

국내 OTT(Over-The-Tops) 서비스 성공 요인에 관한 비교 연구

(A Comparative Study on the Key Success Factors of
Over-The-Tops in South Korea)

이 소 율¹⁾, 박 현 준^{2)*}
(Soyul Lee and Hyunjun Park)

요 약 본 논문은 국내 OTT 서비스들을 비교 분석하여 그 성공 요인과 전략을 도출하고, 국내 기업을 선도하고 있는 웨이브만의 차별화 전략을 알아본 것이다. 시장 점유율 상위 다섯 개의 서비스를 사업자 및 콘텐츠, 수익 구조, 개인화, 인터랙티브 미디어 그리고 cooperation의 기준으로 성공 요인을 비교한 뒤, 사업전략을 분석하였다. 그 결과, 국내 OTT 서비스들의 공통된 성공 요인은 사업자의 특성이 반영된 콘텐츠, Hybrid VOD, 하이브리드 필터링, 실시간 참여 인터랙티비티 그리고 동·이종 산업 간 제휴 및 기존 사업 분야 활용으로 나타났다. 또한, 하나 이상의 사업전략을 도입하여 사업 범위를 확장하고 콘텐츠를 효율적으로 운영했음을 확인했다. 웨이브는 대중적으로 검증된 자사 콘텐츠를 보유하고, B2C에는 장기 혜택과 해외 이용 서비스를, B2B는 체계적인 이용권 시스템을 운영하여 다른 서비스들과 차별화되었다. 이러한 결과를 통해 본 논문이 2021년 각 서비스의 강점과 차별점을 파악하고, 성장기에 놓인 국내 OTT 산업으로의 진입, 경쟁전략 수립하는 데 토대가 될 것으로 기대한다.

핵심주제어: Over-The-Top(OTT), 미디어 경영, 플랫폼, 차별화, 제휴, 핵심 성공 요인

Abstract This paper compares and analyzes the domestic OTT services to access their success factors, strategies and examine the domestic OTT leader's wavve's unique differentiation strategy. It is a comparative study of the top five market share services based on the operator and content's key success factors criteria, revenue structure, personalization, interactive media and cooperation. As a result, the common success factors were contents that reflected the characteristics of the operators, hybrid VOD, hybrid filtering, real-time participation interaction, alliances between the same and heterogeneous industries, and utilization of existing business areas. In addition, the study confirmed that it expanded the scope of the project and operated the contents efficiently by introducing one or more business strategies. wavve has been widely validated with its content, while B2C has long-term benefits and overseas use services, and B2B has a systematic use system, differentiating itself from other services. This paper can be the foundation for identifying the strengths and differences of each service on 2021, entering the domestic OTT industry, and establishing competitive strategies.

Keywords: Over-The-Top(OTT), Media Business, Platform, Differentiation, Affiliations, Key Successful Factor (KSF)

* Corresponding Author: sampark@inu.ac.kr
Manuscript received August 27, 2021 / revised October 11,
2021 / accepted December 02, 2021

1) 인천대학교 신문방송학과, 제1저자
2) 인천대학교 경영학부, 교신저자

1. 서론

한국의 방송·영화 산업은 OTT (Over-The-Top: 개방된 인터넷을 통해 PC, 스마트폰 등 다양한 기기로 방송 프로그램, 영화 등을 실시간으로 이용할 수 있는 포괄적인 미디어 서비스(Kim, 2021))로 인해 큰 변화를 맞이했다. 이처럼, 전통적 미디어인 TV 방송을 넘어서 OTT라는 새로운 미디어 산업의 탄생으로 산업의 활동 범위가 확장되었으며, 전보다 다양한 콘텐츠와 폭넓은 내용을 다룰 수 있게 되었다. 인터넷이 연결된 곳 어디서든지 원하는 영상을 온라인 스트리밍 형식으로 이용하는 방법은 방송법으로 인한 각종 규제로부터 매우 자유롭다는 평을 받는다. 시청자들은 반드시 정해진 방송 시간 동안 TV를 통해 프로그램을 시청해야 하는 계약을 받지 않고 원하는 시간에 콘텐츠를 시청하며, 과도한 광고나 PPL 없이 온전히 프로그램을 감상할 수 있다. 이러한 특성 덕에 OTT 서비스는 시청자의 몰입과 집중을 유도하는 오리지널 콘텐츠를 제작하는 것에 유리하다는 평을 받기도 한다(Kim, 2020).

한편, OTT 서비스를 포함한 온라인 동영상 스트리밍 서비스의 이용률은 지난 2020년 3월 COVID-19가 본격적으로 확산하면서 최고치를 경신했다. 2018년 42.7%에 불과했던 이용률이 2019년은 52.0%, 2020년에는 66.3%로 크게 늘었으며, 정액제나 유료 서비스를 이용하는 비율도 2018년 7.7%, 2019년 14.9%, 2020년 21.7%로 약 3배 이상 뛰었다. COVID-19 감염확산 이후 방송, OTT 서비스 시청시간도 ‘시청시간이 증가함’, ‘시청시간이 많이 증가함’이 32.1%로 늘었다(Korea Communications Commission, 2020).

이러한 산업 환경의 변화와 소비자의 OTT 이용 추세에 따라, 방송·영화 산업 경영 측면에서도 이미 큰 변화가 이루어지고 있으며, 많은 수준의 OTT 서비스가 범람하고 있다. 국내 서비스 간 초 경쟁적 국면에 진입한 가운데, 그중에서도 자신들만의 콘텐츠와 경영 전략으로 시장에서 자리를 차지하려는 서비스들이 눈에 띄고 있다. 웨이브(wavve)와 티빙(TVING)은 막강한 콘텐츠 제작 노하우와 파괴적인 IP를 보유

하고 있는 방송사업자들이 운영하는 서비스로, 토종 OTT 서비스로는 넷플릭스를 제외한 국내 시장에서 2021년 7월 기준으로 점유율 1, 2위를 차지하고 있다. U+모바일tv(U+Mobiltv)와 시즌(Seezn)은 통신사업자들이 운영하는 OTT 서비스로 점유율 3위와 5위를 차지하고 있고, 4위의 왓챠(WATCHA)는 영화 평점 서비스와 연동되어 운영되며 한국형 넷플릭스라는 수식어를 가지고 있다.

본 연구에서는 국내 OTT 서비스 시장 점유율 상위 다섯 개 국내 서비스를 대상으로, 각 서비스가 시장에 자리 잡을 수 있었던 성공 요인을 비교 연구하고자 한다. 그리고 다른 국내 서비스들을 제치고 시장 점유율에서 국내 기업으로서는 제일 앞서 나가는 웨이브의 차별화 전략을 파악할 것이다. 우선, 사업자 및 콘텐츠, 수익구조, 개인화, 인터랙티브 미디어 그리고 cooperation의 다섯 가지 기준을 바탕으로 각 OTT 서비스들의 자원과 서비스를 비교·분석한 뒤, 웨이브가 국내 기업 간 경쟁우위를 달성할 수 있었던 조건들을 살펴보고자 한다. 이를 통해 성장기에 들어선 OTT 산업에서 다섯 개의 국내 서비스가 2021년 현재 어떤 전략으로 자리매김했는지를 파악하여, 추후 국내 서비스를 기반으로 OTT 산업을 연구하고, 2021년 국내 OTT 산업 동향 파악할 때 필요한 학문적 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 더불어 OTT 서비스와 관련이 있거나 진입하려는 기업들에게 실무적 차원에서 국내 시장에서의 성공 전략을 안내할 수 있을 것으로 기대된다.

2. OTT 서비스 관련 이론적 배경 및 산업 현황

2.1 선행 연구 검토

국내 OTT 서비스에 관한 연구는 크게 두 부류로 나뉜다. 첫 번째는 산업적 측면의 연구로, 2010년대 초반부터 다양한 기준으로 연구가 이루어졌다. 이는 국내에서 OTT 서비스가 도입되던 시점과 맞물린 것으로, 스마트폰과 PC 그리고 TV 등 다양한 플랫폼으로 영상을 시청할

수 있는 N스크린으로 대표했던 초기 국내 산업 동향과 규제들을 다루고 있다. 또한, 시장이 먼저 형성된 미국의 산업과 서비스를 사업자별이나 사업 유형별로 분류하고 수익구조를 파악하여 분석하기도 했다(Moon and Park, 2015).

2015년 넷플릭스가 국내 진출을 확정 지으면서, 2010년대 중반의 OTT 연구는 글로벌 OTT 서비스가 국내 시장에 진출함에 따른 국내 미디어 시장의 변화와 영향에 집중되었다. Kim and Yu(2015)는 글로벌 OTT의 베타적 공급으로 시장이 경쟁적 체제로 바뀔 수 있다고 보았고, Ro(2016)는 넷플릭스가 다양한 국가의 영화 콘텐츠를 확보하여 해외 진출에 성공했다며, 여전히 초기 단계에 머무르고 있는 국내 OTT 서비스의 발전을 촉구했다.

넷플릭스의 국내 진출 초기에는 국내 OTT 사업자와 이용자들에게 큰 과급력이 없다는 연구도 있었지만(Kim, 2017), 2019년 넷플릭스 오리지널 콘텐츠 「킹덤」의 성공으로 인해 평가가 뒤바뀌었다. 이전만 하더라도 ‘OTT’라는 단어 자체가 생소했던 상황이었기에 그 영향력이 어느 정도로 컸을지 짐작할 수 있다. 국내 미디어 산업의 환경이 바뀌었고 국내 OTT 서비스들이 본격적으로 발전하기 시작했던 것도 이 시점이다(Kim and Son and Kim, 2020).

다양한 연구에서 개인화 및 추천 알고리즘, 콘텐츠 및 IP, 가입자 확보를 비롯한 사업전략

등 기준을 적용하여 넷플릭스와 국내 서비스를 비교 분석했다. Moon and Kim(2019)은 넷플릭스와 왓차플레이(現 왓차)를 비교하며 국내 서비스는 한국 콘텐츠를 한 번에 접하는 단독화 채널 전략과 개인 맞춤으로 콘텐츠를 공급하는 전략이 필요하다고 보았다. Kim(2020)은 넷플릭스에 웨이브를 비교하며 웨이브가 요금제와 콘텐츠의 양질 면에서 여전히 부족하며, 이용자 맞춤 콘텐츠를 제공할 수 있도록 더욱 적극적으로 빅데이터를 활용할 것을 주장했다.

최근에는 Shin and Kim(2020)이 영상 중심의 미디어 기업과 IP 중심의 미디어 기업을 통해 OTT 시장에서의 사업전략을 비교하였고 국내 OTT 서비스의 전략 방향을 고민하였다.

