

# OTT 플랫폼 비즈니스 모델 개발을 통한 OTT 사업자 경쟁력 분석

김소현<sup>1</sup>, 임춘성<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>연세대학교 산업공학과 석사과정, <sup>2</sup>연세대학교 산업공학과 교수

## An analysis of OTT operator competitiveness via OTT platform business model development

So-Hyun Kim<sup>1</sup>, Choon-Seong Leem<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Student, Department of Industrial Engineering, Yonsei University

<sup>2</sup>Professor, Department of Industrial Engineering, Yonsei University

요약 본 연구는 OTT 산업에 특화된 분석틀을 개발하여 OTT 사업자들의 경쟁력 분석을 하는 데에 목적이 있다. 비즈니스 모델, 플랫폼 비즈니스 모델, OTT 특성에 관한 기존연구를 바탕으로 OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크를 개발하였고 관련 자료, 문헌, 내부자료의 데이터를 토대로 사례 분석을 하여 국내 OTT 사업자들이 나아가야 할 방향을 제시하였다. 연구 결과, 국내 OTT 사업자들은 발전된 AI와 빅데이터 기술을 활용해 오리지널 콘텐츠를 제작하고 플랫폼의 인프라 및 서비스의 질을 향상해야 한다. 또한, 보유한 콘텐츠를 맞춤형 추천 시스템을 통해 충분히 활용할 수 있어야 하고 이용자들이 선호할 해당 플랫폼만의 오리지널 콘텐츠에 아낌없는 투자가 지속되어야 한다. 본 연구는 급변하는 미디어 산업 속에서 OTT 사업자들이 자신만의 경쟁전략을 수립할 수 있는 분석틀을 제공하고 사례 적용을 통해 국내 OTT 사업자들이 나아가야 할 방향성을 제시했다는 점에서 의의가 있다.

주제어 : OTT, OTT 플랫폼, 비즈니스 모델 프레임워크, 플랫폼 비즈니스, 비즈니스 모델

Abstract The purpose of this study is to analyze the competitiveness of OTT operators by developing an analysis framework specialized for the OTT industry. Based on existing research on business model, platform business model, and OTT characteristics, the OTT platform business model framework was developed, and case analysis was conducted based on data from related materials, literature, and internal data to suggest the direction for domestic OTT operators. As a result of the study, domestic OTT operators should use advanced AI and big data technologies to produce original content and improve the infrastructure and service quality of the platform. This study is meaningful in that it provides an analysis framework for OTT operators to establish their own competitive strategies and suggests the direction for domestic OTT operators through case application.

Key Words : OTT, OTT platform, business model framework, platform business, business model

\*This paper was supported by the Ministry of Land, Infrastructure and Transport's Smart City Innovation Talent Development Project.

\*Corresponding Author : Choon-Seong Leem(leem@yonsei.ac.kr)

Received August 31, 2021

Revised September 28, 2021

Accepted October 20, 2021

Published October 28, 2021

## 1. 서론

우리나라의 전통 미디어 시장에서 시청자들은 선택권이 많지 않았다. 시청자는 정해진 시간에 방송 사업자가 일방적으로 편성해 보여주는 프로그램을 시청할 뿐이었다. 하지만 인터넷이 발달하고 스마트 기기들이 보편화됨에 따라 전통 미디어의 영향력은 약화되었고 원하는 시간대에, 원하는 프로그램을 여러 단말기를 통해 시청할 수 있는 OTT 플랫폼이 등장하며 시청자들은 능동적으로 콘텐츠를 소비할 수 있게 되었다.

OTT는 over the top의 약자로 셋탑박스를 통해 동영상을 볼 수 있는 인터넷 기반의 동영상 서비스이다. 하지만 최근 들어 OTT의 개념은 확장되어 쓰이고 있다. 셋탑박스의 유무에 상관없이 인터넷을 통해 스마트폰, TV, 태블릿 PC, PC, 노트북 등 다양한 기기에서 언제 어디서나 시청할 수 있는 동영상 서비스를 통칭한다[1].

사용자 중심 서비스인 OTT 플랫폼의 등장으로 시청자들은 기존 방송에서 OTT 플랫폼으로 넘어오기 시작하였다. 최근 코로나-19가 확산됨에 따라 비대면 문화가 유행을 하며 OTT 이용자는 더 늘어나고 있다. 실제로 방송통신위원회에 따르면 코로나-19 확산 이후 OTT 및 방송 시청시간이 증가했다고 응답한 비율이 32.1%로 나타났다고 감소했다고 응답한 사람들은 2.3%에 불과하였다[2]. 따라서 코로나-19의 영향, 인터넷의 발달 그리고 스마트폰의 보급 확대에 OTT 서비스 이용은 빠르게 증가하고 있고 OTT 플랫폼이 미디어 산업 전반에 끼치는 영향은 점차 커지고 있다고 할 수 있다. 2020년도 OTT 이용률은 전년 대비 14.3% 증가하여 66.3%를 기록하였다[3]. 2018년도에 비해선 23.6% 증가한 것이며, 지난 2014년 1,926억 원에 그쳤던 OTT 시장 규모는 2020년 7,081억 원을 기록하며 최근 3년간 폭발적으로 성장하였다. OTT 서비스 시장에서 구독형 주문 비디오인 SVOD(Subscription Video On Demand)의 국내 시장 규모는 지난 2017년 기준으로 2025년까지 연평균 성장률이 15.7%로 13.5%인 광고형 주문 비디오, AVOD(Advertising Video On Demand) 시장보다 빠른 성장이 예측됐다. 현재 온라인 스트리밍 서비스의 폭발적 성장세는 SVOD가 이끄는 만큼 SVOD 시장이 주목받고 있다. 닐슨코리아클릭에 따르면 국내에서 서비스 중인 OTT 플랫폼 중 넷플릭스가 2020년 12월 월간 순 이용자 수 711만명으로 1위를 기록했다. 370만명으로 웨이브가 2위, 티빙이 279만명, 시즌이 190만명으로 4위를 차지했다[4]. 넷플릭스는 국내 OTT 시장에서 독보

적 1위 자리에 올랐다. 이용자들이 넷플릭스에 익숙해지고 넷플릭스를 국내 대표 OTT 플랫폼으로 받아들이고 있으며 국내 OTT 사업자들은 뒤늦게 넷플릭스의 전략을 취하고 있다. 국내 대표적 OTT 사업자들은 넷플릭스의 요금제를 따르고 있고 사용자 인터페이스(UI) 또한 넷플릭스와 유사하게 운영하고 있다. 시장의 선두에 있는 기업을 벤치마킹하는 것은 그 시장에서 경쟁하는 방법 중 하나지만 무조건적인 모방은 그 기업의 정체성을 지키는데 어려움이 줄 수 있고 산업에서 독보적 위치를 차지하기 쉽지 않다.

이러한 상황에서 국내 OTT 사업자들이 나아가야 할 방향에 관한 연구는 제한적인 수준에 머물러 있다. 기존 연구들은 단순 사례 비교를 통한 발전 방향 제시와 OTT 시장의 특성을 고려하지 않은 비즈니스 모델 비교분석을 통한 발전 방향 제시로 OTT 시장 분석이 충분히 되고 있지 않다. 김기용(2019)은 어떠한 분석틀도 사용하지 않고 해외 OTT 서비스를 단순 사례 분석을 하여 국내 OTT 발전 방향을 제시하였다[5]. 문지영(2014)는 마이클포터의 경쟁전략 프레임에 입각하여 OTT 사업에서의 경쟁구조와 기업들의 경쟁전략을 분석하였다[6]. 이는 OTT 시장의 특성이 고려되지 않은 프레임으로 본 연구에서는 OTT 시장 특성이 고려된 프레임워크를 개발하여 분석하고자 한다. 변화하는 미디어 환경에서 OTT 사업자들이 변화에 대응하고 자신만의 경쟁전략을 수립하기 위한 분석틀이 필요한 시점이다. 국내 OTT 시장 경쟁 속에서 살아남기 위해서 OTT 사업자들은 서로의 경쟁력을 분석해야 하고 자신만의 차별화된 비즈니스 모델이 있어야 한다. 기존의 비즈니스 모델 프레임워크를 통한 분석은 OTT의 특성을 충분히 반영하지 못한 분석으로 OTT에 맞는 새로운 비즈니스 모델 프레임워크를 구축해야 한다. OTT 산업의 특성을 고려한 새로운 분석틀을 통해 기업의 강점과 약점을 파악하고 기업의 경쟁력을 제고할 수 있다. 본 연구는 OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크를 개발하여 OTT 사업자들의 경쟁력을 비교 분석한 후 국내 OTT 사업자들의 방향을 제시하고자 한다. 주요 OTT 사업자들의 경쟁전략을 비교 분석하기 위해 OTT 시장의 특성을 살린 비즈니스 모델을 개발하여 적용 및 분석을 하고 발전 방향을 제시하는 데 목적을 둔다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 비즈니스 모델

OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크를 개발하기 전 비즈니스 모델, 플랫폼에 대한 이론적 배경, 관련 문헌 및 OTT 산업 특성에 대해 정리하고자 한다.

