

국내 OTT 시장에서 ‘티빙’ 경영자원의 경쟁력 분석: 자원준거이론(RBT) 및 VRIO 분석 모형을 기반으로

A Competitiveness Analysis on Business Resources of ‘TVING’ in Korean OTT Market: Focusing on Resource-based Theory and VRIO Framework

유진희 (Vickie Jinhee Yu)	한양대학교 ¹⁾
홍일한 (Ilhan Hong)	한양대학교 ²⁾
김치호 (Kenneth Chi Ho Kim)	한양대학교 ³⁾

〈 국문초록 〉

본 연구는 OTT 경쟁이 치열하게 펼쳐지는 국내시장에서 토종 사업자인 ‘티빙(TVING)’의 경쟁력을 살펴보는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 본 연구는 자원준거이론에 따라 티빙의 핵심 경영자원들을 살펴보고, VRIO 분석 모형에 따라 이러한 자원들의 경쟁력을 검토하였다. 분석 결과, 티빙의 유형 자원은 기술(추천, 압축), 콘텐츠(오리지널, 독점, 차별적 비독점), 제작 스튜디오, 유료가입자수로 분류되었다. 무형자원은 기획력(IP 개발·활용), 콘텐츠 유통채널(국내, 글로벌), 마케팅(프로모션·홍보, 세일즈), 브랜드로 파악되었고, 인적 자원은 IP 전문성으로 확인되었다. 또한 VRIO 분석들에 적용했을 때, 차별적 비독점 콘텐츠와 제작 스튜디오, 국내 유통채널은 ‘지속적 경쟁우위’를 발생시키는 티빙의 강력한 경영 자원이었으며, 기술 자원과 오리지널 콘텐츠, 콘텐츠 기획력 및 IT 전문성은 ‘일시적으로 경쟁우위’를 갖는 자원으로 확인되었다. 독점 콘텐츠와 유료가입자수, 글로벌 유통 채널, 프로모션·홍보 부분은 ‘경쟁등위’ 자원이었으며, 세일즈 분야는 통신사 제휴와 합병을 통해 잠재고객을 확보했음에도 불구하고 아직 조직적으로 활용하지 못하는 ‘비활용 경쟁우위’ 자원으로 나타났다. 본 연구는 경영전략 관점에서 국내 OTT 사업자의 개별 자원을 살펴보고 이를 통해 경쟁력 강화 방안을 제안하는 초기 연구로서 의의를 지닌다.

주제어: OTT, 경영전략, 티빙, 자원준거이론(RBT), VRIO 분석방법, 지식경영

1) 제1저자, vjyu2022@gmail.com
2) 제2저자, ilhan@hanyang.ac.kr
3) 교신저자, kenkim@hanyang.ac.kr

1. 서론

2007년 넷플릭스(Netflix)의 유료 스트리밍 서비스 출시 이후, OTT¹⁾는 오늘날 전 세계 미디어 산업 구조를 변화시키는 동력이 되고 있다. 이미 미국에서는 2017년에 넷플릭스 가입자수가 케이블TV 가입자수를 추월했고, 2024년에는 유료방송 가입자 수의 2배 수준에 달할 것이라는 전망도 제시됐다(The Motley Fool, 2019.). 이러한 전망은 디즈니플러스, HBO MAX 등이 등장하며 OTT가 주도하는 현재의 미디어 시장 구조를 볼 때 앞으로 더욱 가속화될 것이다. 여기에 아마존, 애플 등 IT 기술을 앞세운 공룡 기업들도 참전 중이어서, 글로벌 미디어 시장은 그 어느 때보다 경쟁이 치열한 상태다(ReAnIn Analysis, 2022).

국내 상황도 비슷하다. 한 때 유료방송 시장을 주도하던 케이블SO 플랫폼 사업자들은 2019년에서 2021년 사이에 IPTV 사업자들에게 인수합병 되었고(최민지, 2019), 웨이브(2019년 9월), 티빙(2020년 10월), 쿠팡플레이(2020년 12월) 등 토종 OTT 서비스들이 연달아 등장했다. 여기에 네이버, 카카오 등 IT 기반의 포털 사업자들도 첨단기술에 ‘콘텐츠 제작-유통-스트리밍 플랫폼’을 접목시킨 비즈니스 모델을 선보이며 미디어 시장의 주요 플레이어로 부상했다(박효길, 2021).

‘온라인망’을 사용하는 OTT는 국가 중심으로 ‘방송’ 산업을 구분하던 전통적인 시장획정 기준을 없애며 미디어 사업자들에게 생존에 대한 근본적 고민을 제기한다. 미디어 산업의 구조가 국가의 법적 보호를 받던 기존 제도에서 벗어나, 글로벌 시장에서 무한 경쟁하는 방향으로 변화한 때문이다. 이러한 환경적 변화는 국내 미디어콘텐츠 사업자들에게 ‘글로벌 공룡 사업자들의 국내시장 진출을 방어’하고, 동시에 협소

한 국내시장을 벗어나 ‘글로벌 시장에서의 유의미한 시장 점유율 확보’라는 공동의 과제를 제시한다. 그런데 OTT는 기본적으로 네트워크 효과가 나타나야 하는 플랫폼 구조를 띠면서도, 이를 유지하기 위해 콘텐츠 기획·제작·수급이 이뤄져야 하는 콘텐츠 비즈니스 구조도 갖고 있다는 점에서 특수하다. OTT 비즈니스는 ‘플랫폼’과 ‘콘텐츠’라는 미디어 산업의 양대 축을 모두 아우른다는 점에서 독특성을 갖지만, 지속적인 투자가 요구되는 것에 비해 콘텐츠의 흥행은 담보할 수 없다는 점에서 수익성의 부담이 매우 높은 영역이다(오수연, 2023). 여기에 거대 자본을 앞세운 글로벌 사업자들과의 직접 경쟁을 고려해야 하는 작금의 시장 상황에서, 상대적으로 규모가 작은 국내 OTT 사업자들의 고민은 더욱 커질 수밖에 없다(김나인, 2022).

현재 글로벌 OTT 시장 규모는 2023년 약 958억 6천만 달러(약 118조 원)에서, 매년 9.77%의 성장세를 기록하며 2027년 약 1,392억 달러에 이를 것으로 추산된다(Statista, 2022). 국내 OTT 시장 또한 2020년 8억 3200만 달러(약 9934억 원)에서 2025년 16억 달러(약 2조원) 가까이 성장할 것이라는 전망이 나오는 중이다(유승목, 2022). 국내 OTT 시장은 글로벌 사업자인 넷플릭스가 가입자, 이용률 등 모든 부분에서 1위를 굳건히 유지하는 가운데, 토종 OTT인 ‘웨이브(Wave)’와 ‘티빙(TVING)’의 2위 싸움이 치열하다.

이 중 최근 티빙이 보여주는 행보가 국내 미디어 업계의 관심을 끌고 있다. 티빙은 2020년 10월 1일 설립된 이후, 토종 OTT로서는 웨이브에 이어 가입자 기준으로 줄곧 2위 점유율을 차지하고 있었다. 그러나 적극적인 제휴와 다각적인 투자를 통해 웨이브와의 격차를 계속 좁혔고, 2022년 12월 1일 KT의 ‘시즌’을 흡수합병과 함께 약 550만 명의 가입자를 확보하며 토종 OTT 1위에 올랐다. 업계에서는 이 합병이 궁극적으로 티빙의 경쟁력을 강화시킬 것으로 보고 있다. 토

1) 본 고에서 OTT는 ‘구독(SVOD) 기반의 유료 서비스를 제공하는 플랫폼을 지칭하며, 유튜브, 틱톡 등 오픈 플랫폼을 지향하는 서비스는 제외하였다.

중 OTT 사업자들이 공통으로 작은 내수시장과 제작비 급등에 따른 수익성 문제에 직면하고 있음에도, 티빙은 시즌 흡수를 계기로 2023년에 흑자 전환할 것이라는 전망도 나온 상황이다(장수영, 2023).

본 연구에서는 이러한 상황을 반영하여 국내 OTT 시장에서 토종 OTT 사업자인 '티빙'의 경쟁력을 살펴보고자 한다. 그동안 OTT는 미디어, 콘텐츠 학계의 인기 연구 주제답게 다양한 관점에서 연구가 진행되었는데, 대부분의 경우 이용자 관점에서의 서비스 이용행태나 사용의도 연구, 제공 콘텐츠에 대한 스토리텔링 연구, 정책 또는 규제 연구, 추천 알고리즘 또는 UX 등 서비스 애플리케이션에 집중한 연구들이 많았다. 그러나 치열한 시장 상황과 학계의 관심에도 불구하고, 경영 관점에서 사업자별 경쟁 요인을 심도있게 연구한 것은 의외로 많지 않으며, 그마저도 주로 해외 사업자인 넷플릭스에 집중되어 있다. 따라서 OTT 서비스 연구의 스펙트럼을 넓혀서 경영관점에서 국내 OTT 사업자의 역량을 평가하는 연구가 필요하다. 현실적으로 토종 OTT가 단기간에 넷플릭스를 따라잡기는 쉽지 않을 것이다. 하지만 국산 플랫폼의 경쟁력을 세세하게 살펴보는 것은 국내 OTT 시장을 전망할 수 있다는 점에서 중요하다. 국내 사업자 중 티빙을 선택한 것은 티빙이 독립법인 설립 후 약 3년 동안, 자체 역량을 개발함과 동시에, 적극적인 제휴와 합병 등을 시도함으로써 핵심자원을 단기간에 빠르게 구축하고 있다고 판단했기 때문이다. 웨이브와 쿠팡플레이가 나름의 전략적 행보에도 불구하고 상대적으로 모기업의 비즈니스를 보완하는 방향에 머무는 듯한 인상을 주는 반면, 티빙은 CJ ENM과 JTBC의 합작법인으로 설립되었지만 이들 기업의 보완 매체로만 존재하는 것이 아니라 독립적인 경쟁력을 확보하겠다는 의지를 다양한 방식으로 보여주고 있다.

그에 따라 본 연구는 '자원준거이론'(Resource-Based

Theory: RBT)을 이론적 배경으로 채택하여 경영자원들을 '티빙'의 유형, 무형, 인적자원들을 살펴본다. 그리고 이렇게 살펴본 자원들을 바니(Barney)의 VRIO 분석 모형을 활용하여 경쟁력을 분석할 것이다.

2. 이론적 배경

2.1. 자원준거이론(RBT)

자원준거이론(Resource-Based Theory: RBT)은 기업이 보유한 특정 자원이 기업 경쟁력의 기반이 된다는 개념이다(Barney, 1991). 자원준거이론에 따르면, 기업의 성장은 기존 자원의 활용과 새로운 자원의 개발에 따라 결정되므로(Wernerfelt, 1984), 기업에게 '자원'은 비즈니스 전략의 실행을 통한 경쟁력 강화 및 사업 다각화에 영향을 미치는 핵심 변수가 된다(권구혁, 정기원, 2006). 요약하면, 기업의 경쟁력 차이는 '보유 자원'에 따라 결정된다는 것이 자원준거이론의 핵심이다.

기업의 자원은 선행연구들마다 다양하게 분류되지만, 크게 유형자원(tangible resources)과 무형자원(intangible resources)으로 구분된다(Grant, 1991; Hitt et al., 2001). 그러나 글로벌 경제 구조가 서비스 산업 위주로 변모하면서 기업의 보유 인력이 기업 경쟁력을 좌우하는 사례들이 급증하자, 기업의 '인력'을 독립적인 자원으로 분류해야 한다는 주장이 늘고 있다(Subramaniam & Youndt, 2005; 정기오, 2019). 이에 본 연구는 기업의 경영자원을 유형, 무형 자원과 함께 인적자원을 포함한다.

기업은 보유한 자원들을 배치하고 활용하면서 성장하는 '자원 의존적' 특성을 갖는다(Pfeffer & Salansik, 1978). 이런 맥락에서 살펴보면, 기업의 자원은 기업의 활용 능력에 따라 성장과 차별화를 가져올 때 비로

소 ‘강점’, 즉 ‘경영자원’이 된다(Wernerfelt, 1984). 비슷한 관점에서 바니(Barney)는 기업의 경영자원에 유형 자원 뿐 아니라 조직 프로세스, 기업이 보유한 정보와 지식 등 효과적인 전략 수립과 실행에 기여하는 요인들이 모두 포함된다고 보았다. 따라서 기업의 경영자원이란 기업의 유형, 무형 자산 또는 생산을 위한 투입 요소 중 통제가능하고 반영구적으로 활용할 수 있는 경쟁우위의 자산(황재원, 박경미, 2014)이며, 가치 있는 기업 자원을 결합하고 배치할 수 있는 조직 능력으로서의 ‘역량(capabilities)’으로 규정할 수 있다(Bharadwaj, 2000).