두 번째 부류의 연구들은 OTT 서비스와 이용자에 관한 연구이다. 초기에는 N스크린 서비스 만족에 영향을 주는 요인에 관한 연구가 이루어졌고(Kim and Lee, 2013), 국내 산업이 발전하기 시작한 이후에는 콘텐츠의 유형과 특성 그리고 수익구조 등이 OTT의 지속적인 이용 의도에 영향을 주는 것에 관한 연구가 주를 이루었다(Ham and Shin and Lee, 2018; Kim and Kim, 2018, Han and Kim and Lee, 2020). 더 나아가, 최근에는 인터랙티브 요소가 이용자의 만족과 몰입에 미치는 요인을 분석하는 연구(Yoo and Kim, 2020; Mo, 2021)가 등장하면서 다양한 측면의 연구가 진행되었다.

Table 1 Main Research on Domestic OTT Services

Aspects	Researcher (Year)	Main Contents
Industrial	Moon and Park (2015)	Analysis of competitive factors and strategies that determine performance of OTT Business
	Ro (2016)	The activation of OTT service in Korean film industry
	Shin and Kim (2020)	Comparing video distribution-centered media service providers and IP-centered media service providers
User	Kim and Lee (2013)	The impact of user behavior, contents, function, cost on use satisfaction and the continued use intention of the N-screen service users
	Han, Kim and Lee (2020)	Analysis of the factors affecting the willingness to pay for OTT service users
	Mo (2021)	A study on the motivation, satisfaction, and activity of interactive media content from the perspective of audiences, based on the theory of uses and gratification

위의 선행연구를 검토한 결과, OTT 서비스의 발전에 따라 국내 산업과 서비스는 다양한 기준으로 분석되었고, 해외 서비스와의 비교 연구도 이루어졌다. 그러나 OTT 산업은 매우 빠르게 변화하고 있다. 선행연구 당시의 서비스가 사라지거나, 과거에 없었던 새로운 서비스들이 등장함에 따라 선행연구들을 온전히 현시점의 서비스들에 적용하기는 쉽지 않은 상황이다. 또한, 위의 선행연구들은 하나 또는 두 개의 기준으로 연구되어 서비스의 특성과 전략을 전체적으로 파악하기 어렵다. 더불어, 넷플릭스 등 해외 서비스와의 비교만으로는 국내 서비스로서 국내 시장에서만 가능한 사업전략 설명하기 어렵다. 따라서 본 연구는 2021년 국내 상위 다섯 개 OTT 서비스들을 사업자 및 콘텐츠, 수익구조, 개인화, 인터랙티브 미디어 그리고 Cooperation의 선행연구에서 비롯한 다섯 가지 기준으로 한눈에 비교하여 현재 동향을 개관하고 사업전략을 분석하는 것에 집중하고자 한다.

2.2 국내 산업 규모

국내 OTT 서비스들은 미국 등 글로벌 OTT 서비스 시장과는 차이가 있다. 미국의 서비스들은 주로 신규 사업자가 미디어 시장에 새롭게 진입하는 것이 보편적인 것에 반해, 국내 서비스들은 2010년대 중반 시장 초기 기존 미디어 방송사업자들과 그리고 이동통신사들에 의해 주도되었다(Kim, 2020). 지상파 3사 연합 플랫폼 ‘폭(POOQ)’, CJ헬로비전의 ‘티빙’, KT의 ‘올레tv 모바일’, LG유플러스의 ‘LTE비디오포털’, SKT의 ‘옥수수(oksusu)’, 등 다양한 사업자들이 시장을 형성했으며, 여기에 포털사이트 사업자들도 가세했다.

2015년 기준 국내 OTT 가입자 수는 약 2,500만 명을 넘은 것으로 추산되었지만, 이 중 유료 가입자 수는 약 25%에 불과했다(Chung, 2015). 그러나 2016년 넷플릭스가 한국에 런칭하고 국내 가입자 수가 8만 명에서 2020년 362만 명으로 40배 이상 뛰었다는 점은 국내 OTT 사업자들에게 위기의식을 느끼게 했다(Kim, 2021).

이에 대응하고자 지상파 3사와 SKT는 폭과

옥수수를 통합하여 웨이브를 출범했고, 티빙은 운영사가 JTBC와 합작하여 서비스를 제공하고 있다. KT는 올레tv 모바일을 시즌으로, LG U+는 LTE비디오포털을 U+모바일tv로 전면 개편한 뒤 종합유선방송사 CJ헬로비전을 인수했다(Jeon, 2020). 왓차는 넷플릭스가 국내에 출시되던 시기에 스타트업으로 서비스를 시작했다.

국내 OTT 산업은 글로벌 OTT 시장의 영향을 직간접적으로 받고 있다. Samtani and Jindal (2018)에 따르면, 글로벌 OTT 서비스 시장의 연평균 성장률은 약 27%에 달한다. COVID-19로 사회적 거리두기와 언택트 환경이 조성되면서 그 시장은 더욱 폭발적으로 성장했다. 2018년 760억 달러 수준의 OTT 서비스 시장이 2020년 약 1,100억 달러의 시장으로 성장할 것으로 추정했으며, 2022년에는 약 1,410억 달러 규모의 시장으로 성장할 것이라고 예상된다. 마찬가지로 2014년 1,926억 원 규모이던 국내 시장은 2020년에 약 7,801억 규모의 시장으로 성장하였다(Mezzo Media, 2019).

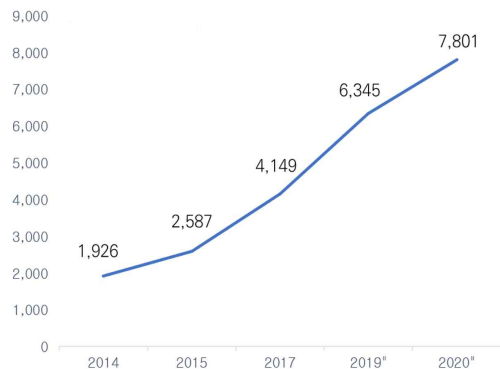


Fig. 1 Domestic Market Size Trend of OTT

Unit : 100 Million Won

Source : Mezzo Media

2.3 국내 시장 점유율

2020년 국내 OTT 서비스 중 웨이브는 1802억 원의 매출을 기록한 뒤 2019년 대비 85% 증가했지만, 영업이익과 순이익 적자가 늘었다. 왓차도 380억의 매출로 전년 대비 73% 증가했지만, 영업이익 적자가 늘었으며, 티빙은 155억원

의 매출에 영업손실과 순손실 면에서 좋지 못한 성과를 보였다. 따라서 2020년 COVID-19 사태에 따른 최대 수혜는 국내에서 약 4154억 원을 벌어들인 넷플릭스가 가져가면서 국내 OTT 시장은 소기의 성과에 만족해야 했다 (Choi, 2021). 닐슨코리안클릭에 따르면 2020년 국내 주요 OTT의 월평균 이용자 수는 넷플릭스가 637만5000명으로 가장 많았고, 웨이브 344만2000명, 티빙 241만명, 시즌 206만1000명, U+ 모바일tv 184만명, 왓챠 92만6000명 순이었다 (Noh, 2021).

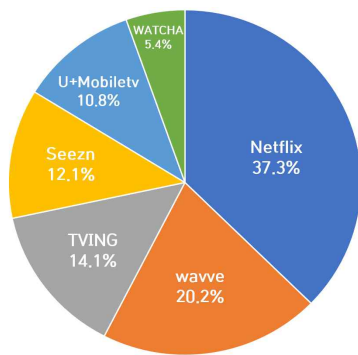


Fig. 2 Average Number of Monthly Users Share in Domestic OTT Market of 2020

Source : Park(2021)

그러나 2021년 3월부터 국내 OTT 서비스들과 넷플릭스 간의 격차가 서서히 줄기 시작했다. 와이즈앱에 따르면, 유·무료구독자와 계정 공유 등의 방법을 통해 해당 월에 서비스를 이용하는 안드로이드와 iOS 기기 전체 수를 이용자 수로 정의하여 집계한 결과, 넷플릭스의 6월 월간 이용자 수가 1월과 비교해 34만 명이 줄었다. 반면, 웨이브와 티빙은 각각 27만 명과 7만 명을 확보해 넷플릭스의 뒤를 쫓고 있다. 2021년 상반기 동안 U+모바일tv는 190만 명에서 200만 명 선을 유지하여 국내 OTT 서비스 3위를 굳혔다. 시즌은 1월까지만 해도 이용자 수 160만 명으로 159만 명의 왓챠에 근소하게 앞섰으나, 2월부터 이용자 수가 감소하여 왓챠에 자리를 내주었다(Choi, 2021). 시장 분석 기업인 모바일 인덱스에 따르면 한 달간 특정 서

비스를 이용한 순수한 이용자 수를 나타내는 월간 활성 이용자 수 또는 월간 실제 이용자 수(MAU : Monthly Active User)는 2021년 2월 기준으로 웨이브 395만, 티빙 265만, U+모바일tv 213만, 시즌 168만, 왓챠 139만 명을 기록했다(Mobile Index, 2021).

Table 2 Number of Domestic Key OTT Monthly Users (2021)

	Jan	Mar	May	Jun
wavve	286	286	294	313
TVING	257	257	249	264
U+Mobiletv	220	195	202	195
WATCHA	159	139	146	138
Seezn	160	138	139	134

Unit : 100,000

Source : Choi(2021)

3. 국내 상위 5개 OTT 서비스 비교

3.1 사업자 및 콘텐츠

OTT 서비스는 사업 주체에 따라 크게 콘텐츠 기반 사업자, 플랫폼 기반 사업자 그리고 디바이스 기반 사업자로 나눌 수 있으며, 제공하는 콘텐츠도 달라질 수 있다. 콘텐츠 사업자가 제공하는 OTT 서비스는 제3의 독립사업자나, 기존 미디어 사업자인 방송사업자에 의해 제공된다. 플랫폼 사업자는 통신사업자나 Internet protocol Television (IPTV) 사업자가 제공하며, Kim (2015)에 따르면, 방송사업자 중 유료방송 사업자를 플랫폼 사업자로 분류하기도 한다. 한국은 특히 통신사업자이자 IPTV 사업자가 제공하는 플랫폼 기반 OTT가 활성화되어 있다. 디바이스 기반 OTT는 IT 사업자들이 셋톱박스나 스틱형 단말로 서비스를 제공한다. 두 개 이상의 기반 사업자가 결합한 경우, 하이브리드 사업자로 분류한다(Kim, 2015; Choi, 2019; KOBACO, 2020).