비즈니스 모델에 대한 개념은 연구자마다 다양하게 정의한다. Timmers(1998)은 비즈니스 모델을 제품, 서비스 및 정보 흐름을 위한 아키텍처로, 다양한 비즈니스 수행자와 그 역할, 수행자들의 잠재적 혜택과 수익의 원천에 대한 설명도 포함된 것이라고 정의하였다[7]. Rappa(2001)은 '기업이 스스로를 지탱할 수 있는, 즉 수익을 창출할 수 있는 비즈니스를 수행하는 방법'을 비즈니스 모델로 정의했다[8]. Teece(2010)은 "비즈니스 모델은 논리를 명확하게 설명하고 비즈니스가 고객에게 가치를 창출하고 제공하는 방법을 보여주는 데이터 및 기타 증거를 보여주며 그 가치를 제공하는 비즈니스 기업과 관련된 수익, 비용 및 이익의 구조에 대한 개요"라고 하였다[9]. Mahadevan(2000)은 "비즈니스 모델은 비즈니스 파트너와 구매자에 대한 가치 흐름, 수익 흐름 및 물류 흐름을 결합한 것"이라며 비즈니스에 중요한 세 가지 흐름을 강조하였다[10]. 이처럼 연구자마다 다양한 비즈니스 모델에 대한 정의를 내리고 있지만, 이들을 종합해 보면 결국 비즈니스 모델이란 다양한 수행자들의 관계 속에서 기업의 수익과 가치 흐름을 나타내는 것이라고 할 수 있다.

## 2.2 비즈니스 모델 구성요소

새로운 비즈니스 모델 프레임워크를 개발할 경우 이 프레임워크는 기존 비즈니스 모델과 무관한 방향으로 개발되어서는 안 된다. 비즈니스 모델 개념하에 비즈니스 모델 구성요소를 토대로 만들어져야 한다. 김성진(2013)은 27개의 연구들을 통해 비즈니스 모델 구성요소를 종합적으로 파악하였는데, 본 연구에서는 기존 비즈니스 모델 구성요소에 관한 연구들을 살펴본 후 비즈니스 모델의 핵심 요소를 추출하였다[11]. Table 1을 5가지 핵심 요소인 수행자, 가치, 자원과 역량, 재무적 측면, 이해관계자와의 접점으로 재분류할 수 있다. 첫째, 수행자는 해당 비즈니스를 수행하는 모든 이해관계자들을 의미한다. 둘째, 가치는 고객들에게 전달하고자 하는 것으로 상품이나 서비스의 형태로 구체화 된다. 셋째, 자원과 역량은 기업이 고객에게 가치를 전달하기 위해 갖춰야 하는 인프라를 의미한다. 넷째, 재무적 측면은 비즈니스 수행 시 발생 되는 모든 비용과 가치 전달을 통해 창출되는 수익과 관련된 것을 뜻한다. 마지막으로 이해관계자와의 접점이

란 파트너와의 네트워크 및 관계를 의미한다. 기업은 가치를 창조하고 전달하기 위해 여러 파트너와 관계를 맺고 그 관계를 지속시키기 위해 노력한다. 본 연구에서는 5개의 핵심 구성요소에 기반을 두고 새로운 비즈니스 프레임워크를 제안하고자 한다.

## 2.3 플랫폼

다음으로는 OTT 사업자의 특성 중 하나인 플랫폼 특성을 살펴보고자 한다. 플랫폼은 공급자와 수요자 등 복수의 그룹이 참여해 각 그룹이 얻고자 하는 가치를 거래를 통해 교환할 수 있도록 구축된 환경이다. 공급, 유통, 마케팅, 확산의 과정을 일방적으로 주도하던 전통적인 비즈니스와 달리 플랫폼 비즈니스는 참여자들이 자발적이면서 평등한 권리를 갖고 개방적이며 다면적인 특성을 가지고 있다[12]. 또한, 플랫폼은 성격이 다른 두 이용자 집단이 있어야 하고 한 그룹의 참여자 수가 증가함에 따라 다른 그룹의 참여자 수 혹은 같은 그룹의 참여자 수가 증가하는 네트워크 효과가 존재한다[13]. 그리고 두 개의 그룹이 직접적인 관계를 맺는 것에 비해 플랫폼을 이용하는 이점이 있어야 한다.

OTT 서비스 시장은 양면시장 구조로 OTT 사업자가 콘텐츠 공급자와 이용자를 중개하는 플랫폼 역할을 한다[14]. OTT 플랫폼에서 이용자는 콘텐츠라는 가치를 획득하길 기대하고 콘텐츠 공급자는 플랫폼을 통해 까다로운 절차 없이 이용자에게 콘텐츠를 공급할 수 있다. OTT 플랫폼은 콘텐츠 공급자로부터 콘텐츠를 제공받고, 제공받은 콘텐츠를 이용자에게 VOD 또는 스트리밍 방식으로 공급한다. OTT 플랫폼 사업자는 서로 다른 집단인 콘텐츠 공급자와 이용자를 연결하고 이용자가 많아지면 콘텐츠 공급자도 증가하는 구조로 네트워크 효과가 존재한다. 그리고 이용자들은 OTT 플랫폼을 통해 수많은 콘텐츠를 손쉽게 즐길 수 있다.

이러한 특성이 있는 OTT 사업자는 미디어 시장을 변화시킨 주축으로 대표적인 플랫폼 사업자로 볼 수 있다.

플랫폼 비즈니스는 기존의 제조업 중심의 산업과는 근본적으로 큰 차이를 가지고 있어 전통적인 기업이 사용했던 비즈니스 모델 프레임워크를 적용하는 데 한계가 있으므로 플랫폼 사업자에 적합한 비즈니스 모델을 적용해야 한다[15]. 기존 비즈니스 모델의 경우 핵심자원, 핵심 활동, 채널에 초점을 두었다면 플랫폼 비즈니스 모델은 네트워크와 경쟁을 강조해야 한다. 비즈니스 모델의 이익, 비용 및 수익의 구조를 설명하는 기존 비즈니스 모

Table 1. Business Model Components[11]

Researcher	Component	number of elements
Horowitz(1996)	Price, Product Distribution, Organizational Characteristics, Technology	5
Visco &Pasternak(1996)	Global Core, Governance, Business Unit, Service, Linkage	5
Slywotsky &Morrison(1997)	Customer Selection, Value Creation, Differentiation/Strategic Control, Scope of Business Activities	4
Timmers(1998)	Product/Service/Information Flow Architecture, Business Actors and Roles, Actor Benefits, Revenue Sources, Marketing Strategy	5
Venkatraman &Henderson (1998)	Customer Interaction, Asset Composition, Knowledge Leverage, Value Security	4
Markides(1999)	Product Innovation, Customer Relationship, Infrastructure Management, Financial Aspects	4
Donath(1999)	Customer Understanding, Marketing Tactics, Corporate Governance, Intranet/Extranet Capabilities	5
Hamel(2000)	Core Strategy, Strategic Resources, Contact Points with Customers, Value Network	4
Chesborough &Rosenbaum (2000)	Value Proposition, Target Market, Internal Value Chain Structure, Cost Structure, Profit Model, Value Network, Competitive Strategy	6
Gordijin et al .(2001)	Actors, Market Segmentation, Value Offerings, Value Objects, Value Interfaces Value Ports, Value Exchanges	7
Linder &Cantrell(2001)	Pricing Model, Revenue Model, (Distribution) Channel Model, Commerce Process Model, Internet Commerce Relationship, Organizational Form, Value Proposition	8
Hamel(2001)	Core Strategy, Strategic Resources, Value Network, Customer Interface	4
Petrovic et al.(2001)	Value Model, Resource Model, Product Model, Customer Relationship Model, Income Model, Capital Model, Market Model	7
Dubbson-Torbay et al .(2001)	Products, Customer Relationships, Infrastructure and Networks of Partners, Financial Aspects	4
Afuah &Tucci(2001)	Customer Value, Scope, Price, Income, Linked Activities, Execution, Capability, Sustainability	8
Weill &Vitalee(2001)	Strategic Goals, Value Propositions, Income Sources, Success Factors, (Distribution) Channels, Core Competencies, Customer Segmentation, IT Infrastructure	8
Applegate(2001)	Concept, Competency, Value	3
Amit &Zott(2001)	Transaction Content, Transaction Structure, Transaction Governance	3
alt &Zimmerman(2001)	Mission, Structure, Process, Income, Legitimacy, Technology	6
Ryport &Jaworski (2001)	Value Proposition, Value Offerings, Resource Systems, Financial Models	4
Betz(2002)	Resources, Sales, Profits, Capital	4
Kenneth(2002)	Value Proposition, Profit Model, Market Opportunity, Competitive Environment, Competitive Advantage, Market Strategy, Organizational Development Environment, Management Team	8
Osterwaldr & Pigneur (2002)	Customer Relations, Product Innovation, Infrastructure Management, Financial Elements	4
Gartner(2003)	Market Provision, Competitive Capability, Core Technology, Investment, Result	4
Morris et al.(2005)	Value Provision, Target Market, Competitive Strategy, Internal Capability, Profit Model, Growth Will	6
Shfer et al.(2005)	Strategic Choice, Value Creation, Value Network, Value Security	4
Johnson(2010)	High Value Proposition, Profit Formula, Core Resources, Core Processes	4

델은 가치가 어떻게 전달되었는지보다는 전달된 가치 자체에 중점을 둔다. 반면에 플랫폼 비즈니스 모델은 이익의 원천이 되는 고객과 그 고객을 전략적으로 관리하는 방법이 설명되어야 하고 값 자체가 아닌 값이 어떻게 전달되는가가 더 자세히 표현되어야 한다.

2.4 플랫폼 비즈니스 모델

김진현(2017)은 Fig 1과 같이 플랫폼 비즈니스 모델을 8가지 요소로 설명하였다[16].

