

비즈니스 모델 혁신의 성공 및 실패 사례연구 : 조이큐브와 넷플릭스 중심으로*

한정희** · 조옥주***

Study on Business Model Innovation : The Case of Joycube and Netflix*

Jung-hee Han** · Ok-joo Cho***

■ Abstract ■

This study explores to identify the characteristics of the business model by comparing and analyzing the value creation between two cases, and to be successful in business model innovation. In order for the pursuit of purposes, domestic and international firm's business model cases are analyzed. Regarding the business model innovation, huge differences are found between two cases. First, a clear customer value proposal is important. Netflix is constantly monitoring the customer's needs and satisfactions to improve value proposition, while Joycube, domestic firm does not adjust to meet the change of the customer's behaviors. Second, the business model innovation should be taking into account the customer's behaviors in the constant changing market environments.

For the growth, firms should consider strategic monitoring the market environments, and find a novelty of the markets, and to create the jump through business model innovation

Keyword : Business Model Innovation, Value Creation, Value Chain, Value Suggestion,
Market Environment

1. 서론

인터넷 경제시대를 맞아 산업의 성숙 속도는 더욱 빨라지고 있다. 지역적 장벽이 약해지고, 경험이나 지식, 노하우 등이 IT기술의 발달에 힘입어 기업 간 이동장벽이 약해지고 있는 기업환경 시대가 되었다. 이러한 시기에, 기업의 지속적인 생존·성장을 추구하기 위한 중요한 수단으로 비즈니스 모델 혁신에 대한 관심이 점차 높아지고 있다. 비즈니스 모델 혁신은 획기적인 신기술이나 신제품 개발이 없이도 높은 성과를 기대할 수 있는 효과적인 전략 대안으로 주목받고 있는 것이다[3].

Zott, Amit and Massa[24]은 사업의 성공은 혁신적인 비즈니스 모델에 달려 있다고 주장하였다[24]. 혁신적인 비즈니스 모델이 결여된다면 사업의 최대 효과를 거둘 수 없다고 역설하였다[20]. 이렇듯 비즈니스 모델은 기업 성공의 핵심 요소이기에, 사업실패와 성공에 대한 비즈니스 모델의 분석은 기업의 지속적 성장에 있어 매우 중요한 작업이다.

본 연구에서는 우리나라 서민문화의 대표적인 엔터테인먼트 공간이었던 비디오 대여점이 왜 사라졌는지에 관한 실패사례와 미국의 넷플릭스가 어떻게 세계적인 온라인 엔터테인먼트사로 성장하였는지에 관하여 살펴보고, 이를 통하여 비즈니스 모델 혁신성의 중요성을 실증적으로 제시하고자 한다.

20여 년 전만 해도 우리 주변에서 비디오 대여점을 쉽게 찾아볼 수 있었다. 당시 비디오 대여점은 가족끼리, 연인끼리 영화와 감독, 배우에 대해서 함께 이야기하고, 원하는 영화를 고를 수 있는 문화공간의 역할을 하는 곳이었다. 2000년대 초반, 영화 산업에서 수직적 계열화를 추구함으로써 미디어 산업에 영향력을 확대하고자 하였던 CJ그룹에서 비디오 대여산업에 진입하다. 하지만 이 당시의 영화 대여산업이 막 성숙기의 최고점을 지난 시점이었다. 이후 CJ그룹은 국내 비디오 대여산업

의 몰락을 거스르지 못하고 3년 만에 대여산업에서 철수하게 된다.

막강한 자본력과 선진 운영시스템을 도입하였음에도 불구하고, CJ그룹이 실패하게 된 이유는 무엇인가? 또한, 이와 대조적으로 세계 최대의 비디오 렌탈기업인 블록버스터사의 파산을 가져오게 한 넷플릭스의 성공요인은 무엇인가?

이에 대한 대답은 기업들의 비즈니스 모델에 대한 근본적인 이해와 접근방법에서 찾아 볼 수 있다. 대다수 실패하는 기업들은 독자적인 시장을 개발하거나 차별적인 아이디어로 승부하기보다는 경쟁업체의 비즈니스 모델을 모방하거나 기존의 비즈니스 모델에 한 두 가지 서비스를 첨가하여 시장에 진입하고 있다. 결국 기존 시장의 경쟁만을 가중시키고 현 시장의 전체 파이를 분할하는 수준에 머물고 있어 새로운 수익이나 가치 창출에 실패하는 것이다[9].

본 논문은 국내외 기업의 성공과 실패 사례 분석을 통하여 각각의 비즈니스 모델이 가지고 있는 특성을 파악하고, 가치제안, 가치사슬을 통한 가치창출을 비교·분석하여 비즈니스 모델 혁신에 성공하기 위한 접근 방법을 제시하는데 목적이 있다.

사례연구를 위해 여러 경로로 2000년부터 2013년까지의 관련 연구 보고서를 입수하였다. 국내 기업의 사례 분석을 위하여 해당 기업의 설립 초기부터 관여한 영업 담당자와의 인터뷰를 실시하였다. 대상 기업이 2005년에 이미 프랜차이즈 대여사업 부문을 정리하고, 2009년 CJ CGV에 흡수 합병된 상태이기에 담당자 인터뷰가 쉽지 않았다. 주 인터뷰 내용은 1) 해당 기업의 시장진입 과정 및 개요, 2) 해당 기업의 전략 및 경쟁력 분석, 3) 해당 기업의 영업·마케팅 활동 등이다. 그 밖에 국외기업은 국내외에 보고된 보고서를 활용하여 분석하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 2장에서는 이론적 고찰로 선행 연구들을 검토하였는데, 관련 연구들은 크게 둘로 나눌 수 있다. 하나는 비즈니스

스 모델에 관한 연구이며, 다른 하나는 디지털콘텐츠의 유통에 관한 연구이다. 제 3장에서는 국내와 국외 기업을 각각 하나씩 선정하여 비즈니스 모델 혁신 관점에서 분석하였으며, 제 4장에서는 사례 연구 결과를 종합하여 비교·분석하였다. 마지막으로 제 5장에서는 결론 및 본 연구의 한계점, 그리고 시사점을 정리하였다.

2. 이론적 고찰

2.1 비즈니스 모델에 관한 연구

문화산업의 비즈니스 모델에 관한 연구는 그 유형만큼이나 매우 다양하다. 양희동, 이채영, 황세운(2010)은 비즈니스 모델의 의미를 “어떤 제품이나 서비스를 어떻게 소비자에게 제공하고, 어떻게 마케팅하며, 어떻게 돈을 벌 것인가 하는 계획 또는 사업 아이디어”라고 정의하였다. 비즈니스 모델이란 용어의 등장배경은 아마존(Amazon), 이베이(eBay) 등 인터넷 확산과 함께 새로운 형태의 온라인 기업이 등장하기 시작하면서이다. 온라인 기업은 비즈니스 모델을 제시함으로써 오프라인 기업과 차별화되는 기업 경영 방식, 가치 창출 요인, 프로세스를 보여주었다[12]. 초기 비즈니스 모델의 연구자인 Timmers[23]는 비즈니스 모델로 가치사슬을 구성하는 요소들을 설명하며, 이의 분해와 재결합, 참여자들 간의 상호작용 패턴을 분석하였다. 이를 통해, 비즈니스 참여자와 그들의 역할을 설명하는 제품, 서비스, 정보흐름의 구조를 알 수 있으며 참여자들의 잠재적 이익과 그 수익의 원천을 설명하고 있다[23].