경쟁우위 창출을 위해 기업이 보유 자원들의 다양한 조합을 시도하는 현상은 시장에서 자주 나타나는 데(Amit & Schoemaker, 1993; Russo & Fouts, 1997), 바니의 ‘VRIO’ 모형은 이에 대한 경쟁력을 분석하는 대표적인 평가기준으로 활용되어 왔다. VRIO 분석에서는 기업의 경영자원을 ‘가치(Value)’, ‘희소성(Rarity)’, ‘모방불가능성(Imitability)’, ‘활용역량(Organization)’의 4가지 기준으로 평가하며, 이렇게 분석한 개별 자원들의 경쟁력은 기업의 핵심역량으로 발휘되어 기업의 경쟁우위를 결정한다(Barney, 1991). VRIO 모형의 4가지 분석 지표와 그에 따른 평가 기준은 <표 1>에 기술하였다.

국내 미디어 산업 연구에서 자원준거이론과 VRIO 분석은 2010년대 이후에야 본격적으로 시도되기 시작했다. 거시적으로는 K-콘텐츠 산업발전에 따른 콘텐츠

기업의 경영성과를 분석하거나(김정섭, 2013), MCN 등 뉴미디어 시장의 경쟁력 분석(정인숙, 2016), 미국의 주요 네트워크 방송 사업자들의 경쟁 양상 비교(Landers & Chan-Olmsted, 2004), 미디어 환경변화에 대응하는 레저시 미디어 기업들의 전략 변화 분석(이성수 등, 2013) 등의 연구가 진행되었다면, 개별 기업 연구로는 CJ ENM의 드라마사업 경쟁 자원 연구(김일중, 김치호, 2019), CJ CGV의 핵심역량(김은아, 2019) 등이 진행되었다. 그런가 하면 K-pop 글로벌 경쟁력(신동석 등, 2015), 춤 축제(곽지혜, 2019), 창작뮤지컬(윤다미, 이성근, 2021) 등 콘텐츠 연구에서도 자원준거이론과 VRIO 모형을 활용한 연구들이 진행 중이다.

미디어 콘텐츠 산업은 자원의 변동성이 강하고 기본적으로 ‘창의성’이 중시되는 만큼 자원의 활용에 따라 경쟁력이 달라진다(김일중, 김치호, 2019). 때문에 미디어 기업의 경쟁력을 측정함에 있어 보유자원에 대한 정확한 인식과 효과적인 활용 여부를 확인하는 것은 매우 중요하다. 따라서 자원준거이론을 활용한 기업의 경영자원에 도출과 VRIO 모형을 활용한 경쟁력 분석 사례는 미디어 콘텐츠 분야에서 갈수록 증가할 것으로 보인다.

2.2. OTT 서비스의 주요 경영자원들

OTT 연구에서 개별 OTT 사업자의 경영자원을 종합적으로 분석한 연구들은 아직 많지 않은 편이지만,

<표 1> VRIO 4가지 분석 지표 및 평가 기준 (Barney, 1991)

Value (자원의 가치성)	Rarity (자원의 희소성)	Imitability (자원의 모방불가능성)	Organization (자원의 활용 능력)	경쟁력 평가
N				경쟁열위
Y	N			경쟁등위
Y	Y	N		일시적 경쟁우위
Y	Y	Y	N	비활용 경쟁우위
Y	Y	Y	Y	지속적 경쟁우위

선행연구들을 통해 OTT 경쟁력에 영향을 주는 중요 자원들을 도출할 수 있었다.

먼저 기술적 요인들을 살펴보면, 추천과 압축 기술은 OTT 서비스의 이용 편의성을 높임으로써 이용자들의 구독 유지 여부에 영향을 준다(김민주, 김민균, 2018). 넷플릭스는 2007년 서비스 초기부터 '시네매치'라는 추천 서비스로 이용자들의 만족을 증대시키며 지금의 OTT 비즈니스를 본격적으로 진행할 수 있는 토대를 마련했다(Hallinan, & Striphas, 2016). 추천 서비스는 이용자들의 데이터를 기반으로 이루어지기 때문에 시청 경험을 혁신시키고 고객충성도를 높이는 원인으로 작용한다(노동환, 2022). '압축' 기술은 최근 OTT 이용량이 늘어나면서 중요 의제로 부상했다. 압축 기술은 적은 데이터를 사용하면서도 고품질의 영상을 제공할 수 있다는 점에서 중요하며, 특히 콘텐츠 시청 과정에서 끊김이나 버퍼링 현상을 없애기 때문에 시청경험을 증대시킨다(김태우, 2018).

또한 '어떤' 콘텐츠를 '어떻게' 제공하는가는 OTT 서비스의 본질이자, 이용자들이 서비스의 매력을 가장 확실히 체감하게 하는 요인일 것이다(Gollner, 2013). OTT가 제공하는 콘텐츠는 '독점성' 여부로 분류하는 것이 일반적이다(장채운 등, 2022), 독점성 측면에서 오리지널 콘텐츠는 OTT의 경쟁력을 강화시키는 가장 큰 요인이다(안선주 등, 2022), 사업자에게 IP 비즈니스 확장 및 부가서비스 기회를 제공하고 콘텐츠의 양뿐만 아니라 '제작역량'과 '노하우'의 무형자원까지 발생시킨다는 점에서 매우 중요하다(유진희, 2017). 그런데 빠르게 상승하는 제작비는 아직 초기단계인 국내 OTT 사업자들의 부담을 높이는 요인이 되고 있다. '독점 콘텐츠'는 이에 대한 대안이 될 수 있다. 독점 콘텐츠는 플랫폼 입장에서 IP 소유권이 없기 때문에

2) 본고에서 '독점' 콘텐츠는 OTT 사업자가 직접 제작에 투자한 '오리지널' 콘텐츠와 구분하는 차원에서, 플랫폼이 독점적으로 제공하지만 IP는 보유하지 않은 콘텐츠의 의미로 사용하였다.

부가사업을 기획할 수는 없으나, 경쟁 플랫폼이 제공할 수 없는 고유의 가치를 제공한다는 점에서 독점권이 보장되는 기간 동안에는 OTT의 핵심자원이 된다.

콘텐츠의 독점성, 나아가 IP 확보를 위해 오리지널 콘텐츠가 중요해진 시장 상황은 필연적으로 제작 인프라의 중요성을 높인다. 그런 차원에서 '제작 스튜디오' 또한 오리지널 콘텐츠 전략을 강화하기 위해 필수로 확보해야 하는 경영자원이다.

그런데 콘텐츠는 공개 전까지 흥행을 장담할 수 없는 '불확실성'이 높은 항목이기 때문에 초기 '기획력'이 중요하다. 이는 스타작가·PD 등 인적 역량에 따라 달라질 수도 있으나(김일중, 김치호, 2019), 사람의 창의력이 안정적이고 꾸준하게 유지될 수 없다는 점에서 평가가 쉽지 않다. 그에 따라 최근에는 IP 소유 여부로 기업의 '기획력'을 평가하려는 시도가 발견된다. 장채운 등(2022)은 국내 OTT 사업자들의 제작 역량을 비교한 연구에서, 원작활용 및 시즌제 콘텐츠를 많이 제작할수록 '기획력'이 높다고 주장하였다. 이 때 원작 기반의 콘텐츠와 시즌제 콘텐츠는 결국 IP 활용권에 따른 것이며, 대표 IP를 활용한 파생 콘텐츠 기획은 콘텐츠 비즈니스에 있어 확장성과 지속가능성을 높이는 요인이 된다(박기수, 2021).

이와 함께, 콘텐츠의 재판매 또는 콘텐츠 수급을 위한 유통 네트워크는 미디어 시장에서 전통적으로 중요한 경영 자원이었다(안종배, 2015). 특히 제공되는 콘텐츠에 따라 가입자 이동이 결정되는 OTT 시장에서는 사업자의 콘텐츠 경쟁력을 높이는 데 있어, 콘텐츠 '유통과 수급 능력'이 제작 역량과 함께 양대 축을 형성할 정도로 중요하다.

한편, '유료 가입자수'는 지금까지 OTT 서비스의 성과를 보여주는 결과 지표(KPI)로 해석되어 왔다. 그러나 넷플릭스의 사례처럼 가입자 수의 증가는 네트워크 효과를 유발시켜 시장 독점력을 행사할 수 있는

강력한 자원으로 치환될 수 있다. 현재 국내외 OTT 시장 경쟁이 과열양상을 보이고 있는 것은 한 명이라도 더 많은 가입자를 유치하려는 단기적 목적을 실현하기 위함이다. 그리고 이러한 가입자 유치 경쟁은 필연적으로 프로모션, 홍보, 세일즈 등 ‘마케팅 역량’ 강화 요구로 이어진다. 이는 비단 OTT만이 아닌 모든 기업들이 공통적으로 추구하는 무형자원이며, 기업의 마케팅 활동은 제공하는 서비스의 ‘브랜드’ 가치를 향상시킨다는 점에서 또 다른 무형자원을 파생시키는 요인이 되기도 한다. 브랜드 선호도(preference)는 고객이 현재 구매 중인 개별 서비스를 경쟁사에서 제공하는 서비스보다 좋아하는 정도를 의미하는데(Aaker, 1997), 다른 제품이나 서비스와의 ‘상대적 비교’를 통해 형성되기 때문에 이용자들의 서비스 선택을 결정하는 요인이 된다는 점에서 ‘경쟁력’을 보여주는 지표가 될 수 있다(Jacoby, 1971; 장형유, 2006).

이상으로 선행연구들을 통해 OTT 서비스의 경쟁력 창출에 영향을 미칠 수 있는 경영자원들을 살펴보았다. 이를 자원준거이론에 따라 구분하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

- 유형자원 - 기술(추천·압축), 콘텐츠, 제작 스튜디오, 유료가입자수
- 무형자원 - 기획력, 콘텐츠 유통 네트워크, 마케팅 역량, 브랜드 선호도

또한 본 연구에서는 인적자원도 함께 검토한다. 자원준거이론에서 인적자원은 유형, 무형자원을 형성할 수 있는 임직원의 노하우와 역량을 의미한다(Subramaniam & Youndt, 2005; 정기오, 2019). 따라서 선행연구에서도 출현한 유·무형 자원들을 바탕으로 하면 인적자원은 IT(기술), 제작, 마케팅 및 영업 인력 차원에서 검토할 수 있다.

- 인적자원 - OTT 서비스를 운영하는 기업에 종사

하는 IT(기술), 제작, 마케팅, 영업 인력

2.3. ‘티빙’ 설립과 비즈니스 현황

‘티빙’의 모기업이자 최대 지분을 보유한 곳은 국내 대표 미디어콘텐츠 기업인 CJ ENM이다. CJ ENM은 tvN, OCN, Mnet 등 15개의 PP³⁾를 운영 중이며 이들 채널을 통해 자체 제작한 콘텐츠 IP를 방송한다. 그러나 OTT 중심으로 재편되는 미디어 시장의 변화를 반영하여, 현재 CJ ENM은 주요 콘텐츠 유통 플랫폼을 ‘티빙’으로 이동시킴으로써 장기적 관점에서 글로벌 진출을 도모하는 등 구조적 변화를 추진 중에 있다(김회재, 이지은, 2022)

본래 ‘티빙’은 디지털 콘텐츠 딜리버리 사업을 위해 ‘CJ 헬로비전’에서 2010년 출시했지만 2016년 CJ ENM에 영업 양도되기까지는 가파른 사업 성장을 기록하지 못했다. 당시 국내 OTT 시장이 아직 제대로 형성되지 않은 탓에 공격적인 투자를 진행하기에는 그룹차원에서 사업 지속 여부에 대한 의문을 갖고 있던 상황이었고, 다른 한 쪽으로는 TV 채널 등 기존 영위 사업과 더불어 MCN 등 신규 디지털 콘텐츠 사업에 대한 도전에 직면했던 때문이다(황이화, 2016). 그러나 2018년 LG 유플러스와 제휴를 맺은 넷플릭스의 성장세와 2019년 9월 지상파 3사와 SKT의 ‘웨이브’ 설립을 계기로 OTT 시장이 급변하면서, CJ ENM의 전략도 티빙을 핵심사업으로 키우는 방향으로 수정되었다(김회재, 이지은, 2022).

그에 따라 CJ ENM은 티빙을 2020년 10월 물적분할하여 독립법인으로 출범시켰다. 당시 설립 조건은 JTBC와의 공동 출자를 포함한 다자간 합작 방식이었다. 티빙은 2021년 1월 JTBC와 JTBC 스튜디오(현,

3) PP는 Program provider의 약자로 지상파를 제외한 유료방송채널을 뜻한다.