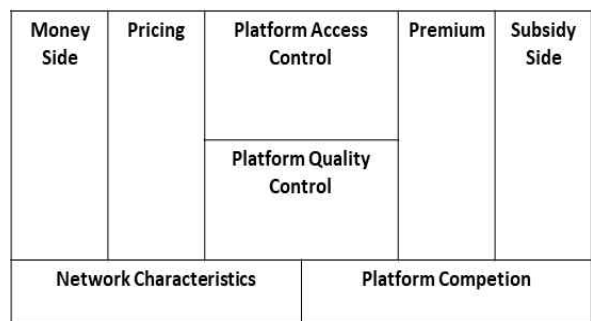


Fig. 1. Platform Model Framework

첫째, 지불자 (Money side)는 플랫폼 비즈니스의 이익을 직접 제공하는 그룹이다. 둘째, 보조자 (Subsidy side)는 플랫폼에 이익을 직접 제공하지 않고 지불자와 거래를 함으로써 이를 촉진하는 그룹이다. 셋째, 가격 (Pricing)은 플랫폼이 지불자에 두는 수익구조를 뜻하고 프리미엄 (Premium)은 거래를 유지하기 위해 보조자에 제공되는 다양한 형태의 혜택을 의미한다. 다음으로 네트워크 특성 (Network Characteristics)는 네트워크 효과를 의미하고 플랫폼 경쟁 (Platform Competition)은 더 많은 사용자를 확보하기 위한 경쟁을 뜻한다. 플랫폼 품질 관리 (Platform Quality Control)은 제공된 제품의 기대 품질을 충족할 방법을 제공하는 것이다. 마지막으로 플랫폼 접근 통제 (Platform Access Control)는 지불자와 보조자가 플랫폼을 꼭 거쳐야 하는 이유를 제공하는 요소이다.

## 2.5 OTT 산업 특성

본 연구에서 개발하고자 하는 OTT 플랫폼 비즈니스 모델은 OTT 사업자가 플랫폼의 특성을 가지고 있기 때문에 플랫폼 비즈니스 모델에 기반을 두어야 한다. 하지만 위 플랫폼 비즈니스 모델의 8가지 요소들로는 OTT의 수급구조나 외부 환경적 요인 등 OTT 사업자만이 가지고 있는 특성을 구체적으로 설명할 수 없다. OTT 플랫폼 비즈니스 모델은 플랫폼 비즈니스 모델을 근간으로 하여 OTT 시장의 속성을 담아낸 세분화된 비즈니스 모델이 개발되어야 한다.

OTT 산업에서 가장 주의 깊게 봐야 하는 특성은 OTT 플랫폼의 콘텐츠 수급구조가 다양하다는 점이다. OTT 플랫폼은 콘텐츠를 수급하기 위해 콘텐츠 공급자와 다양한 방식으로 계약을 하기도 하고 오리지널 콘텐츠를 직접 제작하여 콘텐츠를 제공하기도 한다. 플랫폼 이용자들이 원하는 콘텐츠들을 보유하기 위해서 OTT 플랫폼은 이에 맞는 콘텐츠를 수급할 수 있어야 한다. OTT 플랫폼 시장에서 가장 중요한 것은 콘텐츠이므로 누가 더 많은 킬러 콘텐츠를 효율적으로 확보하느냐가 플랫폼 경쟁력의 핵심이다. 플랫폼 운영에서의 비용은 대부분 콘텐츠 수급으로부터 발생하며 OTT 플랫폼이 콘텐츠 소싱 비용에 대한 통제권을 갖지 못하면 성공적인 비즈니스를 수행하기 어렵다. 콘텐츠 소싱 비용에 대한 통제권을 갖기 위해 OTT 플랫폼들은 자신에게 맞는 수급구조를 가지고 와야 한다.

OTT 산업의 또 다른 특성은 외부 환경적 요인이 플랫폼에 많은 영향을 준다는 점이다. 플랫폼은 기존 방송 방

식과는 다르게 인터넷을 이용한 데이터 서비스로, 시스템만 갖추어져 있다면 어느 곳이든 콘텐츠를 제공할 수 있고 정부의 허가 없이 이용자들에게 콘텐츠를 전달할 수 있다. 이와 관련하여 망 사용료를 지급하고 있는 OTT 플랫폼과 지급하지 않는 OTT 플랫폼이 있어 논쟁이 끊이지 않고 있고 음악 저작권과 관련해 갈등이 일어나고 있다. 넷플릭스는 망사용료를 지불하지 않고 있어 다른 OTT 플랫폼과 다르게 네트워크 관련해서는 비용이 발생하지 않는다. 또한, 국내 OTT 시장에서 활동하는 해외 OTT 사업자가 제공하는 방송콘텐츠는 '방송심의에 관한 규정'에 따라 심의를 받지 않는다. 같은 콘텐츠라도 국내 유료방송 VOD의 경우 사후규제를 적용받아 그에 따른 자체 심의를 준수해 생략되는 장면이 해외 OTT 플랫폼에서는 그대로 이용자에게 전달이 된다. 심의를 받지 않는 OTT 플랫폼은 더 다양한 소재의 콘텐츠를 다룰 수 있다 보니 선택의 폭이 넓은 OTT 플랫폼을 선호하는 이용자들이 많다. 이러한 OTT 플랫폼의 특성들을 고려하여 OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크가 개발되어야 한다.

## 3. 연구문제 및 방법

본 연구는 플랫폼의 특성과 OTT 특성을 고려한 비즈니스 모델 프레임워크를 개발한다. 프레임워크 개발을 위해 비즈니스 모델, 플랫폼 비즈니스 모델, OTT 시장의 특성, 지속이용의도에 영향을 미치는 OTT 속성에 관한 기존연구를 분석하였다. 프레임워크 개발 후 적용 및 분석을 위해 분석 대상으로 SVOD 시장에서 가장 영향력 있는 해외 OTT 사업자와 국내 OTT 사업자를 선정하였다. 본 연구는 압도적으로 많은 월간 순 이용자 수를 가진 넷플릭스와 이를 뒤쫓고 있는 웨이브를 관련 자료, 문헌, 내부자료의 데이터를 토대로 해당 비즈니스 모델 프레임워크에 적용 및 분석하여 국내 OTT 사업자들의 방향을 제시한다.

## 4. OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크

이론적 배경의 내용을 바탕으로 OTT 특성이 드러날 수 있도록 OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크를 개발하였다. OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크는 OTT 산업의 수익창출에 직·간접적으로 영향을 주는 요

인들을 고려하였고 앞서 언급한 비즈니스 모델 핵심 요소와 플랫폼 비즈니스 모델에 관한 선행연구들을 활용하여 Fig 2과 같이 구성하였다. 콘텐츠 경쟁력과 핵심 인프라 및 서비스는 플랫폼을 나타내고 나머지는 플랫폼 외부의 고객 그룹과 환경을 나타낸 것이다. 이 모델은 비즈니스 구조를 보다 정확하게 표현하기 위한 OTT 플랫폼 비즈니스용 시각화 도구이다.

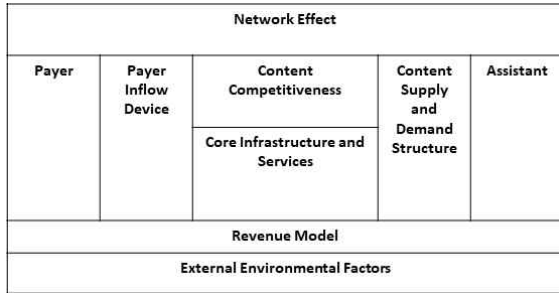


Fig. 2. OTT Platform Business Model Framework

Table 2는 Fig 2의 OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크 9가지 요소를 세부적으로 살펴본 것이다.

Table 2. OTT Platform Business Model Components

	Key Element	
Performer	Payer	Customers who provide revenue to the platform
	Assistant	Customers driving revenue on the platform
Value	Content Competitiveness	Competitiveness of the content of the corresponding platform
Resources and Capabilities	Core Infrastructure and Services	The core infrastructure and services of the platform itself
	Network Effect	As the number of participants in one group increases, the number of participants in another group increases.
Contact with Stakeholders	Payer Inflow Device	A device that encourages payers to choose their platform
	Content Supply and Demand Structure	The structure of the platform supplying and receiving content
Financial Aspect	Revenue Model	How platforms make money
External Aspect	External Environmental Factors	Government Regulations, Market Position and Relationships with External Companies

#### 4.1 수행자

수행자는 지불자와 보조자로 나뉜다. 지불자는 플랫폼

에 수익을 제공하는 고객으로 OTT 사업자의 수익 창출에 가장 직접적인 영향을 주는 요소이다. 다음으로 보조자는 플랫폼의 수익을 촉진시키는 고객으로 플랫폼에 의해 지불자와 연결되어 지불자 수에 민감하게 반응한다. OTT 산업에서 지불자는 OTT 플랫폼에 수익을 직접적으로 제공하는 고객으로 보통 구독료를 지불하는 구독자 혹은 광고비를 지불하는 광고주이다. 보조자는 구독자로부터 콘텐츠를 제공해 구독료를 받을 수 있도록 콘텐츠를 공급해주는 콘텐츠 제공 사업자이다.

#### 4.2 가치

OTT 산업에서 플랫폼 사업자가 고객의 니즈를 충족시키는 가치는 콘텐츠 경쟁력이다. OTT 사업자들은 이용자의 기호에 맞는 최적의 콘텐츠를 제공해야 이용자의 서비스 만족도가 높아질 수 있다[17]. 이용자들에게 충분히 매력적인 콘텐츠를 제공해야 해당 플랫폼은 이용자를 유입 및 유지할 수 있고 타 플랫폼 대비 경쟁력을 확보할 수 있다. 플랫폼의 성공과 실패를 결정할 만큼 콘텐츠 경쟁력은 비즈니스 모델에서 중요한 요소이면서 OTT 플랫폼이 존재하는 이유라고 할 수 있다. 콘텐츠를 소비함에 있어서 더 이상 수동적이지 않은 소비자들에게 콘텐츠 경쟁력은 콘텐츠의 다양성을 의미하고 소비자들이 선호하는 최적의 콘텐츠를 제공하는 것이다. 소비자의 만족도를 높이기 위해서는 빠른 시간 내에 그들이 원하는 최적의 콘텐츠를 공급해야 한다[17]. 콘텐츠는 OTT 서비스에 있어서 경쟁력의 핵심 요소이고 OTT의 채택요인과 지속이용의도, 지불의사에 관한 연구에서 콘텐츠의 영향력이 여러 차례 증명된 바 있다[18]. OTT 사업자들이 오리지널 콘텐츠를 제작하고 인기 있는 콘텐츠를 수급하고자 콘텐츠 공급자들과 다양한 제휴를 맺는 것을 통해서도 콘텐츠가 서비스 경쟁력의 핵심 요소임을 알 수 있다. 따라서 OTT 플랫폼 비즈니스 모델에서 전달하는 가치인 콘텐츠 경쟁력을 높이는데 주안점을 두어야 한다.