Rappa[22]는 비즈니스 모델을 ‘회사가 스스로 유지될 수 있도록 하는 사업의 운영방식으로 매출을 발생시키는 사업의 방식’이라 정의하였다. Timmers와 Rappa의 연구 특징은 비즈니스 모델의 유형을 분류하였다는 점이다. Timmers[23]는 11개로 유형화(중개모델, 광고모델, 정보중개모델, 상점모델, 제조업체모델, 제휴모델, 공동모델, 회원모델, 사용

료모델 등)하였으며, Rappa는 오프라인 기업이 온라인 기업으로 확장한 유형, 온라인 자체에서 생성된 기업으로 나누어 유형화하였다[23].

비즈니스 모델에 관한 중요성과 다양성은 국내의 선행연구에서도 찾을 수 있다. 이동현[13]은 기업들이 점차 새로운 비즈니스 모델을 내세워 타 기업과의 차별화를 시도하고 경쟁우위를 획득하는 사례가 늘어남에 따라 비즈니스 모델 자체가 경쟁우위를 획득할 수 있는 요인이 된다고 주장하였다. 비즈니스 모델은 제품, 역량보다 더 기본적인 차원에서의 기업 경쟁을 유발한다. 즉, 비즈니스 모델은 기업이 자원과 역량을 지속적으로 확보할 수 있는 기반을 제시하므로 비즈니스 모델이 진부할수록 경쟁에서 도태된다고 언급하고 있다[13].

홍성준[2]은 비즈니스 모델 혁신이란 한 산업에서의 지배적인 전략이나 게임의 법칙과는 다른 새로운 가치를 창출하고 근본적으로 수익을 만드는 방식의 변화를 의미한다고 보았다. 이를 통해 게임의 룰을 바꾸고 궁극적으로 성장을 구가한다는 개념이다. 그래서 기존의 게임을 경쟁사보다 잘 수행한다기보다는 전혀 다른 게임을 수행하여 경쟁사보다 많은 가치와 수익을 창출하는 것이기 때문에 차별화의 원동력이 된다고 주장하고 있다[2].

〈표 1〉 비즈니스 모델 혁신의 유형

유형	사례
시장·제품의 재정의	스왑치 시계 : 시계시장을 패션으로 재정의하면서 고객 니즈 선도
사업의 재정의	CGV : 영화만 상영하던 영화관을 공연실황을 중계해주는 장소로 재정의해 영화상영보다 높은 관객 점유율을 확보
시장 창출	액스모델 : 기술장벽으로 과거에 쓸 수 없었던 세일가스 자원을 채굴할 수 있는 신기술을 개발해 세일가스 시장 창출
고객의 감춰진 니즈 충족	페이스북, 트위터 : 소통과 자기노출의 욕구를 파악해 사업기회로 연결

자료 : 홍성준, 『차별화의 법칙: 소비자를 유혹하는 24가지 키워드』.

김아랑(2005)은 비즈니스 모델 혁신의 유형을 가치제안(Value proposition), 가치창출(Value crea-

tion), 수익모델(revenue model)로 분류하였다. 가치제안은 제품이나 서비스로 대표되는 기업의 제공물인 핵심가치를 정의하는 것으로 결국 경쟁자와 차별화 되는 가치를 비즈니스 모델에 포함시키는 것이며, 가치창출을 통한 비즈니스 모델 혁신은 가치사슬과 가치네트워크 혁신이 주를 이루고 있다고 하였다.

정상철[8]은 비즈니스 모델 혁신을 새로운 서비스를 제공하는 형태의 혁신이 아니라, 서비스의 핵심적인 특성을 변화시키지 않고 비즈니스 모델을 창의적으로 재구성하고 차별화하여 경쟁을 확보하는 혁신이라고 정의하였다[8].

가치사슬이란 고객에게 가치를 제공함에 있어서 부가가치 창출과 관련된 일련의 활동·기능·프로세스의 연계를 의미한다고 언급하고 있다. 여기에서 중요한 점은 가치사슬에서 가치를 창출하는 모든 활동은 독립된 활동이 아니라 연결된 시스템이라는 것이다[6].



자료 : Michael E. Porter, Competitive Advantage[21].

[그림 1] Porter의 가치사슬

정회경[1]은 효과적인 비즈니스 모델은 몇 가지 조건을 필요로 한다고 밝히고 있다. 첫째, 이야기의 즐거리가 좋아야 한다. 좋은 즐거리란 사업의 실행에 필요한 여러 가지 요소가 서로 일관성 있으면서도 논리적으로 적합하게 구성되어 있을 뿐 아니라 다른 즐거리에 비해 독창성이 있어야 한다. 또 지금 어떻게 할 것인가와 함께 장기적으로 어떻게 할 것인가에 대한 계획도 포함해야 한다. 둘째, 비즈니스 모델이 보다 현실적이고 합리적인 이

야기가 되려면, 기업이 처한 장애나 서로 다른 이해관계가 실제로 조정되는 과정을 잘 살펴야 한다. 셋째, 비즈니스 모델을 통해 돈을 벌려면 기업은 이윤을 발생시키는 동력(profit engine)을 찾아야 한다[1].

강한수[3]는 성공적인 비즈니스 모델을 구축하는데 필요한 조건을 4가지로 제시하였다. 그중 첫 번째는 명확한 고객가치 제안(Customer Value Proposition)이며 제품이나 서비스 자체보다는 고객의 문제를 해결하고 니즈를 충족시키는 솔루션 제공을 의미한다. 두 번째 조건은 효과적인 수익 매커니즘(Revenue Mechanism)의 설계이다. 세 번째는 활동 간 선순환 구조(Virtuous Cycle)의 구축으로, 고객가치 실현을 위한 제품과 서비스의 생산과 전달을 위한 활동들 간에 상승작용이 일어나 비즈니스 모델의 경쟁력을 강화시키는 설계가 필요하다고 하였다. 마지막 네 번째 조건은 모방 불가능성(inimitability) 확보로 비즈니스 모델이 지속적으로 경쟁우위를 누리기 위해서 꼭 필요한 요소라고 설명하였다[3].

김봉재[5]는 비즈니스 모델의 구성요소를 고객선택, 핵심가치, 핵심역량, 가치네트워크라는 네 가지로 정의하고 비즈니스 모델의 구성요소가 경쟁기업과 비교할 때 근본적으로 바뀌는 것을 비즈니스 모델 혁신이라고 정의하였다. 또 기존 전략이론의 근본적 혁신에 관한 이론들이 충분히 설명하지 못한 부분을 비즈니스 모델 혁신이라는 개념을 통해 설명하였다[5].

이와 같은 선행연구를 토대로, 본 연구에서는 비즈니스 모델을 모든 기업이 가지고 있는 사업의 논리라고 정의한다.

2.2 디지털 콘텐츠의 유통 관련 선행 연구

양경미[11]는 불법복제 문제는 인터넷 영화시장을 위축시키는 한 요인이며, 대형 영화사들이 온라인 영화유통시장에 참여하여 유통업체가 대형화할 필요가 있다고 보고 있다. 또한, 법적·제도적

정비와 함께 하드웨어적 발전도 동시에 이루어져야 시장규모가 커지면서 인터넷영화가 활성화될 수 있다고 지적하고 있다[11].

장동익[15]은 국내 케이블 방송에서의 VOD 서비스에 대한 성공 가능성을 매우 희망적으로 보고 있으며, IP 기반의 홈 네트워킹 사업자와 대등한 또는 우월한 경쟁을 할 수 있다고 판단하였다. 또한, VOD 서비스는 양방향 서비스의 시작과 동시에 사업자에게는 매출 동력원의 역할을 충분히 해 줄 수 있을 것으로 보여주었다[15].

