

디지털 컨버전스가 만능은 아니다

나준호 / LG경제연구원



디지탈 컨버전스(Digital Convergence)란 디지털 기술을 매개로 컴퓨터, 가전, 통신 등의 다양한 기반 기술이 서로 유기적으로 융합되는 경향을 의미한다.

디지털 컨버전스는 PC, AV 가전, 휴대폰 등 단말 기기 뿐만 아니라 디지털 정보가 생성, 유통, 재가공, 재생되는 콘텐츠, 네트워크, 서비스 등 디지털 가치사슬의 전 과정에 걸쳐 활발히 전개되고 있다.

콘텐츠 부문의 디지털 컨버전스는 1990년대부터 시작되어 이미 완성 단계에 이르렀고, 네트워크 및 서비스 분야에서는 현재 방송과 통신의 융합, 유무선 통합 등의 방향성이 점차 구체화되고 있다. 이에 따라 최근 정보통신 업계에서는 디지털 컨버전스에 대한 장미빛 기대가 확산되고 있다. 즉 다양한 기능을 통합한 컨버전스 기기가 속속 등장할 것이며, 컨버전스 제품들은 기존의 제품을 빠르게 대체하고 기존의 개별 시장을 통합하여 거대한 시장 기회를 창출한다는 것이다.

또한 산업간 경계가 붕괴되고 과거 진출하기 힘들었던 시장 영역으로 진출이 용이해지고 있어, 향후 시장을 석권할 수 있는 완전 융합 제품을 가장 먼저 제시한다면 일거에 세계적인 기업으로 성장할 수 있다는 것이다.

그러나 현실은 장미빛 기대와는 다르게 진행되고 있다.

기업들이 기술적 비전으로서 디지털 컨버전스를 구체적인 수익 창출로 연결하는 과정에서 예상하지 못했던 난항을 겪고 있는 것이다.

예를 들어 DVD 콤보, 프린터-팩스-스캐너 복합기처럼 시장 진입에 성공한 컨버전스 제품들도 있지만, 인터넷TV, 인터넷 세탁기, IP 화상전화기, PC TV 등 초기 시장 형성에 실패한 제품들은 헤아릴 수 없이 많다.

현실과 기대와의 괴리에는 여러가지 이유가 있을 것이다. 그중 가장 근본적인 이유로는 일반적인 장미빛 기대와는 다르게 디지털 컨버전스가 본래 기회와 위협의 양면성을 가지고 있다는 점을 들 수 있다.

디지털 컨버전스가 일반적인 통념과는 배치되는 모순적인 특성을 가짐에도 불구하고 기업들이 전략 수립 및 실행에 있어 이를 충분히 고려하지 않아, 종종 전략적 오류를 범하게 되는 것이다. 이러한 측면에서 그동안 기술 지상주의적인 관점에서 디지털 컨버전스에 대해 잘못 인식하고 있었거나 환상을 가지고 있었다면, 이를 바로잡고 현실적인 시각에서 디지털 컨버전스를 활용한 사업 전략을 구상해야 할 것이다.

그렇다면 디지털 컨버전스에 대해 흔히 갖게 되는 오해와 환상으로는 어떠한 것들이 있을까?

첫번째 환상으로는 완전 융합 제품이 결국 시장을 지배하게 될 것이라는 통념을 들 수 있다. 그러나 실제로 기반 기술 측면의 컨버전스(Convergence, 수렴/융합)는 결과적으로 최종 제품 측면에서 다이버전스(Divergence,

발산/다양화)를 가져온다. 즉 가까운 시일 내에 어느 한 제품 형태가 전체 시장을 석권하기 보다는 신제품과 구제품, 융합 제품과 특화 제품 등 다양한 기기들의 공존 상황이 상당 기간 지속될 가능성이 큰 것이다.

예를 들어 향후 3~5년 내에 완벽한 휴대용 복합 멀티미디어 단말이 등장한다 해도, 휴대용 기기 시장은 하나로 통합되기보다 현재의 휴대폰, 스마트폰, PDA, MP3플레이어, 디지털 카메라 등 기존의 시장 구도가 상당 기간 유지될 것이다.