#### 4.3 자원과 역량

고객에게 가치를 제공하기 위해 필요한 기업의 내부적 자원과 역량은 핵심 인프라 및 서비스와 네트워크 효과로 볼 수 있다. 핵심 인프라 및 서비스는 소비자들이 플랫폼을 사용할 때 편의를 돕는 기능을 한다. 이러한 편의성은 OTT 경쟁에 있어서 중요한 요소로 작용을 하며 이용자 만족과 지속적 이용에 직접적인 영향을 미친다[19]. OTT 플랫폼의 인프라 및 서비스인 인터페이스와 영상정보, 영상 추천, 검색 기능은 모두 이용자의 만족에 유의미

한 영향을 미친다[20]. 얼마나 사용자가 이용하기 편한 인터페이스를 가지고 있는지, 얼마나 정확하고 알맞은 콘텐츠를 사용자에게 추천을 해주는지, 빠르고 정확한 검색이 가능한지에 따라 사용자가 이 플랫폼을 지속적으로 이용하는 데 영향을 준다고 할 수 있다. 구독자를 유입하는 것도 중요하지만 유입된 구독자들을 질 높은 인프라 및 서비스를 통해 유지하는 것도 중요하다.

네트워크 효과는 한 그룹의 참여자가 증가함에 따라 다른 그룹의 참여자 또는 같은 그룹의 참여자가 증가하는 효과로 네트워크 효과의 창출 및 극대화가 기업의 경쟁 우위의 창출과 유지에 중요한 요소로 작용한다[20]. 네트워크 효과는 양면시장에서 나타나는 효과로 OTT 플랫폼 시장에서도 특징적으로 나타난다. OTT 플랫폼의 구독자가 많아지면 콘텐츠 공급자가 많아지고 반대로 콘텐츠 공급자가 많아져도 구독자가 증가한다. OTT 플랫폼에서의 네트워크 효과는 큐레이션 서비스를 통해 창출되는 경우가 많다. 큐레이션 서비스는 소비자의 과거 데이터를 통해 분석하고 추천하여 콘텐츠를 추천하는 것이기 때문에 소비자의 규모가 늘어날수록 큐레이션의 정밀도가 향상되고 이에 소비자들은 만족도가 높아져 신규 소비자가 유입된다[21]. 이렇게 OTT 플랫폼의 자원과 역량으로 네트워크 효과가 발생하게 된다.

#### 4.4 이해관계자와의 접점

이해관계자와의 접점은 지불자 유입 장치와 콘텐츠 수급 구조로 세분화된다. 지불자 유입 장치는 OTT 플랫폼의 이해관계자로 볼 수 있는 지불자가 해당 플랫폼을 선택하도록 유도하고 락인 효과를 주는 장치로 보통 지불자는 경제성을 고려하여 플랫폼을 선택한다. 유지훈(2018)은 비용이 합리적이면서 요금제 선택이 다양하고 효용 대비 적정하다는 인식이 서비스 확산에 효과적일 것임을 실증연구를 통해 밝혔다[19]. 또한, 포터와 돈투(Porter & Donthu, 2006)는 비용 부담을 접근 장애 개념으로 인식하였다. 비용 부담이 클 경우 채택을 하는데 있어서 부정적인 영향을 준다는 것을 검증하였다[22]. 김지우(2021)도 구독료를 내는 OTT 서비스의 경우 채택 의도에 영향을 미치는 중요한 변인에 금전적인 지출이 있다고 하였다[19]. 따라서 OTT 사업자는 이용자들이 OTT 플랫폼을 선택하는 데 있어서 합리적인 소비를 할 수 있도록 다양한 혜택과 이벤트를 제공하여 이용자들이 유입시키기 위해 지속적인 노력이 필요하다.

콘텐츠 수급은 앞서 논의한 OTT 시장의 특성에서 매

우 중요한 요인임을 확인하였다. OTT 플랫폼이 어떤 콘텐츠 수급구조를 가지고 있느냐에 따라 자신이 공급하는 콘텐츠가 결정되고 플랫폼의 안정성이 결정된다. 안정적으로 콘텐츠를 수급할 수 있어야 플랫폼은 유지가 되고 이용자들이 선호하는 콘텐츠들을 수급할 수 있어야 플랫폼은 성장할 수 있다. 콘텐츠 확보를 외부에 의존하고 있는 플랫폼들은 콘텐츠를 보유한 사업자들이 직접 OTT 플랫폼 시장에 진출함에 따라 콘텐츠 비용을 올려 콘텐츠 통제권을 확보하기 어려워지고 있다[23]. 이를 극복하고 플랫폼 자체의 차별성을 갖기 위해 OTT 사업자들은 오리지널 콘텐츠를 제작하기 시작하였다. 오리지널 콘텐츠를 통해 OTT 플랫폼의 정체성과 차별성을 가져 얼마나 많은 사람들이 그 콘텐츠를 찾고 원하느냐가 중요하다. 이렇게 OTT 사업자들은 자신에게 맞는 적절한 콘텐츠 수급구조를 찾아 자신만의 비즈니스 모델을 가지고 운영해야 한다.

#### 4.5 재무적 측면

재무적 측면은 수익 모델로 플랫폼이 돈을 버는 방식을 의미한다. OTT 플랫폼은 다양한 수익 모델을 가지고 있다. OTT 플랫폼의 수익 모델은 크게 유료모델과 무료모델로 나누어 볼 수 있다. 무료모델은 광고기반 무료모델 AVOD가 있다. AVOD(Advertising VOD)는 이용자에게 콘텐츠를 무료로 제공하는 대신 다양한 유형의 광고를 붙여 수익을 얻는 모델로 대표적인 기업으로는 유튜브, 아프리카 TV, 네이버TV가 있다. 유료모델은 TVOD(Transactional VOD)와 SVOD(Subscription VOD)가 있다. TVOD는 거래모델로 콘텐츠 건당 요금을 지불하여 개별 구매하는 형식이다. 대표적인 OTT로는 웨이브, 티빙, 시즌, 네이버TV, 카카오TV 등이 있다. 가입모델 SVOD는 이용자가 OTT에 가입해 월정액을 지불하는 방식으로 대표적인 OTT 플랫폼은 넷플릭스, 웨이브, 티빙, 왓챠 등이다. 하나의 OTT 플랫폼이 여러 방식의 수익 모델을 채택하여 운영하는 경우도 있다.

#### 4.6 외부 환경적 요인

비즈니스 모델의 5가지 핵심 요소는 산업의 가장 일반적인 특성을 고려한 요소로 OTT 서비스 시장의 특수성인 외부 환경적 요인은 담지 못하여 추가적으로 외부 환경적 요인을 살펴보아야 한다. OTT 서비스 시장은 앞서 언급했듯이 외부 환경적 요인의 영향을 많이 받는다. 특히 콘텐츠 시장은 정부의 간섭이나 규제가 콘텐츠 기업

의 수익 창출에 직접적인 영향을 준다[24]. 외부 환경적 요인으로 인해 OTT 사업자는 플랫폼을 운영할 때 긍정적인 영향을 받을 수도 있고 부정적인 영향을 받을 수도 있다. 외부의 규제와 갈등을 다루는 것은 기업이 방향성을 잡는데 필수적인 요소다.

### 5. Case Study

#### 5.1 해외 기업 적용 및 분석

다음으로 본 연구에서 개발한 비즈니스 모델 프레임워크에 해외 기업인 넷플릭스와 국내 기업인 웨이브를 적용 및 분석하고자 한다. 넷플릭스는 동영상 스트리밍을 통한 구독 형태의 월 정액제 서비스를 최초로 도입한 기업으로 국내 OTT 시장에서 절반 이상의 점유율을 가지고 있다. 국내 OTT 시장의 표준이 되어가고 있는 넷플릭스의 비즈니스 모델을 분석하여 넷플릭스의 강점과 약점을 파악해보고자 한다. 본 연구의 결과를 통해 만든 프레임워크에 넷플릭스를 분석하면 Fig 3과 같다.

넷플릭스 플랫폼의 지불자는 월정액을 내는 구독자이며 보조자는 콘텐츠를 공급해주는 영화제작사, 방송사, 드라마 제작사 등을 포함하는 콘텐츠 공급자이다. 지불자

유입 장치로 넷플릭스는 유료 방송 사업자인 LG 유플러스와 KT와 전략적 제휴를 맺어 유료방송 가입자를 넷플릭스 구독자로 유치하였고 LG 유플러스와 KT 통신사를 이용하는 고객을 대상으로 일정 요금제 이상을 사용하면 넷플릭스 구독료를 할인 또는 무료로 제공한다. 또한, 카드사와의 제휴를 통해 특정 카드를 사용하는 이용자들에게 넷플릭스 구독료 할인을 해주거나 넷플릭스 구독 시 카드 포인트를 적립해 주는 등 혜택을 적용한다.

