

OTT 비즈니스에서의 수직적 유사통합 전략: 넷플릭스 사례를 중심으로*

서 헤 진**

곽 기 호***

2007년 동영상 스트리밍 서비스를 시작한 넷플릭스는 디즈니플러스, 아마존 프라임 비디오, 애플TV+ 등 대형 기업의 진입에도 불구하고 OTT(Over-the-Top) 구독자 수에서 압도적 1위를 유지하고 있다. 그러나 이러한 넷플릭스의 성과를 체계적으로 이해하기 위한 시도는 제한적이다. 특히 일부 선행연구에서 콘텐츠 제작 산업으로의 수직적 후방 통합과 그 효과성을 강조한 바 있으나, 실제 넷플릭스의 인기 콘텐츠 중 독자 제작한 콘텐츠의 비중은 매우 낮다는 증거에서 그 설명력에 한계가 있다. 이에 본 연구는 “넷플릭스는 어떠한 콘텐츠 전략을 구사함으로써 OTT 비즈니스에서의 시장 1위의 성과를 달성하였는가?”라는 연구 문제를 설정하고 콘텐츠 제작의 내부화 수준과 스트리밍 독점 여부를 기준으로 넷플릭스의 콘텐츠 전략을 분석하였다. 연구 결과 넷플릭스는 다양한 독립 제작사가 제작(외부 제작)한 콘텐츠를 독점 스트리밍하는 ‘수직적 유사통합 전략(Vertical Quasi-Integration)’을 중점적으로 구사함을 발견하였다. 더불어 ‘외부제작-독점 스트리밍’ 콘텐츠가 뛰어난 제작비 대비 매출액 성과를 달성하고, 제작비, 매출액, 수익 등에서 70%에 가까운 점유율을 차지하는 등 넷플릭스의 경영 성과에서 가장 핵심적인 역할을 함을 알 수 있었다. 그리고 수직적 유사통합 전략은 OTT 비즈니스의 특성인 구독자 수요와 흥행의 불확실성, 콘텐츠 자산의 특수성 등을 고려했을 때 적절한 전략임을 확인하였다. 또한 넷플릭스는 수직적 유사통합 전략의 장점을 극대화하기 위해 독립 제작사에 대한 (1) 여섯 가지 협상력의 복합적 활용, (2) 우호적인 신뢰 구축, 그리고 (3) 콘텐츠 제작 지원을 위한 데이터 분석·활용 역량과 같은 세부 전략 요인을 효과적으로 구사하였음을 관찰하였다. 본 연구는 콘텐츠 제작과 스트리밍(유통)이라는 OTT 비즈니스의 전후방 활동을 고려하여 OTT 선두 기업의 전략을 총체적으로 이해하고, 수직적 유사통합 전략의 논의를 신생 서비스 산업으로 확장하였다는 점에서 이론적 의의가 있다. 이러한 논의는 후발주자인 국내 OTT 기업과 산업 발전에 유의미한 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

주제어: 넷플릭스, 데이터 분석·활용 역량, 수직적 유사통합, 신뢰, 협상력, OTT 비즈니스

1. 서론

디지털 전환, 비대면 및 개인화된 소비, 소비자 주도의 능동적 선택과 소비, 모바일 기기에서의 콘텐츠 소비 트렌드 등에 따라 OTT(Over-the-Top) 비즈니스가 크게 확산되었다(김소현, 임춘성, 2021; 민

병준 외, 2020; 신호철, 김용희, 2020). 이에 따라 OTT는 콘텐츠 소비 패턴(예: 온라인 중심 소비 및 유료 TV 방송 가입 해지)과 산업 구조(예: 애플, 아마존 등 테크기업의 시장 진입) 변화 등에 막대한 영향을 끼쳤다(박상현, 이종우, 2022; 신성경, 박주연, 2020; 장채운 외, 2022). 이에 따라 OTT 비즈니스에 대한 학술적 연구도 크게 확산되었다. 2024년 11

논문접수일: 2024. 08. 02.

1차 수정본 접수일: 2024. 12. 07.

게재확정일: 2025. 01. 14

* 이 성과는 정부(과학기술정보통신부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(RS-2023-00280284).

** 기술보증기금 기술평가센터 팀원(hjsora@naver.com), 제1저자

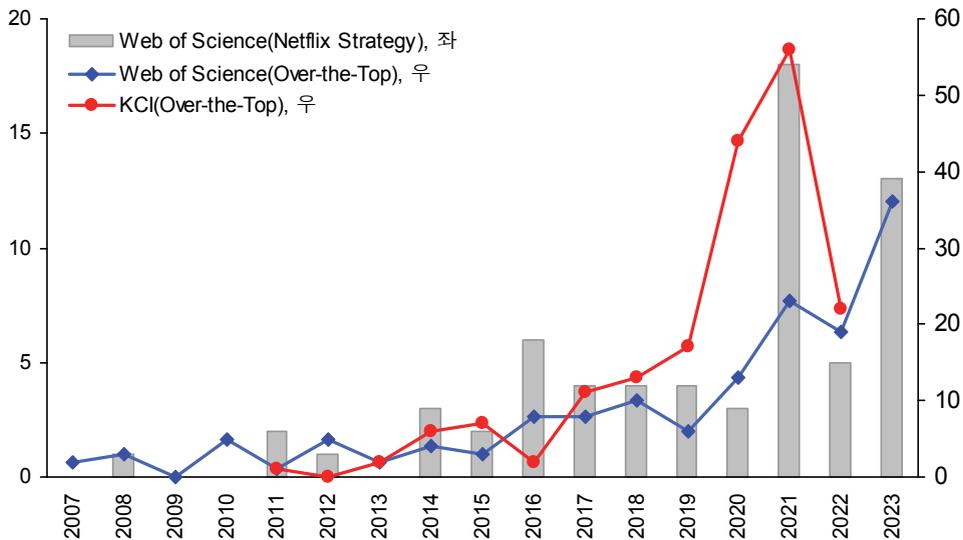
*** 국립한밭대학교 산업경영공학과 부교수(kiho@hanbat.ac.kr), 교신저자

월 현재 Web of Science에서 확인할 수 있는 SSCI 급 학술지에 게재된 논문(Article)에서 제목(Title) 또는 주제(Topic)에 “Over-the-Top”을 포함하는 논문은 미국의 2007년 2편에서 2023년 36편으로 크게 늘었다. 특히 전략 관점에서 넷플릭스를 다룬 SSCI 급 학술지에 게재된 논문은 2008년 최초 등장한 이후 2021년 18편이 게재되는 등 2023년까지 총 66편에 이른다(그림 1). 더불어 2021년에 OTT 비즈니스 관련 특별호 논문 6편이 학술지 Telecommunications Policy에 게재된 바 있으며, 2022년에는 OTT 연구에 대한 리뷰 연구가 등장하였다(Singh et al., 2022). 국내에서도 2011년~2022년 사이 한국연구재단 등재지(KCI)에 게재된 181편의 논문에 대한 메타 분석 연구가 보고된 바 있다(정서현, 박주연, 2022).

이와 같은 OTT 비즈니스 및 선도기업 넷플릭스에 대한 연구 확산에도 불구하고, 콘텐츠 전략 관점에서 넷플릭스에 대한 국내 논의는 매우 제한적이다. 정서현, 박주연(2022)의 논의 및 연구자의 검색 결과 2011년부터 2024년까지 한국연구재단 등재지(KCI)

에 게재된 넷플릭스의 전략을 다룬 논문은 총 6편으로 대부분 2012년 이후 콘텐츠 제작 부문으로의 수직적 통합(후방 통합)(민병준 외, 2020; 홍문기, 2021)과 이의 글로벌 확산(송민정, 2016)에 초점을 두고 있다. 그러나 넷플릭스의 흥행 콘텐츠는 제작의 경우, 대부분 외부 제작사 단독 또는 외부 제작사와 넷플릭스 간 공동 제작으로 확인되며, 스트리밍만 독점적 라이선싱이다. 예를 들어 넷플릭스와 국내 OTT 기업 간 콘텐츠 전략을 비교한 장채운 외(2022)는 넷플릭스가 독점 스트리밍하는 우리나라 콘텐츠 17편이 모두 외부 제작사가 제작함을 밝힌 바 있다. 또한 Nielsen(2023)에서 발표한 2022년 미국에서 가장 많이 스트리밍된 15대 콘텐츠 중 넷플릭스 콘텐츠는 모두 10개이며, 이는 모두 외부 기업이 단독으로 제작하였거나, 공동 제작에 의존함을 알 수 있다(표 1). 이는 수직적 통합이라는 넷플릭스의 콘텐츠 전략에 대해 비판적 시각 또는 보다 엄밀한 고찰이 필요함을 시사한다.

위와 같은 실증뿐 아니라 콘텐츠 수요의 불확실성,



출처: Web of Science 검색 및 선정, 정서현, 박주연(2022) 참고하여 연구자 작성

〈그림 1〉 OTT 및 넷플릭스 전략 관련 학술 연구 추이(단위: 편)

〈표 1〉 2022년 미국에서 가장 많이 스트리밍된 넷플릭스 콘텐츠 현황

순위	콘텐츠명	제작사	제작 유형	스트리밍 OTT	스트리밍 유형
1	Stranger Things	21 Laps Entertainment, Upside Down Pictures, Netflix	공동	넷플릭스	독점
2	NCIS	Belisarius Productions, CBS Studio	외부	넷플릭스, 디즈니플러스, 아마존 프라임 비디오	비독점
3	Cocomelon	Moonbug Entertainment, Treasure Studio, Netflix	공동	넷플릭스	독점
4	Ozark	Zero Gravity Management, Aggregate Films, Head Hunter Productions	외부	넷플릭스	독점
5	Encanto	Walt Disney Animation Studios	단독	디즈니플러스	독점
6	Grey's Anatomy	The Mark Gordon Company, ABC Studios, ShondaLand	외부	넷플릭스	독점
7	Criminal Minds	Lionsgate Television, Erica Messer Productions, ABC Signature, CBS Studios	외부	홀루, 아마존 프라임 비디오	비독점
8	Bluey	Ludo Studio	외부	디즈니플러스	독점
9	Gilmore girls	Warner Bros. Television, Dorothy Parker Drank Here Productions	외부	넷플릭스	독점
10	Seinfeld	Castle Rock Entertainment, West-Shapiro Productions	외부	넷플릭스	독점
11	Supernatural	Warner Bros. Television, Wonderland Sound and Vision	외부	넷플릭스	독점
12	Wednesday	Tim Burton Productions, MGM Television, Toluca Pictures	외부	넷플릭스	독점
13	Heartland	Seven24 Films, Rescued Horse Season One	외부	넷플릭스	독점
14	Cobra kai	Hurwitz & Schlossberg Productions, Sony Pictures Television	외부	넷플릭스	독점
15	The Simpsons	Gracie Films, 20 th Television (Disney Television Studios의 자회사)	공동	디즈니플러스	독점

출처: Nielsen(2023) 및 연구자 조사에 기반하여 작성

높은 콘텐츠 제작비, 다양한 콘텐츠 제공의 중요성과 같은 OTT 비즈니스 고유 특성은 수직적 통합 전략의 단점인 전략적 유연성 부족 문제를 더욱 심화시킬 가능성이 크다(Ramasoota and Kitikamdhorn, 2021; Rothaermel et al., 2006; Zhang, 2013). OTT 콘텐츠는 공급자와 소비자 간의 정보 비대칭성과 제작과정의 불확실성으로 인해 흥행 수준 예측이

매우 어렵다(Hanssen, 2010; Lampel and Germain, 2016; Peltoniemi, 2015). 특히 기존 콘텐츠와의 차별화, 장르 간 이질적 특성 등으로 인해 콘텐츠 편당 막대한 제작비가 소요되기 때문에(김수강, 김현준, 2023; D'Annunzio, 2017; Garnham, 2005; Gil and Spiller, 2007), 수직적 통합에 따른 대량 생산과 규모·범위의 경제 효과를 기대하기 어려운 특

성이 있다. 물론 OTT 콘텐츠는 기획과 제작 단계에서 자산 특수성이 높은 특성을 갖지만(Gil and Spiller, 2007), 방대한 콘텐츠 스트리밍을 통해 소비자를 유인해야 하는 OTT 기업은 콘텐츠 제작에서의 수직적 통합으로 인해 심각한 재무적 어려움에 빠질 수 있다(민병준 외, 2020; 박상현, 이종오, 2022). 따라서 OTT 기업은 전략적 유연성과 비용 효과성을 갖추면서도 차별화된 콘텐츠 확보와 스트리밍을 통해 경쟁 우위를 확보할 수 있는 전략 수립이 필요하다.

이에 따라 본 연구는 연구문제로 “넷플릭스는 어떠한 콘텐츠 전략을 구사함으로써 OTT 비즈니스에서의 시장 1위의 성과를 달성하였는가?”를 제시하였다. 연구문제 해결을 위해 본 연구는 먼저 콘텐츠 제작 방식을 단독, 공동, 외부 제작으로 나누고, 스트리밍 방식을 넷플릭스 독점과 타 OTT 공동 스트리밍(비독점 스트리밍)으로 구분한 분석 프레임워크를 개발하였다. 이에 기반하여 TMDb(The Movie Database)와 IMDb(Internet Movie Database) Pro에서 제공하는 자료를 활용하여 넷플릭스가 스트리밍하는 6,332개 콘텐츠(2024년 3월 기준)의 제작 및 스트리밍 방식을 분석하였다. 그 결과 넷플릭스는 콘텐츠 제작에서 다양한 독립 제작사에 의존(외부 제작)하고 있으나, 스트리밍은 타 OTT의 스트리밍을 허용하지 않는 독점 방식을 따르는 콘텐츠(‘외부 제작-독점 스트리밍’)가 74.3%를 차지하였다(그림 4). 특히 이와 같은 ‘외부 제작-독점 스트리밍’ 콘텐츠 유형은 제작비 대비 매출액 성과가 뛰어난 뿐 아니라 제작비, 매출액 등에서 70%에 가까운 점유율을 차지하는 등 넷플릭스의 콘텐츠 전략과 성과에서 가장 핵심적인 역할을 함을 알 수 있었다. 이는 결국 넷플릭스가 콘텐츠 제작을 외부에 의존하면서도 스트리밍 독점화를 통해 OTT 비즈니스에서 지배적인 기업으로 성장하였음을 시사하며, 동시에 수직적 유사통합(Vertical Quasi-Integration) 관점에서 바라볼 수 있다(김상덕, 2019; Blois, 1972; Clemons and Row, 1992;

Harrigan, 1984; Zaheer and Venkatraman, 1995).

이러한 분석 결과와 수직적 유사통합 전략에 대한 개념적 이해를 바탕으로(3.1절) 본 연구는 3.2절에서 OTT 비즈니스의 구독자 수요와 흥행의 불확실성, 콘텐츠 자산의 특수성의 관점에서 수직적 유사통합 전략의 중요성을 귀납적 접근을 통해 고찰한다. 이어 3.3절에서 콘텐츠 제작사에 대한 협상력과 신뢰 동시 구축, 콘텐츠 제작 지원을 위한 IT 역량 구축의 관점에서 넷플릭스의 수직적 유사통합을 심층 분석한다. 이를 위해 본 연구는 패턴 매칭 기법(Pattern Matching Logic)을 사용하였다(Gibbert et al., 2008; Yin, 2014). 패턴 매칭 기법은 이론에서 확인되는 패턴을 특정하고, 연구 대상에서 관찰된 패턴 확보, 그리고 이론적 패턴과 관찰된 패턴을 매칭함으로써 연구 결과의 엄격성(Rigor), 유의미한 실증(Relevance), 그리고 내적 타당성을 확보하기 위한 분석 방법으로 질적 사례 연구에서 널리 사용되고 있다(Beverland and Lindgreen, 2010; Trochim, 1989; Sinkovics, 2018). 이와 함께 3.4절에서 2위 기업이지만 최근 넷플릭스와의 구독자 수 격차가 벌어지고 있는 디즈니플러스의 콘텐츠 전략을 비교 분석함으로써 연구결과의 외적 타당성을 제고하였다(Beverland and Lindgreen, 2010; Yin, 2014). 이어 결론(4장)에서 연구결과 요약, 연구의 이론적 공헌과 함께 국내 OTT 기업과 산업에 시사점을 제시하였다.