SLL중양)의 출자가 확정되자 본격적으로 오리지널 콘텐츠 제작을 선언하면서 독자 행보를 시작했고(CJ Newsroom, 2021.1.8.), 이후 지분교환 방식의 적극적인 제휴와 합병 전략을 통해 빠르게 규모를 늘리고 있다. 네이버(2021년 3월), LG유플러스(2022년 7월)와 제휴를 맺고 결합상품을 출시하거나, 바이어컴CBS(2022년 6월)과의 제휴를 통해 파라마운트플러스 콘텐츠의 독점 제공, 2022년 12월 1일자로 KT의 '시즌'을 흡수 합병한 것이 대표적이다. 특히 티빙과 시즌의 합병은 2022년 7월 공시 당시 모기업인 CJ ENM의 주가와 누적수익률이 일시적으로 상승하는 등⁴⁾ 업계의 많은 관심을 모은 이벤트였다. 이는 합병으로 티빙이 약 550만 명의 유료가입자를 보유한 토종 OTT 1위 사업자가 되면서, 경쟁 플랫폼인 '웨이브'와의 2위 경쟁이 더욱 치열해질 것이 예상된 때문이었다. 2023년 1월 현재, 국내 OTT 시장은 넷플릭스 38.22%, '티빙' 18.05%, 웨이브가 14.37%, 쿠팡플레이가 11.8%, 디즈니플러스가 5.61%의 점유율을 기록하게 되어, 1강 3중 체제 구도로 요약된다(공정거래위원회, 2022).

티빙의 공격적 행보는 더욱 거세질 것으로 예상된다. 가입자 이탈이 잦은 OTT 서비스 특성상, 합병 효과를 지속하기 위해서는 오리지널 콘텐츠 투자와 활발한 마케팅 프로모션, 이용편의성 증대 등 보다 다양한 서비스 개선이 전제되어야 하기 때문이다. 합병으로 인해 가입자 수가 증가했다고 하나 어디까지나 불안한 우위일 뿐이며, 넷플릭스와의 격차를 좁혀야 하는 과제도 있다. 여기에 2021년 말 발표한 향후 2~3년

4) 2022년은 불경기 여파로 연초 이후 모든 업종에서 지속적으로 주가 하락이 이어진 시기였다(조계완, 2022.12.29.). 게다가 엔테믹으로 접어들면서 코로나 시절 급증했던 콘텐츠 기업들의 하락폭은 상대적으로 더 크게 느껴졌던 시기이기도 하다. CJ ENM의 2022년 주가 추이 및 추가수익률(PER) 추이 또한 하락세가 두드러졌으나, 이벤트 스터디 분석 결과, 티빙-시즌의 합병 공시일(7월 13일) 및 +1일간은 주가가 상승했고 누적초과수익률(CAR)도 평상시보다 5.96% 증가했다. 이 외 시기의 2022년 CJ ENM 누적초과수익률은 계속 감소세를 기록했다.

내의 기업공개(IPO) 및 글로벌 진출을 목표 비전 달성을 위해, 제 3자 배당 방식의 유상증자를 통한 투자 유치 및 유관사업 확장도 추진해야 한다(박종진, 2021). 티빙의 경쟁력 확보는 CJ ENM이 그리는 밸류체인 성과를 판단하는 토대가 된다는 점에서도 중요하다. CJ ENM이 구축한 작가-제작-방송(PP)-배급(IPTV, 디지털) 사업구조에 티빙이 더해짐으로써, CJ ENM은 자사 콘텐츠를 글로벌로 확산시킬 수 있는 자체 플랫폼을 확보할 수 있기 때문이다.

3. 연구문제 및 연구방법

3.1. 연구문제

본 연구의 목적은 '티빙'의 경쟁력 강화를 위한 전략적 방안 및 경영자원의 경쟁력을 검토하는 것이다. 시즌 합병을 계기로 가입자 수 기준 토종 1위가 된 티빙은 독립법인으로 설립된 지 2년 남짓 되었음에도, 짧은 기간 동안 적극적인 제휴와 합병 등을 통해 경쟁력 강화에 나서고 있다. 티빙의 성장은 개별 기업만의 성과를 넘어 CJ ENM의 글로벌 콘텐츠 사업가로서의 성장에 중요한 축을 담당하며, 국가적으로는 토종 OTT 경쟁력을 높이는 함의를 제공할 수 있다는 점에서 중요한 연구대상이다.

이에 따라 본 연구는 티빙의 자원들은 자원준거이론(RBT)에 기반하여 유형(tangible), 무형(intangible), 인적(personnel) 자원의 3가지로 분류하여 살펴보고, 이러한 자원들을 확보하는데 있어 어떠한 전략들이 수반되었는지 논의할 것이다. 이 때 유형, 무형, 인적 자원의 분류는 2장에서 살펴본 선행연구들에서 도출한 기준을 참고하였다. 이와 함께 본 연구는 바니(Barney)의 VRIO 모형을 본 연구의 분석틀로 채택하여 티빙의

경쟁력을 검토하고자 하였다. VRIO 모형은 보유 자원들의 가치성, 희소성, 모방불가능성, 조직적 활용성을 살펴보는 것으로, 기업이 어떤 자원을 ‘보유’한 것을 넘어 해당 자원을 ‘활용’하는 능력이 경쟁우위를 결정한다는 것을 기준으로 한다. 이에 본 연구가 설정한 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1: 티빙의 유형·무형·인적자원들은 무엇이며, 해당 자원들을 확보하기 위한 전략은 무엇인가?

연구문제 2: 티빙의 유형·무형·인적자원들은 티빙의 경쟁우위를 창출하는 핵심 자원인가?

3.2. 자료수집 및 연구방법

본 연구는 ‘티빙’을 중심으로 티빙이 보유한 경영자원에 대한 사례분석(case study)으로 진행하고자 한다. 사례 연구는 연구 대상이 소수이고 확실한 성과를 측정하기 어려운 상황에서 종합적인 시사점을 찾고자 할 때 유용하다(Yin, 2003; 장채운 등, 2022). 현재 국내 OTT 시장은 최근 4~5년간에 걸쳐 급격히 성장했기 때문에, 전반적인 시장 상황은 물론이고 OTT 관련한 학술적 연구도 초기 단계에 머물러 있다. 토종 OTT 브랜드가 소수인 상황에서, 양적 데이터 분석을 통해 매출(가입자 수), 콘텐츠 투자, 제작 역량 등의 뚜렷한 경쟁우위를 예측하는 것은 쉽지 않다. 이 경우, 대상 기업의 전략 방안을 세밀히 검토하여 해당 서비스의 특수성과 대표성을 도출하는 사례 연구가 적합할 것이다.

티빙의 전략 및 자원 현황을 확인하기 위한 자료들을 위해 티빙 홈페이지, 증권사 분석 자료, 임직원 인터뷰, OTT 산업 실태를 다룬 각종 보고서, 뉴스 기사 등을 참조하였으며, 시즈흡수합병에 따른 공정거래위원회 승인자료, 사업성과를 확인하기 위한 CJ ENM의 사업보고서 및 CJ ENM의 홈페이지도 함께 분석하였다. 이를 통해 티빙의 OTT 비즈니스를 영위하는데 핵심적이라고 판단되는 경영자원들과 각 자원을 확보하

기 위한 티빙의 전략 방안을 파악하고자 하였다(연구문제1). 또한 바니(Barney)의 VRIO 모형을 활용하여, 검토한 경영자원들이 티빙의 경쟁우위를 창출하는지 여부를 분석하였다(연구문제 2).

분석기간은 티빙의 설립일인 2019년 10월 1일 이후부터 2022년 12월까지로 하되, 이 기간 동안의 경영전략을 다룬 내용에 한해 2023년 1월의 자료들도 검토 문헌에 포함하였다. 또한 CJ ENM의 사업부 시절이던 분사 이전의 자료들도 보조 자료로 함께 검토하였으며, 검토한 자료들은 CJ ENM, 티빙, KT시즈 담당자들과의 비공개 인터뷰를 통해 사실 확인 및 추가 검증하는 절차를 거쳤다. 인터뷰를 비공개로 진행한 것은, CJ ENM과 티빙 내부 방침이 외부 인터뷰를 제안하고 있었으며, KT의 경우는 시즈 서비스를 중요한 상황이라 담당자의 공식 인터뷰 자체가 쉽지 않았기 때문이다.

본 연구의 분석절차는 총 3단계로 진행되었다. 먼저 선행연구를 통해 도출한 OTT 서비스의 경영자원들과 관련하여, 공식적으로 발표된 티빙 문헌자료들을 수집, 분석함으로써 티빙 경영자원들의 현황을 파악하였다(1차, 연구문제 1). 이어 도출한 자료들의 경쟁력 여부에 대해 티빙 등 관계자들의 비공개 인터뷰를 통해 사실 확인을 추가 검증한 후(2차), 연구자들의 토론을 거쳐(3차) 티빙 경영자원들의 경쟁력을 평가하였다(연구문제 2).

4. 연구결과

4.1. ‘티빙’의 경영자원 및 확보 전략

4.1.1 유형자원(tangible resources)

(1) 기술: 추천, 압축

OTT 시장에서 이용자 취향을 반영한 콘텐츠 ‘추천’

과 콘텐츠 전송 시 화질을 보장하는 ‘압축’ 팩트체크 및 기술이 중요하다는 것은 기존 문헌들을 통해 살펴 보았다. 분사 이후, 티빙은 알고리즘을 고도화시켜 이전보다 30% 가량 클릭률을 높이는 등 추천 정확도를 높였고(박소희, 2022), 트랜스코딩을 내재화함으로써 해외 스포츠, 드라마 등의 실시간 송출 시 고화질의 영상을 제공하는 등(강도림, 2022) 추천과 압축 기술 역량을 높이고 있다.

티빙의 기술 자원 확보 전략은 ‘자체 역량 개발’이다. 티빙은 개인화 추천서비스에 대한 개발 의지와 ‘초개인화 서비스 구현’이 궁극적인 최종 목표라고 공식적으로 밝힌 바 있고(김가은, 2022), IT 인력들의 인터뷰, IT 개발자 행사 참여, 반복적인 A/B 테스트 시행, 클라우드 개발 등 기술자원 확보를 위해 다각적으로 노력하고 있다. 티빙은 아마존웹서비스(AWS) 솔루션 기반의 데이터웨어하우스와 데이터레이크를 구축했는데, 이 시스템은 자체 데이터(1st party data)와 3자 데이터(3rd party data)의 수집·관리가 가능하며, 데이터 분리(silo)로 인한 데이터 누수 현상도 발생하지 않아 데이터 정확도가 높다(김가은, 2022).

(2) 콘텐츠: 오리지널, 독점, 차별적 비독점⁵⁾

OTT에서 오리지널 콘텐츠의 중요성은 더 이상의 강조가 필요 없는 일반 명제가 되었다. 글로벌 기업들은 오리지널 콘텐츠 제작을 위해 대대적인 투자를 진행하고 있다. 일례로 넷플릭스는 2020년 콘텐츠 제작을 위해 무려 178억 달러를 투자했다. 이는 아마존의 2배, 애플의 10배가 넘는 규모다(Spangler, 2020).

티빙은 오리지널 콘텐츠에 집중한다는 점에서 넷플릭스와 유사하다(우수민, 2022). 티빙은 2021년부터 본격적으로 오리지널 콘텐츠를 제작하여 2022년 말까

지 총 50편의 오리지널 콘텐츠를 공개⁶⁾했으며(홈페이지 기준), 2023년에는 17편의 오리지널 콘텐츠 제작이 예정되어 있다(CJ Newsroom, 2022.12.12). 티빙의 오리지널 콘텐츠 목록은 부록으로 첨부하였다.

오리지널 콘텐츠만큼은 아니지만, 독점 콘텐츠도 OTT의 배타적 가치를 제공하는 중요 자원이다. 티빙은 2022년 6월 파라마운트플러스 브랜드관을 오픈하여 파라마운트플러스의 최신 오리지널 콘텐츠와 <미션임파서블>, <탐건>, <트랜스포머> 등 134개(IP 기준), 241편(콘텐츠 수)을 국내에 독점으로 서비스하고 있다. 여기에 시즌과의 합병으로 약 700편 가량의 독점 콘텐츠가 더해졌다. 특히 시즌 콘텐츠는 최근 인기를 끌고 있는 숏폼 콘텐츠에서 강세를 보이고 있어, 티빙으로서는 숏폼 영역의 강화도 기대해볼 수 있게 되었다(우수민, 2022). 현재 파라마운트플러스와 시즌을 통해 티빙이 확보한 독점 콘텐츠 수는 약 950여 편으로 알려졌으며, 시즌 콘텐츠는 합병 시점에 공개된 230편을 시작으로 순차적으로 공개될 예정이다.

또한, 티빙은 1대, 2대 주주인 CJ ENM과 JTBC과의 긴밀한 관계를 활용하여 콘텐츠 경쟁력을 높이고 있다. 티빙은 CJ ENM의 15개 채널(PP)과 JTBC의 콘텐츠들을 서비스하고 있는데, 이들이 보유한 최신 방영작들을 서비스함으로써 콘텐츠 제공 볼륨을 안정적으로 유지할 수 있다. CJ ENM과 JTBC 콘텐츠 서비스는 티빙 브랜드 차원에서도 중요하다. 이들 콘텐츠는 넷플릭스에도 제공되는 비독점 콘텐츠이지만, tvN과 JTBC의 채널 브랜드와 편성 능력을 고려했을 때 티빙 서비스의 매력과 브랜드 이미지를 높이는 차별적 가치를 제공하기 때문이다.