다음으로 넷플릭스의 수급구조를 살펴보면 넷플릭스가 콘텐츠를 확보하는 과정은 까다롭고 복잡하다. 해당 국가의 공급업체와 라이선스 계약을 체결해야 하고 모든 나라에서 콘텐츠를 제공하기 위해서 지역별 라이선스 협정을 맺어야 한다. 또한, 계약이 종료되면 이를 연장하기 위해 협상해야 하므로 많은 비용과 시간이 든다[25]. 이에 넷플릭스는 전략 간의 비용 대비 효익을 비교 분석한 결과 오리지널 콘텐츠 제작을 병행하는 것이 유리하다고 판단하였다[26]. 빅데이터 분석을 활용하여 이용자들이 선호할 만한 오리지널 콘텐츠들을 만드는 데 집중하여 다수의 킬러 콘텐츠를 생산할 수 있게 되었다. 넷플릭스는 자체 제작 및 파트너십 제휴를 강화하고 로컬 콘텐츠를 제작하여 현지 문화적 특색이 강한 오리지널 콘텐츠도 제작하며 콘텐츠의 다양성을 살리고 있다[21]. 우리나라

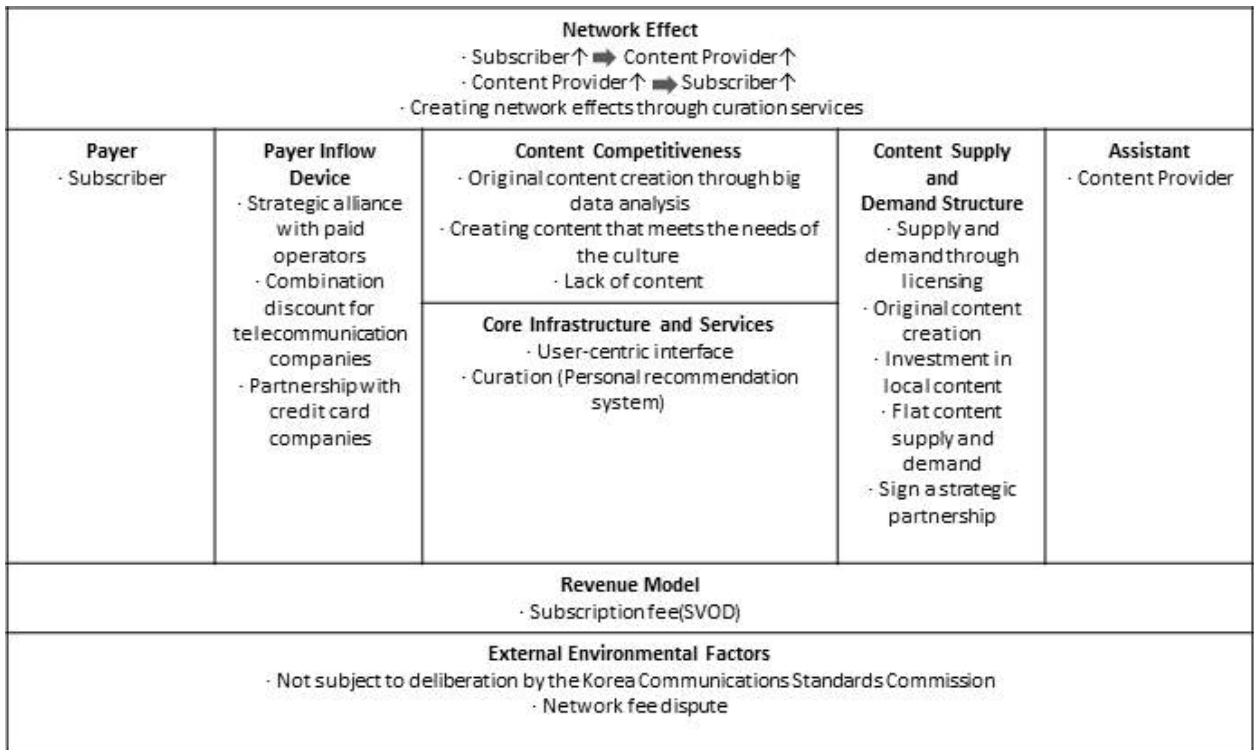


Fig. 3. Netflix OTT Platform Model Framework



라에서 넷플릭스가 오리지널 콘텐츠 제작을 위해 계약하는 경우 넷플릭스는 지식재산권(IP)을 외주 제작사로부터 가져오고 제작비의 10% 수준의 수익을 보장해준다[17]. 영화 관련 계약에 있어서는 국내 OTT 사업자와는 다르게 계약 기간 동안 일정 금액으로 권리를 사오는 플랫폼 방식을 통해 콘텐츠 수급 계약을 맺는다. 플랫폼 방식은 수익 배분에 있어서 잡음이 나올 확률이 낮지만, 수급할 때 흥행성에 집중하다 보니 독립영화와 같은 콘텐츠 다양성을 담보하기는 어렵다[25]. 넷플릭스는 국내 제작사인 스튜디오드래곤과 콘텐츠 제작 및 글로벌 유통을 위한 전략적 파트너십을 체결하였고 JTBC와도 드라마 공급 계약을 체결하며 오리지널 콘텐츠 제작 외에도 우리나라의 길러콘텐츠를 확보하기 위해 콘텐츠 수급에 있어서 지속적인 노력을 하고 있다.

넷플릭스는 핵심 인프라 및 서비스가 타 OTT 플랫폼에 비해 월등히 뛰어나다는 평가를 받는다. 넷플릭스의 가장 대표적인 인프라 및 서비스는 개인 추천 시스템인 큐레이션이다. 넷플릭스는 OTT 사업을 시작하기 전부터 내부 빅데이터 분석에 기반을 둔 ‘시네매치’라는 콘텐츠 큐레이션 시스템을 도입하였고 이를 지속해서 개발하여 OTT 서비스에도 적용하였다. 추천 시스템인 ‘시네매치’는 구독자들의 시청 이력 데이터를 통해 구독자들이 선호할 만한 콘텐츠를 추천해주는 것이다. 이후 넷플릭스는 추천 시스템의 예측 정확성을 높이기 위해 프라이즈라는 콘텐츠를 시행하고 ‘넷플릭스 양자이론’을 개발하며 지속적으로 추천 시스템을 개선해 나갔다.<sup>1)</sup> 타 OTT 기업의 큐레이션 서비스보다 정밀하고 정확도가 높은 넷플릭스의 큐레이션 서비스로 넷플릭스는 많은 구독자들을 끌어들이었다. 또한, 넷플릭스의 큰 장점 중 하나는 맞춤형된 사용자 인터페이스다. 넷플릭스가 고수하는 제일의 원칙은 사용자 중심 서비스로 각 사용자의 취향에 맞는 개인화된 맞춤형 콘텐츠 화면을 제공하고 있다. 같은 콘텐츠도 사용자 취향에 맞게 다른 썸네일 제공하며 사용자 중심 인터페이스가 직관적이고 콘텐츠의 접근성이 좋다. 상품 카탈로그의 화려한 시각적 요소로 이용자들의 호기심을 자극하고 다른 OTT에 비해 카테고리가 세분화되어 있으며 정보가 상세하게 제시되어 있어 구독자들에게 충분한 정보를 제공해준다. 콘텐츠 저장 기능이 있고 자막 및 더빙 설정 변경이 가능하여 구독자들의 편리성을 높여준다.

다음은 비즈니스 모델의 핵심이라 볼 수 있는 넷플릭

1) 넷플릭스 양자이론이란 콘텐츠 특성을 세밀하게 양자 단위까지 쪼개어 이를 조합한다는 의미이다.

스의 콘텐츠 경쟁력을 살펴보고자 한다. 넷플릭스는 내부적으로 축적된 빅데이터를 활용하여 소비자들이 원하는 콘텐츠를 직접 만들기 시작하였다. 대표적으로 <하우스 오브 카드>와 <오렌지 이즈 더 뉴 블랙>을 제작하며 이용자들로부터 열광적으로 반응을 얻어냈다[26]. 이후 분석한 빅데이터를 토대로 더 많은 오리지널 콘텐츠를 제작하여 넷플릭스만의 정체성을 만들어 나가고 있다. 2021년에는 한국 오리지널 콘텐츠에 5,500억원을 투자하며 콘텐츠 경쟁력을 높이고 있다. 또한, 넷플릭스는 문화권의 니즈에 맞춰 성공적인 시장 진입을 하기 위해 현지국 콘텐츠 제작자와 제휴를 맺어 현지의 문화적 특색이 강하게 나타나는 콘텐츠를 제작하고 있다. 이러한 콘텐츠를 전 세계에 동시 공급함으로써 다양성도 확보하고 있다. 타 OTT 플랫폼보다 넷플릭스는 다양하고 많은 오리지널 콘텐츠를 보유하고 있어 콘텐츠 경쟁력이 높여 구독자들을 유입 및 유지하고 있다. 하지만 넷플릭스도 콘텐츠 경쟁력 측면에서 약점이 존재한다. 콘텐츠 수 자체가 적고 한국 콘텐츠도 다른 OTT에 비해 부족하다. 또한, 디즈니가 자체 OTT를 출시하며 넷플릭스로부터 디즈니 콘텐츠 수급을 중단하였다. 넷플릭스는 이러한 점들을 보완하기 위해 정교한 큐레이션 시스템을 통해 제한된 콘텐츠들로도 이용자들을 만족시킬 수 있도록 하였고 한국 콘텐츠도 인기 있는 콘텐츠들을 선별하여 수급한다.

