를 만류하는 수단이 될 수 있을 것으로 분석했다. 이는 그동안 미디어 시장의 변화에 굼뜬 행보를 보여 온 과거와 달리 디즈니가 시장 흐름에 기민하게 대처하는 신호라는 점에서도 긍정적인 평가를 받고 있다.

2) 미국의 영화 배급 시스템은 통상적으로 신작 영화에 대해 영화관에 75~90일간의 상영 독점권을 보장한 후 2개월간 가정용 비디오 및 콘텐츠 당 과금(Pay-per-view, PPV) 대여 서비스에서 사용할 수 있도록 하고, 그 후 프리미엄 케이블 채널과 TV 신디케이션의 차례가 돌아오는 방식의 배타적 창구 전략을 도입해 온 바 있다.

2.2. 레거시와 디지털을 아우르는 통합 광고 플랫폼 출범

최근 광고 사업 부문의 몸집을 키워온 디즈니는 2020년 한 해 동안 레거시 미디어 광고와 디지털 광고의 경계를 허무는 다양한 시도를 통해 시너지를 추구하며 새바람을 일으켜왔다. 오프라인 업프론트(Upfront) 행사를 대신하는 가상 업프론트 행사에서 디즈니와 훌루의 통합 광고 상품인 ‘디즈니 훌루 XP(Disney Hulu XP)’를 출시하고, 자사 통합형 광고 제품군 ‘루미네이트(Luminate)’에 훌루를 포함시킨다는 소식을 발표한 데 이어 자사의 모든 광고 기술 및 광고 제품 운영을 하나의 팀으로 병합한 광고플랫폼팀을 신설하기도 했다.

새로 출범한 광고플랫폼팀은 훌루의 광고 제품과 광고 기술을 TV 방송, 스트리밍 동영상, 디지털 광고를 아울러 디즈니의 모든 미디어 플랫폼을 겨냥한 전략, 기술, 도구, 제품 개발에 활용하는 방식으로 운영된다. 특히 광고플랫폼팀이 개발하게 될 디즈니의 범용 통합 광고 플랫폼은 디즈니가 로쿠(Roku), 아마존(Amazon), 구글(Google)과 더불어 동영상 광고 경쟁을 본격화한다는 선전포고와도 같았다.

미국의 지상파 방송사 ABC를 비롯해 다양한 TV 채널을 거느리고 있는 디즈니가 2020년 6월 오프라인 업프론트 행사를 대신해 광고 에이전시를 겨냥한 가상 로드쇼 형태의 업프론트 행사를 진행했을 당시만 해도 코로나19 확산의 여파를 피해 가지 못한 교육지책으로 여겨졌다. 그러나 차기 시즌의 제작에 차질이 발생해 ABC의 신규 프로그램을 소개하는 동영상 클립을 제공할 수 없었던 사정이 오히려 광고 플랫폼으로서 디즈니의 역량에 집중하는 기회가 되었다.

디즈니는 약 2주 동안 온라인 업프론트를 통해 자사의 광고 성능을 홍보하는 데 역량을 집중시켰다. 미디어 광고와 디지털 광고를 아우를 수 있는 ‘디즈니 훌루 XP’의 장점을 강조하고, 이를 통해 효과적인 광고 메시지를 전달할 수 있다는 점을 부각했다. 신규 프로그램 홍보에 집중했던 과거의 업프론트와는 확연히 비교되는 부분이었다. 미국 주요 방송사들이 일 년 치에 해당하는 광고를 한꺼번에 판매하는 업프론트에서 콘텐츠 경쟁력 대신 광고 플랫폼으로서의 위상을 강조한 것은 나쁘지 않은 전략이었다.



2020년 10월 1일 출범한 통합 광고 상품 ‘디즈니 홀루 XP’는 광고주에게 홀루와 디즈니의 TV 채널을 포괄한 광고 상품이다. 디즈니 홀루 XP의 고객은 디즈니의 퍼스트 파티(1st Party) 데이터에 홀루 데이터를 추가해 스크린 유형과 관계없이 타겟 시청자를 대상으로 광고를 게재할 수 있다.

브랜드 맞춤형 광고 솔루션을 제작하는 ‘루미네이트’는 스마트 TV용 앱 퍼블리싱 및 광고 업체인 삼바TV(Samba TV)와 제휴를 체결하고 크로스 플랫폼 솔루션을 제공하기로 했다. ABC, ABC 뉴스(ABC News), 디즈니 디지털(Disney Digital), ESPN 플러스(ESPN+), ESPN 네트워크(ESPN Networks), 프리폼(Freeform), FX 네트워크(FX Networks), 홀루, 내셔널 지오그래픽 네트워크(National Geographic Networks) 등 디즈니의 미디어 자산을 총괄해 오프라인 구매 전환율, 디지털 참여, 브랜드 인식, 광고 도달률 등의 핵심적인 광고성과를 측정할 수 있다.