5) 본고에서 ‘티빙’의 ‘차별적 비독점 콘텐츠’란 글로벌 유통은 CJ ENM 및 JTBC의 콘텐츠처럼 넷플릭스 등 외산 플랫폼과 동시 진행하되, 토종 OTT 중에서는 ‘티빙’에만 공급되는 콘텐츠를 일컫는다.

6) <아일랜드>는 CJ 뉴스룸에서 발표한 이후에 공개되었지만, 2022년 12월에 처음 공개된 만큼 본 논문에서는 2022년작 오리지널 콘텐츠로 분류하였다.

(3) 제작 인프라: 스튜디오

티빙은 오리지널 콘텐츠 제작 시, CJ ENM의 자회사인 ‘스튜디오 드래곤’, ‘피프스시즌’, ‘스튜디오스’와 JTBC 계열의 ‘SLL’ 및 SLL의 산하 제작사 15개사를 활용할 수 있다. 이는 티빙이 오리지널 콘텐츠를 지속적으로 추진할 수 있는 또 다른 동력을 제공한다. 특히 매출 규모에서 국내 1,2위를 차지하고 있는 SLL과 스튜디오 드래곤과의 관계는 티빙의 제작 경쟁력을 크게 강화시킨다. 실제로 티빙의 오리지널인 <유미의 세포들>은 스튜디오 드래곤에서, <술꾼도시여자들>은 스튜디오스에서 제작했으며, <괴이>, <장미맨션>은 SLL에서 제작했다.

반면, 시즌 합병에도 불구하고, KT 계열 스튜디오는 당장 티빙의 자원이 되기는 어려워 보인다. 시즌의 모기업인 ‘KT 스튜디오 지니’는 흡수합병으로 티빙의 3대 주주 자리에 올랐으나, 스튜디오 지니가 공개한 2023년 19편의 라인업을 보면 모두 KT 계열의 PP채널인 ‘ENA’ 편성을 위한 콘텐츠 제작으로 구성되어 있다(최민하, 2022). 최근 개편된 KT 계열사 구조를 보면, 콘텐츠 유통은 ENA 등 4개 PP와 IPTV에 집중하고 OTT에는 더 이상의 투자는 하지 않겠다는 KT의 의지가 보다 명확히 드러나는데 시즌 매각도 이러한 판단에 따른 결정이라는 것이 업계의 정설이다(이장준, 2022).

(4) 유료 가입자수

티빙-시즌 합병의 가시적인 성과는 가입자 증가에서 찾을 수 있다. 티빙은 시즌 합병으로 이용자 550만 이상의 가입자를 확보하며 국내 토종 OTT로는 유료가입자수 기준 1위 사업자가 되었다(공정거래위원회, 2022). 익히 알려졌듯, 구독 스트리밍 OTT 서비스에서 가입자 수는 플랫폼 매출을 견인하는 주 수익원이다.

그러나 고객 입장에서 플랫폼 이용에 대한 의무계약 기간이 없다면, OTT 서비스 특성상 콘텐츠에 따

른 이용자들의 플랫폼 이동이 자주 나타난다. 시즌을 품은 티빙의 가입자 수가 증가했다고 해도 가입자들의 ‘이탈’ 위험은 여전히 해결되지 않은 것이다. 2019년 옥수수과 Pooq의 합병하여 탄생한 ‘웨이브’ 또한 합병 당시 옥수수(oksusu)가 946만 명, 폭(pooq)이 370만 명의 가입자를 보유했음에도, ‘웨이브’의 유·무료 가입자는 합병 1년 후에야 1천만 명에 도달한 전례가 있다(김성환, 2020). 여기에 티빙-시즌의 중복가입자, 이동통신 결합상품으로 가입한 허수 가입자 분리 과제도 남아있다. 따라서 티빙과 시즌의 합병은 일시적으로는 가입자 수 증대를 가져왔으나, 이를 유지하기 위해 마케팅 프로모션 비용도 함께 높아질 것으로 보이기 때문에, 각 플랫폼별 가입자 수 변화에 대한 지속적 관찰이 요구된다.

4.1.2. 무형자원(intangible resources)

(1) 기획력: IP 개발, IP 활용

오리지널 콘텐츠는 콘텐츠의 물량 외에도 기획 역량의 경쟁력이 강조된다. 장채운 등(2022)에 따르면, OTT 기업의 기획경쟁력은 ‘원작활용’과 ‘시즌제’ 기획 여부에 따라 결정된다. 현재까지의 티빙 오리지널 콘텐츠를 보면, 드라마는 원작 활용 후 시즌제 기획으로, 예능은 처음부터 신규 IP를 개발한 후 시즌제로 기획되었다. 티빙의 IP 활용 능력은 티빙 홈페이지에 공개된 오리지널 콘텐츠 목록에서도 확인되는데, 공개된 2023년 오리지널 콘텐츠 라인업 중에서 프랜차이즈 IP의 신규 시즌 제작은 33%에 달한다(CJ Newsroom, 2022.12.12.). 원천 IP의 활용과 시즌제 기획은 IP 수명을 길게 한다는 점에서 중요하다. 티빙의 <유미의 세포들>, <술꾼도시여자들>, <환승연애>, <여고추리반> 등 대표 오리지널 콘텐츠들은 모두 프랜차이즈 IP로 발전하고 있다.

티빙이 단기간에 기획력을 성장시킬 수 있었던 것

은 '제휴(partnership)' 전략 때문이다. 네이버의 웹툰과 웹소설은 티빙이 오리지널 콘텐츠를 기획할 수 있는 원천 IP를 제공하며, 파라마운트플러스와는 신규 IP를 공동 개발함으로써 글로벌 시장에서 통할 수 있는 스토리 문법을 학습할 수 있다. 현재 티빙은 <온더>, <몸값> 등 두 개 프로젝트를 파라마운트플러스와 공동 제작하였으며, 이 외에도 5개 이상의 콘텐츠가 더 제작될 예정이다(오승훈, 2022).

(2) 콘텐츠 유통 네트워크: 국내, 글로벌

콘텐츠 유통망은 기업 간 관계와 인적 네트워크를 활용하여 장기간 관리함으로써 형성되기 때문에 단기간에 확보하기 어려운 자원이다. 그렇다보니 티빙은 콘텐츠 유통자원 확보를 위해 모기업인 CJ ENM 및 제휴사인 파라마운트플러스의 역량을 적극 활용하는 전략을 펴고 있다. 티빙이 웨이브에 비해 오리지널 콘텐츠의 '독점성'이 높은 것은 모기업이 자사의 PP채널을 티빙 콘텐츠의 2차 창구(window)로 활용할 수 있도록 지원하는 덕분이다. 해외에서도 Hulu, HBO 등 모기업이 PP채널을 운영 중인 기업들은 OTT와 PP에 동시 공개하는 전략을 고수하는 상황에서, CJ ENM의 이러한 지원은 특수하며 티빙의 콘텐츠 유통 경쟁력을 매우 높이는 핵심 자원이 된다.

CJ ENM의 지원은 티빙 콘텐츠의 글로벌 유통에서도 도움이 된다. CJ ENM은 2016년 태국의 트루비전스(TrueVisions)와 콘텐츠 합작법인을 설립하여 동남아시아권의 유통망을 확보했으며(김현아, 2016), 2022년 미국의 제작스튜디오 엔데버 콘텐츠(Endeavor Content) 인수(신승훈, 2022), MAMA(Mnet Asian Music Awards), 케이콘(KCON) 같은 글로벌 뮤직축제 IP 개발 등을 통해 글로벌 진출을 위해 해외의 다양한 유통창구를 보유한 상황이다. 이러한 모기업의 자산은 티빙이 오리지널 콘텐츠를 CJ ENM 콘텐츠의 해외 판매 시 볼륨

딜로 묶어서 판매할 수 있는 전략적 수단이 될 수 있다. 여기에 바이어컴CBS와의 제휴도 티빙 콘텐츠의 글로벌 유통을 강화시킨다. 이 제휴로 티빙은 파라마운트플러스가 서비스되고 있는 미국, 캐나다를 비롯하여, 중남미, 호주, 유럽 등 글로벌 시장에서 티빙 오리지널을 선보일 수 있게 되었다. 파라마운트플러스가 보유한 글로벌 유통망은 모회사 CJ ENM의 보유역량과는 별개로, 티빙이 자체적으로 활용할 수 있는 추가적인 선택지가 될 수 있다는 점에서 유용하다.

(3) 마케팅: 프로모션·홍보, 세일즈

마케팅 역량은 신규 시장 개척 또는 치열한 경쟁이 발생하는 자유 시장에서 매우 중요한 자원으로 여겨진다. 티빙은 CJ ENM의 사업부 시절부터 마케팅 지원을 받았는데, 이 기조는 물적 분할 이후에도 이어지고 있다. 또한 네이버, 파라마운트플러스와 KT의 마케팅·홍보 지원은 당장의 자체적인 역량으로 흡수되진 않더라도 티빙이 제휴 및 합병을 통해 추가적으로 누릴 수 있는 자원이다. 현재 티빙과 크고 작은 공식 보도자료는 CJ ENM 홍보팀에서 지원하며, CJ ENM 홈페이지는 티빙 소식을 다루는 공식 채널로 활용되고 있다. 티빙의 제휴, 합병 등의 굵직한 이벤트도 CJ ENM의 영업 및 마케팅 지원 덕분에 가능했다. 네이버플러스와의 제휴 및 시즌 합병은 각각 CJ ENM-네이버의 지분 교환 전략(CJ Newsroom, 2021.6.30.), CJ ENM-KT의 콘텐츠 펀드 1000억 투자 협약(선한결, 2022)에 따른 것이기 때문이다.

시즌 합병은 티빙의 2023년 세일즈 역량 개발을 기대하게 만드는 요인이다. 시즌을 내어주는 조건으로, KT 스튜디오지니가 티빙의 3대 주주가 되었기 때문이다. 경쟁 플랫폼인 웨이브가 SKT와의 결합상품을 적극적으로 출시하던 것에 비해, 그동안 티빙은 이통사 지원을 받기 어려운 구조였다. 이를 타개하기 위해 티

빙은 2022년 7월, LGU+와의 제휴를 통해 번들 상품을 출시하기도 했으나(CJ Newsroom, 2022.7.25.), 본격적인 시동은 시즌 흡수에 따른 KT와의 협업이 될 것이라고 보는 시각이 일반적이다. KT 통신서비스를 결합한 새로운 번들 상품의 개발, 이동통신 가입자 대상의 푸시 알림 및 이벤트 프로모션, 전국 KT 대리점을 활용한 영업 강화 등 티빙이 KT의 마케팅 지원을 기대할 수 있는 부분은 다양하다. 현재 티빙과 KT는 시즌 가입자들 대상으로 티빙 상품을 제공하는 한편, 2023년 1월까지 티빙 계정을 등록하면 CU 모바일 3천원 상품권을 제공하는 프로모션을 진행하고 있다. 본 연구의 수행시점이 합병 완료일로부터 아직 1개월도 되지 않은 상황이라 이에 대한 성과를 확인할 수는 없지만, KT의 마케팅 지원이 티빙의 세일즈 역량을 어떻게 발전시키는지 지속적으로 관찰할 필요가 있다.

(4) 브랜드 선호도

티빙은 2021년과 2022년 연속으로 토종 OTT 중 가장 선호하는 브랜드였다. 2021년 티빙은 유료 OTT 선호도에서 넷플릭스(31.8%)에 이어 2위(14.8%)에 올랐는데(리얼미터, 2021), 3,4위가 통신사 결합상품인 올레TV와 유플러스모바일 TV인 것을 고려했을 때, 비슷한 서비스인 웨이브(5.2%), 왓챠(3.6%)와 격차가 높다는 것이 눈에 띈다. 연령별에서도 티빙은 18-29세(11.1%)와 30대(9.9%)에서 모두 넷플릭스에 이어 2위를 차지했으며, 60대 이상에서는 1위(24.3%)를 기록했다(리얼미터, 2021). 2022년에도 마찬가지였다. 방송통신위원회가 발표한 2022년 방송매체 이용현황을 보면, 티빙은 유료 OTT 서비스 중 유튜브(66.1%), 넷플릭스(31.5%)에 이어 3번째로 이용하는 플랫폼(7.8%)으로 나타났다(정용찬, 김윤화, 2020).

또한 티빙은 OTT의 주 이용자층으로 분류되는 2030 세대들에게도 선호도가 높았다. 취업플랫폼 캐

치에 따르면, 국내 2030 세대들은 방송국보다 OTT 업계 취업을 선호한다. 선호 플랫폼은 넷플릭스(72%)가 압도적이지만, 티빙도 10%를 기록하여 국내 플랫폼 중 유일하게 두 자릿수를 기록했다. 반면, 경쟁 플랫폼들에 대한 선호도는 OTT 왓챠(5%), 웨이브(4%), 쿠팡플레이(3%), 디즈니플러스(3%)였다(캐치뉴스, 2022).