박현주[7]는 지속적인 기술개발과 더불어 저작물의 유통경로가 기존의 오프라인에서 온라인으로 바뀌고 있는 현실점에서 저작자는 자신의 완전한 권리만을 보호받기보다는 이용자와의 상생이 필요하다고 지적하고 있다. 또한, 무리한 법 적용은 디지털 콘텐츠를 사용하는 이용자들의 유료 콘텐츠에 대한 거부감만을 불러일으킬 수 있는 것으로 나타났다[7].

좌승희, 이태규[17]는 2000년대 중반까지 한국영화산업이 괄목할 만한 성장을 한 주요한 요인은 '수직적 결합'이라고 보고하고 있다. 영화산업에 있어 수직적 결합은 영화의 제작-배급-상영에 이르는 단계의 결합으로, 영화제작 및 공급과정에서 발생하는 거래비용과 정보의 불완전성을 최소화할 수 있는 장치이며, 대규모 제작비가 투입되는 영화 제작이 지속적으로 이루어지기 위해서 반드시 거쳐야 하는 산업구조라고 지적하고 있다[17].

양희웅[10]은 국내외 디지털콘텐츠 산업의 현황을 살펴보고 거래인증제 도입의 필요성에 대하여 연구하였다. 국내 디지털콘텐츠 산업의 발전과 유통 효율화를 위해서 첫째, 디지털 컨버전스 현상에 대응한 가치사슬 연계형 성장모델 발굴이 필요하며, 둘째, 공공 부문 디지털콘텐츠 활성화 노력이 필요하며, 마지막으로 디지털콘텐츠의 건전 유통 질서 확립을 위한 관련 제도를 정비하고 정착시켜야 한다고 언급하고 있다[10].

황부균[19]은 주문형 비디오 서비스는 송출된 방송정보를 일방적으로 수신하는 기존 방송 미디

어와는 달리 양방향 신호전송 채널을 통해 정보 이용자가 정보의 내용 및 형식을 선택적으로 수용할 수 있는 새로운 형태의 서비스이며, 네트워크 및 전송기술의 발달은 과거 뚜렷하게 구분됐던 매체별 영역 구분을 근본에서 허물고, 방송과 통신 산업에 융합시장이라는 새로운 시장의 형성을 현실화시켰다고 언급하고 있다[19].

이한석[14]은 디지털콘텐츠는 제품의 재생산과 유통에서 소비자들의 영향력이 점점 더 커지고 있으며, 소비자에로의 권력의 이동으로 인하여 소비자의 역할이 중요하게 변화되고 있다고 지적하였다. 유료 사용을 좀 더 편하게 만드는 한편 저작권 위험을 높이면 불법적인 사용을 줄일 수 있으며, 무형적인 부분에는 브랜드, 서비스 등을 강화하여 유형성을 느낄 수 있도록 할 필요가 있다고 연구되었다[14].

진성철, 박원준[16]은 인터넷 동영상 서비스 중 영화 콘텐츠 이용자들이 갖는 용이성과 유용성을 중심으로 충족과의 관계 및 영향력을 알아보았다. 유무선 인터넷을 기반으로 영화 콘텐츠를 이용하는 사람들은 콘텐츠 차원에서 최신의 영화를 다양하게 선택할 수 있는 장점을 갖고 있기 때문에 충족을 얻고 있으며, 물리적으로 시간과 공간을 자신이 선택할 수 있다는 점에서 충족을 얻고 있다고 언급하였다[16].

3. 사례연구

3.1 조이큐브

3.1.1 기업개요

조이큐브는 CJ그룹이 지난 2003년 4월 일본 쓰다야 그룹의 한국 내 투자기업을 인수하여 사명을 변경한 계열사로 시작하였다. 쓰다야는 약 4,500만 명의 회원 데이터베이스를 기반으로 직영 및 프랜차이즈 사업 등 인터넷 엔터테인먼트 사업을 하는 회사이다. CJ 엔터테인먼트는 2003년 자체 영화제작을 진행하여 제작, 배급, 상영의

시스템을 갖추었으며 여기에 비디오, DVD 대여·판매 라인의 2차 판권을 담당하는 조이큐브를 계열사에 편입하여 영화의 수직계열화를 강화하였다.

조이큐브는 국내 최초의 홈엔터테인먼트 전문스토어로 시작하였다. 터질 듯한 즐거움의 ‘조이’와 입체적이고 다양한 즐거움 ‘큐브’의 결합으로 온가족 모두가 생활 속에서 즐길 수 있는 국내 유일의 Enjoy Home 서비스를 제공하자는 취지로 설립되었다. DVD, 비디오, 게임 음반 등 콘텐츠 전문유통체인으로서 프랜차이즈 사업화 가능성을 모색하였으나, 2005년 프랜차이즈 모델은 사업성이 없다는 판단으로 기존의 영상물 대여 사업부문을 정리하였다. 같은 해 6월 한국 Microsoft와 Xbox 360 하드웨어 및 소프트웨어의 단독 총판 계약을 맺고 게임 유통 사업에만 매진하였다. 하지만 지속해서 만성 적자에 시달려 결국 2009년 CJ CGV에 흡수합병 되었다.

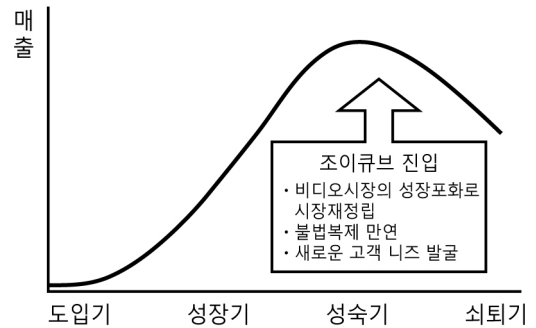
〈표 2〉 조이큐브 연혁

연도	내용
1997. 8	CCC Korea 설립
1998. 7	직영 1호점(분당점) 오픈
2003. 3	자본금 60억 증가
2003. 3	사명&브랜드명 변경(CJ Joycube)
2003. 5	CJ Joycube 런칭 및 분당점 재오픈
2005. 4	대여 프랜차이즈 사업부문 포기
2005. 6	XBOX360 국내 유통권 확보
2009. 7	CJ CGV, CJ조이큐브 흡수합병

3.1.2 가치제안(Value Proposition)적 분석
 2000년대 초반까지 아파트 단지별 많으면 5, 6개씩 있던 비디오가게가 2000년대 중반에 이르러 하나씩 문을 닫더니 어느 순간 주변에서 비디오가게를 찾아보는 것이 어려운 현실이 되어버렸다. 모든 동네에서 흔하게 보이던 구멍가게와 서점이 이제는 대형 프랜차이즈 편의점과 인터넷서점에 밀려 사라져 버린 현상과 유사하다. 대여점이 호

황을 누릴 때는 작은 가게라 할지라도 주인이 고객들 취향을 살펴 영화를 추천해 주기도 하고, 영화를 주제로 함께 시간을 나누는 장면도 흔히 볼 수 있었다. 이와 같은 모습은 대여점이 엔터테인먼트 산업의 서브 플랫폼으로의 역할을 보여주고 있었다.