넷플릭스의 수익 모델은 비교적 단순하다. 넷플릭스의 수익 모델은 유료 구독형 모델로 구독자들에게 월정액을 받으며 수익을 창출하고 있다. 이 구독형 온라인 콘텐츠 서비스(SVOD)는 ‘넷플릭스형’ 서비스라고 불리며 OTT 시장에서 비즈니스 모델 표준으로 부상하였다[27]. 월구독료는 화질, 해상도, 동시접속 여부에 따라 3가지로 나뉜다. 베이직은 월 요금이 9,500원으로 영상 화질은 좋음에 해당하고 해상도는 480p이다. 그리고 한집에 사는 사람 중 1명까지 동시접속이 가능하다. 스탠다드는 그 위 단계로 12,000원이고 영상 화질은 매우 좋음에 속한다. 해상도는 1080p이며 한집에 사는 사람 중 2명까지 동시접속이 가능하다. 마지막으로 가장 높은 단계인 프리미엄은 14,500원으로 가장 비싸며 영상 화질은 가장 좋음에 속한다. 해상도는 4K+HDR이고 4명까지 동시접속이 가능하다. 넷플릭스는 디바이스에 따라 요금제를 나누지 않았고 매출 손실을 막기 위해 최근 동시접속을 동거하는 가족까지 만으로 제한시켰다. 넷플릭스의 요금제는 OTT 플랫폼 요금제 중에서 간소한 편에 속한다.

넷플릭스의 네트워크 효과는 뚜렷하게 나타난다. 구독자가 많아질수록 콘텐츠를 선보일 기회가 많아지므로 콘

텐츠 공급자가 많아지고 반대로 콘텐츠 공급자가 많아지면 선택할 수 있는 콘텐츠가 많아져 구독자들이 많아진다. 콘텐츠 공급자들은 많은 이들에게 자신의 콘텐츠를 선보일 수 있는 창구를 찾는다. 넷플릭스는 국내뿐 아니라 국외에서도 많은 구독자들을 보유하고 있어 콘텐츠 공급자 입장에서 자신의 콘텐츠를 세계로 알리기에 적합한 창구이다. 다양한 콘텐츠 공급자들의 콘텐츠 수급으로 구독자들은 콘텐츠의 다양성을 체감하고 만족도가 높아져 구독자들이 유입되는 효과를 본다. 또한, 큐레이션 서비스를 통해서도 네트워크 효과가 나타난다. 넷플릭스의 큐레이션 서비스는 통계학적 추론에 알고리즘의 바탕을 뒀다. 구독자가 증가하면 구독자 유형별 시청 이력 데이터도 증가하여 정밀도가 개선된다. 구독자가 증가해 규모가 커지면 구독자 개개인인 큐레이션 서비스에 대해 체감하는 효용이 증가하여 재구독을 하게 되고 새로운 구독자가 유입되는 선순환이 일어난다[21].

OTT 시장에서 중요한 외부 환경적 요인을 살펴보면 넷플릭스는 방송법상 방송 사업자가 아니고 전기통신사업법상 부가통신사업에 해당하여 방송통신심의위원회의 심의를 받지 않고 있다[28]. 심의를 받지 않는다는 것은 표현의 자유가 보장된다는 뜻이기도 하다. 넷플릭스는 방송사의 콘텐츠보다 다양한 소재를 다루고 있고 사용자들은 이런 자유로운 콘텐츠를 접하기 위해 넷플릭스를 구독한다. 지상파에서는 볼 수 없는 장면이나 소재를 다루는 것은 넷플릭스 구독자를 유입하는 데 긍정적인 영향을 미치고 결과적으로 수익 창출 효과를 높인다. 또한, 해외 OTT인 넷플릭스는 공정거래법, 방송법, 세법 등 각종 규제에서 벗어나 있다[15]. 넷플릭스는 현재 이동통신사와 망 사용료와 관련해 법적 분쟁을 다루고 있다. 망 사용료는 인터넷 서비스 제공업체의 인터넷망을 이용해 수익을 얻는 콘텐츠 제공 사업자가 망 이용에 대한 대가로 지급하는 요금으로 현재 해외 콘텐츠 제공 사업자는 이를 지급하지 않고 있다. 이에 SK 브로드밴드는 넷플릭스에게 대가를 지급해야 한다고 주장하고 있고 넷플릭스는 지불 의무가 없다는 입장을 취하고 있다[31]. 현재는 망 사용료를 내고 있지 않아 타 OTT에 비해 유리한 위치에 있지만 언제 다시 망 사용료를 지급해야 할지 모르기 때문에 넷플릭스는 이에 대비해야 한다.

## 5.2 국내 기업 적용 및 분석

국내 OTT 기업인 웨이브는 지상파 3사의 OTT 폭(POOQ)과 SK텔레콤의 OTT 옥수수(oksusu)가 결합된 OTT 플랫폼으로 2019년 9월 18일 공식 출범했다[32].

웨이브는 국내 OTT 플랫폼 중 선두에 있지만 넷플릭스와는 시장 점유율 격차가 두 배 이상 벌어지고 있다. 웨이브의 비즈니스 모델도 분석하여 넷플릭스와 격차가 벌어지는 이유를 알아보고자 한다. Fig 4는 OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크에 웨이브를 적용시킨 그림이다.

웨이브의 지불자와 보조자는 넷플릭스와 마찬가지로 구독자와 콘텐츠 공급자이다. SVOD를 주 수익모델로 가지고 있는 OTT 플랫폼은 대부분 같은 구조를 갖는다. 수익을 직접적으로 제공하는 지불자는 플랫폼에 구독료를 지불하는 구독자이고 보조자는 콘텐츠를 공급하여 지불자들이 구독료를 내게 하는 콘텐츠 공급자다.

웨이브의 지불자 유입 장치는 넷플릭스보다 다양하다. 우선 웨이브는 SK텔레콤의 OTT 플랫폼 옥수수와 지상파 3사의 OTT 플랫폼 폭이 결합한 온라인 동영상 서비스 플랫폼이다 보니 기존의 OTT 구독자를 비교적 쉽게 끌어들이 수 있었다. 그리고 웨이브는 통신 사업자가 운영해 SK 통신사의 일정 요금제 이상을 사용하는 사람들에게는 웨이브 무료 구독권이나 할인 혜택을 제공한다. 카드사 제휴 할인 및 캐시백 혜택을 제공하고 구독료를 현금으로 돌려주는 '웨이브 카드'도 출시하였고 FLO와 Bugs를 함께 이용할 수 있는 제휴 이용권으로도 구독자를 유입하고 있다. 또한, 새로운 구독자를 유입하고 락인 효과를 위해 첫 달의 구독료를 100원으로 책정하고 다음 두 달 동안 요금의 50%를 할인해주고 있다.

웨이브는 지상파 3사가 운영하다 보니 웨이브 라이브러리의 대부분을 차지하고 있는 지상파 콘텐츠는 수급이 안정적이다. 계약에 대한 까다로운 과정을 거치지 않고 지상파 관련 콘텐츠를 제공할 수 있다. 하지만 지상파 콘텐츠 외의 콘텐츠들은 넷플릭스와 마찬가지로 수급계약을 맺어야 한다. 현재 CBS, NBC 유니버설, MGM, 인테버 등 메이저 스튜디오와의 계약을 통해 인기 구작 및 신작을 월정액 서비스를 통해 최초 또는 독점 공개를 하고 있고 카카오투브 TV와 제휴를 맺어 카카오투브 TV의 콘텐츠를 일부 제공하고 있다. 오리지널 콘텐츠도 제작을 하고 있지만, 빅데이터를 기반한 제작이 아니다 보니 현재까지 오리지널 콘텐츠를 통한 이용자들의 유입이 눈에 띄게 나타나고 있진 않다. 한편, 웨이브는 계약을 할 때 수익 배분 형태 (RS: Revenue Share)로 주로 진행하고 있어 영화수입배급사협회(수배협)와의 잡음이 발생하고 있다. 수배협 측은 전체 영상 콘텐츠의 시청 수에서 비율을 따져 정산하는 결제시스템이 영화 콘텐츠에는 불리한 배분 방식이라며 영화 콘텐츠 서비스 중단을 요구하는 중이다[27].

웨이브의 대표적인 콘텐츠 경쟁력은 거의 모든 지상파

<b>Network Effect</b> · Subscriber ↑ ⇒ Content Provider ↑ · Content Provider ↑ ⇒ Subscriber ↑				
<b>Payer</b> · Subscriber	<b>Payer Inflow Device</b> · Existing Oksusu and Pooq TV Users · Combination discount for telecommunication companies · Affiliate Pass · Credit card company discount · 1st month 100 won + 2 months 50%	<b>Content Competitiveness</b> · Terrestrial broadcast live · Older terrestrial content available · Recruitment of Chief Content Officer (CCO) · Original content creation · Lack of content (no content from jtbc, cj enm)	<b>Content Supply and Demand Structure</b> · Broadcasting company is a major shareholder · Supply and demand through licensing · Partnership with KakaoTV · RS method supply and demand · Original content creation	<b>Assistant</b> · Content Provider
<b>Core Infrastructure and Services</b> · Quick VOD viewing available after the broadcast ends (quick VOD) · Service reorganization project in progress				
<b>Revenue Model</b> · Subscription fee (SVOD) · Pay per incident (TVOD)				
<b>External Environmental Factors</b> · Terrestrial content subject to review by the Korea Communications Standards Commission · Conflict with the Association of Importers and Distributors · Conflict with Korea Music Copyright Association				