II. 연구방법

2.1 OTT 비즈니스 및 넷플릭스 현황

OTT 비즈니스는 인터넷망을 기반으로 영화와 드

라마 등의 콘텐츠를 실시간으로 재생 및 유통(스트리밍)하는 미디어 서비스로 정의할 수 있다(김소현, 임춘성, 2021; 김정환, 김성철, 2014). OTT의 문자적 의미는 '셋톱박스(Set-top Box)를 넘어(Over)'로 PC, 스마트폰, 태블릿 등 다양한 기기에서 셋톱박스 없이 수요자가 아무 때나 콘텐츠를 주도적으로 선택·시청할 수 있음을 의미한다(문지영, 박천일, 2015; 민병준 외, 2020). 특히 OTT 비즈니스는 방대하면서도 독자적인 콘텐츠 확보와 상용 패턴 분석에 기반한 시청자 맞춤형 콘텐츠 추천 등이 가능해서 다양한 선호도를 가진 구독자를 동시에 유인할 수 있는 장점이 있다(김현희, 2023; 박상현, 이종오, 2022; 신호철, 김용희, 2020). 이러한 OTT 비즈니스는 2007년 미국에서 넷플릭스가 처음으로 서비스를 개시한 바 있으며, 이후 훌루(2008년), 아마존 프라임 비디오(2011년), 파라마운트+(舊 CBS 올 액세스, 2014년), HBOMax(2015년), 애플TV+(2019년), 디즈니플러스(2019년) 등이 진입하며, 시장이 급격히 성장하였다. 국내에서는 2010년 CJ 그룹 계열의 티빙이 최초이며(문지영, 박천일, 2015),¹⁾ 이후 2012년 지상파 방송사인 MBC와 SBS가 설립한 폭(Pooq), SK 계열의 옥수수(2016년),²⁾ 창업기업인 왓챠(2016년), 쿠팡 플레이(2020년) 등이 순차적으로 진입하였다(신호철, 김용희, 2020).

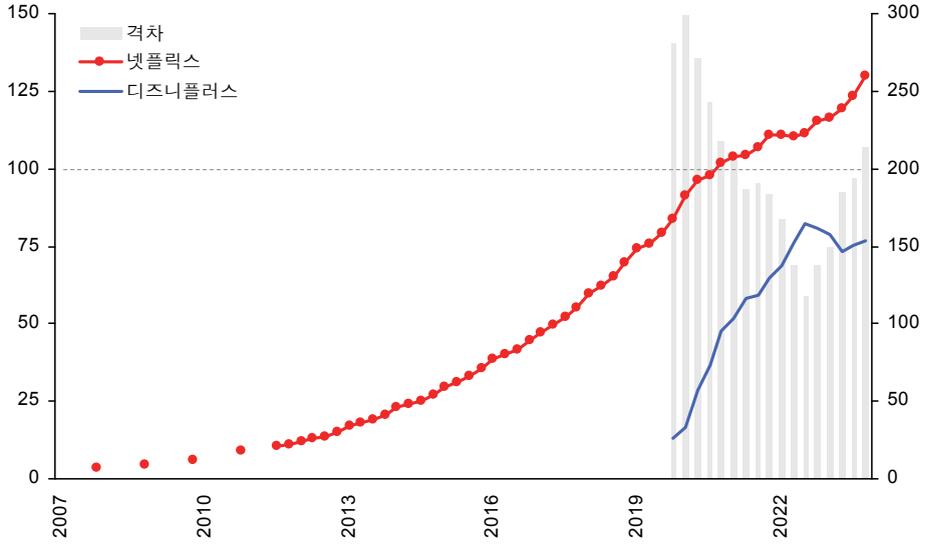
상기 제시한 특징에 힘입어 OTT 비즈니스는 코로나 시기에 급격히 성장하였다(김소현, 임춘성, 2021; 신호철, 김용희, 2020). 세계 OTT 시장 규모는 2015년 280.4억 달러에서 2020년 1,814억 달러, 2023년 2,954억 달러까지 확대되었으며(정보통신산업진흥원, 2024), 기업 간 경쟁도 심화되었다(김윤지, 2024; 이상원, 2023). 일례로 2022년 말 기준 인도의 경우 6억 명의 시청자를 두고 40개가 넘는 OTT 서비스가 경쟁하고 있으며(BusinessToday, 2023), 중국은

10억 명의 시청자를 두고 아이치이, 텐센트 비디오, 유쿠, 빌리빌리, 망고TV, 미구비디오 등이 치열한 경쟁을 벌이고 있다(이재영, 안영민, 2022). 이러한 추세는 2023년 2분기 사상 처음으로 7대 OTT 기업(넷플릭스, 아마존 프라임 비디오, 훌루, 디즈니플러스, 애플TV+, HBOMax, 파라마운트+)의 점유율이 70%대로 하락한 점에서도 알 수 있다(김윤지, 2024). 이에 따라 OTT 기업의 비즈니스 모델 또한 단품 결제형(Transaction, TVOD)과 구독형(Subscription, SVOD)에서 광고형(Advertising, AVOD)으로 빠르게 진화하고 있으며(권예지, 2024), 동남 및 서아시아, 중동, 아프리카 등 신흥시장으로의 진출 가속화(정보통신산업진흥원, 2024), 기업 간 제휴(예: OTT 간 스트리밍 번들)와 인수·합병(예: OTT 간 합병, 콘텐츠 제작사 인수 또는 투자)등이 활발하게 일어나고 있다(한순천, 2024; 이상원, 2023)

이와 같은 시장 성장과 경쟁 심화 속에서도 넷플릭스는 꾸준히 구독자 수를 늘려가며 경쟁 기업과의 격차를 확대하고 있다. 2023년 4분기 현재 구독형(SVOD) 기준 넷플릭스의 전세계 가입자 수는 2억 6,208만 명으로 2위인 디즈니플러스의 1억 5,360만 명을 크게 앞서고 있고, 최근 들어 그 격차를 확대하고 있다(그림 2). 일각에서는 2023년 아마존 프라임 비디오의 미국 내 가입자 수가 1.7억 명 내외로 넷플릭스의 8,012.8만 명을 상회함을 주장하고 있으나(Backlinko, 2023), 아마존 프라임 비디오의 가입자 대부분이 AVOD 기반임을 감안하면, 넷플릭스의 시장 지배력이 공고함을 알 수 있다(Next TV, 2024). 2023년 4분기 기준 넷플릭스의 세계 가입자 수 점유율은 33.4%로 압도적 1위를 기록하고 있으며(Advanced Television, 2024), 2023년 연간 매출 337.2억 달러, 영업이익 69.5억 달러(영업이익률 20.6%)를 기록하며 경쟁사 대비 압도적인 수익

1) 티빙은 2021년 1월 JTBC 스튜디오로부터 약 200억 원의 지분투자를 받았으며, 2022년 KT시즌을 인수(이상원, 2023).

2) 폭과 옥수수는 2019년 8월 합병, 웨이브(Wavve)로 재출범하였으며, 2024년 6월 말 현재 티빙과 합병을 추진하고 있음(김학성, 2024).



주: 2007-2010년은 연간 자료이며, 분기별 자료는 2011년 3분기부터 집계
출처: 각 기업 공시자료 활용하여 연구자 작성

〈그림 2〉 구독형(SVOD) 기준 넷플릭스의 분기별 전세계 가입자 수와 디즈니플러스와의 격차 추이 (단위: 백만 명)

성을 보이고 있다(김윤지, 2024).

2.2 넷플릭스의 콘텐츠 전략 분석 방법

앞서 언급한 바와 같이 OTT 비즈니스는 콘텐츠 가치사슬 관점에서 제작을 상류에, 그리고 그 하류로서 스트리밍(재생 및 유통)을 핵심 활동으로 두고 있다(Afilipoaie et al., 2021; Daidj and Egert, 2018; Lee et al., 2020; Mulla, 2022; Park, 2019).³⁾ 이에 따라 본 연구에서는 넷플릭스의 콘텐츠 전략을 콘텐츠 제작과 스트리밍 방식으로 나누어 분석하였다. 우선 제작은 제작 기획 및 비용 주체에 따라 ① 단독 제작, ② 공동 제작(자사 및 계열사와 타 기업 간 협력), ③ 외부 제작(타 기업 단독)으로 구분하였다(이용설, 김공숙, 2020; 장채운 외, 2022).

또한 스트리밍 방식은 영화 배급과 라이선싱의 관점에서 ① 넷플릭스 독점 스트리밍과 ② 타 OTT 공동 스트리밍(비독점 스트리밍)으로 구분하였다(민병준 외, 2020; 신호철, 김용희, 2020). 이에 따라 콘텐츠 전략 분석 프레임워크는 아래 〈그림 3〉과 같다.

		콘텐츠 제작(상류)		
		단독 제작	공동 제작	외부 제작
콘텐츠 스트리밍(하류)	타 OTT와 공동	D	E	F
	넷플릭스 전용	A	B	C

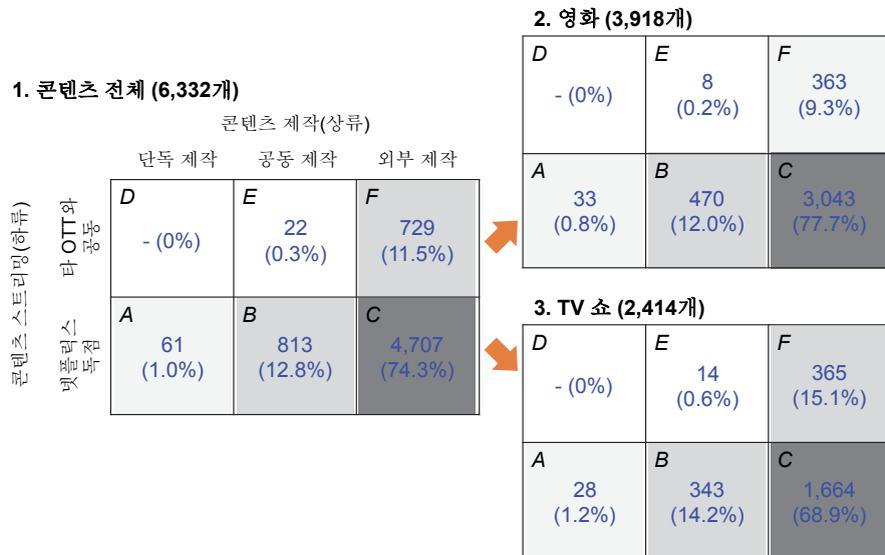
〈그림 3〉 넷플릭스 콘텐츠 전략 분석 프레임워크: 제작과 스트리밍 방식

3) 물론 OTT 기업은 콘텐츠 스트리밍 시 트래픽 부담을 경감시켜 주는 CDN(Content Distribution Network) 서비스 및 인터넷 기업과의 협업, 사용자들이 보유하고 있는 기기 제조 기업과도 가치사슬을 구성하나(삼정KPMG, 2019), 본 연구에서는 생략함

상기 프레임워크 관점에서 넷플릭스의 콘텐츠 전략을 이해하기 위해 본 연구는 넷플릭스가 스트리밍하는 콘텐츠 별 제작과 스트리밍 정보를 TMDB와 IMDb Pro로부터 수집하였다. TMDB와 IMDb는 영화, TV 콘텐츠 등에 대한 광범위한 메타데이터를 제공하는 기업이자 웹사이트로 OTT 콘텐츠 유통 결정 요인(예: 정윤경, 2022), 지역 방송 및 영화 산업 가치사슬에 대한 넷플릭스의 파급력(예: Ramasoota and Kitikamdhorn, 2021), 소셜 미디어 상의 구전 효과가 영화 흥행에 미치는 영향(예: Baek et al., 2017) 등의 관련 연구에서 다수 활용된 바 있다. 본 연구에서는 두 웹사이트에서 제공하는 제작사 (Production Company) 정보를 활용하여 넷플릭스 단독 제작, 넷플릭스 포함 2개 이상의 제작사 공동 제작, 외부 제작(외부 제작사 간 공동 제작 포함)을 구분하였다. 특히 공동 제작 정보는 넷플릭스의 최고위 제작자(Film Maker) 정보, 넷플릭스 뉴스룸, What's on Netflix 등에 공개된 정보와 관련 전문 잡지(Hollywood Reporter, Variety) 등을 통해

교차 확인하였다. 더불어 스트리밍 독점 여부는 구독형(SVOD), 즉 정액 요금제(Flatrate) 기준으로 시청 가능한 OTT가 넷플릭스뿐이면 '독점', 아마존 프라임 비디오, 파라마운트+, 훌루 등 타 OTT가 포함되어 있으면 '비독점'으로 분류하였다.

특히 위와 같은 분석은 각 콘텐츠 별 최초 공개 날짜 (Release Date) 또는 시리즈의 첫 에피소드가 방영된 날짜(First-air Date)를 기준으로 시계열화 함으로써 넷플릭스의 콘텐츠 전략을 종단적으로 파악코자 하였다. 또한 콘텐츠 전략의 효과를 분석하기 위해 TMDB에서 제공하는 콘텐츠별 인기도(Popularity) 지표를 활용하였다. 인기도는 콘텐츠의 일별 투표 수, 시청 수, 선호 콘텐츠 등록 수, 워치리스트(WatchList)에 등록된 수, 콘텐츠 공개 날짜, 누적 투표 수 등을 종합적으로 고려하여 TMDB에서 자체적으로 산출·제공하는 상대적 지표이다(Santos et al., 2022). 따라서 콘텐츠 별 인기도 지표를 사용하면 콘텐츠 전략의 성과에 대한 정성적 파악이 가능하다. 콘텐츠는 TMDB(2024)의 콘텐츠 분류 기준에 따라 영화



〈그림 4〉 넷플릭스의 콘텐츠 전략: 외부 제작·독점 스트리밍 중심

(Movies)⁴⁾와 TV 쇼⁵⁾로 나누어 분석하였다. 데이터 수집 기준일은 2023년 3월 14일이며, 넷플릭스가 스트리밍 서비스를 시작한 2007년 이후 전 세계로 배급(Release 또는 Distribution)된 모든 콘텐츠를 대상으로 한다. 이에 따라 <그림 3>에 따른 분석은 콘텐츠 수는 총 6,332개이며, 영화 3,918개, TV쇼 2,414개로 구분할 수 있다.