하지만 대여점 산업이 사양길에 접어들면서 상황이 바뀌었다. 영화에서 벌어들이는 수익구조에서 비디오 판권은 많이 줄어들었지만, 스크린 수가 폭발적으로 증가한 만큼 극장수입이 늘었고, 케이블 TV와 인터넷 VOD 판권료 수익이 새롭게 생겨났다. 시장의 변화가 급격하게 변하였다. 이런 상황에서도 기존의 비디오 대여점에서는 아르바이트생들이 인터넷을 많이 한다는 이유로 POS 시스템을 갖추지 않는 경우가 많았다. 대부분의 고객이 신작 영화를 바로 보고자 하였으며, 신규 매체로 DVD 대여를 원하는 소비자도 생겨났지만, 이러한 시장의 변화에 발 빠르게 대처하기에는 기존 대여점들로서는 힘든 일이었다[25].



〈그림 2〉 조이큐브의 비디오 대여시장 진입시점

CJ그룹이 영화 대여업에 뛰어든 것은 영화 미디어의 수직계열화 달성이라는 목표와 함께 사전 시장조사 결과 성공할 수 있다는 자신감이 있었기 때문이다.

조이큐브는 단순한 비디오 대여점이 아니었다. 비디오와 DVD 대여뿐 아니라 음반, 서적, 게임 등 대여와 판매를 함께 가져가는, 기존에는 볼 수 없었던 가치제안(value propositions)을 가지고 있

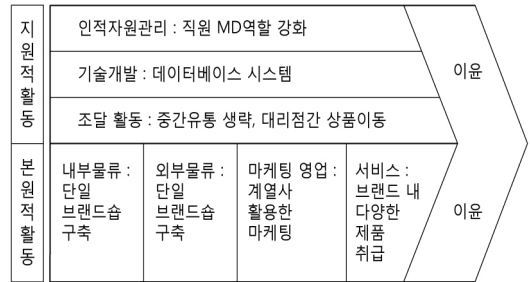
었다. 다시 말해 엔터테인먼트의 새로운 플랫폼이었다. 이 같은 가치제안의 대한 자신감을 바탕으로 기존 쓰다야의 프랜차이즈이었던 논현점, 수원점 등 가맹점 2개 매장과 함께 분당점, 목동점, 수서점, 일산점 등 본사 직영 4개 매장을 순차적으로 오픈하여 프랜차이즈 사업의 새로운 모델을 전개하였다.

각각의 매장은 150평 내외의 대형 공간에 비디오와 DVD 대여와 판매, 커피 전문점, 미니 편의점, 서적, 음반과 캐릭터 상품 판매 등을 모두 갖추어 백화점을 옮겨 놓은 듯한 쾌적한 분위기를 연출하였다. 당시로는 새롭게 구축한 가치제안(value proposition)이었다. 요즘에는 영풍문고나 교보문고 등에서 다품종 취급 매장을 쉽게 볼 수 있지만, 당시 국내 시장에서 대여점으로는 새로운 비즈니스 모델이었다. 새로운 가치제안으로 대여상품은 '검정 비닐' 대신 도난방지 시스템을 적용한 파란색 로고 백을 사용하였다. 모든 매장은 본사 서버로 연결되어 상품을 관리하는 데이터베이스 시스템을 갖추었다. 현재의 CGV가 국내 최초의 멀티플렉스로 국내 극장의 개념을 완전히 바꾸어 놓았듯이 조이큐브도 대여점의 개념을 새롭게 수립하였다는 경영진의 자신감이 매우 높았다.

3.1.3 가치사슬(Value Chain)

(1) 기술, 유통 부분

조이큐브가 기존의 소규모 대여점과 비교하여 가장 큰 혁신을 보인 것은 바로 기술, 유통 부분과 서비스 부분이다. 기존 중소 프랜차이즈 대여점은 제품 발주 및 상품 매출 현황을 각기 해당 대여점만 파악할 수 있었다. 반면에 영화마을의 비즈니스 모델은 전국적으로 동일한 브랜드만을 유지하고, 상품의 발주 및 재고관리는 개별 대여점 차원에서 이루어지는 느슨한 형태의 프랜차이즈 방식이었다. 이에 각 대여점은 상품별 구매 단위가 한정되어 있을 뿐만 아니라, 타 지역의 매출 데이터를 확보할 수 없는 개별 독립 구조였다.



[그림 3] 조이큐브의 가치사슬

이에 반해, 조이큐브는 히트 상품에 대한 초기 대량 구매 전략에 따라 구매력(Buying Power)을 갖추게 되었다. 대량구매로 인하여 중간단계를 거치지 않는 유통구조를 갖출 수 있었으며, 상품 제조사 및 유통사와의 관계에서 실질적인 우위에 설 수 있는 여건을 갖추었다.

무엇보다 중요한 것은 매장별 데이터베이스 시스템 활용이었다. 각 대여점에서 타 대여점의 매출현황을 실시간으로 파악하여 추가적인 상품 구매를 즉각적으로 보장할 수 있는 시스템을 갖추었다. 또한, 실시간 데이터베이스 시스템을 활용하여 지역적 특색에 따른 상품의 재고관리가 가능하다는 이점도 있었다. 이와 같은 방식은 당시로서는 매우 혁신적인 것이었다. 혁신을 통하여 원가를 낮추는 것뿐 아니라, 실시간 각 매장의 판매현황을 모니터링하므로 지역별 문화상품에 대한 선호도의 동향 등 시장 소비자의 소비패턴도 파악할 수 있었던 것이다.

그 예를 살펴보면, 분당점은 소득수준이 높은 고객을 상권에 다수 보유하고 있어 영화 뿐 아니라 음반, 서적과 함께 게임 관련 아이템 등 전 분야에 매출이 고루 발생하여 높은 수익을 달성할 수 있었다. 목동점은 젊은 층 고객이 많이 분포하여 서적과 게임 아이템에 대한 매출이 많이 달성하였으며, 일산점은 학생층 고객이 많은 부분을 차지하고 있었다.

다시 말해 조이큐브는 비즈니스 모델 혁신으로, 정확한 회원정보를 바탕으로 지역별·고객별 매출 현황 및 선호도를 실시간으로 확인할 수 있었다.

또한, 대여상품 매입 후에도 매출 현황을 실시간 분석하여 부진 재고 처리 및 추가 상품 확보가 가능한 시스템을 보유하고 있었다. 이는 다른 중소 대여점에서는 갖출 수 없는 강력한 경쟁력이 되었다.

(2) 서비스 부분

서비스 부분에서 살펴보면, 기존 대여점이 대부분 VHS(비디오) 상품만을 취급하거나, DVD 타이틀을 형식적으로 소수 갖추어 놓았던 반면, 조이큐브는 고객이 원하는 다양한 문화·콘텐츠 상품을 한자리에 갖춤으로써, 윈스톱 서비스를 구현하였다.

조이큐브는 소비자의 선호가 우선 파악된 소위 '킬러타이틀'에 대한 초기의 대량 구매 전략으로 소비자의 요구를 미리 반영한 제품을 확보하여 충성고객을 유지할 수 있었다. VHS 상품은 타이틀 발매 초기에 발주하지 않으면, 이후 추가 구입을 원하더라도, 필요한 수량을 쉽게 확보하기 힘든 특수성이 있다. 당시 최신 영화인 '살인의 추억'의 경우 분당점에서 비디오 100여장과 함께 비슷한 수의 DVD를 대규모로 비치하는 서비스 전략을 사용하였다. 고객이 원하는 대여상품이 없어서 발걸음을 돌리지 않도록 하겠다는 서비스 전략이었던 것이다. 이처럼 공격적인 운영으로 분당 본점의 경우 국내 단일 대여점으로는 최대의 매출을 올리는 매장으로 기록되었다.