2021년 8월 기준, 지상파 3사의 폭과 통신사 SKT의 옥수수가 결합하여 콘텐츠연합플랫폼

(CAP)이 운영하는 웨이브는 하이브리드 사업자에 해당한다. 제공하는 콘텐츠는 지상파 4사의 콘텐츠와 영화, 해외시리즈, 42개의 오리지널 콘텐츠 그리고 프로야구이다. 오리지널 콘텐츠에는 문자 그대로 웨이브에서만 시청할 수 있는 콘텐츠뿐만 아니라, 정해진 시간에 방송할 콘텐츠를 OTT 서비스를 통해 선공개하는 새로운 편성 전략을 시도하고 있다. 또한, 125개의 실시간 채널을 제공하고 있으며, CJ ENM과 JTBC 계열의 채널과 콘텐츠는 제공하지 않는다.

방송사업자들인 CJ ENM과 JTBC의 합작 법인으로 운영되는 티빙은 두 사업자 계열의 콘텐츠와 실시간 채널 그리고 320여 개의 정주행 채널을 제공하고 있다. 지상파 콘텐츠는 운영하지 않으며, 비 CJ ENM & JTBC 계열 중 일부 종편/보도 콘텐츠만 제공하고 있다. 자사에서 보유한 드라마, 예능 IP를 적극적으로 활용하여 오리지널 콘텐츠를 제작하고 있으며, 30분 전후의 숏폼 콘텐츠도 제공하고 있다.

U+모바일tv와 시즌은 통신사업자가 운영하는 서비스로 방송사업자와의 제휴나 콘텐츠 공급 계약을 통해서 콘텐츠를 제공하고 있으며, 각각 80여 개와 273개의 실시간 채널을 제공한다. 시즌은 정주행 채널 75개를 추가로 제공하고 있다. 양 서비스 모두 통신사업자가 운영하는 서비스로 5G 초고화질 영화 등의 콘텐츠와 음악·공연·아이돌 콘텐츠를 제공한다. 또한, 이용권 없이 시청할 수 있는 무료관과 방송사별 이용권을 통해 시청할 수 있는 방송사관을 서비스

하고 있다. U+모바일tv는 ‘숏타임’이라는 숏폼 전용관을 별도의 카테고리로 노출하고 있으며, 시즌은 숏폼을 포함한 오리지널 콘텐츠를 제공한다.

왓차는 독립법인 사업자로서 다양한 콘텐츠를 프로그램 제작사, 스튜디오, 방송사와의 계약을 통해 콘텐츠를 제공한다. 왓차 익스클루시브를 통해 독점 콘텐츠를 계약하거나 오리지널 콘텐츠를 제작하여 제공하고 있다. 실시간 채널은 운영하지 않는다.

3.2 수익 구조

3.2.1 수익모델

OTT 서비스는 수익모델에 따라 AVOD (Advertising Video On Demand), TVOD (Transactional VOD), SVOD (Subscription Video On Demand), Hybrid VOD로 구분한다.

AVOD는 이용자들이 광고를 보는 대신 무료로 콘텐츠를 시청할 수 있게 한 모델이다. 영상 시청 전, 후 또는 중간에 광고가 노출되며, 영상 하단 배너나 링크로 광고를 송출하기도 한다. TVOD는 방송·영화 등 다양한 영상 콘텐츠를 단품으로 판매하거나 대여하는 것으로, 기간 이용권을 결제하는 SVOD와는 반대되는 모델이다. SVOD는 매월 또는 매년 일정한 기간을 대상으로 금액을 지불하는 정액제 서비스이며, 이용자들은 일정한 기간 내에 횟수 제한 없이 영상을 시청할 수 있다. 이 모델은 전 세계 OTT 시장에서 가장 많이

Table 3 Business Operators & Main Contents

wavve	Hybrid: Terrestrial Broadcasters + SKT	Terrestrial channels, KBO, Original Contents, 125 Live Channels
TVING	Contents-Based: MPP*	CJ ENM & JTBC Channels, Bundesliga, Original Contents, 39 Live Channels
U+Mobiletv	Platform-Based: TSP**	Free Contents, Short-Forms, Podcast, Live Concerts, 5G Contents, 80 Live Channels
WATCHA	Contents-Based: Independent	Film, TV Show, Documentary, WATCHA Exclusive
Seezn	Platform-Based: TSP	Free Contents, Idol Contents, 5G Contents, Original Contents, 273 Live Channels

*Multiple Program Providers

**Telecommunications Service Providers

채택되고 있는 모델이다. Hybrid VOD는 앞서 설명한 세 유형의 수익모델을 두 개 이상 혼합한 것으로, 기본적으로 SVOD에 TVOD 또는 실시간 채널을 함께 이용할 수 있도록 구성한다(KOBACO, 2020; Lee, 2020; Shin and Kim, 2020).

국내 OTT 서비스들은 2021년 8월을 기준으로, Hybrid VOD를 압도적으로 많이 채택하고 있다. 웨이브와 티빙, U+모바일tv, 시즌이 여기에 해당한다. SVOD만을 채택한 왓차와 달리, 다른 서비스들은 SVOD에 일부 영화 콘텐츠를 TVOD로 제공하며, U+모바일tv와 시즌은 다른 방송사업자의 콘텐츠에 TVOD를 적용한다. 일부 실시간 스트리밍에서는 AVOD를 적용하여 이용자에게 광고를 노출하기도 한다. 웨이브와 티빙, 시즌은 TVOD 콘텐츠를 웨이브 코인, 티빙 캐시, 코코를 충전한 뒤 구매할 수 있도록 유도하여 이용권을 구매하지 않는 이용자들에게 대한 수익 다각화를 실현하였다고 볼 수 있다.

3.2.2 이용권 및 플랫폼

각 OTT 서비스들은 채택한 수익모델을 기준으로 이용권을 판매하며, 이용권에 따라 이용 가능한 동시 시청 인원과 플랫폼 수나 최고 화질이 정해진다. 웨이브와 티빙은 베이직, 스탠다드, 프리미엄의 단순한 요금 체계를 운영한다. 베이직은 1명이 HD(720p)에 모바일과 PC에서만 이용 가능하며, 스탠다드는 2명이 FHD (1080p)에 모바일과 PC 그리고 TV 등 전체 기기에서 이용할 수 있다. 프리미엄 이용권은 4명이 동시에 전체 기기를 4K(2160p)로 이용할 수 있다. 다만, 4K는 스마트TV 등 고화질 기기에서만 제공한다. 웨이브는 최초 이용권 구매 시 할인 이벤트를 운영 중이며, 티빙은 신규 회원가입 시 VOD를 구매할 수 있는 1,000 티빙 캐시를 제공한다. 한편, 웨이브는 모바일로 싱가포르, 인도네시아, 말레이시아 등 동남아시아 7개국에서도 이용할 수 있다.

U+모바일tv와 시즌의 이용권은 단순한 구성의 웨이브와 티빙과 다르게 매우 다양한데, 기본 요금제뿐만 아니라, 방송사별 이용권, 애니,

키즈, 교육, 성인 콘텐츠, 시간제 이용권을 별도로 판매하고 있다. 특이사항으로, 양 서비스 모두 iOS 환경에서 특정 이용권의 인앱 결제가 불가하여 U+모바일tv는 고객센터를 통해서, 시즌은 코코를 충전해서 VOD를 개별 구매하거나 안드로이드 환경과 가격 차이가 있는 ‘시즌 믹스’ 요금제만 이용할 수 있다. 이러한 제한·차별 정책은 이용자를 유치하는 것에 한계가 있을 수 있다. 한편, 양 서비스는 기본적으로 모바일에서 즐길 수 있지만, 통신·IPTV사업자가 운영하는 서비스인 만큼 각 운영사의 IPTV에서도 연동하여 시청할 수 있다. 시즌은 PC 환경에서의 beta 서비스를 제공하고 있다.

왓차는 베이직과 프리미엄 이용권을 판매하며, 베이직 이용권은 결제주기별로 할인 혜택을 제공한다. 이용권별 디바이스 차등 적용 없이 전체 기기에서 이용할 수 있다. 다만, 요금제 별로 화질 차이와 음향 기술, 다운로드 콘텐츠 수 등을 차등 적용한다.

Table 4 Revenue Structure

	BM	Pricing	B2B
wavve	Hybrid VOD	3 Plans	wavve on
TVING			N/A
U+Mobiletv		3 Plans, Contents Plans	N/A
WATCHA	SVOD	2 Plans (Available on Monthly Units)	Contact Customer Service
Seezn	Hybrid VOD	2 Plans, Contents Plans	N/A

3.2.3 B2B 상품

국내 OTT 서비스에서 B2B 상품을 제공하는 곳은 웨이브와 왓차뿐이다. 웨이브는 PC방, 병원, 도서관, 호텔 및 숙박 등 다양한 사업자들을 대상으로 생방송, VOD, 영화 고화질·초고화질 이용권을 판매하고 있다. 기본 무선 인터넷과 고속 무선 인터넷에 따라 적게는 3회선에서 많

게는 50회선까지 등록할 수 있으며, 웨이브 온 홈페이지에서 가입하고 관리할 수 있다.

왓차는 원하는 수량과 이용권을 고객센터에 문의하면 B2B 이용권을 구매하는 형식이다.

3.3 개인화

‘개인화’는 고객의 즉각적이고 개인적인 요구에 부응하는 서비스를 말한다. 소비자에 대한 지식을 바탕으로 그들이 원하는 콘텐츠, 서비스, 커뮤니케이션, 추천 등을 맞춤형화하는 것이 핵심이다. 이를 통해 소비자가 원하는 최적의 제품을 찾도록 돕고, 추가적인 구매나 이용을 유도하는 적극적인 판매 전략을 취할 수 있다(Kim and Kim and Sung, 2020; Song 2021).

여기에는 추천 시스템이 필요한데, 추천 시스템은 인구통계학적 정보, 과거 행동 이력, 대체 제품 선호, 제품 특성 선호, 타인의 선호 및 선택, 전문가 평가, 개인적 특성 등 소비자와 관련된 부분을 학습하고 데이터를 활용하여 그들의 소비 패턴에 가치 있는 제품과 서비스를 추천한다. 추천 시스템에는 콘텐츠 필터링과 협력 필터링이 있다. 콘텐츠 필터링은 비슷한 내용 또는 특징을 가진 제품을 추천하는 것을 말하며, 협력 필터링은 이용자의 평가 내역과 이용자 간의 연관성을 파악하여 비슷한 선호도의 사람들이 선택한 것을 추천하는 시스템이다. 콘텐츠 필터링은 다른 이용자의 평가 내역이 필요하지 않지만, 명시적으로 표현된 특징만을 다루기 때문에 추천 콘텐츠가 비슷한 단계에 머무른다. 이에 반해 협력 필터링은 질적 평가가 가능하며 콘텐츠를 다양하게 추천할 수 있다. 다만, 평가되지 않은 항목은 추천하기 어렵기에 초기 이용자에게는 정확성이 떨어진다. 두 시스템은 장단점이 명확한데, 이를 혼합하여 보완한 것이 하이브리드 필터링이다(KUITS, 2015; Kim and Kim and Sung, 2020; Song 2021).