Fig. 4. Wavve OTT Platform Model Framework

콘텐츠를 보유하고 있다는 점이다. 지상파 콘텐츠는 실시간으로 시청할 수 있고 최신 콘텐츠와 오래된 지상파 콘텐츠까지 보유하고 있어 지상파를 즐겨보는 이용자들이 사용하기 가장 적합한 플랫폼이다. 프로야구 중계도 하며 차별화를 꾀하고 있다. 하지만 최근 OTT 주시청층은 지상파 콘텐츠에 관한 관심이 적어 콘텐츠 경쟁력 측면에 있어서 다른 OTT에 비해 뒤떨어질 수밖에 없는 상황이다. 이러한 상황에서 웨이브는 콘텐츠 전문성 강화를 위해 콘텐츠 방향성을 제시할 수 있는 최고 콘텐츠책임자(COO)를 영입하였고 2025년까지 1조 원 규모의 콘텐츠 투자를 단행한다. 2019년부터 지난해까지 오리지널 콘텐츠를 16편 공개하였고 올해에도 800억 원 이상을 투입하여 오리지널 콘텐츠를 제작하고 있다. 또 해외 대형 콘텐츠도 공급하며 최근 들어 매주 HBO 대작 콘텐츠를 제공하고 있고 NBC, CBS, MGM 등 해외 메이저 작품들도 제공하고 있다. 이러한 노력에도 불구하고 아직 웨이브는 그렇다 할 콘텐츠 경쟁력을 지니지 못하였다. 우선 젊은 층에 인기 있는 JTBC와 CJ ENM 콘텐츠를 보유하고 있지 않고 해외 영화나 드라마도 넷플릭스보다 콘텐츠 수가 적다. 또한, 오리지널 콘텐츠의 경우 지상파에서도 방영하는 경우가 있어 오리지널 콘텐츠라고 보기 어렵고 넷플릭스와 같이 빅데이터에 기반을 둔 제작이 아니므로 킬러 콘텐츠가 될 확률이 높지는 않다. 웨이브는 콘텐츠 경쟁

력을 제고하기 위해 지속적인 노력이 필요하다. 다음으로 웨이브의 핵심 인프라 및 서비스 측면을 살펴보면 웨이브는 지상파 실시간 방송 시청이 가능하고 지상파 방송 종료 후 빠른 VOD 시청이 가능하다. 실시간 방송을 시청하며 되감아 보는 것 또한 가능하다. 넷플릭스와 마찬가지로 콘텐츠를 저장할 수 있지만, 개수 제한이 있고 넷플릭스와는 다르게 자막 및 더빙 설정 변경이 되지 않는다. 웨이브는 사용자 인터페이스(UI)가 기대 이하라는 지적을 받으며 서비스 1주년을 맞아 OTT 표준으로 자리 잡고 있는 넷플릭스 UI와 비슷하게 개편하였다[31,32]. 웨이브는 2020년 초까지만 해도 아직 AI 기반 추천 시스템이 없었고 수동 큐레이션인 ‘에디터픽’ 시스템을 통해 다양한 카테고리의 콘텐츠를 추천하였다. 하지만 이는 보유한 콘텐츠를 추천하여 이용자들을 잡기에는 부족한 서비스로 웨이브는 추천 서비스 강화에 집중하고 있다. 웨이브는 대대적 개편이 아닌 꾸준히 부족한 부분을 개선하는 연중 서비스 개편 프로젝트인 ‘엘리시움’을 가동하여 인프라 및 서비스 측면을 보강하고 있다. 웨이브를 포함한 국내 OTT 플랫폼들은 음성 및 영상 품질이 넷플릭스보다 떨어져 인프라 및 서비스 측면에서 경쟁력이 낮다. 넷플릭스의 콘텐츠들은 4K UHD로 제작되고 있는 한편 국내 콘텐츠들은 HD나 FHD를 기반으로 하고 있다[35].

웨이브의 수익 모델은 하이브리드형 모델로 SVOD와 TVOD를 모두 사용한다. 웨이브의 SVOD 요금제는 기존 요금제를 폐지하고 넷플릭스와 비슷한 방식을 따르고 있다. 화질, 동시접속 여부, 디바이스 종류에 따라 3가지 월 구독료로 나뉜다. 베이직은 7,900원으로 넷플릭스의 베이직보다 저렴하고 HD화질에 동시 시청 1회선까지 가능하고 디바이스는 모바일과 PC까지만 가능하다. 스탠다드는 10,900원의 월 구독료에 FHD화질, 동시시청 2회선, 모든 디바이스에서 시청이 가능하다. 마지막으로 프리미엄은 동시시청 4회선, 최상위 화질, 전체 디바이스로 13,900원이다. 웨이브는 넷플릭스보다 전체적으로 저렴한 구독료를 제시하고 있다. 하지만 웨이브는 영화 콘텐츠에 한해서 SVOD와 TVOD 두가지 방식이 병행 유지되고 있다. TVOD는 건별로 결제하는 방식으로 이런 하이브리드형 모델은 이용자에게 혼선을 줄 수 있고 요금제에 대한 만족도가 떨어질 수 있다.

웨이브 또한 플랫폼 기업 중 하나로 네트워크 효과가 나타난다. 구독자가 늘어나면 콘텐츠 공급자는 자신의 콘텐츠가 노출될 가능성이 높아지고 더 높은 콘텐츠 사용료를 요구할 수 있어 공급자가 많아진다. 공급자가 증가하면 그만큼 콘텐츠의 개수가 많아지므로 구독자들은 더 많이 몰리게 된다. 하지만 웨이브는 큐레이션을 활용한 네트워크 효과는 넷플릭스보다 약할 수밖에 없다. 정교한 추천 시스템을 가지고 있지 않으므로 큐레이션을 통한 구독자 유입이 쉽지 않기 때문이다.

웨이브의 외부 환경적 요인을 살펴보면 웨이브는 넷플릭스와 마찬가지로 OTT 플랫폼으로 방송심의 규정을 따르지 않아 규제가 적지만, 웨이브 자체가 지상파 3사의 플랫폼이다 보니 이미 방송법 및 방송심의 규정에 따라 심의가 적용된 지상파 콘텐츠가 주를 이루어 넷플릭스보다 규제를 강하게 받은 콘텐츠들이 많다. 그리고 웨이브는 외부 환경적 요인과 잦은 갈등을 겪고 있다. 수입배급사협회는 영화 판권에 대한 정당한 권리를 요구하며 웨이브에게 배급을 중단하겠다는 의견을 내놓은 바 있다. 저작권료에 대한 정당한 가치를 받고 있지 않다는 것이 수배협의 입장이고 이로 인해 웨이브는 수배협과 지속적인 의견 충돌이 일어나고 있다. 또한, 한국음악저작권협회와도 갈등이 첨예하다. 한국음악저작권협회는 웨이브에게 현행보다 4배 인상된 효율인 매출의 2.5%를 음악사용료로 요구하고 있고 웨이브는 징수기준이 과도하다며 행정 소송으로 대응하고 있다. 이런 갈등으로 인해 웨이브는 콘텐츠 수급이 불안해지고 예상치 못한 비용들이 발생하며 비즈니스 운영을 하는데 있어서 부정적인 영향을 받는다.

## 6. 결론 및 향후 연구

본 연구는 국내 OTT 시장에서 해외 OTT 사업자로 대표되는 넷플릭스와 국내 OTT 사업자로 대표되는 웨이브의 플랫폼 비즈니스 모델을 분석해 보았다. Table 3은 플랫폼 비즈니스 모델의 구성요소별로 대표되는 특성을 비교해 살펴본 것이다. 표를 보면 웨이브가 지불자 유입 장치와 콘텐츠 수급면에 있어서 넷플릭스보다 유리한 위치에 있다는 것을 알 수 있다. 하지만 지불자 수가 넷플릭스가 더 많은 것을 보면 웨이브의 지불자 유입 장치는 효과적으로 작용하고 있지 않다는 것을 알 수 있고 안정적인 수급확보가 곧 플랫폼의 경쟁력은 아니라는 것을 알 수 있다. 웨이브는 지상파 3사로 인해 안정적인 수급을 할 수 있는 공급처가 있고 콘텐츠 개수가 압도적으로 많으며 지상파 콘텐츠의 수가 많은 것이 강점으로 보이지만, 플랫폼의 주 시청 층이 10~30대인 것을 고려하면 이는 큰 경쟁력이 되진 않는다. 콘텐츠의 다양성이 부족하고 이용자들의 니즈를 파악해 제작한 콘텐츠가 상대적으로 적다. 플랫폼을 대표하는 오리지널 콘텐츠 개수가 적고 빅데이터에 기반한 오리지널 콘텐츠도 제작하지 않고 있다. 넷플릭스의 경우 AI와 빅데이터 기술을 활용하여 차별화된 오리지널 콘텐츠를 지속적으로 제작하고 있고 개인 맞춤형 추천과 개인 홈페이지의 맞춤형 이미지 및 화면 구성을 제공하고 있다. 넷플릭스는 AI 기술을 활용한 개인 맞춤형 추천으로 네트워크 효과까지 나타나고 있다. 사용자 중심의 인터페이스와 탄탄한 인프라 및 서비스로 이용자들의 편리성을 높이며 맞춤형 추천 시스템을 통해 많지 않은 콘텐츠를 충분히 활용해 이용자들의 만족도를 높이고 있다. 넷플릭스의 이러한 전략들을 살펴보면 국내 OTT 사업자들은 OTT 국내 산업에서 경쟁력을 확보하기 위해 AI와 빅데이터 기술을 발전시켜 오리지널 콘텐츠 제작과 플랫폼 인프라 및 서비스에 적용시킬 수 있어야 한다. 각 서비스의 특징을 살리며 개인 맞춤형 인터페이스를 제공하여 플랫폼 인프라 및 서비스가 이용자들의 만족도를 높일 수 있도록 해야한다[36]. 또한, 국내 OTT 사업자들은 소비자들이 선호하는 콘텐츠를 보유하고 있거나 자신이 가지고 있는 콘텐츠를 선호할 소비자들을 타겟으로 잡아 유입시킬 방안을 마련해야 한다. 더불어 안정적으로 수급이 되는 콘텐츠를 충분히 활용할 수 있어야 하고 빅데이터를 활용한 오리지널 콘텐츠에 대한 아낌없는 투자도 지속되어야 한다. 마지막으로 국내 OTT 사업자들이 산업 내에서 경쟁력을 갖출 수 있도록 규제 당국은 국내 OTT 사업자들에게 불리

Table 3. Netflix vs. Wave Business Model Comparison

		Netflix	Wavve
Payer	Monthly unique users	7.11 million	3.7 million
Payer Inflow Device	Payer Inflow Device Types	3	5
	Lock-in effect device	X	○
Content Supply and Demand	Securing Stable Content Supply and Demand	X	○
Content Competitiveness	Korean Original Content Investment (Accumulated as of 2020)	800 billion won	70 billion won
	Number of Contents	4524 pieces	About 350,000 pieces
	Number of Original Content (After Entering Asia in 2015)	220+ pieces	16 pieces
	Big data-based Original Content	○	X
	CJ ENM, JTBC Content	○	X
Core Infrastructure and Services	User-Centric Interface	Relative Advantage	Relative Inferiority
	Curation	Relative Advantage	Relative Inferiority
	Resolution	High	Low
	Change Subtitles and Dubbing Settings	○	X
Revenue Model	Plan Price	9,500 won (Basic)	7,900 won (Basic)
Network Effect	Network Effects Through Curation	○	X
External Environmental Factors	Government Regulation	↓	↑
	Conflict	↓	↑

하지 않고 성장할 수 있는 규제 환경을 만들어 주는 노력이 필요하다.