디즈니가 광고 기술 및 광고 제품 운영을 단일팀으로 집중시킨 것 역시 2020년의 주요 뉴스 중 하나였다. 광고플랫폼팀은 디즈니 산하의 ‘D2C 및 해외 기술(Direct-to-Consumer & International Technology)’ 사업부 소속이다. 해당 사업부는 개발자, 데이터 과학자 등 약 3,500명의 기술자들이 집결해 스트리밍동 서비스, 광고 기술을 비롯한 광범위한 디즈니 디지털 제품을 지원하고 콘텐츠 유통을 관리한다.

2018년 홀루에 영입되어 부사장과 광고 플랫폼 책임자를 역임한 제레미 헬판드(Jeremy Helfand)가 신규 광고플랫폼팀의 수장이다. 광고플랫폼팀은 디즈니의 D2C 및 해외 부문에 속해 있는 홀루의 광고 제품 및 기술을 TV방송, 스트리밍 동영상, 디지털 광고를 아울러 디즈니의 모든 미디어 플랫폼을 겨냥한 전략, 기술, 도구, 제품 개발에 활용하고 있다.

장기적으로 디즈니의 범용 통합 광고 플랫폼을 개발하고, 디즈니 홀루 XP와 같은 크로스 플랫폼 광고를 지원하는 한편, 새로운 광고 포맷을 도입해 시청자 우선주의적인 광고 경험을 확장하고, 자동화된 프로그래매틱 광고(programmatic) 구매 및 판매 플랫폼을 확대하며, 광고 관련 데이터를 분석하고, 어드레서블(addressable) 광고를 활성화하는 등의 업무가 광고 플랫폼 팀의 주요 영역이다.

광고 사업이 디즈니의 전체 비즈니스 포트폴리오에서 매우 중요한 영역이라는 사실을 고려할 때, 업계에서 가장 진일보한 TV 광고 플랫폼을 동력으로 새로운 차원의 미래형 통합 광고 플랫폼을 구축하는 노력은 TV 산업의 지형변화에 대응하는 디즈니의 핵심 전략 중 하나로 주목받고 있다. 오랜 전통의 레거시 미디어 거인으로 남아 있기보다는 통합된 광고 플랫폼을 무기로 구글과 페이스북(Facebook)이 장기간 양분하다시피 하는 디지털 광고 시장에서도 응분의 자리를 확보하겠다는 디즈니의 결의가 돋보이는 부분이다.

3. 나오며

레거시 미디어 거인들이 TV 산업의 과도기에 들어서면서부터는 스트리밍 동영상 플랫폼과 TV 채널의 균형을 맞추어야 하는 과업에 직면하게 되었다는 것은 누구도 부인할 수 없는 사실이다. 대부분의 레거시 미디어 거인들은 아직 스트리밍 동영상 플랫폼용 콘텐츠와 TV 채널용 콘텐츠를 별도로 공급하는 전략을 구사하고 있다. 이는 시청자 주목도가 높고 평단에서도 긍정적인 평가를 받는 콘텐츠는 주로 스트리밍 동영상으로 방영하고, 주목도가 덜한 콘텐츠를 TV 채널의 프라임타임 시간대에 방영하는 전략이 반영된 결과이다.

그러나 전반적인 TV 시청률이 감소해 TV 채널용 콘텐츠 제작을 뒷받침할 수 있는 재전송료 수익, 광고 매출 등이 급감하는 추세 속에서 언제까지나 이처럼 유보적인 태도가 유효하지는 않을 것으로 보인다. 그런 점에서 디즈니가 보여주고 있는 과감한 행보는 앞으로 다가올 레거시 미디어 거인들의 혁신 노력을 선행하며 시장에서 주도적인 위치를 차지할 가능성이 높을 것으로 주목된다.



REFERENCE

1. 'Disney Is Redefining The Game', Seeking Alpha, 2020.08.19
2. 'Disney Merges Ad-Tech Teams, Including Hulu's, Into One Group Led by Jeremy Helfand', Variety, 2020.06.16
3. 'Disney's Streaming Pivot: How Will New Structure Work in Practice?', Hollywood Reporter, 2020.10.21
4. 'Media executives are finally accepting the decline of cable TV as they plot a new path forward', CNBC, 2020.10.24
5. 'Planning to stream the new Mulan movie on Disney Plus Sept. 4? The one thing you need to know', CNET, 2020.08.29
6. 'Streaming was part of the future — now it's the only future', The Verge, 2020.10.28
7. 'The Walt Disney Company Announces Strategic Reorganization Of Its Media And Entertainment Businesses', Disney, 2020.10.12
8. 'Unified Ad Platform Plans Could Signal Disney's Strongest Push Yet Into Video Ad Wars', TV[R]EV, 2020.06.16
9. 'Walt Disney TV Group to Enact Significant Layoffs Amid Reorganization', Variety, 2020.12.3
10. 'Why Disney is releasing 'Mulan' on Disney+ for \$30', CNN, 2020.08.30