III. 연구결과

3.1 넷플릭스의 콘텐츠 전략: 수직적 유사통합 전략 관점에서의 이해

분석 결과 넷플릭스의 콘텐츠 전략은 대부분의 콘텐츠 제작을 외부 제작하고 있으나(전체 콘텐츠의 85.8%), 스트리밍은 독점 방식을 채택하고 있었다(전체 콘텐츠의 88.1%). 그리고 제작 및 스트리밍 방식에 대한 교차 분석 결과 외부 제작이면서 독점 스트리밍하는 콘텐츠가 전체 콘텐츠의 74.3%(C 사분면)인 것으로 나타났다(그림 4-1). 여기서 이른바 '넷플릭스 오리지널 콘텐츠'로 알려진 콘텐츠를 살펴본 결과 대부분 C 사분면에 속하는 것으로 나타났다. 이는 '오리지널 콘텐츠'의 의미가 제작의 내부화가 아닌 독점적인 스트리밍에 있음을 시사한다. 이와 같은 넷플릭스의 외주 제작 중심의 콘텐츠 전략은 2021년 6월 기준 우리나라 콘텐츠(17편)를 대상으로 한 연구(장채윤 외, 2022)와 2012년~2020년 5월 사이 유럽에 배포된 TV쇼(202편)를 대상으로 한 연구(Afilipoaie et al., 2021)에서도 확인할 수 있다.

이는 넷플릭스의 외주 제작·독점 스트리밍 중심의 콘텐츠 전략은 특정 국가·지역이 아닌 전 세계를 대상으로 한 글로벌 전략임을 시사한다.

이러한 결과는 위 <그림 4>와 같이 콘텐츠 유형(영화 및 TV쇼) 별로 나누어 분석했을 때도 반복적으로 확인된다(그림 4-2, 4-3). 영화 콘텐츠와 TV쇼 콘텐츠의 C 사분면 비중은 각각 77.7%, 68.9%로 70% 전후를 기록하였다. 반면 제작 관점에서 수직적 통합으로 이해할 수 있는 A 사분면에 속하는 콘텐츠의 수는 영화 33개, TV쇼 28개로 전체 콘텐츠의 1% 미만에 불과하다(그림 4). 이는 결국 넷플릭스의 콘텐츠 확보 전략을 수직적 통합으로 보기 어렵다는 주장을 지지한다. 한편 TV쇼 콘텐츠의 F 사분면 비중(15.1%)이 영화의 그것(9.3%)에 비해 비교적 높은 이유는 유럽 사례와 같이 미니시리즈를 제작한 방송사가 넷플릭스에 배급권을 판매하되, 자국 및 인근 지역의 배급권을 갖는 경우가 많은 점에서 이해할 수 있다(Afilipoaie et al., 2021).⁶⁾

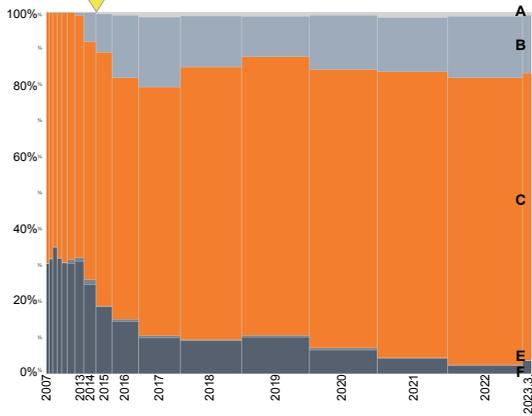
이와 같은 넷플릭스의 외부 제작·독점 스트리밍 중심의 콘텐츠 전략(C 사분면)은 다음 <그림 5>와 같이 스트리밍 서비스를 시작한 2007년부터 실행되었으며, 특히 2016년 이후 더욱 강화되었음을 알 수 있다. 실제로 2016년~2023년 3월 사이 C 사분면 콘텐츠의 비중은 76.1%로 2007년~2015년의 68.0% 대비 8.1%p 증가하였으며, 이러한 추세는 영화(73.6%→78.9%), TV 쇼(55.9%→72.9%)에서 공통적으로 관찰된다. 이는 넷플릭스가 2016년을 기점으로 전 세계 130개국(한국 포함)에 OTT 서비스를 오픈하면서 현지 문화와 트렌드를 반영한 콘텐츠 제작을 위해 현지 독립 제작사와의 협업으로 외부 콘텐츠를 대대적으로 확보해 나갔기 때문이다

4) 극장(Theater)에서 개봉, TV·비디오·OTT 등에서 최초 공개, 영화제에서 최초 공개, 일회성 TV 스페셜

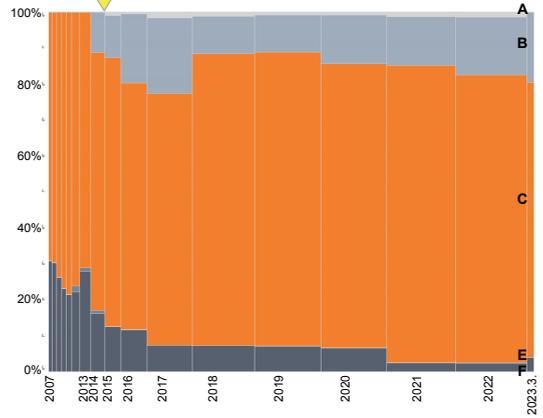
5) 미니시리즈(미리 정해진 수의 에피소드로 완전한 이야기를 전달하는 콘텐츠, 예: 넷플릭스의 오리지널 시리즈), 2부작 이상으로 구성된 TV 콘텐츠 등

6) <그림 4>에서 전체 콘텐츠의 12.8%를 차지하는 '공동제작-독점 스트리밍' 콘텐츠(B 유형)는 외부 제작사의 제작비 부담 비중에 따라 C 유형(외부 제작사가 과반 이상 차지) 또는 A 유형(넷플릭스가 과반 이상 차지)으로도 볼 수 있음

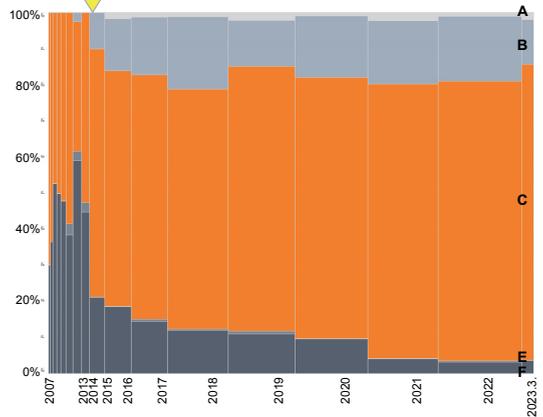
1. 콘텐츠 전체 (5,925개)



2. 영화 (3,637개)



3. TV 쇼 (2,259개)



주: 1) 콘텐츠 별 개봉 및 공개년월 기준으로 정렬, 넷플릭스가 스트리밍 서비스를 시작한 년도(2007년) 이전에 개봉 또는 공개된 콘텐츠 407편(영화 281편, TV쇼 155편)은 분석에서 제외
2) 연도별 비율 막대의 폭은 콘텐츠 수에 비례하여 넓어짐

〈그림 5〉 넷플릭스의 외부 제작·독점 스트리밍 중심 콘텐츠 전략의 추이: 콘텐츠 개봉·공개일 기준

(손창원, 박주연, 2021). 실제로 넷플릭스가 스트리밍하는 콘텐츠 중 2016년 이후 개봉·공개된 콘텐츠의 비중은 90%(86.5%)에 육박한다(영화 85.1%, TV쇼 88.4%). 결국 이는 넷플릭스가 외부 제작사의 콘텐츠를 새로이 확보하여 독점 스트리밍한 점이 OTT 시장 내 경쟁우위를 확보하는 데 중요한 역할을 하였음을 주장한 김장순(2021)과도 연계하여 이해할 수 있다. 이는 넷플릭스의 외부 제작·독점 스트리밍 중심 콘텐츠 전략은 사업 초기부터 본격 및 지속적으로 실행되었으며, 글로벌 전략을 본격화한

2016년 이후 더욱 강화되었음을 의미한다.

뿐만 아니라 '외부 제작·독점 스트리밍' 콘텐츠 유형(C 유형)은 제작비 대비 매출액 성과가 뛰어날 뿐 아니라 제작비, 매출액 등에서도 높은 비중을 차지하며 넷플릭스의 콘텐츠 전략과 성과 창출에 가장 중요한 역할을 보이고 있다. 이는 매출액과 제작비를 공개한 넷플릭스 영화 콘텐츠에 한해 총 제작비·매출액 비중과 제작비 대비 매출액, 그리고 총수익을 콘텐츠 유형별로 분석한 다음 〈표 2〉에서 확인할 수 있다. 구체적으로 C 유형은 제작비의 약 60%, 매출액의

〈표 2〉 넷플릭스의 영화 콘텐츠 유형별 총 제작비·매출액 비중과 수익 성과

구분		유형				계
		B	C	E	F	
제작비 공개	콘텐츠 수	46	397(69.4%)	-	129	572
	총 제작비(억 달러)	20.4	91.3(60.3%)		39.7	151.4
	총 매출액(억 달러)					
	총 수익(억 달러)					
	평균 제작비(백만 달러)	44.3	23.0		31.0	
	평균 매출액(백만 달러)					
	평균 수익(백만 달러)					
매출액/제작비 비율						
매출액 공개	콘텐츠 수	14	379(71.1%)	2	138	533
	총 제작비(억 달러)					
	총 매출액(억 달러)	1.8	283.3(65.0%)	0.3	150.4	435.8
	총 수익(억 달러)					
	평균 제작비(백만 달러)					
	평균 매출액(백만 달러)	13.0	74.8	14.4	108.0	
	평균 수익(백만 달러)					
매출액/제작비 비율						
제작비 및 매출액 공개	콘텐츠 수	10	240(67.0%)	-	109	359
	총 제작비(억 달러)	5.6	74.7(62.7%)		38.8	119.1
	총 매출액(억 달러)	1.8	266.3(64.0%)		147.7	415.8
	총 수익(억 달러)	-3.8	191.5(64.6%)		108.9	296.6
	평균 제작비(백만 달러)	55.6	31.1		35.6	
	평균 매출액(백만 달러)	17.8	111.0		135.5	
	평균 수익(백만 달러)	-37.8	79.8		99.3	
	매출액/제작비 비율	0.3	3.6		3.8	

주) 넷플릭스 독자제작-독점스트리밍(A유형) 영화 콘텐츠 61편의 제작비 및 매출액 정보는 모두 비공개

약 65%, 총 수익의 약 65%를 차지하고 있으며, 콘텐츠당 평균 79.8백만 달러의 수익과 3.6의 매출액 대비 제작비 비율을 달성함을 관찰하였다. 특히 매출액 대비 제작비 비율(3.6)은 '외부 제작-타 OTT 공동 스트리밍'(F 유형)의 비율(3.8)과 함께 가장 높 은데, F 유형의 콘텐츠는 콘텐츠의 흥행 관점에서 외 부 제작사의 협상력이 높은 유형이며, 이로 인해 OTT 기업의 주요 콘텐츠 전략이 되기 어렵다. 이러한 점은 C 유형의 콘텐츠가 넷플릭스에서 가장 중요한 콘텐

츠 유형이며, 상당히 우수한 흥행 성과를 기대할 수 있는 콘텐츠임을 시사한다.

이와 같은 넷플릭스의 '외부 제작·독점 스트리밍' 중심의 콘텐츠 전략은 1장에서 언급한 바와 같이 수 직적 유사통합(Vertical Quasi-Integration)의 관 점에서 이해할 수 있다. 수직적 유사통합 전략이란 가 치사슬의 특정 단계(사업단위)를 내부화(내부거래) 하지 않고도, 시장거래 시 파트너와의 긴밀한 의사소 통과 정보 공유를 통해 거래비용 축소는 물론, 제품·

서비스의 안정적 공급과 혁신 촉진을 기대할 수 있는 전략이다(김상덕, 2019; Blois, 1972; Harrigan, 1984; Zaheer and Venkatraman, 1995). 수직적 유사통합 전략의 대표 사례로 우리는 부품 공급업체를 소유하지 않고도, 특정 공급업체와의 실시간 수요 및 부품 재고 정보 공유와 장기적 전속 계약관계 구축을 통해 세계 최대의 PC 제조사로 성장한 Dell (Magretta, 1998; Mason et al., 2006; Ray et al., 2009; Rothaermel et al., 2006), 장기 전속 거래 관계에 기반한 기초 설계 제시와 독립 부품 업체 주도의 상세 설계와 같은 승인도 방식의 확대를 통해 세계 시장을 지배한 도요타(Bensaou, 1992; Dietl et al., 2009; 고기영 외, 2009; 광기호, 2019) 등을 확인할 수 있다. 이와 같이 수직적 유사통합은 파트너와의 계약(Cai et al., 2009; Diamantopoulos, 1987; Mahoney, 1992) 뿐 아니라 관계와 공유, 상호 이해와 같은 비공식 계약을 동시에 갖는 특성이 있다(Dewald et al., 2007; Harrigan, 1984).

결국 수직적 유사통합 전략은 수직적 통합 전략의 장점인 가치사슬 상의 가격, 수량, 품질 등의 통제력 확보, 거래비용 감소, 신속한 대응 등을 확보하면서 내부화에 따른 비용 증가, 가치사슬 상 유연성 감소, 나태함과 긴장 결여에 따른 품질 하락, 가치사슬 상 특정 단계의 규모의 경제 효과 창출의 어려움과 같은 단점을 극복할 수 있는 장점이 있다(Das et al., 2006; Harrigan, 1986; Jacobides, 2008; Mahoney, 1992; Rothaermel et al., 2006; Zhang, 2013). 이에 따라 수직적 유사통합 전략이 유효한 내외부 조건으로 산업 및 거래 특성과 같은 환경적 요인과 기업 역량 요인에 대한 연구가 꾸준히 이루어졌다. 먼저 환경적 요인으로 공급사 자산 특수성과 거래 환경의 불확실성을 꼽을 수 있다(Cuyper et al., 2021; Luke et al., 1989; Mason et al., 2006; Schmidt and Wagner, 2019; Zaheer and Venkatraman, 1995). 공급사의 자산 특수성은 특정 대상과의 거래

를 수행하기 위해 많은 투자가 요구되나, 그 투자가 다른 대상과의 거래에서는 활용되기 어려운 정도를 의미한다. 또한 거래 환경의 불확실성은 수요기업과 공급사 간 정보 비대칭성, 규제 및 경기 변화에 따른 불확실성을 포함한다. 이러한 환경적 요인은 공급사의 기회주의적 행동을 야기하고 수요기업과의 협력에 부정적 영향을 줄 수 있다(광기호, 장대근, 2022; 김상덕, 2019). 이러한 상황에서 수직적 유사통합 전략은 다양한 계약과 비계약적 접근을 바탕으로 수요기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

한편, 수직적 유사통합 전략 실행에 필요한 기업 역량 요인은 협상력(Bargaining Power), 상호신뢰(Trust) 구축, IT 역량을 꼽을 수 있다(Blois, 1972; Cao and Zhang, 2011; Clemons and Row, 1992; Diamantopoulos, 1987; Zaheer and Venkatraman, 1995). 먼저 수직적 유사통합 전략을 구사하는 기업의 협상력은 상대 기업의 의존도가 높을수록 커질 것이다(Diamantopoulos, 1987). 이러한 협상력은 주로 최종 수요자와 가까운 가치사슬 상 하류 기업에서 발견되는데(Luke et al., 1989), 이에 대해 Diamantopoulos(1987)는 협상력의 유형으로 재무적 보상(Reward), 제재와 위협 중심의 강압(Coercion), 사업에 대한 전문성(Expert), 관계 지속 의지(Referent), 명성 및 법적으로 보호되는 무형 자산과 계약에 기반한 정당성(Legitimate)을 제시하고, 이들 협상력 유형 간 결합이 수직적 유사통합을 통한 성과 창출에 중요함을 강조한 바 있다.