또한, '홈 엔터테인먼트 전문스토어'라는 당시로서는 매우 신선한 컨셉을 만들었다. 일가족이 모두 함께 방문하여 세대별로 영화, 음반, 서적, 게임 등 각자가 관심 있는 코너를 둘러보는 것은 조이큐브에서만 볼 수 있는 고객 활동이었다. 특히 일산점의 경우에는 매장 내 커피 매장을 직접 운영하여 고객들에게 커다란 유인 효과로 작용하였다. 이후 점차 고객의 요구를 반영하여 만화, 도서대여 코너를 신설하여 학생층을 추가로 고객으로 확보하였으며, 미국 넷플릭스 사례를 벤치마킹하여 우편발송 서비스를 시범적으로 도입하기도 하였다.

(3) 인적자원관리

조이큐브에서는 매장별 자율성을 최대한 보장하는 전략을 사용하였다. 각각의 매장에서는 본사의 판매지침을 기본으로 하여, 주변 상권에 따른 매장별 고유의 특성을 분석하여 운영에 적용하였다. 이를 통하여 전 직원의 MD 역할을 강화하였다. 직원별로 상품 아이템에 대한 고유 업무를 부여하였으며, 일정 기간이 지난 후에는 아이템 교체로 지속적이고 유능한 MD를 육성하는 인적자원 관리를 도입 활용하였다. 이에 따라, 모든 직원은 자신이 담당하는 상품에 대하여 발주부터 진열, 마케팅 활동, 재고관리에 대한 제반 권한과 책임을 위임받았으며, 적극적인 판매 활동을 수행하여 전문가로서의 역량을 키워갈 수 있었다.

(4) 마케팅, 영업

조이큐브는 앞서 언급한 바와 같이 CJ 엔터테인먼트와 CJ CGV가 투자하여 비즈니스를 시작하였다. 이에 따라 그룹 계열사와의 관계를 적극적으로 활용하였다. 매장을 신규로 개장할 때에는 체계화된 매뉴얼에 따랐다. 개장 한 달 전부터 신규 인력을 채용하여 유동인구가 많은 지역에서 사전 고객에 대한 선호도, 고객의 요구사항 등을 파악하고 조사에 응한 고객들을 회원으로 가입토록 하였다. 이를 통하여 잠재고객들에게 브랜드 인지도를 높였으며, 계열사의 영화 관람권, 뮤지컬 입장권을 비롯한 각종 문화 활동 지원을 마케팅 요소로 적극적으로 활용하였다.

3.1.4 비즈니스혁신의 실패 요인

2005년은 국내 문화상품에 대한 대여 산업의 붕괴가 가속화되던 시점이었다. 국내 비디오 대여산업은 80년대 초 성장기에는 매년 50% 이상의 성장률을 기록했고, 80년대 말 도약기에는 비디오 관련 시장이 30% 이상 신장하였다. 하지만 90년대 초 성숙기에 성장의 폭이 감소하기 시작하다가 2000년대 들어서서 비디오 대여산업은 인터넷이라는 전혀 예상치 못한 경쟁자를 마주치게 되었다. 1994

년 전국에 3만 개에 육박하던 비디오 대여점은 2007년 3천여 개, 2011년 1,500개 수준으로 감소하는 등 급속도로 몰락의 길을 걷게 된다. 13년 만에 전국의 88.6%의 대여점이 사라졌으며, 아직까지도 해마다 그 수는 줄어들고 있다[27].

이와 같은 대여 산업의 전반적인 쇠퇴 환경을 고려하여 본 연구의 비즈니스 혁신의 실패사례인 조이큐브를 분석해 보면, 첫 번째 실패 원인으로 조이큐브가 설정한 비즈니스 모델의 한계점을 들 수 있다. 조이큐브는 일본 쓰다야 그룹의 비즈니스 모델을 기본으로 하여 국내 대여시장에 진입하였다. 하지만, 이 시기는 오프라인 대여산업이 몰락해 가는 시점인 반면, 기존 쓰다야의 비즈니스 모델은 오프라인 모델에 치중되어 있었다는 점이다.

둘째, 지속적인 비즈니스 모델 혁신이 부족하였다. 2000년대 중반은 인터넷 사용의 확산이라는 기술적 변화에 직면하여, 시장 환경이 급속히 변화하는 시점이었다. 대여산업의 경쟁자를 IPTV, 인터넷 스트리밍·다운로드 서비스 등으로 확대하고, 고객이 원하는 새로운 대여시스템을 개발하는 노력이 필요하였다. 하지만, 이미 보유하고 있는 시장에서의 지위에 만족하여 비즈니스 모델을 개선, 보완할 수 있는 역량을 구축하는데 소극적이었다.

셋째, 비즈니스 모델의 구성, 관계(relationship) 부분 즉, 가치창출을 위한 경쟁제, 보안제 업체 등을 포함한 공급자부터 고객까지 이르는 네트워크의 관계[20]를 간과했다는 점이다. 즉, 고객과의 유통채널을 간과함에 따라 수익원천 구조에서 조이큐브는 환경 적응에 실패했다고 할 수 있다.

3.2 넷플릭스

3.2.1 기업개요

넷플릭스(Netflix)는 2010년, Fortune지가 선정한 '2010년 올해의 기업인 1위'를 차지하면서 전 세계가 주목하는 온라인 엔터테인먼트 기업으로 도약하였다. 1997년 온라인 DVD 대여 서비스로 미

국 엔터테인먼트 시장에 진출한 이래 넷플릭스는 콘텐츠의 유통방식을 혁신하여 창업 10여 년 만에 세계 최대 유료 기반 콘텐츠 유통기업으로 도약하였다[4].

〈표 3〉 넷플릭스 연혁

연도	내용
1997	온라인 영화 렌탈 서비스 시작
1999	월 정액제 온라인 DVD 렌탈 서비스 개시
2000	영화 추천 시스템 런칭
2002	나스닥에 기업 공개
2002	회원 수 86만 명, 전년 대비 88% 증가
2003	회원 수 150만 명, 전년 대비 74% 증가
2004	회원 수 261만 명, 전년 대비 76% 증가 블록버스터(Blockbuster) 온라인 렌탈 서비스 시작
2005	회원 수 420만 명, 전년 대비 60% 증가, 하루 평균 1백만 개 이상 DVD 대여
2006	회원 수 630만 명, 전년 대비 51% 증가
2007	회원 수 750만 명, 전년 대비 15% 증가, 하루 평균 10억 개 이상 DVD 대여
2008	회원 수 940만 명, 전년 대비 26% 증가 유·무선 네트워크 기반의 다양한 기기에서 스트리밍 서비스 제공
2009	회원 수 1,230만 명, 전년 대비 31% 증가
2010	회원 수 2,000만 명, 전년 대비 64% 증가, 캐나다 진출
2010	세계 최대 오프라인 콘텐츠 유통기업 블록버스터 파산
2010	N-스크린 기반 스트리밍 서비스 개시
2011	중남미, 카리브에 진출, 연간 15억 달러 수익 창출
2012	영국, 아일랜드, 북유럽 진출, 전 세계적으로 회원 수 3,000만 명 이상 확보
2013	전 세계적으로 회원 수 3,600만 명 이상 확보

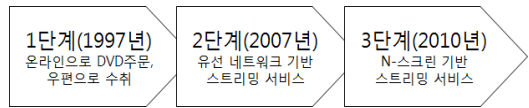
자료 : 한국콘텐츠진흥원, 2013, 『미국 콘텐츠 산업동향』[18].