또한 개별 시장 내에서도 다이버전스 현상이 나타날 것으로 보인다. 즉 기능이나 폼 팩터가 각각 차별적인 다양한 제품들이 시장을 분할하는 것이다.

최근 노키아는 IR 자료에서 자동차 시장의 예를 빌어 향후 휴대폰 시장의 환경 변화를 설명한 바 있다.

즉 자가용, 버스, 트럭, 특장차 등 다양한 형태의 제품이 존재하는 자동차 시장처럼 휴대폰 시장도 디자인, 기능 등이 차별적인 여러가지 기기들로 세분화된다는 것이다.

두번째 환상으로는 디지털 컨버전스가 거대한 시장 기회를 창출한다는 생각을 들 수 있다.

물론 컨버전스가 새로운 시장 기회를 낳는 것은 사실이다. 문제는 이러한 시장 기회가 모두에게 공평히 열려 있지는 않다는 데 있다.

디지털 컨버전스는 가치 창출적이라기 보다는 가치 이전적이기 때문이다. 즉 기존 기술에 기반한 시장에서 새로운 컨버전스 기술에 기반한 시장으로 가치가 이전되고, 컨버전

스 기술을 구사하는 여러 기업들 사이에서도 보다 우월한 차별적 효용을 제공하는 소수의 기업에 보다 많은 가치가 돌아가는 것이다.

예를 들어 광학 기술과 디지털 기술이 융합된 디지털 카메라 기술은 새로운 디지털 카메라 시장을 형성시켰지만, 기존의 필름 시장을 파괴한다. 또한 새로운 디지털 카메라 시장에서도 산업간 경계 붕괴로 참여 기업들은 유례없는 전방위적 경쟁에 직면하고 있다. 따라서 현재 디지털 카메라 시장에서는 세계적으로 30~40여 개의 기업이 경쟁 중이나, 실제로 만족할만한 수익을 내는 기업은 월등한 제품 구현 능력을 갖추고 전체 시장의 50% 이상을 점유하고 있는 소니, 올림푸스, 코닥 등 소수의 상위 기업들에 국한되고 있다.

셋째, 최신 기술의 융합이 곧 시장에서의 성공을 보장한다는 환상이다.

재미있는 사실은 디지털 컨버전스를 이용하여 성공한 기업이나 제품의 경우 반드시 최첨단 기술을 구현하고 융합했기에 성공한 것은 아니라는 점이다.

제품에 구현된 기술이 지나치게 혁신적일 경우 과도한 개발 비용, 기반 인프라의 미비, 소비자 니즈의 부재 등으로 시장에서는 실패할 가능성이 크다. 오히려 성공한 컨버전스 제품의 경우 최첨단 기술의 적용 여부는 초기 수용자(early adoptor) 계층을 겨냥하거나 제품의 혁신성을 강조하기 위한 마케팅 수단의 성격이 강하다.

중요한 것은 기반 기술이 얼마나 혁신적인가의 문제가 아니라 어떠한 차별적 효용을 소



비자들에게 제공할 수 있는가의 문제이기 때문이다.

이 때문에 성공적인 컨버전스 제품들은 최첨단 도입기 기술보다는 역설적으로 성장기, 성숙기 기술을 잘 융합한 경우가 많다.

성장기, 성숙기 기술은 대개 외부 구매가 가능하여 저렴하게 제품 생산이 가능하다. 또한 관련 기술이 충분히 발전되어 기반 인프라가 조성되었고, 소비자들의 인지도가 높고 기존 기술/제품에 대해 무엇인가 부족한 부분을 느끼고 있을 가능성이 크기 때문이다.

예를 들어 DVD롬보의 경우 첨단 DVD 기술에 성숙기 VCR 기술을 융합하여 큰 성공을 거두었다. DVD를 구입하고는 싶지만 DVD 콘텐츠를 구하기 힘들고, VCR과 DVD를 같이 놓자니 번잡스러워 고민하는 소비자들에게 대안을 제시했기 때문이다.