국내 OTT 서비스는 대체로 하이브리드 필터링을 채택하고 있다. 웨이브는 부족한 부분을 꾸준히 개선하는 서비스 개편 프로젝트 ‘엘리시움’의 일환으로, 마이크로서비스와 클라우드 등 딥러닝을 기반으로 한 5가지 알고리즘으로 장

르 별 개인 추천 서비스를 운영한다(Kim, 2020). 또한, 3·6개월 단위의 시청 이력을 추출하여 이용자와 적합한 상위 30개의 VOD 중 20개를 선별하여 추천한다. 성별과 연령대, 장르별로 필터링한 콘텐츠를 추천하기도 한다(Kwon, 2020). 기존의 장르별 메뉴 구성에서 홈, 카테고리, MY, 검색 등의 모바일 구성으로 바꾸는 한편, 해시태그 기능을 제공하여 원하는 콘텐츠를 해시태그에 따라 검색할 수 있게 개선했다. 또한, 실시간 방송을 시청하는 이용자의 네트워크 환경에 따른 자동 화질 기능(QoS)과 최대 60분까지 영상을 되돌리는 타임머신 기능을 제공한다.

티빙은 2019년에 이루어진 개편을 통해 콘텐츠를 최적화된 환경에서 즐길 수 있도록 이용자 환경을 개선하였고, 넷플릭스와 유사한 방식의 자체 큐레이션 알고리즘을 도입했다. 콘텐츠를 단순히 나열하는 방식만 사용하기보다 개인의 시청 이력과 동일 취향의 이용자 이력 알고리즘을 동시에 사용하여 추천 정확도를 높였다(Lee, 2019). 여기에 더해 웨이브와 마찬가지로 QoS와 최대 120분의 타임머신 기능을 지원한다.

U+모바일tv는 ‘나만의 콘텐츠 추천’ 기능으로 시청 이력, 보고 싶은 영상뿐만 아니라 배우, 감독, 장르 그리고 시대 등 다양한 기준으로 분석하여 콘텐츠를 추천한다.

시즌은 개인 사용 이력, 요일, 시간대, 날씨 등의 빅데이터를 분석하는 것은 물론, 얼굴 인식과 표정 분석을 통해 콘텐츠를 추천하는 감정분석 AI라는 독특한 서비스를 제공하고 있으며, 실제 활용도를 높이기 위해 고도화 작업을 계획했다(IT Chosun, 2019; Lee, 2020). 이외에도 이용자는 ‘마이클립’ 기능을 통해 콘텐츠 중 원하는 구간을 골라 저장할 수 있다.

왓차는 다른 OTT 서비스와는 다르게 별점과 리뷰 추천을 적극적으로 활용하고 있는데, 이용자가 최초로 가입하면 10개 이상의 콘텐츠를 별점으로 평가하도록 하여 약 5억 개의 데이터를 기반으로 협력 필터링을 한 맞춤형 콘텐츠를 제공한다(Jung, 2021).

Table 5 Personalization

	Filtering	Detailed Services
wavve	Hybrid Filtering	- Deep Learning Algorithm - Hash Tag - Time Machine (60 minutes)
TVING		- Self Curation Algorithm - Time Machine (120 minutes)
U+Mobiletv		- Seamless
WATCHA		- Wanna Watch Category - Preference Analysis System - Hash Tag
Seezn		- Topping Engine

3.4 인터랙티브 미디어

인터넷과 기술의 발전으로 뉴미디어가 탄생하여 시공간을 뛰어넘는 가상의 새로운 공간이 탄생하여, 이 환경을 바탕으로 제공되는 인터랙티브 미디어도 주목받고 있다. 인터랙티브 미디어란, 대상자와 상호 반응의 교환이 가능한 미디어를 의미한다. 인터랙티브 미디어가 제공하는 인터랙티브성은 수동적 참여유도형과 능동적 참여유도형으로 나뉜다. 인터랙티브 미디어는 한 번에 하나의 인터랙티브성을 유도할 수 있지만, 여러 개의 유형을 동시에 유도할 수도 있다(Rhee, 2015).

국내 OTT 서비스들은 넷플릭스의 《블랙미러 : 밴더스내치》나 《장화 신은 고양이 : 동화책 어드벤처》와 같이 이용자가 스토리 전개에 적극적으로 개입하는 ‘가상현실 체험 인터랙티브티’는 제공하고 있지 않으며, 기본적으로 ‘실시간 참여 인터랙티브티’를 제공하고 있다. 인터랙티브 서비스를 제공하지 않는 웨이브를 제외하고 티빙, U+모바일tv, 시즌, 왓챠가 실시간 방송

에서의 실시간 채팅을 제공하고 있다.

티빙과 왓챠는 실시간 채팅에만 그치지 않고 더 많은 인터랙티브성을 제공하고 있다. 이는 더 많은 이용자를 유치하려는 일종의 전략적 정책이라고 볼 수 있다. 티빙은 JTBC 방구석 1열과의 콜라보레이션으로 티빙 이용자들이 직접 공포 특집에 소개될 영화를 선택하는 인터랙티브 프로젝트 진행했다. 소비자의 선택에 따라 콘텐츠의 내용이 달라지는 일종의 선택유도형으로, 프로젝트에 참여하는 티빙 이용자들이 영화를 시청하도록 유도하거나, 티빙을 이용하지 않는 방구석 1열 시청자들에게 하여금 티빙을 접할 수 있도록 유도하였다.

Table 6 Interactive Media

	Interactivity	Detailed Services
wavve	N/A	
TVING	Real-Time Participation	Selection -Inducing : TVING-JTBC Movieroom Interactive Project
U+Mobiletv		N/A
WATCHA		Real-Time + Publizen : WATCHA Party(Beta)
Seezn		N/A

왓챠는 ‘왓챠파티’라는 베타 서비스를 통해 이용자가 직접 콘텐츠를 구성하여 다른 이용자와 함께 시청하는 퍼블리즌 인터랙티브를 동시에 채택하고 있다. 왓챠파티에 참여하는 이용자들은 직접 초대 링크를 발급하여 다른 사람에게 전달할 수 있으며, 이는 왓챠를 이용하지 않는 사람들의 가입을 유도할 수 있다.

3.5 Cooperation

3.5.1 제휴

OTT 산업에서는 이용자 확보가 수익 창출과

직결되는 문제이기에 다양한 제휴로 이용자를 유치하려고 한다. 지상파 3사와 SKT의 합작으로 서비스를 시작한 웨이브는 두 운영 주체 중 통신사업자인 SKT 계열과의 제휴가 많이 이루어지고 있는데, 대표적인 예가 음원 플랫폼 FLO와 하나의 이용권으로 두 서비스를 동시에 이용하는 제휴 이용권이다. 더불어 SKT의 특정 요금제 상품 이용자는 할인 혜택으로써 웨이브 이용을 유도한다. 다른 사례로는 독립 음원 플랫폼인 벅스와 군인을 대상으로 한 국민은행의 KB 나라사랑카드와의 제휴 이용권이 있다.

티빙은 JTBC와의 합작 법인을 세우는가 하면, 포털사업자 네이버의 티빙 지분 인수로 네이버가 보유한 콘텐츠 IP를 확보하여 더 다양한 콘텐츠를 제작할 수 있는 토대를 마련했다(Cha and Koo, 2021). 더욱이 네이버와의 제휴로 네이버 플러스 멤버십 가입자들에게 티빙 실시간 방송 무제한 이용권을 제공하여 티빙으로의 유입 창구를 늘렸다. 티빙 오리지널 콘텐츠와 영화 무제한 이용은 원칙적으로 불가능하지만, 유료 업그레이드를 통해 더 많은 콘텐츠를 이용하는 방법을 마련했다. 이로 인해 기존 티빙 이용권의 가격보다도 저렴한 가격으로 티빙을 이용할 수 있게 했다.

U+모바일tv와 시즌은 각 통신사의 특정 요금제를 이용자들이 유·무료 이용권으로 OTT 서비스를 이용할 수 있도록 했다. 추가적으로 시즌은 KT 멤버십을 보유한 이용자들을 대상으로 커피 프랜차이즈 할리스와 제휴하여 이용권과 커피 4잔을 제공하는 월 구독 서비스를 진행하여 시너지 효과를 기대할 수 있을 것이다.

왓차는 이마트24와의 프로모션으로, 왓차 팝콘을 구매하면 2주·1개월·3개월 중 1개 이용권을 랜덤으로 제공하는 이벤트를 진행했다. 왓차 팝콘 시즌2에는 1년 이용권을 추가하여 5만 5000개 한정 프로모션을 진행했다(Kim, 2021).

한편, 타 방송사의 콘텐츠 수급에 있어서 국내 OTT 서비스들은 일반적으로 방송사 및 스튜디오와 제휴 계약을 맺는다. 해외시리즈나 스포츠 중계권이 대표적이다. 하지만 그것이 언제나 가능한 것만은 아니다. 콘텐츠 공급사가 자사 OTT 서비스의 해외 진출이나 콘텐츠 경쟁

력 제고 등의 이유로 콘텐츠 공급을 중단하기도 한다. 대표적인 예시가 U+모바일tv와 CJ ENM 간의 갈등으로, 2021년 6월 CJ ENM 콘텐츠 사용료 협상이 결렬되어 U+모바일tv에서 CJ ENM 계열의 실시간 채널 송출이 중단되었다(Chae, 2021). 2021년 하반기에 국내 진출하는 디즈니 플러스는 이통사 3사와 티빙에 OTT 서비스에서 디즈니의 VOD 서비스를 중단할 것을 요청했다(Oh, 2021). 콘텐츠 공급에 차질이 생긴다는 것은 이를 중요하게 여기는 이용자들의 서비스 이탈로 연결된다.

따라서, 각 OTT 서비스들은 자사 스튜디오와의 제휴와 협력을 통해 오리지널 콘텐츠를 포함한 다양한 콘텐츠를 제작하는 것에 공을 들인다. 웨이브는 시즌은 각각 스튜디오 웨이브와 스튜디오 지니를 설립했고, 티빙은 CJ ENM과 JTBC는 물론이고, 스튜디오 드래곤과 JTBC 스튜디오와도 협력한다(Yoon, 2021; Chang, 2021; Ko, 2021).

3.5.2 미디어 커머스

Park and Oh and Chang(2007)에 따르면, 미디어 기업은 일반 기업과 다를 바 없이 지속적인 성장과 수익성 증대, 현 사업의 리스크 감소 등 다양한 목적으로 다각화 전략을 추구한다. 이는 OTT 서비스도 예외가 아니며, 가장 눈에 띄는 다각화 전략은 미디어 커머스이다.