이러한 결과들은 기업가치 평가에도 반영되었다. 티빙은 2022년 상반기에 기업가치가 약 2조원으로 평가되었는데, 이는 2021년 7월 네이버의 지분참여로 3500억 원의 가치를 인정받았던 당시보다 6배나 상승한 금액이다(박윤정, 2022). 기업가치는 현재의 실적보다 미래 성장전망이 반영되는 것이 일반적이는데, 이때 이용자들의 브랜드 선호는 중요한 판단 기준이 될 수 있다. 실제로 티빙이 2조원의 가치를 인정받은 데에는 콘텐츠 경쟁력과 이용자들의 빠른 증가 등이 영향을 미쳤다.

4.1.3. 인적자원(human resources)

티빙의 조직 구성은 티빙이 ‘조직도’를 공개하고 있지 않아 직접적인 확인이 어렵다. 그러나 임직원 인터뷰, 언론기사, 채용공고 자료 등과 티빙 관계자의 인터뷰를 통해 조직의 인적자원 확보 상황을 확인할 수 있었는데, 자료들을 검토해 본 결과 현재 티빙의 인적자원 중 핵심은 ‘IT 전문성’으로 파악된다.

티빙은 분사 직후, 국내 유수의 IT기업에서 근무하던 개발자들을 최대한 많이 영입했다. 2022년 11월 기준으로 알려진 티빙의 임직원수는 194명인데(THE VC, 2023), 이 중 개발인력이 약 60여명으로 전체 인력의 31%를 차지하며 개발 인력 대다수는 네이버, 카카오 등 IT기업 출신들이다(CJ Newsroom, 2022.1.24).

특히 티빙은 2020년 기술개발을 총괄하는 네이버 출신의 조성철 CTO을 영입한 이래, 데이터 사이언티스트들과 모델개발자들 간의 원활한 협업을 지원하는

‘데이터 오프스(Data Ops)’ 환경을 구축하고 ‘미디어 엔지니어(데이터 엔지니어)’ 직군의 인력을 확보했다. 이 중 ‘미디어 엔지니어’는 티빙에만 있는 직군으로, 영상의 고화질을 유지하면서 저용량으로 압축하는 업무를 담당한다(강도립, 2022). 한편, 티빙의 추천 기술은 데이터 엔지니어링 팀이 맡고 있는데(원티드, 2022), 분사 이전보다 클릭율이 30% 이상 증가하면서 정확도가 높아졌다는 평가와 함께 가입자 증가를 견인하는 요인이 되고 있다(박소희, 2022). 개발 인력에 대한 티빙의 투자는 2023년에도 계속될 것으로 보인다. 2023년 1월 현재 티빙 홈페이지와 채용공고 전문 사이트인 ‘원티드’를 살펴보면, 티빙은 데이터 분석, 데이터 사이언티스트, 데이터/검색 엔지니어, 머신러닝 엔지니어, DBA, TV 프론트엔드 개발, 앱 개발(iOS, 안드로이드), 클라우드 엔지니어, 백엔드 개발 등 10개 직군의 개발인력을 채용하고 있다.

이상으로 티빙의 유형, 무형, 인적 자원을 살펴보았다. 티빙은 이러한 경영자들을 확보하기 위해 자체 역량 개발/강화, 주주사의 지원, 제휴, 합병 등 다양한

전략을 수행하고 있는데, 이를 정리하면 <표 2>와 같다.

4.2. ‘티빙’ 경영자원의 개별 경쟁력 검토 (자원준거이론 VRIO 분석프레임)

본 장에서는 VRIO 분석으로 확인한 경영자원들의 경쟁적 시사점을 살펴보겠다. VRIO 분석 기준에 의하면, 경영자원은 가치(value), 희소성(rarity), 모방불가능성(imitability), 그리고 조직적인 활용 능력(organization)이 어떻게 조합되느냐에 따라 경쟁력이 달라진다.

본 연구에서 티빙의 경쟁우위를 판단하는 준거 대상은 2위 경쟁을 벌이고 있는 ‘웨이브’다. 이는 객관적으로 티빙이 글로벌 경쟁력을 갖추기까지는 시간이 걸릴 것으로 예상되는데다, 우선 국내에서의 안정적인 2위 점유율 확보가 시급하기 때문이다. 또한 넷플릭스는 초기 OTT 시장을 개척하여 전 세계시장을 대상으로 독자적 비즈니스를 운영하였고 그에 따른 압도적 경쟁력을 보유하고 있기 때문에 비교대상에 적합하지 않다.

<표 2> 티빙의 경영자원 및 확보 전략

구분	자원		확보 전략
유형	기술	추천 알고리즘	자체 역량 개발
		영상 압축	자체 역량 개발
	콘텐츠	오리지널	자체 역량 강화, 주주사 지원
		독점	제휴, 합병
		차별적 비독점 (방송, 영화 등)	주주사 지원, (자체)
	제작 인프라	스튜디오	주주사 지원
매출원	가입자수	자체, 합병, (제휴)	
무형	기획력	IP 개발, 활용	자체, (제휴)
	유통망	국내 (CJ ENM PP채널)	주주사 지원
		글로벌 (미국, 유럽, 동남아 등)	제휴, (자체)
	마케팅	홍보, 프로모션 등	주주사 지원, 제휴
		세일즈 (푸시, 번들상품 등)	합병, 제휴
브랜드	브랜드 선호도	자체 역량 강화	
인적	IT 전문성	개발, 엔지니어, 데이터분석 등	자체 역량 강화

4.2.1. '지속적 경쟁우위' 창출 자원: 차별적 비독점 콘텐츠, 제작 스튜디오, 국내 콘텐츠 유통

지속적 경쟁우위는 자원이 4가지 기준을 모두 충족시킬 때 발생한다. 티빙의 경영자원 중 지속적 경쟁우위를 발생시키는 자원은 유형 자원 중 '차별적 비독점 콘텐츠'와 '스튜디오', 그리고 무형자원 중 '국내 콘텐츠 유통 네트워크'다.

먼저 티빙의 차별적 비독점 콘텐츠 다수를 차지하는 CJ ENM과 JTBC 콘텐츠는 티빙의 경쟁력을 지속시키는 자원으로 볼 수 있다. 이들 콘텐츠는 원칙적으로 비독점이지만, 국내 OTT에는 유통되지 않기 때문에 다른 토종 OTT 대상으로 차별적 가치를 제공한다. 웨이브도 지상파 콘텐츠를 방송한다는 점에서 배타적 가치를 제공하지만, tvN과 JTBC의 약진이 공고했던 지상파 3사 구도를 무너뜨렸다는 점에서(강신규, 박성철, 2018.), tvN과 JTBC 콘텐츠가 티빙에 우선적으로 제공되는 구조는 티빙 콘텐츠가 웨이브보다 약하다는 우려를 불식시킨다.

스튜디오는 인프라 자원인 만큼 초기 투자비용이 많이 들어가는 부분이지만, 그 때문에 고유하고 모방이 어려운 자원이기도 하다. 티빙은 CJ ENM과 JTBC의 특수 관계를 기반으로 이들 기업의 인프라 자원을 조직적으로 활용함으로써 경쟁력을 확보했다. 티빙이 오리지널 콘텐츠 제작에 주력하는 것은 콘텐츠 제작비에 대한 지원도 있지만 스튜디오를 확보한 덕분도 있었다. 웨이브도 오리지널 콘텐츠 강화를 위해 '스튜디오웨이브'를 설립했으나 이를 위해 초기자본으로 1조를 투입하여야 했다(권혁주, 2021). 반면, 티빙은 주주사가 기 구축한 인프라를 활용함으로써 오로지 콘텐츠 제작에만 투자할 수 있었기 때문에 비용 절감 측면에서도 유리했다.

또한 티빙은 모기업인 CJ ENM의 지원에 힘입어 오리지널 콘텐츠를 CJ ENM 채널에 편성한다. 또한 모

기업의 유통 네트워크를 활용하여, KT의 IPTV와 PP에도 티빙 오리지널 방영권을 판매를 기대해볼 수 있다. 이는 티빙 오리지널의 '독점성'을 높이는 효과로 이어진다는 점에서 티빙의 매우 강력한 핵심자원이다(장채운 등, 2022). 현재 티빙은 오리지널 콘텐츠의 독점 공개 이후 tvN 등에서 편성하는 시스템을 확립하는 단계에 있다. 일례로, 티빙은 오리지널 드라마 <유미의 세포들2>를 티빙에서 독점공개(2022년 6월 10일~7월 22일)하고, 4개월 뒤인 2022년 11월에 tvN에 편성하였다. 또한 2022년 12월에 <술꾼도시여자들2>이 티빙에서 독점 공개되는 동안, tvN은 <술꾼도시여자들 1>을 재방송함으로써 티빙 오리지널 콘텐츠의 인지도가 높아질 수 있도록 지원하였다.

4.2.2. '일시적 경쟁우위' 창출 자원: 기술(추천, 압축), IT 전문성, 오리지널 콘텐츠, 기획력

일시적 경쟁우위를 창출하는 자원은 가치와 희소성이 높지만, 모방이 가능하다는 약점을 안고 있다. 자원준거이론에서 모방가능성이란 '기업이 새로운 어떤 자원을 보유하는데 있어서 원가 열위를 가지는가'를 검토하는 것이다(김일중, 김치호, 2019). 티빙의 자원 중 기술 유형자원과 인적 자원, 그리고 오리지널 콘텐츠 및 콘텐츠 기획 역량이 여기에 해당한다.

티빙의 추천 및 압축기술은 티빙이 자체 개발한 고유 자원이다. 그러나 압축기술은 평준화되었고 추천 서비스는 데이터량에 따라 정확도가 달라지는데다 이용자 만족도도 높지 않다. 이는 다른 OTT에서도 발견되는 공통적인 현상인데, OTT가 추천하는 콘텐츠가 자신의 취향을 제대로 반영한다고 생각하는 국내 이용자들은 43%에 불과했다(메조미디어, 2022). 응답자의 대다수가 넷플릭스 이용자였던 것을 고려하면, 티빙의 추천서비스는 이보다 응답률이 더 낮을 것이라는 추론이 가능하다. 또한 티빙의 기술 유형자원을 만

들어가는 인적자원은 정규직 고용을 통해 인력들의 전문성을 활용한다는 차원에서 티빙의 고유 자원이지만, 이직 또는 경쟁사의 채용 확대 등에 따라 경쟁우위 상태가 얼마든지 바뀔 수 있다.

오리지널 콘텐츠도 일시적으로 티빙의 경쟁력을 보장한다. 티빙은 오리지널 콘텐츠 제작 투자에 집중하는 한편, 공격적인 합병 및 제휴 전략을 통해 독점 콘텐츠를 계속 확대함으로써 티빙만의 고유 가치를 지속적으로 생성하고 있다. 또한 원작의 효과적 활용(adaptation), 시즌제 확립, 수상, 시청률 등의 성과에서 나타나듯 티빙의 기획력도 증명되었다. <유미의 세포들2>는 아시아 최대 콘텐츠 시상식인 AACA에서 베스트 OTT 오리지널 부문을 수상했고, <아일랜드>는 해외 아마존 프라임 비디오에서 공개된 지 이틀 만에 한국 콘텐츠로는 최초로 TV프로그램 부문 10위에 랭크됐다(김예슬, 2023). 또한 2021년 하반기에는 넷플릭스, 지상파, PP채널 오리지널과의 경쟁에서 티빙 콘텐츠가 이용률 및 이용순위에서 모두 5위에 랭크되기도 했었다(노지민, 2022).

그러나 콘텐츠는 10편을 제작해도 1편의 흥행을 장담할 수 없는데다, 갈수록 상승하는 제작비는 경쟁우위를 지속하는데 상당한 부담으로 작용한다. 2022년 3분기까지 티빙의 누적손실이 약 653억 원에 달한다는 점을 고려할 때(CJ ENM 사업보고서, 2022), 오리지널 콘텐츠 자원은 지속적 투자가 되어야만 경쟁력을 유지할 수 있는 영역이다.

4.2.3. '경쟁등위' 자원: 유료가입자, 독점 콘텐츠, 글로벌 유통채널, 프로모션·홍보, 브랜드 선호도

경쟁등위는 경영자원이 가치를 보유했지만, 희소성과 모방불가능성, 그리고 조직의 활용성이 낮을 때 발생한다. 특히 경쟁등위를 결정짓는 것은 희소성이다.

해당 자원이 경쟁 서비스에도 비슷하게 분포되어 있다면 이미 그 자원은 경쟁력을 가질 수 없기 때문이다(Lin et al., 2012). 티빙의 유료 가입자 수, 독점 콘텐츠, 글로벌 유통 채널, 마케팅과 홍보 역량, 브랜드 선호도는 티빙의 중요 자원이지만, 특별한 경쟁우위를 창출하지 못한다.