둘째, 기업 간 상호신뢰는 기회주의적 행동을 감소시키고 거래 단절 비용을 증가시킴으로써 수요자와 공급사 간 안정적인 관계를 형성할 수 있도록 돕는다(Monteverde and Teece, 1982; Zaheer and Venkatraman, 1995). 수직적 유사통합에서 협상력을 발휘코자 하는 기업에 대한 높은 신뢰는 상대적으로 협상력이 약한 기업의 우호적 태도나 협력적 투자를 견인할 수 있으며(김상덕, 2019), 장기 관계

지속과 혁신으로 이어질 수 있다(Cai et al., 2009). 상대적으로 협상력이 높은 기업 또한 공급사의 전문화된 자산 투자 지원, 제품 및 서비스 구매에서의 상호 호혜적 가격 책정, 계약상 불확실성 해소, 초과 이익 공유 등을 통한 신뢰 관계 구축을 위해 많은 노력이 필요하다(곽기호, 장대근, 2022). 궁극적으로 기업 간 상호 신뢰는 거래 관계에서 모두의 부가가치 창출에 기여한다(Clemons and Row, 1992; Zaheer and Venkatraman, 1995).

마지막으로 IT 역량은 컴퓨터, 통신 장비 등과 같은 하드웨어와 다양한 업무처리 소프트웨어를 활용하여 외부 공급 기업과의 정보 공유 및 의사결정에서의 조정을 촉진하여 변화하는 시장 수요에 부합하는 제품과 서비스를 공동으로 창출하는 역할을 의미한다(Cao et al., 2022; Clemons and Row, 1992; Mason et al., 2006; 박은정, 곽기호, 2020). 수직적 유사통합 전략 하에서의 IT 역량은 유통 기업이 수요 및 소비 정보를 공급사(재화 제조·판매)에 제공하여 유통 기업의 재고를 대신 관리하게 하는 VMI(Vendor Management Inventory)(예: Ray et al., 2009), 공급사의 판매 촉진 활동에 대한 유통 기업의 모니터링과 환류(예: Clemons and Row, 1992)에서 확인할 수 있다. 또한 회계·재무, 인사, 업무 흐름, 고객관계관리 및 공급사슬관리 등의 정보 시스템이 우수한 기업은 외부 공급 기업과의 효과적이고 효율적인 업무 조정을 통해 M&A와 유사한 신제품 개발과 시장 확장을 기대할 수 있다는 연구(Cao et al., 2022)도 보고된 바 있다. 이는 IT 역량이 수직적 통합 대비 유사통합에서 강하게 요구되는 소통과 조정 활동에서 증가할 수 있는 비용을 통제하고, 제품과 시장 개발에 있어 외부의 우수한 공급기업을 효과적으로 활용하는데 중요한 역할을 함을 시사한

다(Harrigan, 1986; Rothaermel et al., 2006).

3.2 OTT 비즈니스와 수직적 유사통합 전략

상기 서술에 기반하여 우리는 먼저 OTT 비즈니스가 거래 환경의 불확실성과 자산 특수성 관점에서 수직적 유사통합 전략이 중요한지 검토할 필요가 있다. 먼저 OTT 콘텐츠는 영화 등 여타 영상 콘텐츠와 마찬가지로 창의성에 기반한 프로젝트 기반 제작, 제작 프로젝트의 성공을 위한 다양한 주체 간 협력과 조정, 새로운 콘텐츠를 끊임없이 제작해야 하는 차별화(Differentiation)와 혁신(Innovation)이 중요한 특성을 갖고 있다(Aksoy and Robinson, 1992; 강원, 2023; 임성준, 김주수, 2011). 이에 따라 OTT 콘텐츠는 제작 과정에서의 불확실성이 높으며, 이는 콘텐츠 공급자와 소비자 간의 정보 비대칭성으로 이어져 상업적 성공을 예측하기 어렵다는 특징이 있다(Shon et al., 2021; 고정민, 2023; 노동환, 2021; 민병준 외, 2020). 일각에서는 OTT가 극장 영화에 비해 시간과 도구·공간에 제약받지 않는 점, 다시보기·몰아보기(Binge viewing) 등을 통해 다양한 구독자를 유인할 수 있기 때문에(Mulla, 2022; 신선경, 박주연, 2020), OTT를 극장 상영의 불확실성을 낮출 수 있는 수단으로 인식하기도 한다(예: Sharma et al., 2023). 그러나 OTT는 TV 쇼의 경우 10부작 또는 20부작으로 제작되어 총 제작비 규모가 영화에 비해 큰 점(영화인신문고, 2023), 그에 비해 수명주기는 극장 상영에 비해 짧은 점 등을 고려하면⁷⁾ OTT 콘텐츠의 거래 환경의 불확실성은 매우 높다고 볼 수 있다.

OTT 콘텐츠 또한 영화와 마찬가지로 장르와 배우, 시나리오 등 기획과 제작 과정에서 이해관계자 특유

7) 극장 상영 영화는 개봉 후 4개월간 상영되기도 하나(영화진흥위원회, 2023), OTT 콘텐츠는 시청률 상위 10위 이내 존속 기간이 매우 짧음. 예를 들어 넷플릭스의 글로벌 시청률 상위 10위 콘텐츠의 10위 내 유지 기간(Staying Power)은 대부분 6주 이내임(Bloomberg, 2023).

의 요구 사항이 반영된다는 점, 대량생산에 따른 학습 효과를 거두기 어려운 점, 시간의 흐름에 따른 콘텐츠 가치의 감가상각 효과가 큰 점, 그러나 제작에 필요한 고정비 부담이 크다는 점에서 자산 특수성이 높다고 볼 수 있다(Garnham, 2005; 강준석, 2019; 노혜령, 황용석, 2018; 박진수, 최민정, 2010; 정재용 외, 2010). 특히 OTT 콘텐츠는 TV쇼 등 시리즈 형태로 제작되는 경우가 많고, 몰아보기 수요 충족을 위해 시리즈 제작을 종료한 후 공개하는 경우가 많아서 흥행 성과에 따라 콘텐츠 기획과 제작 구성 요소 및 이를 수행할 대상을 변경하기가 어렵다. 이로 인해 OTT 콘텐츠는 극장 영화보다 자산 특수성이 더욱 높다고 하겠다. 더불어 OTT 간 경쟁 심화와 세계 시장 공략을 목표로 한 영화 제작에 따른 상업영화의 제작비의 가파른 상승⁸⁾ 또한 OTT 콘텐츠의 자산 특수성을 높이는 요인으로 볼 수 있다.

요약하면 OTT 콘텐츠는 영화와 유사한 특성으로 인해 거래 환경의 불확실성과 자산 특수성이 절대적으로 크고, 높은 제작비용과 짧은 수명 주기, 기획과 제작 구성 요소와 수행 대상 변경이 어려운 특성으로 인해 영화에 비해 자산 특수성이 더 높다 하겠다. 따라서 OTT 비즈니스는 자원 운영의 유연성을 확보하면서도, 외부 제작사에 대한 적절한 협상력, 상호신뢰 구축, IT 역량 발휘를 통해 다양하고 혁신적인 콘텐츠를 지속적으로 확보할 수 있는 수직적 유사통합 전략이 필요한 분야라 볼 수 있다. 이는 영화 산업의 수직적 통합 전략에 대한 비판적 견지를 갖는 연구(예: 김선혁, 신동엽, 2017) 또는 수직적 통합에 네트워크 조직화(Network Orchestration)의 최적 조합을 강조한 Tashman et al.(2019)에서도 간접적으로 확인할 수 있다.

3.3 넷플릭스의 수직적 유사통합 전략 실행

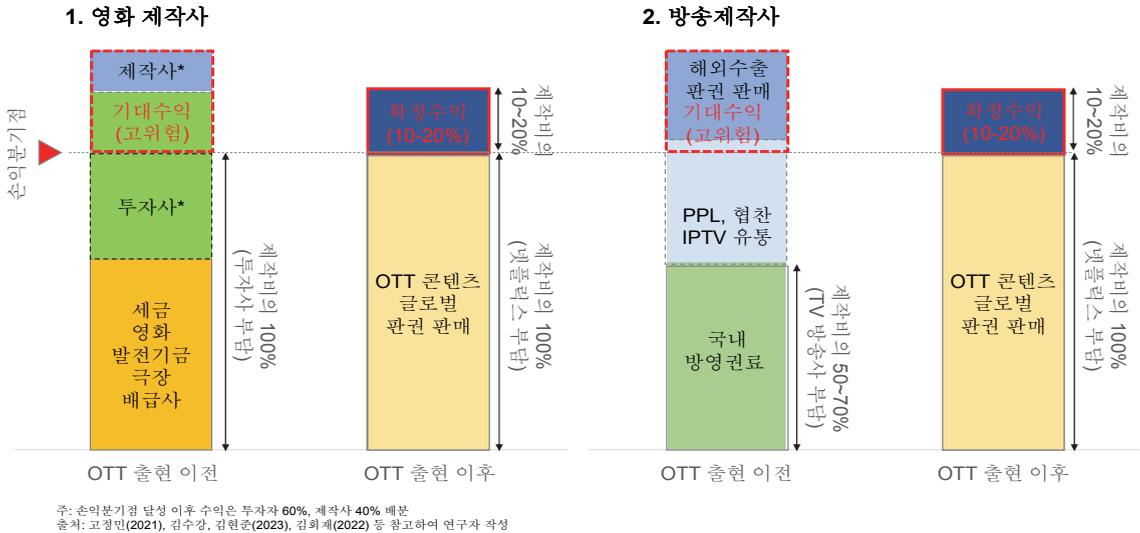
본 절에서는 효과적인 수직적 유사통합 전략 실행을 위해 넷플릭스가 외부 제작사에 대한 협상력과 상호신뢰 구축, 그리고 IT 역량을 어떻게 활용했는지를 자세히 살펴본다.

3.3.1 콘텐츠 제작사에 대한 협상력

협상력은 넷플릭스가 양질의 콘텐츠 확보 및 이에 대한 독점적 스트리밍을 수행하기 위한 기본 조건이다. 이를 위해 넷플릭스는 제작비의 110-120%(리쿱율, Recoup Rate)를 제작사에 지급하고 콘텐츠에 대한 독점적 권리를 획득하는 보상형 협상력을 구사한다(Afilipoaie et al., 2021). 이는 다음 <그림 6>과 같이 흥행 성적에 따라 제작비를 회수하던 관행(박남규 외, 2008; 박주연, 2021)에 비해 제작사가 흥행 성적과 원가 산정에 대한 부담 없이 안정적인 수익을 기대할 수 있는 장점이 있다(구자현 외, 2022; Lotz, 2019). 이러한 계약은 제작사에게 거래 환경의 불확실성을 해소함과 동시에 이를 선호하는 제작사의 콘텐츠를 대거 유인하는데 효과적이었으며, 넷플릭스의 입장에서는 흥행에 따른 추가 보상 없이 흥행 수익을 모두 취할 수 있는 강력한 협상력이 되었다(박주연, 2021). 특히 이러한 계약과 협상력은 대규모 자금이 투입되는 TV쇼 콘텐츠 제작 사례에서 두드러졌다(Afilipoaie et al., 2021).

동시에 넷플릭스는 제작사가 산정한 원가를 제대로 관리하지 못할 경우, 리쿱율을 낮추거나 계약을 종료하는 등 제재를 가하는 강압적 협상력도 발휘하였다. 대표 사례로 2022년 공개된 국내 드라마 <지금 우리 학교는>은 초과한 예산만큼 리쿱율에서 제하면서 공

8) 한국 상업영화의 평균 순제작비는 2015년 40.8억원에서 2023년 100.6억원으로 2.5배 증가함. 반면 마케팅 비용은 15.3억원(2015년)에서 24.0억원(2023년)으로 비교적 소폭 증가함(영화진흥위원회, 2016; 2024).



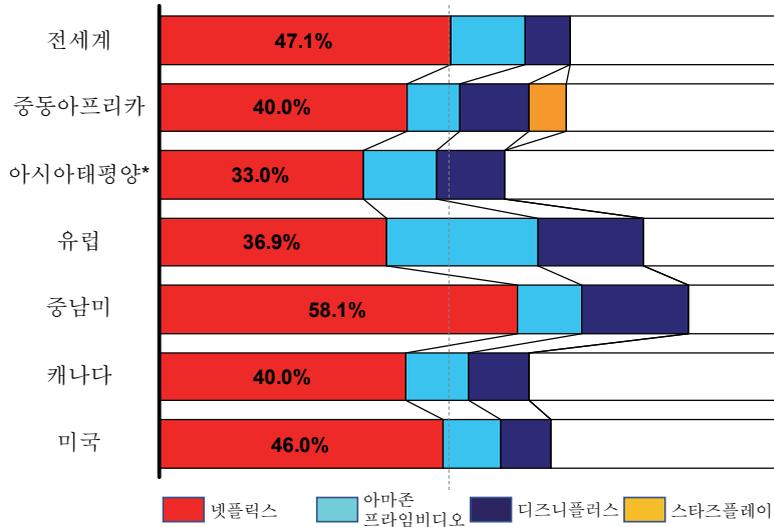
〈그림 6〉 OTT 출현 전후의 영화 및 방송제작사의 수익구조 변화: 고위험 고수익에서 안정적 수익으로

개 후 10주 동안 6.6억 시청 시간을 기록했음에도 불구하고 제작사의 수익은 3억에 그쳤다(김범석, 2022). 이는 예비비를 책정하고 이를 활용하는 선에서 제작사의 권리를 인정하는 기존 제작 관행과는 큰 차이를 보인다. 물론 이러한 제작비에 대한 강압적 협상력은 어디까지나 제작사와 넷플릭스 간 계약에 의한 것이며, 제작사의 제작비 부담 비중에 따라 그 강도가 결정된다(한애란, 2023).

이러한 강압적 협상력은 앞서 언급한 보상적 협상력뿐 아니라 넷플릭스가 장기간에 걸쳐 추진한 외부 제작·독점 스트리밍 중심 콘텐츠 전략(그림 4)으로부터 축적한 콘텐츠에 대한 전문지식, 제작 인력 네트워크, 제작 관리 역량과 같이 전문성에 따른 협상력 과도 연결된다. 실제로 넷플릭스는 ‘스튜디오 엔지니어링(Studio Engineering)’으로 불리는 자체적인 콘텐츠 제작 관리 역량을 구축하고 있다. 스튜디오 엔지니어링은 콘텐츠 기획(Development), 사전 제작(Pre-Production), 제작(Production), 후반 제작(Post Production)의 영화 제작 전 단계에서 외부 제작사와 넷플릭스 간 협력과 조정을 통해 양질의 콘

텐츠를 제작하는 것을 목표로 한다. 구체적으로 넷플릭스는 콘텐츠 기획 단계에서 머신러닝과 사람의 판단을 결합하여 기획(안)의 차별성을 검토하고 시청자 수와 제작비용을 예측하여 제작 및 투자 여부를 결정한다. 이후 사전제작에서는 각 제작 과정의 작업에 가장 알맞은 인력 및 공급업체 탐색을 지원한다. 일례로, 넷플릭스 파트너 지원 프로그램 중 하나인 Netflix Post Partner Program에서는 현지화 콘텐츠 제작의 후반 작업에 적합한 공급업체를 넷플릭스의 기준에 따라 심사하고 목록화하여, 제작사의 후반 작업을 지원한다.