미디어 커머سر란, 미디어를 활용해 마케팅 효과를 높이는 전자상거래의 모든 형태이며, 최근에는 미디어 기업 자체가 커머스 기능을 강화하기도 한다. 미디어 커머스는 오락성 콘텐츠로 제품에 흥미와 관심을 유도하여 제품을 거부감 없이 설명한다. 과거 미디어는 이용자 기반의 광고로 커머스를 유도하고 수익을 창출했지만, 모바일 중심으로 바뀌는 미디어 환경으로 인해 온라인과 모바일을 중심으로 한 미디어 커머스가 부상했다(Choi, 2020; Choi, 2020).

미디어 커머스는 목적형에서 발견형 커머스로 변화하고 있는 소비 트렌드와 함께 움직인다. 발견형 커머सर란, 원래 구매 계획에 없었음에도 제품을 다양한 경로로 우연히 발견하여 구매하는 것이다. 발견형 커머스에서는 타겟팅

이 가장 중요한데, 구매 의사가 낮은 고객으로부터 구매 욕구를 만들어 낼 수 있게 다양한 소비자의 취향 데이터를 모으고 분석하여 관심을 가질만한 상품을 보여주는 것이 필요하다. 반대로 목적형 커머스는 처음부터 제품 구매에 대한 계획을 짜고 구매하는 것이며, 기존의 미디어와 커머스가 이용한 거래 유형이다(Kim, 2018; Oh, 2020).

시기에 따라 소비자가 선호하는 커머스 콘텐츠 유형은 텍스트, 이미지, 동영상 순으로 바뀌었다. 최근에는 영상을 통해 제품 정보를 전달하는 V커머스(Video Commerce)가 적극적으로 활용되고 있으며, 5G 시대가 열리고 COVID-19 사태가 계속된 뒤부터는 라이브 커머스(Live Commerce)가 새로운 콘텐츠로 부상했다. 온라인 쇼핑이 폭발적으로 증가함에 따라 라이브 커머스는 제품 필요성 인식, 제품 정보 탐색, 대안 평가, 구매, 배송 그리고 구매 후 평가만 있던 일련의 일반적인 커머스 과정과 소비자 의사 결정 과정에서 ‘소통’이라는 변화를 가져왔다. 고객이 능동적으로 상호작용할 수 있는 환경이 더해져, 제품에 대한 질문이 생기면 인플루언서와 제품에 관한 소통을 나눌 수 점에서 비대면 시대에 촉발된 소통에 대한 소비자의 욕구를 해소하게 했다(Choi, 2020; Lee, 2021).

미디어 커머스를 운영하는 대표적인 국내 OTT 서비스인 티빙은 티빙몰(TVING MALL)을 내세우고 있다. 티빙은 자사 IP를 활용한 머천다이징 사업으로 이용자에게 하여금 콘텐츠를 넘어 확장된 서비스 경험을 제공한다. 콘텐츠에 직접 굿즈를 사용하는 모습을 사전에 노출함으로써 제품에 스토리텔링을 부여하여 시청자가 콘텐츠 관련 굿즈에 접하는 마케팅 전략을 활용하기도 한다. 이런 전략은 ‘발견형’ 고객을 유도하여 수익성을 강화할 수 있다(Ahn, 2017; Kim, 2018). 티빙몰은 별도의 홈페이지가 없고 티빙과 하나의 홈페이지에서 OTT 서비스와 커머스를 이용할 수 있다. 다만, 콘텐츠 또는 굿즈 페이지에서 ‘관련 상품 보러 가기’나 ‘관련 콘텐츠 보러 가기’ 등 OTT 서비스와 커머스 사이의 직접적이고도 직관적인 연결성은 부족하다.

Table 7 Cooperation

	Affiliation	Media Commerce
wavve	- POOQ + oksusu - flo, bugs, KB Card Only Plan	N/A
TVING	- Joint Venture with JTBC - Naver : Membership Plan & IP Secured	TVING MALL
U+Mobiletv	Mobile carrier Partnership	N/A
WATCHA	Emart24 : WATCHA Popcorn with Random Plans	N/A
Seezn	- Mobile carrier Partnership - Hollys Coffee Collaboration : Plans + Coffee (Only for kt Membership) - Genie Music	Shopping Live

시즌은 국내 OTT 서비스 중에서는 처음으로 라이브 커머스를 도입했다. OTT 서비스들이 홈쇼핑 채널을 송출하고 제품 구매를 연결해주는 것은 하지만, 이를 넘어서 라이브 커머스를 도입한 OTT 서비스는 시즌이 처음이다. 시즌은 모바일에 최적화된 세로형 커머스 방송으로 ‘쇼핑 Live’라는 서비스를 제공한다. 홈 화면의 배너로 라이브 방송에 접속하여 판매자와 실시간으로 소통하고 구매하기 버튼을 눌러 해당 사이트로 이동하여 상품을 구매할 수 있다(Jung, 2020). 시즌은 이를 위해 다양한 홈쇼핑 사업자와 협업하는데, 미디어 생태계를 다른 분야의 산업과 연계하여 확장한다는 점에서 시너지 전략을 추구했다고 볼 수 있다.

4. 종합 분석

4.1 국내 OTT 서비스 공통 성공 요인

국내 OTT 상위 5개 서비스는 다양한 분야의 사업자들이 참여하는 산업으로, 각 사업자의 특성이 반영된 콘텐츠를 제공하며, 오리지널 콘텐츠에도 주력한다. 웨이브와 티빙은 방송사업자가 운영하는 점을 활용하여 자사 실시간 방송과 콘텐츠를 제약 없이 제공하며, U+모바일tv와 시즌은 통신사업자로서 영화, 음악, 공연 등 다양한 5G 콘텐츠를 선보이고 있다.

수익 구조 면에서는 구독을 기반으로 SVOD 모델을 기본적으로 채택하며, 왓차를 제외한 서비스들은 TVOD와 AVOD도 함께 적용하고 있다. 이용권의 단계에 따라 이용할 수 있는 플랫폼의 수와 화질 등 편의성 요소를 차등 적용하는 것이 일반적이다.

개인화 시스템 측면에서도 하이브리드 필터링을 기반으로 한 인공지능과 알고리즘을 통해 개인 맞춤형 큐레이션을 제공한다. 화질 조정, 타임머신, 플랫폼 연동 등 이용자의 환경에 따라 서비스를 최적의 상태로 이용하는 기능들도 눈에 띈다. 한편, 국내 OTT 서비스들은 실시간 참여 인터랙티비를 주로 운영한다. 티빙, U+모바일tv, 시즌이 여기에 해당하며, 이들은 이용자가 실시간 방송을 시청하면서도 다른 이용자와 의견을 나눌 수 있는 환경을 조성하였다. 다만, 이용자가 직접 이야기에 개입하는 가상현실 체험 인터랙티비 콘텐츠는 국내 OTT 서비스에서 제공하지 않아, 추가적인 시장점유율과 콘텐츠 확대를 위해 고려할 필요가 있다.

Cooperation 차원에서 국내 서비스들은 제휴와 다각화 등 다양한 경로로 이를 확장하고 있다. 제휴는 동종 산업과 이종 산업을 가리지 않고 활발히 진행된다. 사업자 간에 협력이 이루어지는가 하면, 투자를 통해 IP를 확보하고, 포털사이트·유통·식음료·금융·음악 산업과 제휴를 맺기도 한다. 사업자가 기존에 운영하는 다른 분야를 활용하기도 한다. 또한, 자사 OTT 서비스에 필요한 콘텐츠는 방송사 또는 스튜디오를 통한 제휴로 수급할 수 있으며, 콘텐츠 제작이 필요하다면 자사 스튜디오와 협력하는 방향으로 이루어지고 있다.

Table 8 General Commonality of TOP 5 OTT* Key Successful Factors

Business Operator & Contents	- Content & Services that Reflect the Characteristics of Operators - Original Contents	
Revenue Structure	BM	SVOD
	Access & Platform	Depends on Access Level & Usage Environment
Personalization	Hybrid Filtering	
Interactive Media	Main Interactivity : Real-Time Participation	
Cooperation	Affiliation	- Joint Venture - Equity Investment - Cross-Industry Collaboration - Utilize Legacy Business

4.2 사업전략 분석

Shin and Kim(2020)에 따르면, OTT 산업에서 중요한 것은 이용자를 확보하고 유지하는 것이며, 이들이 콘텐츠를 지속적으로 이용하는 것이다. 이러한 관점에서 수익을 꾸준히 창출하기 위해서는 ‘수직 계열화 및 국내 시장 내 확산 전략’, ‘독자 OTT 전략’, ‘미디어 커머스 전략’, ‘제작 전략’을 고려해야 한다고 보았다.

수직 계열화 및 국내 시장 내 확산 전략은 기존의 방송사업자나 통신, 플랫폼 사업자가 M&A 또는 합작 투자를 통해 사업을 운영하는 전략이다. 사업자가 추가적인 비용 지출 없이 기존의 콘텐츠를 재활용하고 이용자를 유지하는 것에 유리하다. 독자 OTT 전략은 신규 독립사업자가 OTT 서비스를 운영하여 다양한 IP와 플랫폼을 통해 수많은 분야의 사업자들과 연계로 시장에서 빠르게 확장하고 혁신할 수

있다. 커머스 사업자와의 연계로 시너지 효과를 내는 미디어 커머스 전략은 새로운 수익을 창출할 수 있고, 콘텐츠 IP를 활용하여 OTT 서비스 이용자에게 하여금 커머스를 이용하도록 유인하는 효과가 있다. 제작 전략은 기업이 가진 콘텐츠 제작 역량을 확대하고 인프라를 조성하는 전략이다. 이를 통한 양질의 오리지널 콘텐츠는 이용자의 이탈을 방지할 수 있고, 독점적인 공급을 통해 수익을 극대화할 수 있다 (Shin and Kim, 2020).

웨이브는 2019년 SKT의 자회사 SK브로드밴드가 자사 OTT 서비스인 옥수수, 폭을 운영하던 콘텐츠연합플랫폼에 넘기고, SKT가 30%의 지분을 인수하는 기업결합을 통해 탄생했다. 기존에 OTT 산업에 진입해있던 폭과 옥수수가 수평 결합함으로써 이미 보유한 Ready Made Content (RMC)를 바탕으로 사업 확장이 가능해졌다. 특히, 웨이브가 옥수수의 이용자들을 그대로 흡수하여 Lock-in 효과를 유도한 점은 시장 점유율에서 앞설 수 있는 토대를 만들었다고 볼 수 있다(Fair Trade Commission, 2019).