3.2.2 가치제안(Value Proposition)

기업들이 새로운 비즈니스 모델을 내세워 타 기업과의 차별화를 시도하고 경쟁우위를 획득하는 것은 결국 비즈니스 모델 자체가 경쟁 우위를 획득할 수 있는 요인인 것이다. 넷플릭스는 1997년 영화 대여산업을 시작으로 성장한 기업이다. 비즈

니스 모델이라는 개념 도입 이전, 기업의 차별화 전략의 핵심은 제품이었다. 이런 측면에서 보자면, 넷플릭스는 경쟁우위 기업이 아니다. 상대 기업보다 뛰어난 제품으로 고객의 욕구를 만족시키는 것이 아니다. 대여산업이란 점에서는 조이큐브와 비슷하다 볼 수 있다. 그럼에도, 넷플릭스의 비즈니스 성공 모델은 분명 존재한다. 넷플릭스의 성장 비결은 고객의 니즈에 수동적으로 대응하기보다는 고객의 행동변화를 주도적으로 이끌었다는 점이다. 급변하는 시장 환경에서 넷플릭스는 비즈니스 모델을 거듭 진화시키면서 업계의 변화를 선도하고, 고객의 콘텐츠 소비 행태를 자연스럽게 전환하였다.

브 제공은 서비스의 가치를 높이고 고객 만족도를 향상하는데 일조하였다. 둘째, 고객이 즐겁게 콘텐츠를 소비할 수 있도록 추천 서비스와 교류의 장을 제공하여 고객에게 새롭고 즐거운 소비경험을 선사하였다. 셋째, 넷플릭스는 DVD 대여 사업에서 쌓은 역량과 자원에 안주하지 않고 기존 DVD 대여 서비스에 익숙한 고객을 스트리밍 서비스로 유인하였다[4].



자료 : 삼성경제연구소, 「고객을 움직이는 넷플릭스의 마법」.

〈표 4〉 영상 콘텐츠 유통 시장의 변화

구 분	주요 활용매체	주요 소비행태	주요 경쟁기업
1980년대 중반 ~1990년대 중반	비디오테이프 플레이어	오프라인 대여	블록버스터, 헐리우드 비디오
1990년대 후반 ~2000년대 초반	DVD 플레이어	오프라인 대여/온라인 대여	블록버스터, 월마트
2000년대 중반 ~2000년대 후반	유선네트워크 기기 (PC, 게임기 등)	유선네트워크 기반 다운로드/스트리밍	유튜브, 훌루
2010년대 초반	무선네트워크 기기 (스마트폰, 태블릿 PC 등)	N-스크린* 기반 스트리밍	애플, 구글

*N-스크린 : 유·무선 네트워크를 이용하여 하나의 콘텐츠를 PC, TV, 모바일 기기 등 다양한 매체를 통해 시청할 수 있는 기술.

자료 : 삼성경제연구소, 「고객을 움직이는 넷플릭스의 마법」.

넷플릭스는 ‘가치 있는 인센티브’, ‘유쾌한 소비 경험’, ‘과감한 자기혁신’을 기반으로 고객의 콘텐츠 소비 행태를 변화시켰다. 첫째, 기존 대여 산업에서 뜨거운 감자로 인식되던 연체 수수료를 과감히 없앤 신규 서비스를 제공하였다. 이러한 인센티

〔그림 4〕 넷플릭스의 비즈니스 모델 진화

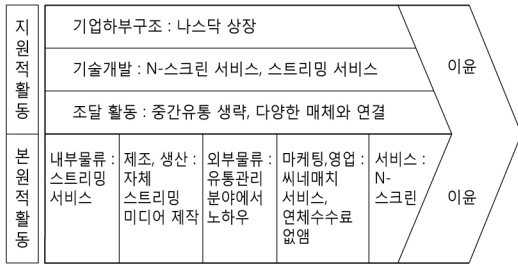
넷플릭스는 3단계의 비즈니스 모델 진화를 거듭하며 업계의 변화를 선도하고 고객의 콘텐츠 소비 행태를 자연스럽게 전환하는데 성공하였다. 이를 살펴보면, 1단계는 오프라인 비디오테이프 대여에 익숙한 고객을 온라인 DVD 대여 시장으로 이끌어 내는 단계이다. 2단계는 무료 다운로드 및 스트리밍을 통해 동영상을 시청하던 고객을 유료 기반의 콘텐츠 소비문화로 유도하며, 3단계에서는 N-스크린을 지원하는 기반을 조성하여 언제 어디서나 고객이 편리하게 콘텐츠를 이용할 수 있도록 하고 있다[4].

3.2.3 가치사슬(Value Chain)

(1) 기술, 서비스 부분

넷플릭스의 가치 사슬 중 기존의 블록버스터 등 경쟁자와 비교하여 가장 혁신적인 부분은 기술과 서비스 부분이다. 기술 및 서비스 측면에서 넷플릭스는 언제 어디서나 콘텐츠 소비가 가능한 N-스크린 환경을 조성하였다.

2007년 PC에서 시작하여 DVD플레이어, 게임기, 스마트 TV 등의 유·무선 네트워크 기반의 다양한 기기에 스트리밍서비스를 제공함으로써 서비스의 편리성과 적시성(timeliness)을 제고할 수 있었다.



[그림 5] 넷플릭스의 가치사슬

(2) 마케팅, 영업 부문

기존 비디오 대여 시장의 뜨거운 감자로 인식되던 연체 수수료를 없애고 고객의 빠른 반납을 유도하였다. 기존 대여 시장에서 연체 수수료는 전체 매출의 15~20%를 차지하고 있었으며, 블록버스터는 대여 기간이 경과되면 하루 늦을 때마다 대여금액의 100%를 연체수수료로 부과하고 있던 상황이었다. 이에 고객은 연체수수료에 대해 심리적인 부담감과 불만을 표시하고 있었으며, 넷플릭스는 연체 수수료 걱정없이 DVD를 빌려 볼 수 있도록 새로운 비즈니스 모델-대여기간의 제한을 없애고 DVD를 빨리 반납하면 다음 DVD가 배송되어 고객이 더 많은 DVD를 볼 수 있도록 하는 시스템을 설계하였다.

넷플릭스의 또 다른 특징은 고객 데이터를 바탕으로 개인 취향에 맞는 영화를 추천해 주는 ‘씨네매치(Cinematch)’ 서비스를 제공하였다는 점이다. 씨네매치 서비스는 가입자의 콘텐츠 클릭 이력, 대여 목록, 평가 점수 등을 기반으로 영화 취향을 파악하여 개인별 맞춤 콘텐츠를 추천하는 서비스이다. 10명의 가입자 중 8명이 씨네매치가 추천하는 목록에서 콘텐츠를 대여하는 등 소비자의 호응을 얻고 있다. 넷플릭스는 2010년 당시에 10만여 개의 DVD 타이틀과 1만 7,000여 개의 온라인 콘텐츠를 보유하고, 많은 고객들은 이번에는 어떤 영화를 빌릴까 하는 고민에 빠질 정도였다. 넷플릭스의 개인 맞춤형 선호 서비스 모델 제공은 조이큐브의 단순한 회원관리에서 한층 발전하여 소비자에게 추가적인 가치를 제공하는 방식이라고 할 수 있다.

넷플릭스는 가입자들끼리의 정보공유 및 교류(Social Networking)를 장려하며 콘텐츠에 대해 감성적인 소비를 할 수 있도록 추천서비스를 활용하고 있는데, 이와 같은 창조적인 방법으로 롱테일(long-tail) 경제의 성공 사례로 평가받고 있다. 출시 13주가 지난 DVD 타이틀의 대여 비율이 총 대여 중 70%를 차지하고 있는데, 기존 오프라인 대여 시장에서는 배치 공간의 제약과 고객 차별화의 어려움으로 최선작과 대작 영화대여 비율이 70% 정도를 기록하는 것과 비교하면 큰 차이를 보이고 있다[4].