또한 이러한 전문성 기반 협상력과 함께 글로벌 OTT 선두주자로서의 넷플릭스의 명성에 따른 협상력은 다양한 외부 제작사들이 넷플릭스와의 관계를 지속하기를 희망하는 협상력으로 이어진다. 넷플릭스는 전 세계 190개국 이상에 진출했으며, 각 국가 및 지역별 시장에서의 침투력도 다음 〈그림 7〉과 같이 타 경쟁사에 비해 압도적인 수준이다. 이와 같은 넷플릭스의 지리적으로 방대한 콘텐츠 도달 범위와 막강한 브랜드 인지도는 제작사 입장에서 넷플릭스를



주: 아시아 태평양은 중국 제외
출처: 한국콘텐츠진흥원(2022), Media Partners Aisa(2022), Scoop Business(2022) 참고하여 연구자 작성

〈그림 7〉 넷플릭스의 지역별 침투율 및 경쟁사와의 비교(2021년 기준)

활용한 세계 시장 진출 실적과 성과를 기대할 수 있다는 점에서 넷플릭스와의 관계 형성을 희망하게 하며(홍일한, 2019), 이는 넷플릭스에게 강력한 협상력의 원천으로 작용할 수 있다. 예를 들어 넷플릭스 최고 흥행작 중 하나인 오징어 게임을 제작한 싸이런 픽처스는 미국 최대 규모의 영화 에이전시 CAA와 계약을 체결하고, 할리우드 진출 및 글로벌 콘텐츠 제작을 강화하고 있다(김지원, 2022). 또한 넷플릭스에 지옥, D.P. 등을 공개한 클라이맥스 스튜디오는 넷플릭스의 마케팅 역량, 인지도에 힘입어 한국 시리즈 중 유일 또는 최초로 토론토국제영화제, BFI 런던영화제에 공식 초청되며 외신의 주목을 받았다(About Netflix, 2021).

이러한 넷플릭스의 관계 지속 의지에 기반한 협상력은 외부 제작사와 독점적이지만 장기적인 계약 관계를 맺음으로써 그 효과를 높이고 있다. 이는 퍼스트룩(First-look) 옵션을 통해 알 수 있다. 퍼스트룩 옵션이란 계약기간 동안 작품의 콘셉트, 시놉시

스, 시나리오 등을 넷플릭스가 가장 먼저 확인하고 제작 여부를 결정할 수 있는 조건을 의미하는데 주로 다년계약(Multi-year Deal) 형태의 장기적인 특성을 가진다(Moore, 2022). 예를 들어, 쏘다랜드(Shondaland) 제작사는 2017년에 넷플릭스와 퍼스트룩 옵션의 다년계약을 맺은 바 있는데, 〈브리저튼(Bridgerton)〉의 흥행 이후 계약 기간의 연장 및 계약 범위를 확장(게임 및 VR 콘텐츠 확장, 장르 확장)한 바 있다(넷플릭스, 2021). 이 밖에 〈헬프〉, 〈박물관이 살아있다〉의 제작사 1492픽처스도 2019년 넷플릭스와 퍼스트룩 계약을 맺은 바 있으며, 우리나라의 제작사 싸이런픽처스와 스튜디오 슬램도 각각 넷플릭스를 통해 〈오징어게임〉과 〈흑백요리사〉를 공개한 후, 시즌2 제작을 확정하며 넷플릭스와의 관계를 장기화한 바 있다. 이와 같은 다년계약 기반의 퍼스트룩 옵션은 넷플릭스에게 안정적인 ‘외부 제작-독점 스트리밍’ 콘텐츠 확보와 구독자 유지(Lock-in)에 기여함과 동시에 제작사에게 추가적인 콘텐츠 제작과

수익 창출의 기회를 제공한다.

마지막으로 넷플릭스는 제작사가 준수해야 하는 핵심 성과 지표를 계약서 상에 명시하고, 이를 준수하는 우수 제작사는 파트너사로 홈페이지에 공개하고, 이를 위반하는 제작사는 협력 대상에서 제외하는

Netflix Preferred Fulfillment Partner(NPFP) 프로그램을 운영하고 있다. 이는 아래 <표 3>과 같이 상당히 자세한데, 흔히 넷플릭스와의 계약서는 ‘책 한 권 분량’이라는 표현이 있을 정도로 까다롭고 방대함을 확인할 수 있는 바이다. NPFP에 따른 핵심 성과

<표 3> 넷플릭스가 운영하는 NPFP 프로그램의 핵심 성과 지표(KPI)

구분	지표명	설명 및 기준
납기 (Delivery)	Re-delivery rate	<ul style="list-style-type: none"> 넷플릭스로부터의 콘텐츠 수령 거절 및 재수정 요청 비율 3% 미만
	On-time rate	<ul style="list-style-type: none"> 정시 납기율 넷플릭스와 거래하는 콘텐츠 수가 많을수록 정시납기율이 떨어질 가능성이 큼 97% 초과
	Average Redelivery Velocity for Blocker Errors	<ul style="list-style-type: none"> 영상 및 음향 문제에 대한 평균 재전송 속도 2일(48시간) 이내
	Transfers with Blocker Errors	<ul style="list-style-type: none"> 영상 및 음향 문제 발생 횟수 콘텐츠 당 10회 미만
	Blocker Error Redelivery Rate	<ul style="list-style-type: none"> 영상 및 음향 문제 발생에 대한 재수정비율 0.5% 미만
프로젝트 관리 (Project Management)	Confirm Project Receipt	<ul style="list-style-type: none"> 영화 제작에 필요한 모든 자산과 재료를 수령하였다는 확인 연락 후 근무 시간 기준 1일 이내
	Contact Content Partner	<ul style="list-style-type: none"> 넷플릭스가 지정한 콘텐츠 파트너와의 소통 “Confirm Project Receipt” 이후 3일 이내
	Onboarding Call Complete with Summary	<ul style="list-style-type: none"> NPFP 프로그램에 대한 소개 및 영화 제작 프로젝트에서의 역할과 책임 등에 대한 설명, 토론 및 요약 “Confirm Project Receipt” 이후 2주 이내
	Deliver MetaData	<ul style="list-style-type: none"> 콘텐츠 제작 관련 메타데이터 공유 “Onboarding Call Complete with Summary” 이후 2주 이내
	Deliver Music Cue Sheets	<ul style="list-style-type: none"> 콘텐츠에 사용된 음향 정보 공유(배급, 저작권 관리 등) “Onboarding Call Complete with Summary” 이후 4주 이내
	General Response	<ul style="list-style-type: none"> 일반문의 연락 후 근무 시간 기준 1일 이내
	Urgent Response	<ul style="list-style-type: none"> 긴급문의 연락 후 24시간 이내
	PM KPI Threshold	<ul style="list-style-type: none"> 10점 만점에 9.5 이상
작업 시간 (Turnaround Time)	A/V Assets	<ul style="list-style-type: none"> 오디오, 비디오 작업 시간 30일(Re-delivery 발생 시 7일 추가)
	Timed Text Creation	<ul style="list-style-type: none"> 자막(청각 장애자용 포함), 캡션, 나레이션 등 작업 시간 번역 불필요 시 10일, 번역 필요시 12일 10일(Re-delivery 발생 시 5일 추가)

출처: 넷플릭스 NPFP 프로그램 Conditions 참고하여 작성

지표 관리는 분기마다 이루어지며, 미충족 시 다음 분기에 관찰 대상이 된다. 제작사로서는 넷플릭스와의 협업 기회를 잃는 것이 강력한 유통채널의 상실과 매출 감소로 이어질 수 있으므로 최대한 넷플릭스가 제시한 지표를 준수하기 위해 노력하게 된다.

3.3.2 콘텐츠 제작사와의 신뢰 구축

상기 언급한 협상력뿐만 아니라 넷플릭스는 제작사와의 상호신뢰 관계를 구축하고 협력을 이끌어냄으로써 자사가 중점 추진하는 수직적 유사통합 전략의 효과성을 제고코자 하였다. 먼저 넷플릭스는 제작사가 직면할 수 있는 다양한 기술적 문제를 함께 해결하기 위해 ‘파트너 헬프 센터’를 운영하고 제작 및 기술 가이드를 공유하고 있다. 일례로 넷플릭스는 코로나 19 기간 동안 1:1 다큐멘터리 인터뷰 또는 원격 청중들과 함께하는 스튜디오 촬영 등 실제 상황에서의 제작 방식과 FAQ 등을 공유한 바 있다. 또한 넷플릭스는 신홍 창작자의 콘텐츠 제작 자금을 지원하는 ‘넷플릭스 펀드’를 운영하고 있다. 2018년부터 시작된 ‘넷플릭스 펀드’는 2021년-2023년 사이 2,900만 달러의 자금을 35개국 80개 제작사 및 4,500명의 자유로운 창작활동을 지원하는 데 사용된 바 있다. 특히 우리나라에서는 넷플릭스와 한국영화아카데미 간 공동으로 영화 제작 인재 육성과 콘텐츠 제작 지원 프로그램을 2023년부터 후원하고 있다. 이러한 활동을 통해 넷플릭스는 현재 활동하고 있는 영화 제작 인재뿐 아니라 미래 영화 제작 인재와도 상호 호혜적 관계를 정립함으로써 장기적 관점에서 수직적 유사통합 전략의 기반을 조성하고 있다.

이와 함께 넷플릭스는 제작 계약 체결 이후에는 110-120%의 리콥을 부담에도 불구하고 제작사에게

최대한 자율성을 부여함으로써 관련 전문가들이 콘텐츠 제작에 몰입할 수 있는 환경을 조성하였다. 이는 실제로 넷플릭스가 지원한 콘텐츠 관련 인물의 인터뷰에서도 확인할 수 있다. 먼저 <크리스마스 연대기 2>의 크리스 콜럼버스 감독, <로마>의 알폰소 쿠아론 감독은 “넷플릭스는 다른 할리우드 제작사와 달리 독창적인 아이디어를 영화화하는 것을 매우 장려하며, 세계 최고 수준의 기업들과 협력을 지원하기 때문에 장기적인 관계 형성을 기대한다.”고 언급한 바 있다 (Netflix Newsroom, 2018; 김문관, 2019). 우리나라의 제작사 또한 연출을 위해 필요한 합리적인 비용이라면 제작비를 전폭적으로 지원하는 넷플릭스의 정책이 콘텐츠 흥행에 큰 도움이 되었음을 반복적으로 강조하고 있다(예: <킹덤>의 김은희 작가, <인간수업>의 제작사 스튜디오 329의 윤신애 대표, <전, 란(戰, 亂)>의 박찬욱 감독 등)(고진영, 2024; 이승훈, 2024; 최송희, 2021; 강민경, 2023). 뿐만 아니라 윤신애 대표의 <인간수업>의 제작 시, 청소년 성매매라는 자극적인 소재, 데뷔도 하지 않은 신인 작가의 작품, 배우와 감독도 준비되지 않은 상태의 두 편의 대본만으로도 넷플릭스가 제작을 결정한 점을 두고 제작사에 대한 신뢰와 존중을 확실히 느꼈다고 회고한 바 있다(김일중, 2022).

요약하면 넷플릭스는 콘텐츠 제작과 관련한 다양한 전문가에 대한 신뢰와 존중에 기반한 협업과 과감한 지원을 통해 흥행 콘텐츠를 다수 창출하였으며, 이에 대한 독점 스트리밍을 통해 막대한 재무적 성과를 기록하였다. 이를 통해 제작사 또한 콘텐츠 흥행에 대한 위험 해소, 비용 관리에서 품질 중심의 콘텐츠 제작을 통해 빠른 성장을 달성하고 있다.⁹⁾

9) 딜로이트 컨설팅(2021)에 따르면 넷플릭스와 1개 이상의 작품을 제작한 국내 드라마 제작사 5곳의 연평균 매출액 성장률은 넷플릭스와의 협업 이후 2배 가까이 증가하였으며, 2019년 평균 매출액 1,000억원을 돌파함

3.3.3 콘텐츠 제작 지원을 위한 데이터 분석·활용 역량 구축

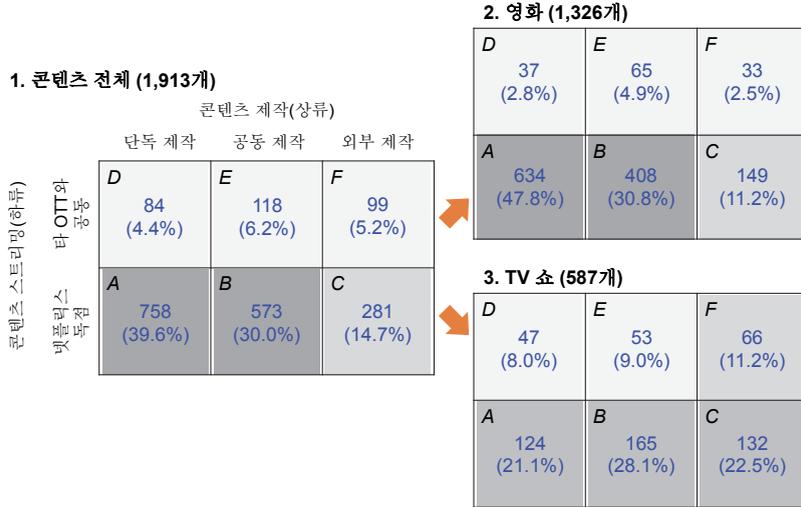
넷플릭스만의 콘텐츠 제작 지원을 위한 IT 역량은 제작사에 대한 협상력과 상호신뢰 구축과 함께 수직적 유사통합 전략의 효과를 배가하였다. 이는 인공지능(AI) 기반 빅데이터 분석과 활용 역량에 기반한 콘텐츠 기획과 제작, 제작 관리 정보 시스템으로 대표된다. 먼저 넷플릭스는 2012년부터 콘텐츠 관련 빅데이터 분석 결과를 콘텐츠 제작에 반영하고 있다. 대표적으로 <House of Cards>는 원작(소설과 TV 드라마)의 소비자가 배우 케빈 스테이시가 출연한 콘텐츠 또는 데이비드 핀치가 감독한 콘텐츠를 함께 시청하였고, 그들이 정치 스릴러물을 즐긴다는 분석 결과에 기반하여 기획되었다(The New York Times, 2013). 그 결과 <House of Cards>는 2013년 개봉 당시 꼭 봐야 하는 콘텐츠(must-watch), 북미 최고의 화제작으로 주목받았으며(The Hollywood Reporter, 2013), 2018년까지 6개 시즌, 73부작으로 제작되었다. 이 밖에도 넷플릭스는 영화 <블랙미러: 밴더스 내치>에서 시청자가 직접 영화의 전개를 선택할 수 있는 인터랙티브 방식을 처음으로 선보였는데, 이를 통해 수집한 시청자들의 반응 데이터를 분석하여 제작사에 전달, 후속 인터랙티브 영화 제작에 반영하는 등 콘텐츠의 흥행 성과를 높이기 위한 활동을 지속하고 있다(SofyTV, 2019). 머신러닝 및 전이학습을 활용한 데이터 분석을 통해 지역별 청중들의 장르 선호도를 파악하고, 이에 기반한 콘텐츠 제작, 자막 및 더빙 제작, 배급(마케팅) 전략을 수립하고 있다(Netflix Techblog.com, 2020).