제작 전략 차원에서 웨이브는 콘텐츠웨이브의 자체 기획개발 제작사인 '스튜디오웨이브'를 설립했다. 2025년까지 기존 자금은 물론, SKT로부터 1,000억 원의 유상증자 등의 신규 투자와 콘텐츠 수익 재 투자금으로 1조 원대의 대규모 자본을 형성할 것으로 예상된다(Koo, 2021). 이미 지상파 3사의 콘텐츠 기획·제작 능력이 입증된 만큼, 필요한 자본이 충당된다면 웨이브만의 콘텐츠 라인업과 IP를 구축할 수 있을 것이다.

티빙은 2020년 CJ ENM과 JTBC가 다자 간 합작 구도의 전략적 제휴 관계로 재탄생하였다. 동년 10월 CJ ENM이 물적 분할로 주식회사 티빙을 설립한 뒤, 2021년 JTBC의 4천억 원의 지분 투자가 이루어졌다. 웨이브와 달리 기업결합이 아니었기에 공정위의 심사를 받을 필요도, 이에 따른 제약도 없었으며, 따라서 다른 서비스와 콘텐츠 공급 협상을 할 때 매우 유리한 위치를 점하게 되었다. 또한, 네이버로부터 400억 원의 지분 투자와 네이버 플러스 멤버십 제휴로 네이버가 보유한 수많은 IP와 이용자를 확보할 수 있었다. 이로 인해 티빙은 네이버 IP를

원작으로 CJ ENM 산하의 스튜디오드래곤을 통해 제작하여 티빙으로 편성하는 밸류체인을 형성했다. 대표적인 예시는 '유미의 세포들'로, 네이버 웹툰 인기작을 스튜디오드래곤과 네이버의 제작사 스튜디오N이 함께 제작하여 티빙에 오리지널 콘텐츠로 공급될 예정이다. 또 다른 전략은 미디어 커머스 전략이다. CJ ENM이 가진 IP를 영상 콘텐츠로만 활용하는 것이 아니라 콘텐츠 커머스로 확장하여 미디어 커머스를 통해 추가적인 수익 창출을 유도했다.

U+모바일tv와 시즌은 통신사업자이자 플랫폼 기업으로서 콘텐츠 유통을 중심으로 OTT 서비스를 제공하는 유형이다. 웨이브와 마찬가지로, 자사 통신사 제휴를 통한 이용자 확보 능력은 시장에서 3-5위 권의 이용자 수치를 유지하는 것만으로도 입증되었다.

시즌은 KT로부터 분사한 뒤, KT그룹의 미디어 콘텐츠 밸류체인의 한 축으로 역할을 다하고 있다. 스토리위즈에서 원천 IP를 확보하여 스튜디오지니가 기획과 제작을 담당하고 시즌과 IPTV가 콘텐츠를 공급하는 구조이다(Kim, 2021). 시즌은 그동안 웨이브, 티빙과 비교해 콘텐츠 경쟁력이 떨어지는 점이 약점으로 지적되었기에 체계적인 콘텐츠 관리 시스템이 시즌에게 도움이 될 것으로 볼 수 있다. 한편, 다양한 홈쇼핑 사업자와 협업을 바탕으로 라이브 커머스를 운영하여 이용자들에게 발견형 소비를 유인하는 전략으로 추가적인 수익 창출을 기대하게 했다.

왓차는 독립 서비스로서 철저한 롱테일 전략을 추구했다. 기존의 방송, 이동통신, 플랫폼 사업자가 아니기에 제작 인프라가 부족해 콘텐츠를 직접 제작하는 전략을 추구하는 것은 다른 OTT 서비스들과 다르게 상당히 어렵다. 왓차는 약 5억 개의 별점 데이터를 통해 최신 영화를 평가하는 이용자와 구(舊)작 영화를 평가하는 이용자의 비율이 약 20:80인 것을 발견하고, 고가의 최신 콘텐츠보다는 저렴한 과거 콘텐츠를 확보했다. 이로써 구작을 찾는 80%의 이용자에 집중하는 전략으로 다양한 분야의 콘텐츠를 조성하는 것에 성공했다(Lee, 2019) 이뿐만 아니라, 다양한 분야의 사업자와 제휴를 통해

이벤트를 진행하여 이용자들을 확보하는 전략을 택했다.

Table 9 Strategy of OTT Services

Strategy \ OTT*	w	T	U+	W	S
Vertical Integration & Diffusion within Domestic Market	●	●	●	-	●
Independent OTT	-	-	-	●	-
Media Commerce	-	●	-	-	●
Production	●	-	-	-	-

*wavve, TVING,
U+Mobiltv, WATCHA, Seezn

4.3 웨이브의 차별화 전략

국내 OTT 서비스들은 위의 공통된 성공 요인과 사업전략으로 국내 시장에서 서비스 중이다. 그러나 국내 서비스 간에 시장 점유율 차이가 나타나고 있으며, 이 중 웨이브가 제일 앞서 있는 것으로 확인할 수 있다. 다른 서비스들과 수많은 공통점을 가지고 있음에도 웨이브가 OTT 서비스 기업으로써 토종 OTT 서비스 사이에서 1위를 차지하고 시장을 선도하는 이유는 무엇인지 분석한 차별된 자원과 전략은 다음과 같다.

첫째는 지상파 방송 콘텐츠이다. 제휴를 통해 지상파 방송을 공급하거나 TVOD 결제가 필요한 타 서비스들과 다르게, 웨이브는 지상파 3사가 운영하는 서비스로서 지상파 방송을 시청하고자 하는 이용층이 제약 없이 이용할 수 있다. 또한, 지상파 방송은 누구나 시청하는 만큼 국내 이용자에게 가장 친숙하며, 보유한 라이브러리와 콘텐츠가 이미 대중적으로 검증되어 있다는 것으로도 자원이 튼튼하다는 것을 의미한다.

이용자 유치 차원에서 웨이브는 최초 이용권 구매자에게 장기 혜택을 제공하는 전략을 내세웠다. 최초 1개월은 100원에 스탠다드 또는 프리미엄 이용권으로 업그레이드하여 이용할 수 있고, 2·3개월 차에는 업그레이드된 이용권에 50% 할인 혜택을 제공하여 사실상 프리미엄 2

개월 요금으로 석 달을 이용할 수 있다. 티빙의 가입 시 1,000캐시 증정, 왓챠의 최대 4주 무료 체험과 비교해, 웨이브는 장기 이용자를 유치하는 점에서 유리한 고지에 있다고 볼 수 있다.

웨이브는 B2C뿐만 아니라, B2B 차원의 수익 모델을 가지고 있다. ‘웨이브온(wavve on)’을 통해 PC방·병원·도서관·호텔 및 숙박 시설의 고객들이 사업장의 유·무선 인터넷으로 웨이브를 다양한 플랫폼으로 자유롭게 이용할 수 있다. 이로써 사업자 고객과 그 수익을 확보한 것뿐만 아니라, 사업장을 이용하며 웨이브를 접하는 고객이 일종의 체험을 할 수 있어, B2C로의 추가적인 외연 확장이 가능하다. 왓챠가 B2B 이용권을 판매하지만, 대량 구매 형식에 그쳐 사실상 웨이브가 국내 OTT 서비스 중에서는 가장 체계적인 B2B 이용권을 운영하고 있다.

한편, 웨이브는 유일하게 해외 이용 가능한 국내 서비스이다. ‘웨이브고(wavve go)’ 서비스로 기존의 이용권만으로도 동남아시아 7개국에서 7일간 일부 콘텐츠를 제외한 모바일 스트리밍을 이용할 수 있다. 다른 OTT 서비스들이 저작권 문제 등으로 해외 이용이 불가하다는 점을 고려하면, 일부 지역이긴 하지만 해외에서의 지속적인 이용이 가능하다는 점에서 차별화된다.

Table 10 wavve’s Differentiation Strategy

	Execution
Resource	Proven Own Contents
User Acquisition	Provide Long-Term Benefits
BM	B2B Product : wavve on
Additional Services	Overseas Service : wavve go

5. 결론 및 한계

본 연구는 국내 OTT 서비스 시장에서 웨이브, 티빙, U+모바일tv, 시즌 그리고 왓챠 등 상위 다섯 개의 OTT 서비스들을 비교하여 이들

의 성공 요인과 사업전략 그리고 웨이브의 차별화 전략을 분석하였다.

서비스들은 방송, 이동통신, 독립법인 등 다양한 사업자들로부터 운영되고 있으며, 이들의 특성에 따라 공급하는 콘텐츠의 유형도 자사 방송, 5G, 공연 등으로 다양했다. 콘텐츠들은 기본적으로 SVOD 형식으로 제공하며, 영화나 타 방송사의 콘텐츠는 TVOD로, 실시간 방송에는 AVOD를 노출하기도 했으며, Hybrid VOD 모델을 채택함으로써 수익 창출 창구를 최대한으로 확보했다. 콘텐츠들은 콘텐츠 필터링과 협업 필터링을 혼합한 하이브리드 필터링으로 분석하여 이용자에게 맞춤형으로 제공되었다. 또한, 실시간 참여 인터랙티브를 적용한 실시간 채팅을 실시간 방송 등에 지원하여 이용자 간의 상호작용을 극대화했다.

Cooperation과 사업전략 차원에서 웨이브와 티빙은 기존의 방송사업자로서 기업결합과 합작 투자 등으로 OTT 산업에 진출했다. U+모바일tv와 시즌은 플랫폼 사업자로서 국내 시장 확산 전략으로 플랫폼의 영향력을 발휘했다. 또한, OTT 서비스가 자사의 기존 사업과 적극적으로 제휴한 점이 각 서비스의 시장 점유율에 영향을 미쳤음을 확인할 수 있었다. 왓차는 빠르게 바뀌는 산업 시장에서 다른 사업자와 독자적으로 제휴 관계 구축하였다. 이를 통해 이용자의 80%의 수요를 충족시킬 수 있는 콘텐츠를 확보하는 롱테일 전략으로 시장에서의 확장성을 추구했다. 티빙은 자사 IP 콘텐츠로, 시즌은 라이브 홈쇼핑으로 미디어 커머스를 연계하여 수익 창구를 다양화했다. 웨이브는 자체 제작사 ‘스튜디오웨이브’를 설립하여 지상파 3사 콘텐츠뿐만 아니라 오리지널 콘텐츠를 제작하는데 역량을 강화했다. 이러한 비교를 통해 각 서비스가 하나 이상의 전략을 활용하여, 콘텐츠를 일회성으로 이용하지 않고 다양한 방법으로 규모의 경제를 실현하는 등 콘텐츠 운영의 효율성을 제고한 것을 확인할 수 있다.