미디어 산업에서 OTT 플랫폼의 영향력은 시간이 지남에 따라 계속해서 커질 것이 자명하다. 본 연구는 OTT 플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크 개발을 통해 미디어 산업 내 영향력이 커지고 있는 OTT 플랫폼만의 비즈니스 모델을 수립할 수 있도록 그 틀을 제공하였다는 의의를 갖고, 사례 적용을 통해 국내 OTT 사업자들이 나아가야 할 의미 있는 방향성을 제시했는데 그 의미가 있다. 추가적으로 본 연구에서 사용한 방법을 통해 스마트시티나 플랫폼 비즈니스와 같은 신산업 분야에 비즈니스와 같은 신산업 분야에 비즈니스 모델 및 특성을 분석할 수 있을 것으로 기대된다. 하지만 사례 분석에서 기업 내부 데이터를 활용하지 못했다는 한계점을 갖는다. 따라서 기업 내부데이터를 활용해 비즈니스 모델을 분석한 후속 연구들이 나와 주기를 기대한다.

## REFERENCES

- [1] Y. J. Kim. (2021. 4. 5). *OTT industry and K-content export: Focusing on K-drama and K-movie*. Seoul : The Export-Import Bank of Korea.
- [2] Korea Communications Commission. (2021. 2. 2). *How*

*will broadcasting media usage behavior change in 2020?*. Seoul: Korea Communications Commission.

- [3] Korea Communications Commission. (2020). *2020 Broadcast Media Usage Behavior Survey*. Seoul: Korea Communications Commission.
- [4] J. H. Lee. (2020. 12. 23). [2020 Netflix Counterattack] ① Korean OTT market, now 'Netflix' is the standard. TopDaily. <https://www.topdaily.kr/news/articleView.html?idxno=85656>
- [5] K. Y. Kim. (2019). *A Study on the Development of Online Video Platform: OTT in Korea*. Doctoral dissertation. Soon Chun Hyang University, Seoul.
- [6] J. Y. Moon. (2014). *A comparative analysis of competitive factors and strategies that determine performance of OTT business*. Master's Thesis. Sookmyung Women's University, Seoul.
- [7] Timmers. P. (1998). Business Models for Electronic Markets, *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- [8] Rappa. M. (2001). *Business model on the web*. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- [9] Teece D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- [10] Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce. *California management Review*, 42(4).
- [11] S. J. Kim & J. Y. Park. (2013). *Case study of resident-led tourism business*. Seoul : Korea Culture & Tourism Institute

- [12] C. H. Chang, K. H. Lee & K. S. Noh. (2016). A Study on Competitiveness Comparative Analysis of Platform Business Success Factors. *Journal of Digital Convergence*, 14(3), 243-250.
- [13] Cailaud B & Julien B. (2003). Chicken and Egg: Competition among Intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309-328.
- [14] M. K. Hong. (2021). OTT (Over-the-Top) service and two-sided market platform business strategy study. *Journal of Speech, Media & Communication Association*, 20(1), 177-213.
- [15] M. K. Park. (2020). A Study on the Business Model of Copyright-Based Platform - Focusing on Korean and U.S.cases -. *International Area Studies Review*, 24(2), 23-52.
- [16] J. H. Kim. (2017). *Visualizing a business model of platform business : case studies of industries*. Master's Thesis. Yonsei University. Seoul.
- [17] J. Y. Lee. (2021). *Awareness of the direction of improvement of the content copyright system according to changes in the global OTT environment: Focusing on the dispute over music copyright between OTT operators and trust management organizations*. Doctoral dissertation. Chung-Ang University. Seoul.
- [18] H. B. Park, H. S. Lee & D. S. Han. (2020). The effect of Netflix's perceived service attributes on continuous use intention: Focusing on the verification of key value chain variables according to service convergence. *Journal of Cyber communication Academic Society*. 37(1), 5-46.
- [19] J. H. Yoo & J. Y. Park. (2018). A Study on the Factors Influencing Continuous Usage Intension based on OTT Service User. *Broadcasting and Communication Research*, (102), 46-79.
- [20] D. W. Kim & Y. J. Lee. (2013). The Impact of user behavior, contents, functionality, cost on the continued use intention of the N-screen service users. *Proceedings of the conference of the Korea Broadcasting Engineers Association*. 2013(6), 394-397.
- [21] B. J. Min, J. K. Ko & J. Y. Song. (2020). Netflix's Competitive Strategy: A Strategic Combination of Network Effects, Content Resale, and Original Content. *Journal of Strategic Management*, 23(2), 25-45.
- [22] Porter, C. E., & Donthu, N. (2006). Using the technology acceptance model to explain how attitudes determine Internet usage: The role of perceived access barriers and demographics. *Journal of Business Research*, 59(9), 999-1007.
- [23] Y. K. Chung. (2014). Comparison of business models for online video content distribution in the N-Screen era. *International JOURNAL OF CONTENTS*. 14(5), 30-43.
- [24] J. K. Kim. (2013). *A study on content industry promotion plan based on business model: focusing on games, music, and broadcasting (drama)*. Doctoral dissertation. Hankuk University of Foreign Studies. Seoul.
- [25] H. S. Lee. (2020). *Netflix Insight*. Gyeonggi-do Province : book21
- [26] M. Z. Song. (2016). A study on business model optimization of Netflix, a video streaming company = Based on business model innovation theory. *Broadcasting Communication Research*, (93), 40-74.
- [27] J. H. Choi. (2020. 8. 6). *The Association of Film Importers and Distributors who hit the Wavve and Watcha... Reasons for silence on Netflix*. Economic Review. <https://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=407369>
- [28] S. M. Lee. (2021. 02.09). *[Big Data in Real Life] Netflix's 'Sniping Taste' content recommendation*. Coding World News. <http://www.codingworldnews.com/news/articleView.html?idxno=2286>
- [29] J. Song, M. K. Seong, Y. J. Lee & M. J. Jang. (2016). *Global Media Platform's Business Strategy*. Seoul : KOREA CREATIVE CONTENT AGENCY
- [30] M. K. Kim. (2020. 6. 1). *[OTT On Air] 'A wise doctor's life' was different from Netflix and VOD... Asymmetric deliberation 'concerns'*. inews24. <http://www.inews24.com/view/1269753>
- [31] Y. S. Leem. (2021. 1. 17). *Netflix pays network usage fees in the US and Europe, but not in Korean*. mk. <https://www.mk.co.kr/news/it/view/2021/01/52488/>
- [32] Y. J. Hong. (2019. 8 20). *Terrestrial 'Pooq' and SKT's 'Oksusu' merge... The birth of a 'large OTT' to compete with Netflix*. Hankyung. <https://www.hankyung.com/it/article/2019082057641>
- [33] J. H. Choi. (2019. 11. 9). *[IT Curation] Can Wavve and TVING survive?*. Economic Review. <https://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=377026>
- [34] J. H. Lee. (2020. 11. 25). *Native OTT resembling Netflix*. TopDaily. <https://www.topdaily.kr/news/articleView.html?idxno=82304>
- [35] S. H. Kang. (2021. 1. 13). *Netflix succeeded with K-content... Domestic OTT that got out of the way without strength*. MoneyS. <https://moneys.mt.co.kr/news/mwView.php?no=2021011107588096001>
- [36] H. S. Choi & S. I. Kim. (2020). A study on user experience of domestic and overseas OTT services -Focused on Netflix, Watcha, and Wave. *Journal of Digital Convergence*, 18(4), 425-431.

김 소 현(So-Hyun Kim)

[학사]



- 2019년 2월 : 성신여자대학교 IT학부 (공학사)
- 2019년 2월 ~ 현재 : 연세대학교 산업공학과 석사과정
- 관심분야 : 비즈니스 모델, 미디어
- E-Mail : ksh011720@naver.com

임 춘 성(Choon-Seong Leem)

[정회원]



- 1985년 2월 : 서울대학교 산업공학과 (공학사)
- 1987년 2월 : Univ. of California at Berkeley (박사)
- 1995년 2월 : 미국 Rutgers University 산업공학과 조교수
- 1995년 2월 ~ 현재 : 연세대학교 산업공학과 교수
- 관심분야 : 비즈니스 모델(BM) 개발, 신기술 융합서비스 모델 개발, 산업경쟁력 평가개발
- E-Mail : leem@yonsei.ac.kr