더불어 넷플릭스는 콘텐츠 제작에서의 효율성 제고를 위해 제작관리 시스템 '프로디클 프로젝트(Prodicle Project)'를 운영하고 있다(Netflix Techblog, 2018). 프로디클 프로젝트는 프로디클 무브(Move), 스크립트(Scripts), 디스트리뷰션(Distribution) 모듈

등으로 구성된 정보 시스템으로, 제작과정의 모든 정보를 실시간 공유하는 것이 핵심이다. 구체적으로 무브는 촬영 현장의 상황을 실시간 공유함을 의미하며, 스크립트는 대본 분석을 자동화하여 메이크업, 헤어, 소품, 특수효과 등 제작에 필요한 모든 세부정보를 식별하고 구조화한다. 또한 디스트리뷰션은 내부 보안이 필요한 문서의 공유를 위해 워터마크 생성과 배포 및 추적을 자동화하는 역할을 한다. 이러한 '프로디클 프로젝트'는 상황에 따라 모듈별로 적용 가능하며, 연간 40여 편의 콘텐츠 제작에 적용됨으로써 넷플릭스와 제작사 간 원활한 소통과 비용 절감에 기여하고 있다.

3.4 토론: 디즈니플러스 콘텐츠 전략과의 비교

본 절에서는 구독형(SVOD) 기준 2위 기업이나, 최근 넷플릭스와의 구독자 격차가 벌어지고 있는 디즈니플러스의 콘텐츠 전략을 <그림 3>에 의거하여 분석하였다(총 1,913개 콘텐츠). 그 결과는 다음 <그림 8>과 같다. 우선 디즈니플러스는 콘텐츠 수가 넷플릭스의 30% 수준에 불과하다. 비록 디즈니플러스의 출시 당시의 비율(넷플릭스 대비 17%)보다는 개선되었으나(조아라, 2020), 여전히 낮은 수준이다. 또한 디즈니플러스는 넷플릭스와 달리 외부 제작·독점 스트리밍 콘텐츠(C사분면) 비중이 14.7%에 불과한 반면 단독 제작·독점 스트리밍 콘텐츠(A사분면)의 비중이 가장 높았다(39.6%). 그리고 이러한 경향은 특히 영화에서 강했는데, 이는 모회사인 월트 디즈니 뿐 아니라 및 루카스 필름(2012년 인수), 21세기 폭스(2019년 인수) 등을 통해 다량의 콘텐츠를 확보하였기 때문으로 이해할 수 있다. 반면 TV쇼에서는 단독 제작·독점 스트리밍, 공동 제작·독점 스트리밍, 외부 제작·독점 스트리밍으로 분산되어 콘텐츠 전략이 뚜렷하지는 않은 것으로 판단된다(그림 8). 이는 월트디즈니가 제작·보유하던 콘텐츠 외에



〈그림 8〉 디즈니플러스의 콘텐츠 전략: 단독 및 공동제작·독점 스트리밍 중심

도 과거 월트디즈니가 운영하던 케이블 TV 채널 '디즈니 채널'에서 유통되던 외부 제작 및 공동 제작한 콘텐츠 다수가 디즈니플러스로 이관되었기 때문으로 판단된다.

요약하면, 디즈니플러스의 콘텐츠 스트리밍 전략은 독점으로 넷플릭스와 동일하나, 제작 전략은 단독 및 공동 제작 중심(전체 콘텐츠의 약 70%, 영화의 약 80%, TV쇼의 약 50%)으로 외부 제작 중심의 넷플릭스와 차이를 보인다. 그러나 단독 및 공동 제작 중심 전략은 결과적으로 외부 제작 중심의 넷플릭스에 비해 적은 수의 콘텐츠 확보로 이어진 것으로 판단되며, 이는 수직적 유사통합 전략이 효과적인 OTT 비즈니스에 상대적으로 적합하지 않은 전략으로 보인다. 이러한 주장은 한국 소비자의 디즈니플러스 주요 탈퇴 사유인 '보고 싶은 콘텐츠가 없어서(45.3%)', '보려고 했던 콘텐츠를 이미 다 봐서(37.3%)'와 같은 설문조사(이혁기, 2024)와 2019년 이후 지속적으로 영업이익 적자를 기록하며 누적 적자가 120억 달

리에 이르는 디즈니플러스(월트디즈니의 Direct-to-Consumer 사업부)의 부진한 실적¹⁰⁾을 통해서도 확인할 수 있다. 이에 따라 디즈니플러스 또한 최근 수직적 유사통합 전략의 관점에서 자체 제작비 축소, 외부 제작사와의 협력 확대를 추진하고 있다(이유진, 2023; Vitrina, 2023).

위와 같은 주장에 대한 타당성을 제고하기 위해 본 연구진은 수직적 유사통합 전략에 따른 콘텐츠 유형(외부제작-독점 스트리밍)과 콘텐츠의 수익률((매출액-제작비)/제작비) 간의 관계에 대한 양적분석(회귀분석)을 실시하였다(부록 1). 구체적으로 〈표 2〉에서 제작비와 매출액 정보를 모두 공개한 넷플릭스 콘텐츠 359개를 대상으로 (1) 콘텐츠 유형의 독립변수 설정(더미변수) (2) 통제변수로 TMDB 사용자들의 평점(0~10점), 콘텐츠의 상영기간(2023년과 출시년도와의 격차), 콘텐츠 장르(16개 더미변수, 콘텐츠별 복수선택 가능)를 설정하고, 수익률을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 C 유형

10) Direct-to-Consumer 사업부는 2019년 -19.6억 달러의 영업이익을 시작으로 2020년 -29.1억 달러, 2021년 -12.5억 달러, 2022년 -34.2억 달러, 2023년 -25.0억 달러 등 5년 연속 적자 기록(연도별 월트디즈니 연차 보고서 참고)

의 콘텐츠와 수익률 간 상관관계가 통계적으로 유의함을 관찰하였다(부록 1). 특히 이러한 결과는 C 유형 콘텐츠가 F 유형(외부 제작-비독점 스트리밍) 콘텐츠 대비 9.6% 높은 수익성을 달성함과 동시에 안정적 수익 창출에 중요한 역할을 함을 의미한다(부록 1의 모델 2). 이러한 C 유형 콘텐츠와 수익률 간 통계적으로 유의한 상관관계는 디즈니플러스의 콘텐츠를 포함한 분석에서도 동일하게 나타났다(부록1의 모델 4). 이는 결국 수직적 유사통합 콘텐츠 전략이 기업을 구분하지 않고, OTT 비즈니스에서의 성과 창출에 중요한 영향을 미침을 시사한다.

IV. 결론

본 연구는 “넷플릭스는 어떠한 콘텐츠 전략을 구사함으로써 OTT 비즈니스에서의 시장 1위의 성과를 달성하였는가?”라는 연구문제를 해결하기 위해 콘텐츠 제작과 스트리밍 방식 관점에서 넷플릭스의 주요 콘텐츠 전략으로 ‘외부 제작·독점 스트리밍’ 방식을 식별하였다. 그리고 이를 수직적 유사통합의 관점에서 체계적으로 이해하고, 왜 OTT 비즈니스에서 수직적 유사통합이 효과적인 콘텐츠 전략이 될 수 있는지 거래 환경의 불확실성과 자산 특수성 관점에서 설명하였다. 이와 함께 수직적 유사통합 전략 실행에 필요한 기업 역량 요인으로 협상력, 상호신뢰, IT 역량(데이터 분석·활용 역량)을 제시하고, 이를 효과적으로 활용하는 넷플릭스를 심층 분석하였다. 끝으로 OTT 비즈니스 시장 2위 기업이나, 넷플릭스와의 구독자 수 격차가 벌어지고, 대규모 누적 적자를 기록하고 있는 디즈니플러스가 ‘단독 및 공동 제작·독점 스트리밍’ 전략(A 및 B 사분면)을 중점적으로 구사함을 확인하고, 회귀분석을 통해 수직적 유사통합 전략을 따르는 콘텐츠(C 사분면)가 수익률과 통계적

으로 유의한 양의 상관관계를 가짐을 살펴보았다. 특히 이러한 분석 결과는 넷플릭스 뿐 아니라 디즈니플러스의 콘텐츠까지 포함한 분석 모두에서 일관적으로 관찰하였다. 상기 분석을 위해 본 연구는 국내외 학술 연구는 물론, 신문기사, 연구보고서 등 다양한 자료원을 활용함으로써 연구의 개념 타당성과 신뢰성을 확보코자 하였으며, 부정적 사례(Negative Case)로서 디즈니플러스 사례 분석을 추가함으로써 수직적 유사통합 관점을 채택한 본 연구의 내적 타당성을 제고하였다(Beverland and Lindgreen, 2010; Yin, 2014).

본 연구의 이론적 공헌은 다음과 같다. 첫째, OTT 비즈니스의 콘텐츠에 대한 수직적 유사통합 전략을 제안함으로써 콘텐츠 전략 관점에서 OTT 비즈니스에 대한 논의를 심화하는데 기여하였다. 수직적 유사통합이라는 대안적 설명(Alternative Explanation)의 추가는 다른 글로벌 기업(예: 아마존 프라임 비디오) 및 로컬 기업(예: 쿠팡플레이)의 콘텐츠 전략에 대한 연구를 촉진할 수 있다. 뿐만 아니라 OTT 비즈니스에 대한 다양한 이론적 관점 채택을 촉진하고, 이들 간 경쟁과 통합을 통해 OTT 비즈니스에 대한 이해를 심화시키는 출발점이 될 것이다. 이러한 과정 속에서 OTT 기업에 대한 인터뷰나 참여 관찰(Participant Observation)과 같은 1차 자료의 수집·분석과 패턴 매칭 기법 적용을 고도화한다면 연구의 타당성과 신뢰성을 더욱 높일 수 있을 것이다.

둘째, 수직적 유사통합 기반 콘텐츠 전략의 타당성을 확인하기 위해 개별 콘텐츠 제작 및 스트리밍 방식의 관점에서 분석이 가능한 프레임워크를 개발하였다. OTT 비즈니스의 핵심 자원이 매우 다양하면서도 시간의 흐름에 따라 끊임없이 갱신해야하는 콘텐츠인 점을 고려하면, 기업 수준의 전략 분석보다 낮은 수준에서의 분석이 필요하다. 본 연구는 상기 프레임워크(그림 3)를 넷플릭스와 디즈니플러스의 방대한 콘텐츠 데이터(넷플릭스, 6,332개, 디즈니플러

스 1,913개)에 적용하여 기업별 중점 콘텐츠 전략을 식별하고 6가지 콘텐츠 유형 중 ‘외부 제작-단독 스트리밍’ 전략의 유효성을 최초로 고찰하였다. 다시 말해 본 연구는 수직적 유사통합 전략이라는 대안적 설명(Alternative Explanation)을 보다 세분화된 분석과 이해를 통해 제시함으로써 OTT 비즈니스에서의 콘텐츠 전략에 대한 이론적 논의를 심화시키는 데 기여하였다.

셋째, 수직적 유사통합 전략에 대한 논의를 전통 산업에서 신생 서비스업으로 확장하는데 기여하였다. 기존의 수직적 유사통합 관련 논의는 컴퓨터, 자동차 등 대량생산 제조업(예: Mason et al., 2006; Cai et al., 2009; Rothaermel et al., 2006), 프로젝트 기반 복합제품시스템(예: 광기호, 2017; 광기호, 장대근, 2022), 또는 천연자원 산업(예: Mahdavi Mazdeh et al., 2021)의 자산 특수성과 거래 환경 불확실성이 큰 맥락에서 이루어졌다. 본 연구를 통해 우리는 수직적 유사통합 전략이 자산 특수성과 거래 환경 불확실성이 큰 무형의 콘텐츠 또는 서비스업으로도 적용 가능함을 확인하였으며, 특히 세부 요인으로 핵심 이해관계자에 대한 협상력과 상호신뢰, IT 역량의 활용 간 조합의 중요성을 확인하였다. 서비스 산업 내에서도 산업의 특성에 따라 다양한 유형의 가치사슬 활동이 존재할 수 있으며, 그에 따라 다양한 조합의 수직적 유사통합 전략이 가능할 것이다. 따라서 다양한 서비스업에 대한 수직적 유사통합 전략 논의 확산을 기대한다.

이와 같은 이론적 공헌에 따라 본 연구는 OTT 비즈니스의 후발주자인 국내 기업에 대한 전략적 시사점을 제공한다. 먼저 국내 기업은 국내 OTT 시장에서의 넷플릭스의 수직적 유사통합 중심 콘텐츠 전략의 유효성을 판단하고 도입 타당성을 면밀히 검토해야 할 것이다. OTT 콘텐츠를 영화의 디지털화로 이해한다면(Daidj and Egert, 2018), 영화가 갖고 있는 자산 특수성과 거래 환경의 불확실성은 여전히

유효하다(강준석, 2019; 정재용 외, 2010). 특히 OTT 콘텐츠 고유의 특성인 직접 네트워크 효과(민병준 외, 2020), 시공간적 제약을 초월한 시청(문지영, 박천일, 2015), 글로벌 수준의 기업 간 경쟁(Nishioka, 2021) 등을 고려한다면 양적, 질적 측면에서 공격적인 콘텐츠 전략이 필요하다고 생각된다. 특히 제작사 또한 코로나 팬데믹 등을 거치면서 위험관리가 탁월한 넷플릭스와의 계약을 선호하고(한애란, 2023; 한국콘텐츠진흥원, 2023), 구독자들의 OTT 서비스 가입 6개월 이내 해지율에서 넷플릭스가 압도적으로 낮은 점(이혁기, 2024) 등은 시사하는 바가 크다.

국내 OTT 기업은 자원과 역량의 부족으로 인해 전면적인 수직적 유사통합 전략 전개는 어려울 수 있으나, 그 영역을 좁힌다면(Focus), 그 유효성을 확보할 수 있을 것이다. 이러한 점에서 우리는 최근 티빙과 쿠팡플레이의 월간 활성 사용자 수(MAU)의 상승과 그 전략 사례에 주목할 필요가 있다. 티빙은 CJ ENM, JTBC의 자체 제작 콘텐츠 중심일 당시, 어려움을 겪었으나, <선재 업고 튀어> 독점 방영권과 프로야구(KBO) 독점 중계권을 확보한 이후에는 실적이 크게 개선되었다. 2023년 12월 기준 티빙의 월간 활성 사용자 수는 583만명으로 넷플릭스(1,306만명) 대비 723만명 적었으나, 2024년 8월 783만명까지 상승하며, 넷플릭스(1,121만명)와의 격차를 역대 최소인 338만명까지 줄였다(김윤호, 2024; 황재하, 2024). 쿠팡플레이 또한 프로축구(K리그) 중계권 독점 외에 카타르 아시안컵, MLB 월드투어 서울시리즈 등의 스포츠 이벤트와 드라마 <소년시대> 독점 방영권 등을 통해 2024년 8월 활성 사용자 수를 685만명까지 높이는 데 성공하였다(유지희, 2024). 두 사례 모두 ‘외부 제작’-독점 스트리밍 전략에 부합하는 바이나, 그 영역(Scope)을 로컬 및 스포츠 콘텐츠으로 한정된 형태이며, 티빙의 프로농구(KBL) 독점 중계권 확보와 같은 후속 콘텐츠 전략도 동일한 관점에

서 이해할 수 있다. 특히 이러한 성과가 두 OTT의 연간 구독권 가격 20% 인상(티빙), 와우멤버십 구독료 60% 인상(쿠광플레이) 속에서 달성한 바임을 고려하면 콘텐츠의 수직적 유사통합 전략은 더욱 주목할 필요가 있을 것이다.