티빙은 2022년 12월 1일자로 시즌을 합병하면서 웨이브보다 많은 유료가입자를 확보하게 되었다. 그러나 구독해지와 유입이 자유로운 OTT 특성상 넷플릭스처럼 압도적인 점유율을 차지하지 않으면 가입자 규모가 경쟁우위를 갖기는 쉽지 않다. 가입자 수에 따른 시장점유율은 시즌 합병일을 기준으로 했을 때 티빙이 약 18%, 웨이브가 14.37%이지만(공정거래위원회, 2022), 티빙-시즌의 중복가입, 합병에 따른 시즌 고객의 이탈 등을 고려하면 두 사업자간의 차이는 이보다 적을 것으로 추정된다.

가입자 규모의 경쟁력이 등위인 것은 두 서비스의 브랜드 경쟁력이 비슷하다는 뜻이기도 하다. 이용자 설문에서 티빙의 선호도가 웨이브보다 높은 것으로 나타났지만, 궁극적인 경쟁우위를 창출한다고 보기에는 격차가 크지 않다. 또한 브랜드 선호는 브랜드를 선택하는 '행위'를 유발시키는 요인이기 때문에(장형유, 2006; Jacoby, 1971), 브랜드 선호도의 경쟁력 평가는 결국 '가입자 규모'로 판단하는 것이 타당하다.

반면, 글로벌 유통채널은 티빙이 경쟁열위에서 제휴를 통해 경쟁등위로 성장시킨 자원이다. 모기업인 CJ ENM이 합작법인 'CJ 트루비전스'를 동남아 지역에 운영하고 있지만, CJ ENM의 방송콘텐츠가 메인인 상황이었다. 이에 비해 웨이브는 지상파 3사 합작의 미주채널 '코코와'를 자회사로 편입시키며 북중미, 남미 등을 아우르는 유통채널을 보유한 상태였다(변희, 2022). 그러나 티빙이 2022년 6월 바이어컴CBS과 제휴를 체결하면서, 티빙은 파라마운트플러스를 통해

미주와 유럽에서도 콘텐츠를 서비스할 수 있는 기회를 확보하게 되었다.

비슷한 관점에서 프로모션·홍보 부분도 경쟁등위 자원이다. 티빙은 자사의 지분을 보유한 CJ ENM, JTBC, 네이버, KT 및 독점 제휴 계약을 맺은 파라마운트플러스(CBS 바이어컴)와의 관계를 바탕으로 이들 기업의 마케팅 역량을 활용할 수 있다. 그러나 웨이브도 SKT와 지상파 3사를 주주로 두고 있는데다, 워너미디어와 계약을 맺고 HBO맥스 콘텐츠를 독점으로 선보이는 등 제휴 마케팅을 강화하고 있기 때문에(윤현중, 2022), 현재 프로모션·홍보 자원은 티빙과 웨이브가 각각 희소성을 보유하고 있다는 점에서 우위를 판단하기 어렵다.

4.2.4. ‘비활용 경쟁우위’ 자원: 이동통신사의 세일즈 마케팅 자원

티빙과 시즌의 흡수합병은 단기적으로 티빙의 가입자 수 증대 효과를 가져왔으나, 이에 못지않게 영업

마케팅 부분에서도 역량 강화를 기대할 수 있도록 만들었다. ‘영업 마케팅’ 역량은 기업의 수익과 직결되는 매우 중요하며, 기업의 영업 능력은 가치를 창출하고 희소할 뿐만 아니라 모방이 어려운 자원이다.

티빙은 2022년 7월 LG 유플러스와 제휴를 통한 번들상품 ‘티빙팩’을 출시한데 이어(김양혁, 2022), 2022년 12월 시즌 합병으로 KT 이동통신 대리점을 활용한 KT가입자 대상의 마케팅을 기대해볼 수 있게 되었다. 그에 따라 앞으로 KT 번들 상품 개발, KT 이동통신 가입자들 대상으로 푸시 마케팅 등이 활발해질 것으로 예상된다. 무엇보다 전국의 KT 대리점을 통한 직접 영업도 추진해볼 수 있다는 점은 티빙이 합병으로 얻게 된 가장 큰 자산 중 하나일 것이다. 지금까지 이 부분은 웨이브가 SKT의 지원을 받으며 경쟁우위에 있었지만, 티빙이 적극적으로 제휴와 합병을 모색한 덕분에 KT와 LGU+의 2개 통신사 가입자들을 잠재고객으로 확보하며 경쟁우위로 바뀌었다. 다만 KT의 영업 자원을 티빙이 조직적으로 활용하기까지는 다소

〈표 3〉 티빙 경영자원들의 경쟁력 평가

구분	자원		Value (가치성)	Rarity (희소성)	Imitability (모방불가능성)	Organization (자원활용능력)	경쟁력 평가
유형 자원	기술력	추천 알고리즘	Y	Y			일시적 경쟁우위
		영상 압축	Y	Y			일시적 경쟁우위
	콘텐츠	오리지널	Y	Y			일시적 경쟁우위
		독점	Y	Y			일시적 경쟁우위
		차별적 비독점(방송, 영화 등)	Y	Y	Y	Y	지속적 경쟁우위
	인프라	제작 스튜디오	Y	Y	Y	Y	지속적 경쟁우위
	규모	유료 구독자수	Y				경쟁등위
무형 자원	기획	IP 개발, 활용	Y	Y			경쟁등위
	유통	국내 (CJ EMN PP)	Y	Y	Y	Y	지속적 경쟁우위
		해외(미주/유럽/동남아 등)	Y			Y	경쟁등위
	마케팅	프로모션/PR 등	Y				경쟁등위
		영업 (통신가입자 대상)	Y	Y	Y		비활용 경쟁우위
브랜드	브랜드 선호도	Y				경쟁등위	
인적 자원	IT 전문성	개발/엔지니어/데이터 분석 등	Y	Y			일시적 경쟁우위

시간이 소요될 것으로 보인다. 티빙 앱과 홈페이지에서도 이들 통신사와의 제휴 마케팅 프로모션을 확인하기 어렵고, KT의 대리점망을 활용한 직접 영업은 교육 등이 필요한 부분이라 조직적으로 활용하는 단계는 아니라고 판단하였다.

이상으로 티빙 경영자원들의 경쟁력을 VRIO 분석틀을 활용하여 분석하였다. <표 3>은 지금까지 서술한 내용들을 정리한 것이다.

5. 결론 및 제언

5.1. 요약 및 시사점

국내 OTT 시장은 국내 기업과 미국, 중국, 일본, 동남아시아 기업들이 경쟁하고 연결된 글로벌 시장으로 변모하고 있다. 이런 상황에서 토종 OTT 기업으로서 티빙이 경쟁우위를 바탕으로 지속적 성장을 이어가는 것은 국내 OTT 산업 수준을 높이는 토대가 될 것이다. 3년 남짓한 기간 동안 티빙이 보여준 경쟁력 확보 전략은 자체 역량 개발, 주주사 자원 활용, 적극적인 제휴 추진, 인수합병을 통한 자원 흡수로 요약된다. 티빙의 전략적 결정을 통해 확보한 경영자원들의 경쟁력을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 차별적 비독점 콘텐츠와 제작 스튜디오, 그리고 국내 콘텐츠 유통채널은 티빙의 지속적 경쟁우위를 창출시키는 자원이다. 티빙의 주주사인 CJ ENM과 JTBC는 각각 인기 방송채널인 tvN과 JTBC를 운영하는 주체로서, 자사 채널에서 방송되는 콘텐츠를 티빙에 공급하여 배타적 경쟁력과 브랜드 이미지를 제고시키고 있다. 또한 CJ ENM은 티빙의 오리지널 콘텐츠를 자사 PP에 편성하여 티빙의 오리지널 콘텐츠 인지도를 높이는 데도 기여한다. 이러한 전략은 웨이브

의 오리지널이 방송채널에서 동시 공개됨으로써 '독점성'이 희석되는 것과 비교할 때 더욱 차별화된다. 콘텐츠를 제작을 위한 스튜디오에서도 티빙은 주주사의 인프라를 적극 활용하면서 경쟁우위를 점하고 있다(우수민, 2022). 지속적 경쟁우위를 갖는 자원들은 기업의 경쟁력을 높이는 핵심 자원으로, 경쟁사들이 쉽게 모방하기 어렵다는 점에서 완성도가 높은 자원이다. 따라서 이들 자원들에 대해서는 전략 변화를 모색하기보다 '안정적인 관리'에 중점을 두는 것이 효과적이다. 특히 지속적 경쟁우위를 유발하는 핵심자원들은 CJ ENM 및 JTBC와의 특수 관계를 통해 확보된 자원이므로 이들 기업과의 관계 강화에 주력하는 전략이 중요하다. 중장기 관점에서 공동 프로젝트 기획, 콘텐츠 수급 및 편성을 위한 플랫폼 전략에 대해 이들 기업들의 채널을 활용하는 방안에 대해 추가적인 협약을 수립하는 것이 효과적일 수 있다.

둘째, 티빙은 추천·압축 기술과 오리지널 콘텐츠, 기획력, IT 인력 자원에서 일시적 경쟁우위를 점하고 있다. 티빙은 콘텐츠 기업으로서 드물게 IT 인력 채용에 적극적이며 이들을 통해 추천서비스와 압축 기술을 고도화시키는데 주력한다. 또한, 티빙은 국내 OTT 서비스 중 오리지널 콘텐츠 전략을 가장 활발히 추진하고 있으며, 이용률, 이용시간 면에서 콘텐츠 인기가 높고, 시즌제 제작을 통해 IP 확장을 시도하는 등 콘텐츠 기획에서도 성과를 내고 있다. 그러나 콘텐츠는 기본적으로 흥행 불확실성이 높은 영역이며, 기술 자원은 누적 데이터량이 많을수록 이용자 만족이 높아진다는 점에서 장기적 투자가 요구된다. 또한 아직 티빙만의 고유 기획 프로세스가 정립되었다고 보긴 어려우며, IT 전문성을 보유한 인력 자원은 이동성이 높다는 점에서 불안정한 요소이다. 따라서 티빙이 토종 1위 OTT로서 확고한 위치를 잡기 위해서는 이들 자원의 경쟁력이 '지속되게 하는' 방안을 모색해야 한

다. 예를 들어 정기 기자간담회나 성과발표회 등을 통해 이들 오리지널 콘텐츠의 성과와 가치를 집중적으로 홍보하는 한편, 신규 IP 개발과 기존 IP 확장의 투 트랙 전략을 공식 프로세스로 정립하고 이에 대한 매뉴얼을 제작하여 조직화하는 것은 효과적인 방안이 될 것이다. 또한 IT 전문 인력들의 근무여건을 향상시키기 위해 내부 간담회 등을 정례화하여 이들과 적극적으로 소통하고, 복지제도 개선, 교육 지원 등 내부 지원을 강화하는 것도 도움이 될 수 있다.

셋째, 티빙의 독점 콘텐츠와 가입자 수, 글로벌 유통채널, 프로모션-홍보, 그리고 브랜드 선호도는 경쟁등위 자원이며, 티빙의 경영자원 중 가장 많은 비중을 차지했다. 경쟁등위의 경영자원이 많다는 것은 그만큼 해당 시장에서 치열한 경쟁이 일어나고 있음을 의미한다. 넷플릭스의 이용률이 85%에 달하는 국내시장에서(메조미디어, 2022), 토종 OTT 간의 구독자 점유율 차이는 매우 미미하다. 구독자 차이가 거의 없는 것은 각자의 매력에 따른 브랜드 차별화가 이루어지지 않은 탓이다. 티빙의 독점 콘텐츠는 오리지널 콘텐츠와 함께 배타적 경쟁력을 발생시키는 핵심자원이지만, 자국 콘텐츠 소비가 많은 국내시장에서 파라마운트플러스 콘텐츠가 신규가입 및 이탈방지에 얼마나 기여할지는 아직 지켜보아야 한다. 또한 웨이브도 HBO MAX 콘텐츠를 독점 공급하고 있어서, 독점 콘텐츠에 있어 티빙과 웨이브 간의 경쟁우위는 판단하기 어렵다. 그나마 그동안 경쟁열위였던 해외 유통 채널을 티빙은 바이어컴CBS와의 제휴를 통해 경쟁등위 자원으로 성장시켰다. 경쟁등위의 자원들을 경쟁우위로 발전시키려면 마케팅과 홍보역량이 중요하다. 구체적으로는 독점콘텐츠의 가치를 널리 알리고, 이용자들에게 새로운 매력을 제공하는 다양한 프로모션을 개발함으로써 브랜드 차별화와 영향력을 높이는 전략이 필요하다. 또한 국가별 시장 환경을 고려하여 현지

이용자들의 니즈에 맞는 콘텐츠를 차등 유통하는 것도 중요할 것이다.