그러나 공통된 성공 요인과 다양한 전략에도 시장에서의 성과는 서비스마다 차이가 있다. 국내 서비스로는 제일 앞서고 있는 웨이브는 지상파 방송으로써 검증된 콘텐츠를 무기로 삼아

국내 이용자들에게 익숙한 라이브러리를 구성했다. 또한, B2C 이용자들에게는 이용권 최초 구매 시 최대 3개월의 혜택을 제공하여 장기적으로 웨이브에 Lock-in 할 수 있는 토대를 마련했다. 사업자에게는 B2B 이용권 ‘웨이브온’을 판매하여 수익원을 확대했고, 사업장에서 웨이브를 체험한 일반 고객들을 대상으로 B2C에 연결할 수 있는 이용자 확보 구조를 완성했다. 마지막으로 해외 이용 서비스 ‘웨이브고’로 다른 서비스들과는 차별화되는 지점을 만들었다.

본 논문이 위의 비교 분석을 통해 기대한 시사점은 다음과 같다. 국내 OTT 시장의 상위 다섯 개 서비스들의 공통된 성공 요인들을 도출하고 각 서비스가 실제로 도입하고 있는 사업전략을 파악함으로써, 시장 진출을 예정한 기업이 시장 진입·성장전략을 수립하는 차원에서 참고할 수 있는 실무적인 시사점을 가지고 있다. 더불어 국내 서비스 중 1위인 웨이브의 차별화 전략을 분석하여, 경쟁 단계에 진입한 OTT 시장에서의 경쟁전략을 수립할 수 있는 토대를 마련했다는 점에서 의의가 있다. 또한, 기존 OTT 연구가 주로 넷플릭스 등 해외 서비스와 국내 서비스를 비교한 것과 달리 본 연구는 직접적인 경쟁 관계에 놓인 국내 서비스 간을 기존 연구처럼 한두 개의 기준이 아닌 다양한 기준으로 동시에 비교한 연구라는 점, 빠르게 변화하는 서비스의 현재 동향을 정리했다는 점 그리고 상위 다섯 개에 속하는 서비스임에도 불구하고 연구 주목도가 비교적 떨어졌던 U+모바일tv와 시즌을 다른 서비스들과 함께 분석했다는 점에서 학문적으로 확장했다는 의의가 있다.

본 연구를 진행하면서 발생한 한계는 다음과 같다. 성공 요인과 사업전략 도입 전후의 수치 자료를 이용하지 않아 객관적인 성과를 확인하기 어렵다. 성공 요인의 경우 서비스들이 공통으로 채택한 것은 사실이지만, 이용자들의 반응을 각 서비스에 따라 이용 빈도, 만족도, MAU (Monthly Active User) 등의 정량적인 기준을 통해 비교할 필요가 있다. 사업전략 측면에서는 전략과 관련한 투자, 매출, 순이익 등의 요소와 함께 구체적으로 다루지 않았다. 국내 OTT 서

비즈니스들은 현재까지 IPO를 하지 않고 있어 구체적인 성과를 확인하는 것은 어렵다. 따라서, 위수치들을 바탕으로 한 자료를 통해 기업의 내외부 분석과 성과 측정에 관한 실질적인 연구가 필요하다.

또한, 전략적 민첩성과 운영 민첩성 등 조직 민첩성과 관련된 기업 내부의 의사 결정 과정이나 책임 시스템을 알 수 없다. 치열한 경쟁상황에서도 해외 서비스들이 물밀 듯이 진출하는 국내 OTT 서비스 시장에서 어떤 과정을 통해 이에 대응하는지 그리고 그 역량은 어느 정도인지 비교할 필요가 있다. OTT는 빠르게 진화하는 산업 분야인 만큼, 전략도출과 시장 대응 측면에서 기업 내부 분석을 통해 이에 관한 연구가 이루어져야 할 것이다.

References

- Ah, H. J. (2017). *The Reason Why CJ ENM made TVING MALL*, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20170420165438> (Accessed on Aug. 11th, 2021)
- Chang, W. J. (2021). *Official launch of 'KT Season' with specializes in OTT...Jung Daejin is the first CEO*, https://biz.chosun.com/it-science/ict/2021/08/05/RNDQG6Y6XRAARMQWVWCJYJYGK4/?utm_source=naver&utm_medium=original&utm_campaign=biz (Accessed on Aug. 12th, 2021)
- Cha, J. H. and Koo M. K. (2021). *Naver will become the top 3 shareholders of TVING and fill OTT's weaknesses*, <https://www.hankyung.com/finance/article/2021060274581> (Accessed on Aug. 11th, 2021)
- Chae, S. R. (2021). *CJ ENM Channel Discontinuation from U+Mobile TV... Content Fee Negotiation Fails*, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20210612021500017> (Accessed on Aug. 2nd, 2021)
- Choi, H. J. (2021). *Netflix is well over 50% of the OTT market...The gap between indigenous services, wavve and WATCHA, is getting bigger*, <http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=624655> (Accessed on Jun. 29th, 2021)
- Choi, S. J. (2020). *Live Commerce adds Fun and Trust to Commerce*, *Broadcasting Trend & Insight*, (23), 27-31.
- Choi, S. J. (2020). *Convergence of Content and Commerce: Trends and Prospects of Media Commerce*, *Media Issue & Trend*, (37), 5-23.
- Choi, H. J. (2021). *The power of original content? OTT industry's performance in the first half of the year increased only by TVING and wavve*, <https://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=631530> (Accessed on Aug. 1st, 2021)
- Choi, S. K. (2019). *Topography Changes and Market Prospects of OTT Services in Korea*, *The Press Arbitration*, (150), 4-17.
- Fair Trade Commission, (2019). *Fair Trade Commission has conditionally approved the combination of SK Telecom and three terrestrial broadcasting companies with OTT*, Press Release, Seoul, Korea.
- Ham, M. J. and Shin, Y. J. and Lee, S. W. (2018). *A Study on OTT Content's Characteristics: Focusing on User Characteristics and Place of Use*, *The Journal of the Korea Contents Association*, 18(3), 124-137. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2018.18.03.124>
- Han, Y. H. and Kim, C. W. and Lee, M. K. (2020). *A Study on the Factors Affecting the Willingness to Pay for OTT Service Users*, *Journal of Digital Convergence*, 18(5), 105-114. <https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.5.105>
- IT Chosun, (2019). *KT's OTT 'Seezn' which can Watch, Hear and Guess Emotion*, <http://naver.me/x2Ex312B> (Accessed on Aug. 10th, 2021)
- Jeon, Y. S. (2020). *Rapidly Changing OTT Market Trends*, *Monthly Software Oriented Society*, (69), 18-23.

- Jung, D. Y. (2020). *Seezn launches first live commerce 'Shopping Live' as Mobile Carrier OTT Service*, <http://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=779946> (Accessed on Aug. 13th, 2021)
- Jung, H. J. (2021). *'Netflix+a' WATCHA in Cannes, "The next keyword is Tech, Global, Exclusive Content."*, <https://www.sedaily.com/NewsView/22OVVO7EBQ>, (Accessed on Aug. 10th, 2021)
- Jung, Y. H. (2015). Trend of Overseas Online Video Service (OTT) Market. *Broadcasting Culture*, (402), 134-145.
- Kim, D. W. and Lee, Y. J. (2013). The Impact of User Behavior, Contents, Function, Cost on Use Satisfaction and the Continued Use Intention of the N-screen Service Users, *Journal of Broadcast Engineering*, 18(5), 749-757. <https://doi.org/10.5909/JBE.2013.18.5.749>.
- Kim, S. T. (2020). *OTT wavve, which surpassed 10 million, continues to attack with Original Content*, <https://www.sedaily.com/NewsView/1Z815JZJ8L> (Accessed on Aug. 10th, 2021)
- Kim, I. J. and Son, T. Y. and Kim, K. C. H. (2020). Expansion of Korean Drama Service on OTT Platforms and the Changes in Strategy of Drama Production Companies : Focusing on Dynamic Capabilities View, *Humanities Contents*, (59), 155-194. <https://doi.org/10.18658/humancon.2020.12.155>.
- Kim, H. K. (2017). *A study on the domestic OTT industry status and its activation plan through the entrance of Netflix*, The Graduate School of Chung-Ang University, Seoul, Korea.
- Kim, H. K. (2018). *Buy the Product from the Drama Right Away... 'The Age of Media Commerce' is about to rise*, <https://www.hankyung.com/life/article/2018070657371> (Accessed on Aug. 13th, 2021)
- Kim, H. K. (2021). *[5 years on Netflix] Investing 770 billion won and targeting Korean markets with 4500 contents*, <https://www.hankyung.com/life/article/202101110572i> (Accessed on Jun. 29th, 2021)
- Kim, J. M. (2020). *A Study on the Influence of User Satisfaction of Competitive Strategy on the intent to use continuously of OTT Service Platform in South Korea*, Mater's Thesis, The Graduate School of Social Sciences Ewha Womans University, Seoul, Korea.
- Kim, J. W. (2020). A study on the Utilization of Big Data in the Broadcasting and Film Contents Industry - Focusing on Netflix analysis technology and wavve service -, *Weekly ICT Trends*, (1971), 2-14.
- Kim, J. Y. (2021). *E-Mart24 sells WATCHA Popcorn Season 2 with Free One-Year Pass to WATCHA*, <https://www.news1.kr/articles/?4394391> (Accessed on Aug. 11th, 2021)
- Kim, K. H. and Kim, A. Y. and Sung, Y. J. (2020). The Influence of Personalized Recommendation on the Millennial's Evaluation of OTT Services : Focused on the variety seeking tendency, *Journal of the HCI Society of Korea*, 15(3), 43-53.
- Kim, M. J. and Kim, M. K. (2018). Influence A Study on the Effects of Personalized Recommendation Service of OTT Service on the Relationship Strength and Customer Loyalty in Accordance with Type of Contents, *Journal of Service Research and Studies*, 8 (4), 31-51. <https://doi.org/10.18807/jsrs.2018.8.4.031>.
- Kim, S. H. (2020). *Netflix's Winning Strategies in South Korea and Changes in South Korean OTT Industry*, Mater's Thesis, Graduate School of Seoul National University, Seoul, Korea.
- Kim, W. S. and Yu, J. M. (2015). Imminent Launch of Global Over-the-Top and Change in Media Market, *Journal of Broadcasting and Telecommunications Research*, (91), 63-101.
- Kim, Y. J. (2015). Impact of OTT Service on