만약 국내 기업이 수직적 유사통합 전략을 중점 채택한다면 제작사에 대한 협상력과 상호신뢰, 그리고 효과적인 제작 지원을 위한 IT 역량 개발과 조화로운 활용에 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 특히 협상력 개발은 재무적 보상, 법적 계약과 미준수에 따른 제재뿐 아니라 글로벌 사업 가치, 관계의 지속성 가치 등 다양한 관점에서 접근할 필요가 있다. 동시에 협상력만으로는 수직적 유사통합 전략의 효과를 거둘 수 없음을 인식하고, 제작사와 상호 호혜적인 관계를 구축할 필요가 있다. 제작사 대상 설문에서 반복적으로 제기되는 '제작사와 배급사 간 거래의 불공정성 문제'(현대리서치연구소, 2012; 정인선 외, 2016; 영화진흥위원회, 2019)를 국내 기업은 엄중히 인식하고, 이를 선제적으로 변혁하는 시도가 곧 기업의 경쟁우위가 될 수 있음을 고려할 필요가 있다. 끝으로 콘텐츠 추천, 이탈 방지 전략 수립, 자막 고도화 등 구독자에 초점을 둔 IT 역량(노동환, 2022)을 제작 지원 분야로 확대해야 할 것이다. 디즈니플러스의 경우 2021년 콘텐츠 제작 관리와 협업 환경의 최적화를 위해 세일즈포스와 파트너십을 체결한 바 있으며, 아마존 프라임 비디오 또한 오래전부터 제작사의 기획안에 대한 단편 제작 및 이에 대한 반응 데이터 분석을 통해 시리즈 제작 여부를 결정하는 등 데이터 분석 역량을 콘텐츠 제작에 활용하고 있다(박원준, 2019; 류은주, 2021). 단기적으로는 글로벌 기업의 전문인력을 채용하되, 중장기적으로는 영화 제작 인력에 대한 재교육, OTT 콘텐츠에 특화된 데이터 전문 인력 양성에 힘을 모을 필요가 있다.

REFERENCES

- About Netflix(2021), “《지옥》, 유수의 국제 영화제 3곳에 공식 초청되며 세계적 관심 모아.” 2021년 9월 10일.
- Advanced Television(2024), “Report: Netflix pipeline leads to consecutive quarters of share growth.” <https://advanced-television.com/2024/04/18/report-netflix-pipeline-leads-to-consecutive-quarters-of-share-growth/>(retrived April 2024).
- Afilipoaie, A., C. Iordache, and T. Raats(2021), “The ‘Netflix Original’ and What It Means for the Production of European Television Content,” *Critical Studies in Television*, 16 (3), 304-325.
- Aksoy, A. and K. Robins(1992), “Hollywood for the 21st century: Global Competition for Critical Mass in Image Markets,” *Cambridge Journal of Economics*, 16, 1-22.
- Backlinko(2023), “Amazon Prime User and Revenue Statistics (2024),” <https://backlinko.com/amazon-prime-users>(retrived June 2024).
- Baek, H., S. Oh, H. Yang, and J. Ahn(2017), “Electronic word-of-mouth, box office revenue and social media,” *Electronic Commerce Research and Applications*, 22, 13-23.
- Bensaou, M.(1992), “Inter-Organizational Coordination: Structure, Process, Information Technology,” Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.
- Beverland, M. and A. Lindgreen(2010), “What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971-2006,” *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56-63.

- Blois, K. J.(1972), "Vertical Quasi-Integration," *The Journal of Industrial Economics*, 20(3), 253-272.
- BusinessToday(2023), "A problem of plenty: Toomany OTT players boggingIndian consumers," <https://www.businesstoday.in/technology/story/a-problem-of-plenty-too-many-ott-players-bogging-indian-consumers-367129-2023-01-23>(retrived June 2024).
- Cai, S., Z. Yang, and Z. Hu(2009), "Exploring the Governance Mechanisms of Quasi-Integration in Buyer - Supplier Relationships," *Journal of Business Research*, 62(6), 660-666.
- Cao, C., G. Ray, M. Subramani, and A. Gupta(2022), "Enterprise Systems and the Likelihood of Horizontal, Vertical, and Conglomerate Mergers and Acquisitions," *MIS Quarterly*, 46(2), 1227-1242.
- Cao, M. and Q. Zhang(2011), "Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance," *Journal of Operations Management*, 29, 163-180.
- Clemons, E. K. and M. C. Row(1992), "Information Technology and Industrial Cooperation: The Changing Economics of Coordination and Ownership," *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 9-28.
- Cuypers, I. R. P., J. F. Hennart, B. S. Silverman, and G. Ertug(2021), "Transaction Cost Theory: Past Progress, Current Challenges, and Suggestions for the Future," *Academy of Management Annals*, 15(1).
- D'Annunzio, A.(2017), "Vertical Integration in the TV Market: Exclusive Provision and Program Quality," *International Journal of Industrial Organization*, 53, 114-144.
- Das, A., R. Narasimhan, and S. Talluri(2006), "Supplier Integration: Finding an Optimal Configuration," *Journal of Operations Management*, 24, 563-582.
- Daidj, N. and C. Egert(2018), "Towards new coopeition-based business models? The case of Netflix on the French market," *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 99-120.
- Dewald, J. R., J. Hall, J. M. Chrisman, and F. W. Kellermanns(2007), "The Governance Paradox: Preferences of Small Vulnerable Firms in the Homebuilding Industry," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 279-297.
- Diamantopoulos, A.(1987), "Vertical Quasi-Integration Revisited: The Role of Power," *Managerial and Decision Economics*, 8, 185-194.
- Dietl, H., S. Royer, and U. Stratmann(2009), "Value Creation Architectures and Competitive Advantage: Lessons from the European Automobile Industry," *California Management Review*, 51(3), 24-48.
- Garnham, N.(2005), "From Cultural to Creative Industries," *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 15-29.
- Gibbert, M., W. Ruirok, and B. Wicki(2008), "What passes as a rigorous case study?," *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Gil, R. and P. T. Spiller(2007), "The Organizational Dimensions of Creativity: Motion Picture Production," *California Management Review*, 50(1), 243-260.
- Hanssen, F. A.(2010), "Vertical Integration during the Hollywood Studio Era," *The Journal of Law & Economics*, 53(3), 519-543.
- Harrigan, K. R.(1984), "Formulating Vertical Integration Strategies," *The Academy of Management Review*, 9(4), 638-652.
- Harrigan, K. R.(1986), "Matching vertical integration strategies to competitive conditions," *Strategic Management Journal*, 7(6), 535-555.
- Jacobides, M. G.(2008), "How Capability Differences,

- Transaction Costs, and Learning Curves Interact to Shape Vertical Scope," *Organization Science*, 19(2), 306-326.
- Lampel, J. and O. Germain(2016), "Creative Industries as Hubs of New Organizational and Business Practices," *Journal of Business Research*, 69, 2327-2333.
- Lee, D., D. Lim, K. Kim, and J. Choi(2020), "The Effect of Virtual Reality Content Production Types on Customer Satisfaction," *Journal of Korean Society for Quality Management*, 48 (3), 433-451.
- Lotz, A. D.(2019), "Teasing apart television industry disruption: consequences of meso-level financing practices before and after the US multiplatform era," *Media, Culture & Society*, 41(7), 923-938.
- Luke, R. D., J. W. Begun, and D. D. Pointer(1989), "Quasi Firms: Strategic Interorganizational Forms in the Health Care Industry," *Academy of Management Review*, 14(1).
- Magretta, J.(1998), "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell," *Harvard Business Review*, 76(2), 72-84.
- MahdaviMazdeh, H., C. Saunders, R. W. Hawkins, and J. Dewald(2021), "Reconsidering the dynamics of innovation in the natural resource industries," *Resources Policy*, 72, 1-11.
- Mahoney, J. T.(1992), "The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration," *Strategic Management Journal*, 13, 559-584.
- Mason, K., P. Doyle, and V. Wong(2006), "Market Orientation and Quasi-Integration: Adding Value Through Relationships," *Industrial Marketing Management*, 35, 140-155.
- Monteverde, K. and D. J. Teece(1982), "Appropriable Rents and Quasi-Vertical Integration," *The Journal of Law & Economics*, 25(2), 321-328.
- Moore, K.(2022), List of Netflix Overall, Output and First-Look Deals with Creators, 2022.3.11., <https://www.whats-on-netflix.com/news/the-definitive-list-of-netflix-output-and-first-look-deals>
- Mulla, T.(2022), "Assessing the factors influencing the adoption of over-the-top streaming platforms: A literature review from 2007 to 2021," *Telematics and Informatics*, 69.
- Netflix Newsroom(2018), "Netflix Inks First Look Feature Film Deal with Chris Columbus's 1492 Pictures," <https://about.netflix.com/en/news/netflix-inks-first-look-feature-film-deal-with-chris-columbus-1492-pictures> (retrieved November 2023).
- Netflix Techblog(2018), "Netflix's Production Technology = Voltron," <https://netflixtechblog.com/netflixs-production-technology-voltron-ab0e091d232d>(retrieved July, 2023).
- Netflix Techblog(2020), "Supporting content decision makers with machine learning," <https://netflixtechblog.com/supporting-content-decision-makers-with-machine-learning-995b7b76006f>(retrieved December, 2024).
- NextTV(2024), "85% of Amazon Prime Video Subscribers Are on the Ad-Supported Tier," <https://www.nexttv.com/news/85-of-amazon-prime-video-subscribers-are-on-the-ad-supported-tier> (retrived June 2024).
- Nielsen(2023), "Streaming unwrapped: 2022 was the year of original content," <https://www.nielsen.com/ko/insights/2023/streaming-unwrapped-2022-was-the-year-of-original-content/>(retrieved October 2023).
- Nishioka, Y. (2021). Over-the-Top (OTT) Video Service. In: Sugaya, M. (eds) Perspectives on the Japanese Media and Content Policies.

- Springer, Singapore
- Park, E. (2019), "Prevalence of Business Models in Global OTT Video Services: A Cluster Analysis," *JMM International Journal on Media Management*, 21(3-4), 177-192.
- Peltoniemi, M. (2015), "Cultural Industries: Product - Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics," *International Journal of Management Reviews*, 17, 41-68.
- Ramasoota, P. and A. Kitikamdorn(2021), "The Netflix Effect" in Thailand: Industry and Regulatory Implications," *Telecommunications Policy*, 45(7), 1-17.
- Ray, G., D. Wu, and P. Konana(2009), "Competitive Environment and the Relationship Between IT and Vertical Integration," *Information Systems Research*, 20(4), 585-603.
- Rothaermel, F. T., M. A. Hitt, and L. A. Jobe(2006), "Balancing Vertical Integration and Strategic Outsourcing: Effects on Product Portfolio, Product Success, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 27, 1033-1056.
- Santos B. L. M., E. T. D. Albergaria, D. R. C. Dias, A. B. Pigozzo, and L. C. D. D. Rocha(2022), "Correlating Historical Events and Cinematic Releases Using Web Information," *WebMedia '22: Proceedings of the Brazilian Symposium on Multimedia and the Web*, 178-181.
- Schmidt, C. G. and S. M. Wagner(2019), "Blockchain and supply chain relations: A transaction cost theory perspective," *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4).
- Sharma, M., S. Basu, S. Chakraborty, and I. Bose (2023), "Determining the optimal release time of movies: A study of movie and market characteristics," *Decision Support Systems*, 165, 1-17.
- Shon, M., D. Lee, and J. Kim(2021), "Are global over-the-top platforms the destroyers of ecosystems or the catalysts of innovation?," *Telematics and Informatics*, 60, 1-10.
- Singh, N., S. Arora, and B. Kapur(2022), "Trends in over the top (OTT) research: a bibliometric analysis," *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(3), pp.411-425.
- Sinkovics, N. (2018). Pattern matching in qualitative analysis. Handbook of qualitative business and management research methods. London: SAGE.
- SofyTV(2019), "How Big Data Helped NetflixSeries House of Cards Become aBlockbuster?," <https://sofy.tv/blog/big-data-helped-netflix-series-house-cards-become-blockbuster/> (retrived July, 2024).
- Tashmana, P., V. Maranob, and J. Babinc(2019), "Firm-specific assets and the internationalization - performance relationship in the U.S. movie studio industry," *International Business Review*, 28, 785-795.
- The Hollywood Reporter(2013), "Netflix's Ted Sarandos Reveals His 'Phase 2' for Hollywood," <https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/netflixs-ted-sarandos-reveals-his-526323/> (retrived September, 2023).
- The New York Times(2013), "Giving Viewers What They Want," <https://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html>(retrived September, 2023).
- TMDB(2024), "New Content Bible," https://www.themoviedb.org/bible/new_content(retrived July, 2024).
- Trochim, W. M. K.(1989), "Outcome pattern matching and program theory," *Evaluation and Program Planning*, 12(4), pp. 355-366.
- Vitrina(2023), "Disney+ Content Acquisition 2024

| Unraveling the Streaming Giant's Strategy | Vitrina AI," <https://vitrina.ai/blog/disney-content-acquisition-unraveling-the-streaming-giants-strategy-vitrina-ai/>(retrived July, 2024).

Yin, R. K.(2014), "Case study research: Design and methods," Los Angeles, CA: Sage.
 Zaheer, A. and N. Venkatraman(1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy," *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.
 Zhang, D.(2013), "The Revival of Vertical Integration: Strategic Choice and Performance Influences," *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 1-14.

국내참고문헌

강민경(2023), "김철규 감독, 넷플릭스 등에 업고 제작비 평평 '화려+막장 '셀러브리티', 의미"(TEN인터뷰)," *텐아시아*, 2023년 7월 4일자.
 강원(2023), "카카오엔터테인먼트의 성장전략과 내생성장 모델의 적용," *Korea Business Review*, 27(2), 77-103.
 강준석(2019), "Disney+, Apple TV+ 진입 등에 따른 글로벌 OTT 시장 경쟁환경 및 사업전략 변화," 정보통신정책연구원, *KISDI Primum Report*, 4월 호, 1-57.
 고기영, 이형오, 이창표(2009), *모노즈쿠리 경영학*, 한일 산업기술협력재단, 서울, 대림인쇄.
 고정민(2023), *문화콘텐츠 경영전략(2023)*, 제2판, 커뮤니케이션북스.
 고진영(2024), "[OTT 지형도 매핑]평균 올린 넷플릭스, 감당 어려운 토종OTT," *더벨*, 2024년 2월 8일자.
 광기호(2017), "복합제품시스템 혁신의 관점에서 바라본 우리나라 해양플랜트 산업의 난관," *Korea Business Review*, 21(4), 169-197.
 광기호(2019), "자동차 아키텍처의 모듈화: 승용차 사례를

중심으로," *기술혁신연구*, 27(2), 37 - 71.
 광기호, 장대근(2022), "복합제품시스템 기업의 개방형 혁신 : 반도체 노광장비 기업 ASML 사례를 중심으로," *기업경영연구*, 29(5), 121-151.
 구자현, 박소현, 이가영(2022), "OTT시장의 변화와 국내 콘텐츠산업 경쟁력," 한국개발연구원, 서비스경제 연구시리즈, 1-118.
 권예지(2024), "FAST와 광고 기반 OTT의 성장 가능성 진단," 한국방송통신전파진흥원, *Media Issue & Trend*, 61.
 김문관(2019), "묶어 파는 '번들' 전략, 할리우드도 따라온다," *이코노미조선*, 2019년 3월 10일자.
 김범석(2022), "설마 넷플릭스, 한국 감독 참교육 중인가?," *뉴스엔*, 2022년 9월 12일자.
 김상덕(2019), "대형마트-벤더업체 간 거래특유투자가 수직적 준통합과 공동 영업성공에 미치는 영향," *경영학연구*, 48(4), 969-995.
 김선혁, 신동엽(2011), "한국 영화의 불확실성 대응 전략과 흥행 성과," *전략경영연구*, 14(2), 1-28.
 김소현, 임춘성(2021), "OTT 플랫폼 비즈니스 모델 개발을 통한 OTT 사업자 경쟁력 분석," *디지털융복합연구*, 19(10), 303-317.
 김수강, 김현준(2023), "급변하는 미디어 시장, 승자가 되기 위한 필수조건은 콘텐츠 경쟁력," 한국신용평가, *KIS Special Report*.
 김윤지(2024), "성숙기를 맞이한 OTT 시장의 한계와 가능성," 한국방송통신전파진흥원, 61, 24-34.
 김윤희(2024), "내친김에 OTT 1위 노리는 티빙... 웨이브와 합병 지연이 변수," *10asia*, 2024년 9월 8일자.
 김일중(2022), "드라마 설계자, 나는 EP다," *더스크린*, 2022년 10월 25일자.
 김장순(2021), "글로벌 기업의 동적 역량에 따른 넷플릭스(Netflix)의 전략에 관한 사례 연구," *경영컨설팅연구*, 21(1), 387-397.
 김정환, 김성철(2014), "OTT 사업전략에 관한 연구," *Telecommunications Review*, 24(5), 589-599.
 김지원(2022), "'오징어게임' 만든 김지연... '김훈 딸' 김수저'+10억 실패 밀바탕 넘은 글로벌 제작자(TEN 피플)," *10asia*, 2022년 9월 17일자.