3.2.4 성공 요인

넷플릭스의 비즈니스 모델의 성공요인은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째 명확한 고객가치 제안이다. 기존의 대여시스템에서 충족되지 못한 고객의 니즈를 발굴하고, 온라인 대여시스템을 통하여 이를 충족시키는 솔루션을 제공하였다.

둘째, 적극적으로 고객의 콘텐츠 소비 행태를 변화시키고, 이를 수익으로 연결할 수 있었다. 넷플릭스는 새로운 시장의 기회를 포착하였을 때 역량과 자원을 집중적으로 투자함으로써 성공할 수 있었다.

셋째, 끊임없는 자기혁신이다. 의미 있는 시장점유율을 확보하고 매출성고를 달성하였다고 현실에 안주하는 기업은 외부환경의 변화에 적절히 대응하지 못하고 실패할 수밖에 없다. 넷플릭스는 기존 DVD 사업에서 쌓아 올린 역량과 자원에 안주하지 않고 새롭게 스트리밍서비스에 기업의 역량과 자원을 집중하였다. 80만 명의 유료 DVD 렌탈 가입자와 120억 달러의 시장가치에만 안주했다면 오늘날의 넷플릭스는 없었을 것이다. 넷플릭스는 2011년 회사를 두 개로 분할하여 DVD 렌탈은 퀵스터(Qwikster)로 바꾸고 스트리밍 서비스는 넷플릭스로 유지했다. 이에 반발해 기존 가입자들이 빠져나가고 주가는 폭락했지만, 리드 헤이스팅스는 포기하지 않고 스트리밍 서비스에 과감히 투자

했다. 이는 누가 보더라도 무모한 모험에 가까웠다.

넷플릭스가 미디어 산업에 중요한 변곡점이 되고 있는 이유는 비디오 콘텐츠를 소비하는 방식을 기존의 주파수나 케이블, 위성의 전송방식에서 스트리밍 방식으로 바뀌었었다는 점이다. 넷플릭스는 시청자들이 점차 스트리밍 서비스에 대한 욕구가 늘어난다고 보고, 모바일 스트리밍 서비스 안정화와 콘텐츠 투자에 총 50억 달러를 투자할 계획을 수립하였다. 모바일 스트리밍 시장을 두고 넷플릭스와 경쟁하게 될 상대는 기존 글로벌 방송 사업자가 아니라 구글의 ‘유튜브’와 ‘아마존’이 될 것이다[26].

4. 연구결과 및 시사점

4.1 연구 결과 요약

지금까지 살펴본 비즈니스 모델 혁신의 성공과 실패 사례의 특징은 <표 5>와 같이 요약할 수 있다. 비즈니스 모델은 제품, 역량보다 더 기본적인 차원에서 기업 경쟁을 유발한다. 즉, 비즈니스 모델은 기업이 자원과 역량을 지속적으로 확보할 수 있는 기반을 제시하므로 비즈니스 모델이 진부할수록 경쟁에서 도태된다는 것이다[13]. 이를 토대로 사례를 살펴보면, 조이큐브는 프로세스 혁신에

서 실패한 것이다. 다시 말해 가치의 흐름을 보여주는 프로세스의 구성과 관계에서 실패한 것이라고 할 수 있다.

조이큐브는 일본 쓰다야의 대여시스템을 도입하여, 영상 콘텐츠의 대여·판매를 위하여 설립된 기업이다. 국내 비디오 대여 산업이 성숙기에서 쇠퇴기로 넘어가는 시점에서 기존 중소 대여점과는 다른 차별적인 서비스로 고객의 새로운 니즈를 발굴하려는 취지에서 대여산업에 진출하였다. 처음에는 DVD, 비디오, 게임, 음반 등을 취급하다가 추가적으로 도서대여 서비스를 도입하였으며, 나중에는 넷플릭스 방식의 온라인 DVD 대여까지 진출하였다. 하지만 이는 기업의 전사적 역량을 쏟아붓는 것이 아닌, 단순히 가능성만을 타진하는 방식이었다. 영상물 대여산업의 몰락이라는 시장 트렌드를 맞이하여, 기존 비즈니스 모델의 지속적인 혁신이 부족하였다.

반면, 미국의 넷플릭스는 온라인 대여 서비스라는 비즈니스 모델의 프로세스 구성과 관계에서 성공하였다. 미국 엔터테인먼트 시장에 진출한 이래 콘텐츠의 프로세스 유통 방식을 시대 흐름에 따라 끊임없이 혁신하며, 창업 10년 만에 세계 최대의 콘텐츠 유통기업으로 도약하였다. 이후 기존 DVD 대여 사업에서 쌓은 성과에 안주하지 않고 영상 콘텐츠의 유통방식을 지속하여 혁신한 결과 스트

<표 5> 사례 분석 결과 종합

구분	조이큐브(실패)	넷플릭스(성공)	
개요	선진 기술 도입(일본 쓰다야)	기존에 없던 온라인 대여 서비스, 스트리밍 서비스 개발	
핵심요인	경쟁사 측면	중소 대여점과 비교하여 월등한 경쟁우위	블록버스터, 월마트 등과 치열한 경쟁
	기술적 측면	고객 DB 구축 (발주, 재고관리 등 단순 활용)	고객 DB 구축 (빅데이터 활용한 추천서비스 개발)
	자기 혁신 측면	자기혁신에 실패 (오프라인 위주)	과감한 자기혁신에 성공 (N-스크린 기반 스트리밍 서비스)
부가요인	마케팅 측면	계열사 활용	소셜 네트워크 활용
	상품 측면	영화, 서적, 게임, 음반 등 다양한 분야로 확대	영상매체에 집중
	기타	고객니즈 무시 (연체수수료 징수)	고객니즈 발굴 (연체수수료 없는 새로운 서비스 개발)

리밍 서비스를 기반으로 엔터테인먼트 시장의 강자로 떠오를 수 있었다.

기업의 지속적인 성공을 위해서는 과거 성공의 덫에 안주하지 않고 새로운 기술, 환경, 문화 등의 메가트렌드를 이해하려는 끊임없는 노력이 필요하다. 조이큐브는 당시 경쟁자가 없을 만큼 국내에서 최고의 경쟁력을 갖추었지만, 비즈니스 프로세스 혁신을 고려하지 못했다. 빠른 IT 기술 발전을 인지하여 고객들의 행동변화를 예상했음에도 불구하고 적극적으로 비즈니스 프로세스 혁신에 대응하지 못하였기에 실패할 수밖에 없었다. 환경변화에 따른 새로운 사업 기회를 포착하였을 때에는 과거에 축적한 경쟁 우위 요소를 과감히 포기하고, 신사업에 역량과 자원을 집중적으로 투자하는 결단력이 필요하다.

4.2 사례연구의 함의

본 연구는 비즈니스 모델 혁신의 사례 분석을 통하여 기업의 지속적인 비즈니스 모델 혁신의 중요성을 제시하는데 그 목적을 두고 있다.