- the Content Creation, Distribution and Consumption, *Studies of Broadcasting Culture*, 27(1), 75-102.
- Kim, Y. J. (2021). OTT Industry and Export of K-Contents: K-Drama and K-Movie, *KEXIM Overseas Economic Review Summer 2021*, 7-35.
- Kim, Y. S. (2021). *KT Seezn, which is out of control, will be seperated in early August... What about securing content competitiveness?*, <http://www.sisajournal-e.com/news/articleView.html?idxno=234356> (Accessed on Aug. 19th, 2021)
- Ko, H. J. (2021). "We will make Asian Marvel contents," said Lee Myung-han, the CEO of TVING, <http://enews24.tving.com/news/article?nsID=1362297> (Accessed on Aug. 12th, 2021)
- Koo, Y. M. (2021). *wavve established Studio wavve...Lee Chan-ho CCO will be CEO*, <https://www.newspim.com/index.php/news/view/20210615000264> (Accessed on Aug. 19th, 2021)
- KOBACO. (2020). *A Study on the Current State of OTT Service Market and Regulatory Policy in Korea and Abroad*, Seoul, KOBACO.
- Korea Communications Commission. (2020). *2020 Survey on Usage Behavior of Broadcasting Media*, Gwacheon, Korea Communications Commission.
- KUITS, (2015). *Watcha Algorithm Analysis*, <https://cupdf.com/document/4-151106-5920448081893.html> (Accessed on Aug. 10th, 2021)
- Kwon, H. Y. (2020). *Netflix vs. wavve, AI Competition Begins*, http://www.ddaily.co.kr/m/m_article/?no=203317 (Accessed on Aug. 11th, 2021)
- Lee, A. R. (2021). Investigating the Factors Influencing the Use of Live Commerce in the Un-tact Era: Focusing on Multidimensional Interactivity, Presence, and Review Credibility, *Knowledge Management Research*, 22(1), 269-286.
- Lee, H. S. (2020). *Netflix Insight*, Paju, Book21.
- Lee, K. T. (2019). *CJ ENM revamps 'TVING' ahead of OTT war ... Strengthen contents such as movies*, https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2019/10/17/2019101701927.html (Accessed on Aug. 10th, 2021)
- Lee, M. J. (2020). *Two Months After KT's OTT 'Seezn' was released .. Achievements and Disappointments*, <http://www.upinews.kr/newsView/upi202001310036> (Accessed on Aug. 10th, 2021)
- Lee, M. Y. (2019). *A thorough analysis of 500 million reviews...Pick out a favorite movie*, <https://www.donga.com/news/article/all/20190326/94750729/1> (Accessed on Aug. 20th, 2021)
- Mezzo Media. (2019). *2019 OTT Service Trend Report*, Seoul, Mezzo Media.
- Mo, S. K. (2021). *A Study on the Motivation and Satisfaction of Using Interactive Drama: Focusing on Netflix's <Black Mirror: Bandersnatch>*, Mater's Thesis, The Graduate School of Sogang University, Seoul, Korea.
- Mobile Index. (2021). *[OTT Market Analysis] 'Netflix' exceeded 10 million users*, <https://hd.mobileindex.com/report/?s=149> (Accessed on Aug. 2nd, 2021)
- Moon, D. Y. and Kim, S. I. (2019). Study of Korean--Content Development Strategy - Focusing on Netflix and Watcha Play-, *Journal of Digital Convergence*, 17(2), 399-404. <https://doi.org/10.14400/JDC.2019.17.2.399>
- Moon, J. Y. and Park, C. I. (2015). An Analysis of Competitive Factors and Strategies that Determine Performance of OTT Business, *Broadcasting & Communication*, 16(2), 5-36.
- Noh, J. Y. (2021). *Who will be the final winner among the 3 telecommunications companies?*, <https://www.khan.co.kr/national/national->

- general/article/202102071004001 (Accessed on Jul. 31st, 2021)
- Oh, D. W. (2020). *Internet(OVERWEIGHT) Platform, Now It's Commerce*, Seoul, Samsung Securities.
- Oh, S. Y. (2021). 'Super-Emergency' due to Suspension of Disney Content Supply... Overseas Content Blank, <https://www.ajunews.com/view/20210805155535095> (Accessed on Aug 12th, 2021)
- Park, S. J. (2021). *Disney+ is about to enter Korea... Will the native OTTs merge?*, <http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20210428000785> (Accessed on Jul. 31st, 2021)
- Park, S. R. and Oh, S. J. and Chang, Y. H. (2007). *Business Diversification Performance and Strategy of Media Companies*, Seoul, Korea Press Foundation.
- Rhee, H. J. (2015). Theoretical Categorization of Meanings of Interaction in Interactive Media, *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(8), 170-178, <http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2015.15.08.170>.
- Ro, S. W. (2016). *A study for the activation of OTT service in Korean film-contents industry*, Mater's Thesis, The Graduate School of Chung-Ang University, Seoul, Korea.
- Samtani, K and Jindal, G. (2018). *Entertainment Goes Online - A \$5 BILLION OPPORTUNITY*, Boston, BCG.
- Shin, H. C. and Kim, Y. H. (2020). Analysis of success factors of OTT Media Companies: Focusing on Cases of video distribution-centered media service providers and IP-centered media service providers, *Journal of Korea Service Management Society*, 21(3), 301-322.
- Song, M. Z. (2021). A Comparative Study on Over-The-Tops, Netflix & Amazon Prime Video: Based on the Success Factors of Innovation, *International Journal of Advanced Smart Convergence*, 10(1), 62-74, <http://dx.doi.org/10.7236/IJASC.2021.10.1.62>.
- Yoo, N. G. and Kim, S. H. (2020), The Effects of Interactivity on Audiences's Experience in Interactive Movie, *The Effects of Interactivity on Audiences's Experience in Interactive Movie*, 26(2), 363-374. <http://dx.doi.org/10.18208/ksdc.2020.26.2.363>.
- Yoon, J. W. (2021). [SK's Evolution ⑧ wavve] Native OTT that achieved '10 million subscribers', will it beat Netflix with 1 trillion investments?, <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=139522> (Accessed on Aug. 12th, 2021)
- wavve.com (Accessed on Aug. 2021)
- tving.com (Accessed on Aug. 2021)
- seezntv.com (Accessed on Aug. 2021)
- watcha.com (Accessed on Aug. 2021)



이 소 율 (Soyul Lee)

- 학생회원
- 인천대학교 신문방송학과 재학
- 관심분야 : 문화 콘텐츠, 인터랙티브 콘텐츠, OTT



박 현 준 (Hyunjun Park)

- 정회원
- University of California, Irvine International Studies Bachelor of Science
- 서울대학교 경영학과 경영석사
- 서울대학교 경영학과 경영박사
- 인천대학교 경영대학 경영학부 부교수
- 관심분야 : 지배구조, Family Business, 전략적 혁신

Appendix

		웹브	티빙	U+모바일tv	왓차	시즌
사업자		하이브리드 : 지상파 3사+SKT	콘텐츠 기반 : 방송사업자	플랫폼 기반 : 통신사업자	콘텐츠 기반 : 독립사업자	플랫폼 기반 : 통신 사업자
콘텐츠	주요 콘텐츠	지상파 계열 프로야구 오리지널 콘텐츠	CJ ENM JTBC계열 디지털 오리지널(크리에이터) 해위축구 오리지널 콘텐츠	무료관 숏타임(숏 폼) 팟캐스트 음악/공연 360도 영상(VR 등) 방송사별 전용관 스포츠tv 5G 특별관 콘텐츠	영화 드라마 예능 다큐멘터리 WATCHA Exclusive	무료관 방송사관 프로야구 5G프리미엄 콘텐츠 아이돌 오리지널 콘텐츠
	실시간 채널	125개 채널 : 지상파 4사 중편보도(JTBC 제외) 홈쇼핑, 드라마/예능, 시사교양, 영화, 스포츠, 키즈, 애니메이션, 라디오, 음악 정주행 채널	39개 채널 : CJ ENM 계열, JTBC 계열, 비 CJ ENM 계열 일부(중편 등) 328개 정주행 채널	80여 개 채널 : (CJ ENM 계열 채널 X) 중편, 예능/드라마, 음악/공연, 스포츠, 뉴스/경제, 홈쇼핑, 영화, 취미, 키즈/애니, 교육, 성인, 특집채널	-	273개 채널 : 지상파 2사, 중편/뉴스, 연예/오락, 영화/시리즈, 스포츠, 게임/레저, 애니/키즈, 교육/정보, 홈쇼핑, 해외, 오디오 티빙 정주행 채널 75개
플랫폼		모바일, PC, TV (이용권 별 자동적용)		모바일 u+tv와 연동 가능	모바일, PC, 태블릿, TV	모바일, PC(beta) 올레tv와 연동 가능
수익구조	수익 모델	Hybrid VOD			SVOD	Hybrid VOD
	월 이용권	베이직 스탠다드 프리미엄	기본 U+모바일tv 기본 데이터 비디오 안심음선 영상뮤직패키지 U+모바일tv 24시간 이용권	베이직(1·3·6·12개월) 프리미엄(1개월)	BASIC 시즌 플레인 시즌 믹스 BASIC(kt 멤버십 전용) 시즌 플레인플러스 시즌 믹스플러스 방송사 별, 영화/시리즈, 애니·키즈·교육, 19+	
						최초 이용권 구매 할인 이벤트
	B2B	wave on (PC방, 병원, 도서관, 숙박 등)	-	고객센터 경우 베이직 1·3개월 권, 프리미엄 1개월 권	-	
	추가 수익	웹브 코인	티빙 캐시	-	코코	
Hybrid Filtering						
개인화	- 딥러닝 알고리즘 - 해시태그 제공 (검색 가능) - 타임머신(60분) - 자동 화질	- 자체 큐레이션 알고리즘 타임머신(120분) - QoS (자동 화질)	- 사용자 환경에 따라 u+tv와 연동하여 모바일, tv간 끊김 없는 이용 가능 (Seamless) - 자동 화질	- '보고싶어요' 카테고리 제공 - 왓차피디아 취향분석 시스템 - 장르, 국가, 특징(태그) 세분화	- 톱픽엔진 (Topping Engine) :감정분석 ai, 개인사용이력, 요일, 시간대, 날씨 - 자동 화질	
인터랙티브 미디어	-	실시간 참여 인터랙티비티			-	
Co-operation	계휴	- 폭+ oksusu(SKT) - flo, bugs, kb나라사랑카드 계휴 이용권	- JTBC 합작법인 : 티빙-JTBC 방구석 1열 IP확보	- 통신사 제휴	- 이마트24: 왓차 팝콘 구매 시 이용권 3중(2주, 1개월, 3개월) 중 1개 제공	- 통신사 제휴 - 할리스: 이용권 + 커피 (kt멤버십 한정) - 지니 뮤직
	미디어 커머스	-	미디어 커머스: 티빙몰	-	-	라이브 커머스: 쇼핑 LIVE
기타	- 해외 이용 서비스 : wave go - 스튜디오웨이브	-	TV VOD 콘텐츠 무료 기간 지상파 방송 4주 후 ~ 1년 이내 중편 방송 3주 후 ~ 1년 이내	일반 비율 포스터가 아닌 16:9 비율의 썸네일 노출	TV VOD 콘텐츠 무료 기간 중편 방송 3주 후 ~ 1년 이내	

Fig. 3 Comprehensive Table of TOP 5 OTT Services