- 김학성(2024), “‘합병 문턱’ 티빙·웨이브, 대부분 주주 합의…‘SLL중앙’만 남았다,” 연합뉴스포맥스, 2024년 6월 18일자.
- 김현희(2023), “한국 OTT 플랫폼 현황 및 경쟁력 확보 방안 - OTT 정책을 중심으로,” **디지털콘텐츠학회논문지**, 24(3), 497-505.
- 노동환(2021), “동영상 OTT 플랫폼의 데이터 활용을 통한 경쟁력 제고 방안,” 한국방송통신전파진흥원, **Media Issue & Trend**, 51, 8-24.
- 노동환(2022), “영상콘텐츠 산업 환경 변화에 따른 국내 주요 사업자의 IP확보 전략,” 한국방송통신전파진흥원, **Media Issue & Trend**, 43, 30-42.
- 노혜령, 황용석(2018), “영화 투자·배급사의 사회연결망 중심성과 흥행성파에 대한 연구,” **한국언론학보**, 62(5), 253-292.
- 류은주(2021), “콘텐츠가 ‘빅데이터’에 꽃혔다,” IT조선, 2021년 5월 24일자.
- 문지영, 박천일(2015), “국내 OTT사업자들의 시장 초기 가입자 확보에 미치는 영향요인 및 사업전략 분석 연구: 사업자 대상 심층인터뷰를 중심으로,” **방송과 커뮤니케이션**, 16(2), 5-36.
- 민병준, 고제경, 송재용(2020), “넷플릭스의 경쟁 전략: 네트워크 효과, 콘텐츠 재판매, 오리지널 콘텐츠의 전략적 조합,” **전략경영연구**, 23, 25-45.
- 박남규, 한재훈, 김진성(2008), “한국영화 산업의 성장 모델링과 해외진출 전략: 쇼박스 사례를 중심으로,” **Korea Business Review**, 11(2), 229-274.
- 박상현, 이종오(2022), “OTT 플랫폼의 오리지널 콘텐츠가 플랫폼 브랜드에 미치는 영향: 넷플릭스(Netflix) 오리지널 콘텐츠를 중심으로,” **한국콘텐츠학회논문지**, 22(11), 548-560.
- 박원준(2019), “Amazon Prime Video의 경쟁력과 시사점,” 한국방송통신전파진흥원, **Media Issue & Trend**, 7월호, 18-32.
- 박은정, 광기호(2020), “성장기 시장 조성 플랫폼에서의 교차 보조 및 플랫폼 흡수 전략 비교: ‘우아한형제들’과 ‘딜리버리히어로 코리아’의 사례를 중심으로,” **Korea Business Review**, 24, 37-63.
- 박재령(2024), “‘스트리밍 전쟁’ 2023년 OTT 1년 성적표... 신년전망은,” 미디어오늘, 2024년 1월 19일자.
- 박주연(2021), “넷플릭스는 왜 K콘텐츠에 꽃혔나,” 경향신문, 2021년 10월 3일자.
- 박진수, 최민정(2010), “국내 미디어 엔터테인먼트 산업의 성장과 도전: CJ 엔터테인먼트의 수직통합 사례를 중심으로,” **Korea Business Review**, 14(1), 107-133.
- 삼정KPMG(2019), “OTT 레볼루션, 온라인 동영상 시장의 지각 변동과 비즈니스 기회,” **ISSUE MONITOR**, 109호.
- 서희원(2023), “하이블릭스, ‘프로덕파이’ 개발 위해 넷플릭스 서울오피스와 협약 체결,” 전자신문, 2023년 1월 9일자.
- 손장원, 박주연(2021), “한국 OTT 시장에서의 글로벌-로컬 OTT간 경쟁상황 시나리오 분석,” **정보통신정책연구**, 제28(2), 1-32.
- 송민정(2016), “동영상 스트리밍 기업인 넷플릭스의 비즈니스모델 최적화 연구: 비즈니스모델 혁신 이론을 토대로,” **방송통신연구**, 93, 40-74.
- 신신경, 박주연(2020), “국내 OTT 서비스 이용자의 기대와 충족 분석: 기대가치이론을 중심으로,” **한국방송학보**, 34(2), 44-75.
- 신호철, 김용희(2020), “OTT 사업자의 성공요인 분석: 영상 중심 미디어 기업과 IP중심의 미디어 기업 사례를 중심으로,” **서비스경영학회지**, 21(3), 301-322.
- 영화인신문고(2023), “OTT 영화영상콘텐츠 제작 스태프의 노동환경 개선방안 연구,” 1-146.
- 영화진흥위원회(2019), “영화 상영분야 공정환경 조성을 위한 영화인 인식조사,” 11호, 1-60.
- 영화진흥위원회(2023), “2022년 한국 영화산업 결산,” **KOFIC 연구**, 1-148.
- 이상원(2023), “글로벌 OTT 시장: 변화와 전망,” 한국콘텐츠진흥원, 제1권, 124-130.
- 이승훈(2024), “정종연 PD ‘넷플릭스, 이유 있으면 돈 쓰게 해줘’ [미스터리수사단][인터뷰③],” 스타뉴스, 2024년 6월 27일자.
- 이용설, 김공숙(2020), “글로벌 OTT 플랫폼 경쟁력 강화를 위한 콘텐츠 IP 전략: 게임 플랫폼 사례와 비교를 중심으로,” **글로벌문화콘텐츠**, 43, 145-164.

- 이유진(2023), "디즈니, 타사에 콘텐츠 저작권 더 내준다... 가격 인상도 검토," 매일경제, 2023년 3월 10일자.
- 이재영, 안영민(2022), "중국 OTT 시장 현황 및 트렌드," 한국방송통신전파진흥원, 제53권.
- 이혁기(2024), "넷플릭스 쫓아 구독료 올리더니... 디즈니 플러스 덮친 '부메랑'," 더스쿠프, 2024년 3월 23일자.
- 임성준, 김주수(2011), "한국영화의 흥행성과 결정요인에 관한 통합적 연구," **지식경영연구**, 12(3), 1-25.
- 장재윤, 임철민, 김성철(2022), "OTT 사업자의 콘텐츠 제작 역량에 대한 사례 분석: 티빙, 웨이브, 카카오 TV와 넷플릭스 비교를 중심으로," **한국방송학보**, 36(1), 79-113.
- 정보통신산업진흥원(2024), "품목별 ICT 시장동향: OTT."
- 정서현, 박주연(2022), "OTT 연구의 특성과 방법론에 대한 메타분석," **사이버커뮤니케이션학보**, 39(4), 163-204.
- 정윤경(2022), "글로벌 OTT의 콘텐츠 유통 결정 요인에 관한 연구: 32개국 넷플릭스의 자국 및 미국 콘텐츠 유통을 중심으로," **한국방송학보**, 36(5), 222-250.
- 정인선, 채경훈, 김경애(2016), "영화산업 불공정행위 유형 분석 및 공정환경 조성을 위한 영화인 인식도 조사," 영화진흥위원회.
- 정재용, T. Hameed, 지일용, 이재우, 고영욱(2010), "영상기술의 미래와 R&D 전략," 영화진흥위원회, **KOFIC 연구**, 1-314.
- 조아라(2020), "[넷플릭스·디즈니+] 불안한 독주 '나 떨고 있니?'," 딜사이트, 2020년 2월 14일자.
- 최송희(2021), "[AJU 초점] '오징어 게임' '지옥'...하반기 넷플릭스 책임질 영화감독들," 아주경제, 2021년 9월 8일자.
- 최은수(2024), "'불 것 없어진' 넷플릭스, 프로야구 중계 내세운 티빙에 밀릴까," 뉴시스, 2024년 7월 8일자.
- 한국콘텐츠진흥원(2022), "2022 해외 콘텐츠시장 분석," 12월호.
- 한국콘텐츠진흥원(2023), "글로벌 OTT 동향분석," 제1권.
- 한순천(2024), "넷플 독주에...美 OTT '합종연횡'," 서울경제, 2024년 5월 12일자.
- 한애란(2023), "넷플릭스 하청기지화? 우리가 선택하기에 달렸다[답다이브]," 동아일보, 2023년 6월 24일자.
- 현대리서치연구소(2012), "영화산업 공정성 인식도 조사," 영화진흥위원회.
- 홍문기(2021), "OTT (Over-the-Top) 서비스와 양면시장 플랫폼 비즈니스 전략 연구," **한국소통학보**, 20(1), 191-227.
- 홍일한(2019), "한국의 넷플릭스, 넷플릭스의 한국," 한국콘텐츠진흥원, 방송트렌드&인사이트, Vol. 18.
- 황재하(2024), "상반기 티빙 이용자·사용시간 급증...시장 1위 넷플릭스 추격," 연합뉴스, 2024년 7월 5일자.

〈부록 1〉 영화 콘텐츠 유형과 콘텐츠 수익률 간 회귀분석 결과(표준화 회귀계수)

변수	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	
상수	(-0.26)	(-0.55)	(-0.98)	(-0.92)	
콘텐츠 유형	A			-0.007 (-0.23)	
	B		0.016 (0.28)	-0.049 (-0.86)	
	C		0.096* (1.76)	0.092* (1.73)	
	D			0.044 (1.04)	
	E			0.030 (0.70)	
TMDB 사용자 평점	0.060 (1.07)	0.056 (1.04)	0.062 (1.59)	0.051 (1.24)	
콘텐츠 상영기간	0.079 (1.50)	0.096* (1.75)	0.225*** (5.80)	0.236*** (5.94)	
장르	액션	-0.040 (-0.65)	-0.031 (-0.50)	-0.030 (-0.62)	-0.027 (-0.56)
	어드벤처	-0.064 (-1.09)	-0.069 (-1.16)	-0.027 (-0.58)	-0.023 (-0.50)
	코미디	-0.145** (-2.35)	-0.150** (-2.44)	-0.116*** (-2.62)	-0.120*** (-2.67)
	범죄	-0.032 (-0.58)	-0.040 (-0.71)	-0.027 (-0.66)	-0.037 (-0.91)
	다큐멘터리	-0.017 (-0.33)	-0.040 (-0.71)	-0.023 (-0.59)	-0.018 (-0.48)
	드라마	-0.042 (-0.60)	-0.037 (-0.52)	0.021 (0.43)	0.016 (0.32)
	판타지	-0.016 (-0.28)	-0.018 (-0.32)	0.010 (0.24)	0.017 (0.41)
	역사	-0.047 (-0.85)	-0.045 (-0.81)	-0.048 (-1.19)	-0.042 (-1.07)
	호러	-0.011 (-0.85)	-0.020 (-0.34)	0.010 (0.24)	-0.007 (-0.16)
	음악	0.328*** (6.37)	0.333*** (6.47)	0.118*** (3.15)	0.126*** (3.35)
	미스터리	0.016 (0.29)	0.020 (0.36)	0.003 (0.07)	0.004 (0.09)
	로맨스	0.000 (0.01)	0.001 (0.03)	-0.003 (-0.06)	-0.008 (-0.19)
	SF	-0.021 (-0.39)	-0.031 (-0.56)	-0.026 (-0.63)	-0.028 (-0.63)
	스릴러	-0.076 (-1.21)	-0.071 (-1.13)	-0.026 (-0.60)	-0.037 (-0.82)
	전쟁	-0.021 (-0.39)	-0.017 (-0.32)	-0.018 (-0.46)	-0.015 (-0.39)
	애니-가족	-0.017 (-0.28)	-0.007 (-0.12)	-0.049 (-0.96)	-0.002 (-0.04)
	R2	0.1369	0.1449	0.0931	0.1054
Adjusted R2	0.0912	0.0943	0.0690	0.0748	
F 통계량	3.00	2.86	3.87	3.44	
관측치(N)	359	359	697	696	

괄호 안 수는 t 통계량임

주1: 모델 1과 2는 넷플릭스의 영화 콘텐츠만을 대상으로 한 분석이며, 모델 3과 4는 디즈니플러스의 영화 콘텐츠까지 포함한 분석임

주2: ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 유의수준을 의미함

Vertical Quasi-Integration Strategy in OTT Business: Evidence from Netflix*

Seo Hyejin** · Kwak Kiho***

Abstract

Netflix, the first-mover in the Over-the-Top(OTT) streaming business, has maintained its business leadership in terms of subscriber numbers despite the large and technological late entrants, such as Disney+, Amazon Prime Video, and Apple TV+. However, our understanding of Netflix's content strategy seems limited from the perspective of content production and distribution rights. Thus, we aim to fill the research gap and address the following research question: "What is Netflix's content strategy, and how does it lead to its leadership?" Based on the movie and TV show level analysis, we found that Netflix mainly implemented a 'Vertical Quasi-Integration(QI)' strategy, focusing on exclusive streaming rights on content mainly produced by independent firms. We observed the effectiveness of the 'Vertical Quasi-Integration (QI)' strategy in terms of the weight of production costs, watching revenue, and profitability of total contents. We also recognized that the QI strategy seems appropriate considering the characteristics of OTT business, such as uncertainty of subscriber demand, asset specificity of content, and personalized content. Furthermore, we observed that Netflix developed three capabilities to implement the QI strategy, including (1) bargaining power consisting of six components, (2) mutual trust, and (3) Data analytics capabilities. Our findings provide relevant evidence on the leading firm strategy in OTT business and expand the understanding of QI strategy to new and emerging service industries.

Key Words: Bargaining Power, Data Analytics Capability, Netflix, OTT Business, Trust, Vertical Quasi-Integration

* This work was supported by the National Research Foundation of Korea (NRF) grant funded by the Korea government (MSIT) (RS-2023-00280284)

** Team Member, Technology Rating Center, Korea Technology Finance Corporation, First Author

*** Associate Professor, Department of Industrial Management Engineering, Hanbat University, Corresponding Author