한편, 이동통신사와의 제휴를 통한 영업 마케팅 역량은 경쟁우위에 있으나 아직 조직적으로 내재화되지 못한 비활용 경쟁우위 자원이었다. 3사 이동통신 사업자 중 2개사의 고객들을 대상으로 영업할 수 있는 여건이 조성된 것은 가치와 희소성 및 모방불가능성에서 티빙의 경쟁력을 보장하는 핵심자원이다. 그러나 티빙은 시즈의 흡수 및 LGU+와의 제휴를 통해 KT와 LGU+ 가입자들이라는 잠재고객을 확보했으나, 현재까지 이를 활용한 마케팅은 LGU+의 번들상품인 ‘티빙팩’ 출시가 유일하다. 시즈 합병이 최근에서야 완료되었다고 하더라도, KT 영업 대리점 등을 통한 대대적인 홍보와 프로모션 등이 제대로 진행되지 않고 있는 것은 아쉬운 부분이다. 따라서 이들을 대상의 다양한 혜택을 개발하고 고객경험을 높이는 마케팅 프로모션을 개발하는 것은 티빙의 가장 시급한 과제라고 할 수 있다.

5.2. 연구의 의의와 과제

본 연구는 OTT 경쟁이 치열하게 펼쳐지는 국내시장에서 토종 OTT인 ‘티빙’의 경쟁력을 검토하고자 자원준거관점에서 핵심 경영자원들을 살펴보았다. 기존 연구들은 주로 넷플릭스에 국한되어 있거나, 또는 오리지널 콘텐츠, 추천 알고리즘 등 일부 자원들에 한정하여 살펴본 연구들이 대부분이었다. 특히 국내 사업자 연구의 경우, 서비스의 경쟁력을 살펴보는 연구들은 주로 만족도, 지불의사, UX 등 이용자 관점에서 진행된 연구들이 다수였고, 국내 OTT 기업들의 경쟁력을 비교한 연구는 장채운 등(2022)의 연구가 있지만 이마저도 ‘제작역량’ 자원에 특정하여 연구가 진행되었다. 장채운 등(2022)의 연구는 특정 경영자원에 대

해 국내 기업들의 경쟁력이 어떠한 비교우위를 가지는 연구이지만, 이는 반대로 특정 기업에 대해 이 기업이 보유한 다양한 경영자원들의 경쟁력을 검토하는 관점으로도 연구할 필요가 있음을 보여준다. 본 연구는 이러한 측면에서, '티빙'이라는 특정 기업을 대상으로, 이 기업이 보유한 유형, 무형, 인적의 다양한 자원들을 세밀하게 분석함으로써 미디어 기업에 대한 경영전략을 살펴보았다. 이는 이용과 충족, 만족도 등 주로 미디어 연구로 진행되던 OTT 연구를 경영학 관점에서 살펴봄으로써 OTT 연구의 주제와 관점을 확대시켰다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

OTT에 대한 관심이 전방위적으로 높아지고 있음에도, 국내 사업자 연구가 많이 진행되지 않은 것은 국내 OTT 시장이 아직 초기 단계이기 때문이다. 그러나 기업 결합을 통한 규모 키우기, 제작 투자 확대, 글로벌 진출 본격화 등 토종 OTT 기업들의 경쟁력 강화 방안이 다양하게 시도되고 있는 현재의 상황은 국내 사업자 연구의 필요성을 높인다. 본 연구에서 '티빙' 경쟁력 평가를 위한 준거대상을 '웨이브'로 삼은 이유는 안정적인 2위 자리를 굳히는 것이 현 시점에서 티빙에게 보다 시급한 과제이기 때문이다. 국가 간 경계가 사라지는 글로벌 경쟁 시대이긴 하나, 자본력, 글로벌 이용자수, 브랜드 파워 등에서 티빙이 단기간에 넷플릭스와 동등한 경쟁을 하기는 현실적으로 쉽지 않다. 본 연구는 경영전략 관점에서 국내 OTT 사업자의 개별 자원을 살펴보고 이를 통해 경쟁력 강화 방안을 제안하는 초기 연구로서 의의를 지닌다.

연구의 의의에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 우선, 재무적 관점에서 티빙의 매출과 수익 변화 추이를 검토하기 어려웠다. 티빙은 2020년 10월에 출범해서 빠르게 성장했지만, 이러한 성장의 결과가 티빙의 경영자원이 경쟁력을 발휘한 덕분인지 고객의 시청습관 변화나 코로나 특수 등 외부 요

인에 따른 것인지는 좀 더 장기적인 관찰이 필요하다. 둘째, 기획, 제작, 마케팅, 전략, 콘텐츠 수급, 영업 등 티빙의 사업수행을 담당하는 인적자원과 역량에 대한 변수를 고려하지 못했다. 이 부분은 티빙의 조직도가 대외비로 취급되고, 티빙 관계자들과의 인터뷰에서도 IT 개발 인력을 제외한 다른 인적자원에 대해 차별적인 경쟁요인을 확인하기 어려웠던 점에서 원인을 찾을 수 있다. 현대적 자원준거관점은 갈수록 인적자원을 중시하고 있으며, 그에 따른 기업의 인적자원이 '자산화(appropriation)'되는 과정을 주목하는 연구도 늘고 있는 상황이다(정기오, 2019). 따라서 향후에는 티빙의 경쟁력을 분석하는 과정에서 전문성, 교육, 복지제도 등 티빙의 인력 확보 및 관리 전략에 대한 심층적인 분석이 필요하다. 또한 브랜드 선호, 가입요인, 추천 및 콘텐츠 만족도 등 이용자들이 체감하는 부분은 사업자의 경쟁력과 직결될 수 있다는 점에서 이용자 관점을 다룬 검토도 필요하다. 본 연구에서 다루지 못한 부분들은 후속연구를 통해 분석될 수 있기를 기대한다.

<참고문헌>

[국내 문헌]

1. 강신규, 박성철 (2018). 한국 방송 산업의 재편: tvN과 JTBC를 중심으로. **미디어 이슈 & 트렌드**, 51, 51-67.
2. 박지혜 (2019). VRIO모델 분석을 활용한 춤 축제 핵심역량 도출. **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 13(8), 77-91.
3. 권구혁, 정기원 (2006). 계열사의 자원보유수준과 자원활용가능성이 그룹본부와 계열사 간 분권화에 미치는 영향. **경영학연구**, 35(1), 227-256.
4. 김민주, 김민균 (2018). 콘텐츠 유형에 따라 OTT 서비스의 개인화추천서비스가 관계강화 및 고객충성도에 미치는 영향. **서비스연구**, 8(4), 31-51.
5. 김성환 (2020). POOQ-옥수수 기업결합의 수직적 봉쇄 효과 분석-수직계산법과 협상모형의 응용. **산업조직연구**, 28(2), 55-90.
6. 김은아 (2019). CJ CGV의 VRIO 모델을 통한 핵심역량분석. **한국엔터테인먼트산업학회 논문지**, 13(3), 333-342.
7. 김일중, 김치호 (2019). CJ ENM 드라마사업의 경쟁우위 전략 분석: 자원준거관점(RBV, resource-based view)을 중심으로. **인문콘텐츠학회지**, 55, 167-197.
8. 김정섭 (2013). **엔터테인먼트 기업의 자원과 경영성과 간의 관계**. 박사학위논문, 한국외국어대학교 대학원.
9. 노동환 (2022). 동영상 OTT 플랫폼의 데이터 활용을 통한 경쟁력 제고 방안. **미디어 이슈 & 트렌드**, 51, 30-42.
10. 박기수 (2021). 트랜스미디어 스토리텔링, 역동적 참여와 융합 그리고 공유의 즐거움: 콘텐츠 IP 비즈니스를 중심으로. **인문콘텐츠**, 62, 37-55.
11. 신동석, 남성집, 남명현 (2015). K-POP의 세계시장 진출 성공요인 분석: VRIO 모형을 중심으로. **유통과학연구**, 13(2), 55-62.
12. 안선주, 서재이, 최정일 (2022). 디지털콘텐츠 OTT서비스의 지속사용의도에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구. **품질경영학회지**, 50(1), 105-124.
13. 안종배 (2015). 방송콘텐츠 글로벌 유통 확산을 위한 온오프 마켓플레이스 구축 방안 연구. **한국인터넷방송통신학회 논문지**, 15(1), 85-93.
14. 유진희 (2017). 오리지널 콘텐츠, 차세대 미디어 시장의 핵심. **방송문화**, 410, 213-231.

15. 윤다미, 이성근 (2021). 창작뮤지컬 기업에 대한 VRIO 분석. **상품학연구**, 39(6), 147-152.
16. 이성수, 박연진, 강재원 (2013). 융합 미디어 사업자들의 자원 전략 유형과 모형 특성에 관한 연구. **사회과학연구**, 20(3), 204-242.
17. 장채운, 임철민, 김성철 (2022). OTT 사업자의 콘텐츠 제작 역량에 대한 사례 분석: 티빙, 웨이브, 카카오투브와 넷플릭스 비교를 중심으로. **한국방송학보**, 36(1), 1-35.
18. 장형유 (2006). 서비스 산업에서의 고객만족 선후행요인과 브랜드 선호도 및 재구매의도 형성과정. **마케팅과학연구**, 16(3), 61-86.
19. 정기오 (2019). 인적자원의 인적자산화 과정과 자산유형. **서비스연구**, 9(2), 77-88.
20. 정용찬, 김윤화 (2020, 12월). 2020년 방송매체 이용행태 조사. **방송통신위원회**, pp. 1-500.
21. 정인숙 (2016). MCN의 플랫폼 대응과 기존 미디어 사업자의 MCN 대응이 주는 시사점: 자원기반이론적 관점에서. **방송통신연구**, 95, 64-88.
22. 최민하 (2022, 11월 22일). KT 스튜디오 지니, 미디어콘텐츠 시장에 출사표를 던지다. **삼성증권**.
23. 황재원, 박경미 (2014). 경영자원의 속성이 자원공유에 미치는 영향: 자원기반관점을 중심으로. **한국산학기술학회 논문지**, 15(10), 6004-6013.
24. CJ ENM (2022, 11월 14일). **2022년 9월 3분기보고서** (제 29기).

[국외 문헌]

25. Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, 34(1), 347-369.
26. Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 14, 33-46.
27. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
28. Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. **MIS Quarterly**, 24(1), 169-196.

29. Gollner, G. (2013). The technology side of content strategy. *Intercom*, 60(5), 17-20.
30. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
31. Hallinan, B., & Striphas, T. (2016). Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture. *New Media & Society*, 18(1), 117-137.
32. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts* (4th ed.). Singapore, SG: Thompson Learning.
33. Jacoby, J. (1971). A model of multi-brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 11(3), 53-66.
34. Landers, D., & Chan-Olmsted, S. M. (2004). Assessing the changing network television market: A resource-based analysis of broadcast television networks. *The Journal of Media Business Studies*, 1(1), 1-26.
35. Lin, C., Tsai, H. L., Wu, Y., & Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, 50(8), 1396-1411.
36. Pfeffer, J., & Salansik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependency perspective*. Harper & Row, New York.
37. Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
38. Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
39. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
40. Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
41. 강도림 (2022, 6월 30일). 스포츠·공연 고화질 생중계...티빙의 영상압축 기술 덕이죠. **서울경제**. <https://www.sedaily.com/NewsView/267G4ZRLBP>
42. 공정거래위원회 보도자료 (2022, 10월 31일). **공정위, 인터넷 동영상 서비스(OTT) 간 기업결합 승인**. https://www.ftc.go.kr/www/selectReportUserView.do?key=10&rpttype=1&report_data_no=9782
43. 권혁주 (2021, 3월 26일). 웨이브 '1조 투자'로 스튜디오 설립, CCO 영입 추진. **데일리임팩트**. <http://www.dailyimpact.co.kr/news/articleView.html?idxno=67573>
44. 김가은 (2022, 11월 12일). [탐타부] 몰랐던 영화 취향을 먼저 알려준다... 티빙이 초개인화를 꿈꾸게 된 이유는. **Tech M**. <https://www.techm.kr/news/articleView.html?idxno=103509>
45. 김나인 (2022, 12월 12일). 토종 OTT, 내년 생존경쟁 직면... 정책적 육성 방안 시급. **디지털타임즈**. https://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2022121302101031029001
46. 김양혁 (2022, 7월 25일). LGU+, 티빙 제휴 상품 출시...“OTT 서비스 강화”. **조선비즈**. <https://biz.chosun.com/it-science/ict/2022/07/25/UGROBALETVFPXD24JKN266TUFY/>
47. 김예슬 (2023, 1월 7일). 트렌드 저격한 티빙, 인기 IP로 글로벌 공략 [올해 우리 OTT는]. **쿠키뉴스**. <https://www.kukinews.com/newsView/kuk202301060133>
48. 김태우 (2018, 3월 16일). 용량은 줄이고, 화질은 살리고: 넷플릭스. **테크플러스 블로그**. <https://m.blog.naver.com/PostView.naver?isHttpsRedirect=true&blogId=tech-plus&logNo=221230303096>
49. 김현아 (2016, 5월 1일). CJ E&M, 태국 미디어사와 합작법인 만든다. **이데일리**. <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsid=01662966612644656&mediaCodeNo=257>
50. 김희재, 이지은 (2022, 4월 15일). CJ ENM: 사업구조 재편 마무리 단계. **기업분석리포트**, 대신증권. http://money2.daishin.com/PDF/Out/intranet_data/product/researchcenter/report/2022/04/43846_cjenm.pdf
51. 노지민 (2022, 1월 16일). '시청률 폭망' 했다면 구경아이고있지만, OTT 이용률은 '순위권'. **미디어오늘**. <http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=301779>
52. 리얼미터 (2021, 9월 3일). 온라인 스트리밍 서비스 선호도, 넷플릭스 독주 속, 2위 경쟁 치열. **리얼미터**. <http://www.realmeter.net/온라인-스트리밍-서비스-선호도-넷플릭스-독주-속-2위/>