네번째 오해와 환상은 하드웨어 기업의 경우 콘텐츠 및 서비스 기업과의 통합-연계가 필수적이라는 생각이다.

흔히 디지털 컨버전스 시대에 성공하기 위해서는 소니나 AOL처럼 하드웨어 뿐만 아니라 콘텐츠, 서비스까지 포괄하는 사업구조를 가져야 한다고 생각한다. 이러한 통념은 하드

웨어 기업이 콘텐츠 및 서비스 사업을 하게 되면 제품의 매력도가 증대되고, 그 자체로도 수익성이 높다는 인식에 기초하고 있다.

그러나 소니의 성공은 영화, 음악 등 콘텐츠 사업을 병행했기 때문이 아님을 분명히 할 필요가 있다.

소비자가 소니의 MP3 플레이어를 사는 이유는 소니가 음반 사업을 하고 있기 때문이 아니다. 소니의 MP3 플레이어가 성능, 기능, 브랜드 등 제품 측면에서 자신의 니즈를 잘 충족시킨다고 평가하기 때문이다. 또한 콘텐츠 및 서비스 사업은 사후적으로 수익성이 높아 보이지만, 사업 자체의 경쟁 원리가 다르고 사전적으로 리스크를 쉽게 감지하기 힘들고 위험 사업이라는 점을 간과해서는 안된다.

자금 능력과 브랜드 인지도, 유통망이 부족한 기업의 경우 실패 가능성이 매우 높은 것이다.

이러한 측면에서 디지털 컨버전스에 대한 대안적 시각이 기업 전략 수립에 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 융합 제품과 특화 제품의 공존 경향에 대응하여 양자를 동시에 개발하되 제품 포트폴리오 상에서 역할 구분을 분명히 해야 할 것이다. 즉 첨단 융합 제품의 경우 기업 브랜드 이미지 제고와 첨단 기술 확보 차원에서 개발을 계속하는 한편, 당분간 보다 큰 시장이 예상되는 기존 특화 제품을 Cash Cow로 활용해야 할 것이다.

둘째, 디지털 컨버전스의 가치이전적인 성격을 감안하여 컨버전스 기술의 도입을 통해 새로운 시장 기회를 도모하되, 가급적 기존의 강점을 지렛대 삼아 보다 많은 가치를 확보할

수 있는 방안을 모색해야 한다.

셋째, 최신 기술의 융합 여부 보다는 차별적 효용의 제공 여부가 제품 성공에 중요하다는 점을 감안하여, 시장 중심적인 제품 개발을 도모해야 한다.

넷째, 하드웨어 기업의 경우 제품 자체의 매력도 증대가 시급하다는 점을 감안하여, 투자 우선 순위를 콘텐츠 및 서비스 부문 투자 보다는 브랜드 인지도 구축이나 디자인 능력 향상 등에 두는 것이 보다 바람직할 것이다.

지금까지 많은 기업들은 디지털 컨버전스 시대에 형성될 시장 기회 측면에 주안점을 두고 전략을 추진해 왔다. 그러나 앞에서 살펴본 것처럼 디지털 컨버전스는 기회와 위협의 양면성을 지니며 여러가지 모순적인 성격을 가지고 있다. 따라서 기회 측면에 고무되어 디지털 컨버전스가 현재의 불황을 타개할 수 있는 만능의 수단이라는 기대를 갖는 것은 자칫 위험할 수 있다.

오히려 디지털 컨버전스가 그 진행상 실제로 부딪히는 문제점들이 무엇이고 이를 해결하기 위해 무엇을 할 것인가에 대해 고민하는 것이 현실적인 접근법일 것이다. 따라서 기업들은 디지털 컨버전스라는 기술적 비전을 추구하되, 비전을 달성하기 위한 전략의 실행 과정 상에서 직면할 수 있는 현실적 난관들에 주목할 필요가 있다.

왜 이러한 문제들이 발생하는지 검토하고 산적한 현실적 난관들을 하나하나 풀어나가는데서 사업 기회를 찾아야 하는 것이다.

Evolution을 통해 Revolution을 추구하는 지혜가 필요한 시점이다.