CJ 조이큐브와 넷플릭스 사례 분석을 통하여 두 가지 시사점을 요약할 수 있다. 첫째, 비즈니스 모델을 구축하는데 있어 명확한 고객가치제안(value proposition)이 무엇보다 중요하다는 점이다. 고객 가치제안이란 제품이나 서비스 자체보다는 고객의 문제를 해결하고 고객의 욕구를 충족시키는 솔루션 제공을 의미한다. 이를 통하여 볼 때, 조이큐브는 온라인 환경의 진화를 고려한 비즈니스의 프로세스 혁신을 따라가지 못하였다. 또한, IT 기술 웹기반을 반영한 비즈니스 모델의 탄생을 지켜보면서도 이를 적극적으로 반영하지 않았다. 반면, 넷플릭스는 이와 같은 변화를 적극 수용하여 기존 시장 내에서 니즈가 충족되지 못한 고객군을 발굴하여 온라인 대여 서비스를 제공하였다. 이후 더욱 진보된 스트리밍 서비스를 제공함으로써 기존 고객과 잠재고객에게 새로운 가치를 제공하였다.

둘째, 지속적인 생존과 성장을 위해서 기업은

시장의 환경변화를 주시하고 이에 맞추어 끊임없는 자기혁신을 추구하여야 한다. 성공한 기업은 이미 보유하고 있는 고객과 기술에 매몰되어 현상을 유지하려는 경향이 강할 수밖에 없다. 따라서 기업의 지속적인 성장을 위해서는 외부 트렌드의 변화를 주시하고 외부환경 변화에 맞춘 혁신을 쉬지 않고 추구해야 한다는 점이다. 이러한 혁신활동을 통하여 넷플릭스는 세계 최대의 콘텐츠 유통 기업으로 변모할 수 있었다.

〈표 6〉 비즈니스 모델 혁신의 성공요인

구 분	성공요인
가치제안	명확한 가치제안 : 기존 시스템에서 충족되지 못한 고객의 니즈 발굴
자기혁신	끊임없는 자기혁신 : 외부 트렌드 변화를 주시하고 외부환경에 맞추어 꾸준한 자기혁신

비즈니스 모델이란 모든 기업이 가지고 있는 사업의 논리이다. 이 같은 논리의 차이가 성공과 실패를 결정한다. 본 연구에서 살펴본 두 기업의 비즈니스 혁신 사례를 대어산업을 포함한 관련 산업 전반에 대해 적용하기에는 무리가 있다. 그럼에도, 본 연구에서 살펴본 두 기업의 성공과 실패사례는 비즈니스 모델의 프로세스 혁신의 중요성을 제시하고 있다는 점에서 매우 가치 있는 사례 연구라 판단한다.

참 고 문 헌

- [1] 정회경, 「미디어 경영 경제」, 커뮤니케이션 북스, 2013.
- [2] 홍성준, 「차별화의 법칙 : 소비자를 유혹하는 24가지 키워드」, 새로운 제안, 2005.
- [3] 강한수 “성공적인 비즈니스 모델의 조건”, 『삼성경제연구소』, 제108호, 2011.
- [4] 김병수, “고객을 움직이는 넷플릭스의 마법”, 『삼성경제연구소』, 제84호, 2010.
- [5] 김봉재, “비즈니스 모델 혁신에 대한 탐색적

- 연구”, 학위논문, (2005), pp.1-107.
- [6] 김아랑, “기업의 지속적인 가치창출을 위한 비즈니스 모델 혁신 전략 : 경쟁기업의 비즈니스 모델 사례연구”, 학위논문, (2013), pp.1-101.
- [7] 박현주, “디지털 콘텐츠와 문화 수용”, 『정보통신정책연구』, 제17권, 제19호, 통권 380호, (2005), pp.1-21.
- [8] 정상철, “문화산업의 서비스혁신 분석 : 속성 중심접근법을 중심으로”, 『한국IT서비스학회지』, 제10권, 제4호(2011), pp.103-117.
- [9] 안지향, 최상훈, 장석권, 김용호, “비즈니스 모델 분석 프레임 워크의 개발과 적용”, 『Inf Syst Rev』, 제5권, 제1호(2003), pp.19-32.
- [10] 양희웅, “디지털콘텐츠 산업 발전을 위한 유통 효율화 방안”, 학위논문, (2008), pp.1-68.
- [11] 양경미, “한국 디지털영화 유통시장의 현황과 과제 : DVD, VOD 그리고 인터넷 영화시장을 중심으로”, 『디지털영상학술지』, 제1권(2004), pp.67-90.
- [12] 양희동, 이채영, 황세윤, “비즈니스 모델 분석을 통한 모바일 증강현실 시장현황 및 활성화 방안”, 『Internet and Information Security』, 제1권, 제1호(2010), pp.5-27.
- [13] 이동현 “비즈니스 모델의 개념에 관한 연구”, 『한국항공경영학회지』, 제5권, 제1호(2007), pp.175-194.
- [14] 이한석, “온라인 환경에서 디지털콘텐츠의 특성과 소비행동의 관계”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 제11권, 제10호(2011), pp.234-241.
- [15] 장동익, “케이블 TV 기반 VOD 서비스의 구현 방안”, 『한국방송공학회지』, 제9권, 제3권, (2004), pp.68-77.
- [16] 진성철, 박원준, “인터넷 VOD 서비스 이용자의 영화 콘텐츠 이용에 관한 연구”, 『한국전자통신학회 논문지』, 제8권, 제2호(2013), pp.255-261.
- [17] 좌승희, 이태규, “한국영화산업 구조변화와 영화산업정책 : 수직적 결합을 중심으로”, 『한국경제연구원 연구보고서』, Vol.2006-01(2006), pp.1-225.
- [18] 한국콘텐츠진흥원, “넷플릭스 : 방송계를 뒤흔들다”, 『미국콘텐츠산업동향』, 2013.
- [19] 황부근, “VOD 서비스 활성화를 위한 규제 정책에 관한 연구”, 학위논문, (2008), pp.1-249.
- [20] Chesbrough, H., *Business model innovation : It's not just about technology anymore. Strategy and Leadership*, Vol.35, No.6(2007), pp.12-17.
- [21] Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- [22] Rappa, M., *Managing the digital enterprise : Business models on the web*, Retrieved March, 30, 2010.
- [23] Timmers, P., *Business models for electronic markets. Electronic Markets*, Vol.8, No.2 (1998), pp.3-8.
- [24] Zott, C., R. Amit, and L. Massa, “The business model : Theoretical roots, recent developments, and future research”, *IESE Business School*, Working Paper WP-862, 2010.
- [25] RedBeanz, “비디오가게의 종말, 차세대 대여 산업은?” <http://www.plusblog.co.kr/450>, 2010.
- [26] 손재권, “넷플릭스 디스럽트 스트리밍 미디어 시대 온다”, http://jackay21c.blogspot.kr/2013/03/blog-post_4169.html, 2013.
- [27] 장진호, “비디오 가게”, <http://cafe.naver.com/bmgtc/165203>, 2010.

◆ 저 자 소 개 ◆

**한 정 희 (hjh0037@chonnam.ac.kr)**

서울대학교 기술경영경제정책 대학원과정에서 박사학위를 취득하고 현재 전남대학교 경영전문대학원 기술경영전담교수로 재직 중. 한국생산성학회 상임이사, 벤처창업학회이사, 혁신학회 사무국장을 겸하고 있으며 관심분야는 기술사업화와 창업, 지식재산권, 특허전략, 연구개발 전략 및 기술혁신 기술 정책 등이다.

**조 옥 주 (bebop02@gmail.com)**

전남대학교에서 경영학 학사(2001)를 취득하였으며, 현재 전남대학교 경영전문대학원 MOT MBA에서 석사과정에 있다. LG유통(현 GS유통)과 CJ그룹, 한국광산업진흥회에서 근무한 경력이 있으며, 현재 광주발전연구원에 재직 중이다. 주요 관심분야는 기술사업화와 기술혁신 등이다.