[URL]

53. 메조미디어 (2022). OTT 업종분석 리포트. **2022 업종 분석 리포트**, (6). https://www.mezzomedia.co.kr/data/insight_m_file/insight_m_file_1451.pdf
54. 박소희 (2022, 11월 24일). 접속은 신속, 화질은 향상, 추천은 똑똑... 티빙, UX 경험 확 바꾼다 [OTT온에어]. **아이뉴스24**. <https://www.inews24.com/view/1542328>
55. 박윤정 (2022, 3월 25일). 기업가치 2조원 '티빙', 오리지널 콘텐츠에 투자해 글로벌 진출. **동아일보**. <https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20220324/112512196/1>
56. 박종진 (2021, 12월 21일). 티빙, 2~3년 내 상장-미국 등 10개국 진출 공식화. **전자신문**. <https://www.etnews.com/20211221000253>
57. 박효길 (2021, 7월 28일). [기획] 네이버·카카오, OTT 시장서도 '한판'. **매일일보**. <https://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=848891>
58. 변휘 (2022, 12월 22일). 웨이브, 美 K콘텐츠 플랫폼 '코코와' 인수... "글로벌 진출 본격화". **머니투데이**. <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2022122212075743843>
59. 선한결 (2022, 3월 21일). KT, CJ ENM서 100억 유치 '콘텐츠 동맹'. **한경코리야마켓**. <https://www.hankyung.com/finance/article/2022032100111>
60. 신승훈 (2022, 1월 19일). CJ ENM, '엔데버 콘텐츠' 인수 절차 완료. **아주경제**. <https://www.ajunews.com/view/20220119161801928>
61. 오수연 (2023, 1월 6일). 국민 10명 중 7명 OTT 보는데... 업계 "적자 더 커져". **아시아경제**. <https://www.asiae.co.kr/article/2023010523411787705>
62. 오승훈 (2022, 6월 17일). 티빙서 보는 해외 OTT '파라마운트 플러스'... 뭘 볼 수 있나. **한겨레**. https://www.hani.co.kr/arti/culture/culture_general/1047295.html
63. 우수민 (2022, 12월 1일). '시즌합병' 끝낸 티빙, 독자 콘텐츠로 승부수. **매일경제**. <https://www.mk.co.kr/news/it/10553084>
64. 원티드 (2022, 8월 1일). 티빙 플랫폼 개발·QA·데이터 엔지니어링 팀을 만나다. **원티드**. https://www.wanted.co.kr/ev-ents/22_07_s17_b03
65. 유승목 (2022, 4월 12일). 글로벌 한류, '1인치 장벽' 넘었을까...OTT 시장 2025년 2조로. **머니투데이**. <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2022041209081468145>
66. 윤현중 (2022, 7월 28일). 웨이브, 'HBO 맥스' 오리지널까지 확대해 국내 독점 제공. **CNET Korea**. <https://www.cnet.co.kr/view/?no=20220728153414>
67. 이장준 (2022, 7월 17일). KT그룹, OTT빠진 자체 미디어 밸류체인 득실은. **더벨**. <http://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202207141622244480103221&lcode=00>
68. 장수영 (2023, 1월 12일). CJ ENM, 올해 티빙·피프스 시즌 흑자전환 기대 [SK증권]. **아주경제**. <https://www.ajunews.com/view/20230112082224234>
69. 조계완 (2022, 12월 29일). 올 증시 1월3일 개장일이 '꼭지'였다...코스피, 3천대 찍고 내리막. **한겨레**. <https://www.hani.co.kr/arti/economy/finance/1073688.html>
70. 최민지 (2019, 11월 4일). [유료방송 M&A ①] 급변하는 글로벌 미디어 생태계... 한국 '골든타임' 놓칠라. **디지털데일리**. http://www.ddaily.co.kr/m/m_article/?no=187847
71. 캐치뉴스 (2022, 8월 24일). Z세대 78%, "방송국보다 OTT업계 취업 선호해". **캐치뉴스**. <https://m.catch.co.kr/News/RecruitNews/296032?SubCode=16>
72. 황이화 (2016, 10월 24일). 티빙, CJ E&M 이관 후 1년째 정체...후발 주자 '폭'에 흡수될까? **프라이미경제**. <http://www.newsprime.co.kr/news/article/?no=352082>
73. CJ Newsroom (2021, 1월 8일). 티빙, JTBC 제휴 통해 사업 본격화...양사 시너지 극대화 기반 OTT시장 판도 변화 예고! **CJ ENM**. <https://cjnews.cj.net/티빙-jtbc-제휴-통해-사업-본격화-양사-시너지-극대화-기/>
74. CJ Newsroom (2021, 6월 30일). OTT 티빙(TVING), 네이버 합류로 사업 확장 속도 높인다. **CJ ENM**. <https://cjnews.cj.net/ott-티빙tving-네이버-합류로-사업-확장-속도-높인다/>
75. CJ Newsroom (2022, 12월 12일). 티빙, 2023년 오리지널 콘텐츠 라인업 공개. **CJ ENM**. <https://cjnews.cj.net/2023년-티빙-오리지널-라인업-공개/>
76. CJ Newsroom (2022, 1월 24일). [인터뷰] 티빙의 개발 경쟁력은 곧 고객을 위한 서비스! 티빙 조성철 CTO. **CJ ENM**. <https://cjnews.cj.net/인터뷰-티빙의-개발-경쟁력은-곧-고객을-위한-서비스/>
77. CJ Newsroom (2022, 7월 25일). 티빙, LG U+와 '티빙팩' 론칭 "이용자 선택권 강화" 통신사 시너지로 플랫폼 가치 고도화. **CJ ENM**. <https://cjnews.cj.net/티빙-lg-u와-티빙팩-론칭-이용자-선택권-강화/>
78. ReAnIn Analysis (2022, May 24). OTT streaming market: Competition heats up-ReAnIn analysis. **Bloomberg**. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-24-ott-streaming-market-competition-heats-up-reanin-analysis>

- s://www.bloomberg.com/press-releases/2022-05-24/ott-streaming-market-competition-heats-up-real-analysis
79. Spangler, T. (2020, January 16). Netflix projected to spend more than \$17 billion on content in 2020. *Variety*. <https://variety.com/2020/digital/news/netflix-2020-content-spending-17-billion-1203469237/>
 80. Statista. (2022, November). Video Streaming (SVOD)–Worldwide. *Statista*. <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-on-demand/video-streaming-svod/worldwide>
 81. The Motley Fool. (2019, June 5). Netflix could have twice as many U.S. subscribers as cable within 5 years. *Nasdaq*. <https://www.nasdaq.com/articles/netflix-could-have-twice-many-u.s.-subscribers-cable-within-5-years-2019-05-06>
 82. THE VC. 티빙. <https://thevc.kr/tving> (검색일: 2023.1.20.)

부록: 2021-2023 티빙 오리지널 콘텐츠 목록(티빙 홈페이지 기준, 가나다순)

연도	제작	분류	IP
2021	6	드라마	당신의 운명을 쓰고 있습니다, 마녀식당으로 오세요, 술꾼도시여자들, 어른 연습생, 유미의 세포들, 해피니스
	11	예능	가상세계지만 스타가 되고 싶어, 골신강림, 러브캐처 인 서울, 백종원의 사계, 신서유기 스페셜 스프링캠프, 아이돌 받아쓰기 대회(시즌1, 시즌2), 여고추리반 (시즌 1, 시즌 2), 유명가수전 히든트랙, 환승연애
	4	영화	서복, 샤크: 더 비기닝, 미드나이트, 해피 뉴이어
	1	시트콤	이머전시(EMERGENCY)
	1	다큐	이중건 비평가의 건축학 개론
	1	애니	신비아파트 특별판: 빛의 뱀파이어와 어둠의 아이
2022	13	드라마	개미가 타고 있어요, 괴이, 나를 사랑하지 않는 X에게, 내과 박원장, 돼지의 왕, 몸값, 술꾼도시여자들2, 씬: 괴이한 이야기, 아일랜드, 아직 최선을 다하지 않았을 뿐, 온더, 유미의 세포들2, 장미맨션
	13	예능	각자의 본능대로2, 결혼과 이혼사이, 똬수다, 러브캐처 인 발리, 마녀사냥 2022, 보물찾기, 서울체크인 (시즌1, 시즌2), 얼라이브(ALIVE), 전체관람가+: 숏버스터, 제로섬 게임, 청춘MT, 환승연애2
	1	다큐	푸드 크로니클
2023 (예정)	5	드라마	방과 후 전쟁활동, 비밀의 숲 스펀오프, 샤크: 더 스톤, 우리가 사랑했던 모든 것, 잔혹한 인턴
	10	예능	결혼과 이혼사이2, 김태호PD 신규 예능, 더 디저트, 더 타임 호텔, 두발로 티켓팅, 마녀사냥 새시즌, 만찐남, 여고추리반3, 웹툰싱어, 환승연애3
	1	다큐	KPOP Generation

● 저 자 소 개 ●



유진희 (Vickie Jinhee Yu)

현재 (주) N Media 전략기획 본부장, 중앙대학교 첨단영상대학원 겸임교수이다. 한양대학교 문화콘텐츠학과에서 박사과정을 밟고 있으며, 펍시 글로벌 브랜드와 GM대우 신차 브랜드 담당 AE, 소니픽처스의 애니맥스브로드캐스팅 론칭 및 브랜드 총괄, 한국엠씨엔협회 설립 및 초대 사무국장 등을 역임하였고, 미디어 및 테크 기업들의 사업전략과 IPO 등 20년 이상의 미디어 및 테크 분야에서 사업전략 업무를 진행하였다. 주요 관심분야는 뉴미디어 전략, 플랫폼 비즈니스, 콘텐츠 마케팅, ICT 미디어 정책이다.



홍일한 (Ilhan Hong)

현재 유엠에이지(UMAG) 부대표, 한양대학교 문화콘텐츠학과 겸임교수로 재직 중이다. 한양대학교에서 문화콘텐츠학 박사과정을 수료하였고, CJ ENM, 스튜디오드래곤, SK텔레콤, 와이낫미디어 등 문화콘텐츠 분야 기업에서 업무 전문성을 쌓았다. 주요 관심분야는 뉴미디어, 플랫폼, 브랜드, 팬덤, 저작재산권 등이다.



김치호 (Kenneth Chi Ho Kim)

현재 한양대학교 문화콘텐츠학과 교수로 재직 중이다. 미국 버지니아대학교 다든경영대학원에서 MBA를 취득하였고, 삼성에버랜드 전략기획팀, 삼성증권 IB사업본부에서 Vice President로 CJ E&M에서 글로벌사업팀장으로 근무하였다. 주요 관심분야는 콘텐츠산업, 한류, 테마파크 등이며 관련된 논문을 다수 발표하였다.

〈 Abstract 〉

A Competitiveness Analysis on Business Resources of ‘TVING’ in Korean OTT Market: Focusing on Resource-based Theory and VRIO Framework

Vickie Jinhee Yu*, Ilhan Hong** Kenneth Chi Ho Kim***

This study aims to review the competitiveness of ‘TVING’, a Korean OTT player in Korean market. For this, this study extracts core business resources of TVING focusing on resource-based theory, and analyzes their competitiveness under VRIO framework. TVING has 4 tangible and intangible resources respectively and 1 human resource. Tangible resources of TVING are technology(recommendation, compression), content(original, exclusive, discriminative non-exclusive), production studio, and paid-subscribers. Intangible resources are content planing capability, distribution network(local, global), marketing promotion(PR, sales), brand preference. And human resource of TVING creates IP professionalism of the company. As a result of VRIO analysis, discriminative non-exclusive content, production studios, and domestic service channels are the most powerful resources of TVING to ‘sustain competitive advantage’. Technology, original content, planning capability and IT professionalism bring ‘temporary competitive advantage’, while exclusive content, the number of paid-subscribers, global service network, and promotion capabilities are not core resources with staying in competitive rank stages. By the way, TVING has potential users for sales of KT and LGU+ thanks to partnership and M&A, but this is not effectively used at the organization level yet. The meaning of this study can be found in that this evaluated competitiveness by each resource of TVING and arranged its implications.

Key words: OTT, Business Strategy, TVING, Resource-Based Theory(RBT), VRIO Framework, Knowledge management

* Hanyang University

** Hanyang University

*** Hanyang University