

창작 산업 (Creative Industry) 디지털 트랜스포메이션 사례연구: 시장재편전략과 플랫폼중심으로

이호근¹, 이서영^{2*}

¹연세대학교 경영대학 교수, ²동양대학교 공연영상미디어학부 교수

Creative Industry Digital Transformation Case Study: Market Reorganization Strategy and Platform

HoGeun Lee¹, SeoYoung Lee^{2*}

¹Professor, Department of Business Administration, Yonsei University

²Professor, Department of Performance and Media, DongYang University

요약 디지털 세계가 도래하면서 산업차원에서 디지털 트랜스포메이션이 가장 활발하게 이루어지고 있는 영역은 음악, 영화, 드라마와 같은 창작산업이다. 이들 창작물이 0과 1로 이루어진 디지털 포맷으로 전환되면서 비즈니스 모델이 변화하고 그 결과 시장에서 경쟁의 룰이 바뀌었다. 애플과 스포티파이, 넷플릭스는 창작산업에서 디지털 트랜스포메이션을 통해 시장 리더가 된 기업들이다. 본 연구는 창작 산업의 사례연구를 통해 디지털 기술을 활용한 시장재편에 필요한 중요한 요소를 파악하는 것이다. 사례 연구 결과, 디지털 기술을 활용해 시장을 재편한 기업들의 전략적 특성은 비전, 플랫폼, 그리고 개방적 혁신이라는 세 가지 요소임을 발견하였다. 반면 이러한 전략을 구사하지 못해 디지털 혁신의 기회를 놓친 기업들은 디지털 다윈리즘의 희생양으로 몰락의 길을 걸었다. 본 논문은 4차산업혁명 시대의 디지털 트랜스포메이션은 세 가지 전략요소를 최대한 활용함으로써 플랫폼을 구축하고, 가급적 많은 파트너들이 플랫폼에 동참할 수 있도록 개방적인 혁신으로 초기에 크리티컬 매스를 확보하는 것이 무엇보다도 중요하다는 시사점을 제시하고 있다.

주제어 : 창작산업, 디지털 트랜스포메이션, 디지털 제품 혁신, 전략, 애플, 스포티파이, 넷플릭스

Abstract In the digital world, creative industries such as music, movies, and drama have been the most impacted by digital transformation. As these contents were converted to a digital format of 0s and 1s, the business model changed and so did the rules of competition in the market. Apple, Spotify, and Netflix were quick to ride the digital transformation wave to become market leaders in the creative industry. This study reviews case studies in the creative industry to grasp the important factors necessary for market restructuring using digital technology. It was found that companies that set visions, platform, and open innovation as business strategies were able to achieve critical mass and become market leaders. These three elements are commonly found in the contents industry. On the other hand, companies that did not embrace digital innovation have become victims of digital darwinism. By analysing the experience of digital product innovation through case studies in the creative industry, we can derive implications for digital transformation in the 4th industrial revolution.

Key Words : Creative industry, digital transformation, digital product innovation. Strategy, Apple, Spotify, Netflix

*Corresponding Author : SeoYoung Lee(leeseoyoungann1004@gmail.com)

Received May 6, 2020

Revised June 15, 2020

Accepted July 20, 2020

Published July 28, 2020

1. 서론

디지털 트랜스포메이션은 '기업의 관점에서 구체적으로 디지털 기술을 활용하여 혁신하는 프레임'을 제시하고 있다'라는 점에서 큰 의미가 있다. 디지털 기술로 다양한 채널에서의 고객 경험에 대한 데이터를 파악, 분석하여 실시간으로 대응할 수 있는 운영 프로세스를 갖추고 그로 인해 새로운 사업기회를 모색하는 것으로, 결국 변화에 강한 조직과 수행 능력을 갖추어야 한다. 이러한 변화를 성공적으로 수행한 기업은 기업의 위기를 극복하고 변화를 수용하여 성장하고 있는 모습을 보이는 데, 성공적인 디지털 트랜스포메이션의 기업을 분석하는 것은 실무적, 학문적 함의가 있다.

본 논문에서는 4차 산업 혁명의 핵심 키워드인 디지털 트랜스포메이션을 성공적으로 수행하였거나 뒤쳐진 회사들의 사례를 분석함으로써 디지털 콘텐츠의 유통과 소비에 있어서 기업의 성패를 나누는 중요한 요인이 무엇인지를 밝히고자 한다. 디지털 기술의 진화는 디지털콘텐츠의 제작, 유통, 그리고 소비를 획기적으로 변화시켰다. 인터넷에 익숙해진 네티즌들은 페이스북과 같은 소셜 미디어에 자신의 콘텐츠를 올리고 수많은 사람들과 소통하며, 새로운 정보검색이 필요하다면 바로 유튜브로 들어가 검색할 만큼 동영상 사용에 익숙하다. 특히 스마트폰의 대량 보급은 콘텐츠 제작의 진입장벽을 획기적으로 낮추었다. 네티즌들은 자신이 만든 콘텐츠를 소셜 미디어 등을 통해 수많은 사람들과 공유하고 키워드 검색엔진은 소비자가 원하는 콘텐츠를 찾아서 즐기는 것을 도와주고 있다. 새로운 시장 진입자가 디지털 다우니즘의 희생이 된 기업들을 몰아내고 시장을 재편하는 사례는 콘텐츠 산업에서 가장 빈번하게 발생하고 있는 데, 그렇다면 어떤 기업은 성공하고 어떤 기업이 시대의 조류를 따라가지 못하고 시장에서 사라지는 지 산업의 관점에서 살펴볼 이유가 충분하다.

본 연구의 목적은 디지털 제품 혁신의 가장 큰 영향을 받은 창작산업 (음반, 영화, 드라마 등)의 사례연구를 통해 디지털 기술을 활용한 시장재편에 필요한 중요한 요소를 파악하는 것이다. 창작산업에서 만들어지는 콘텐츠는 소비자들에게 예술적, 문화적 가치와 흥미를 제공한다. 이들 분야가 다른 산업에 비해 디지털 혁신을 먼저 경험하게 된 이유는 이들 창작물이 0과 1로 이루어진 디지털 포맷으로 전환되었기 때문이다.

창작산업에서는 디지털 제품 혁신의 도입여부가 기업들의 성패를 갈랐다. 비디오 대역업체인 블록버스터는 고

객관리를 위해 데이터베이스를 구축하고 모든 DVD 제품에 바코드를 설치해 실시간으로 추적하는 등 디지털 기술로 내부 업무를 최적화하는데 가장 앞선 기업이었지만, 온라인 스트리밍으로 전환하는 제품 혁신 분야에서 넷플릭스에게 뒤져 시장에서 퇴출당하는 비운을 맞았다. 음반CD 유통의 강자였던 타워레코드가 파산한 것도 업무 최적화나 고객 소통의 문제라기보다는 CD가 MP3 파일로 전환되는 제품 혁신의 흐름에 제대로 대응하지 못했기 때문이다. 이처럼 창작산업에서 사례연구를 통해 디지털 제품 혁신의 경험을 분석함으로써, 4차 산업혁명의 정점에 있는 디지털 트랜스포메이션에 대한 시사점을 파악하는 것은 중요한 연구주제이기에 본 논문에서 사례 분석을 통한 학문적 실무적 시사점을 도출해내고 향후 연구 방향을 제시하는 것은 중요한 이슈이다.

2. 이론적 배경

2.1 디지털 트랜스포메이션

디지털 트랜스포메이션은 디지털 기술 발전이 야기하는 경영환경의 변화에 선제적으로 대응함으로써 현행 비즈니스의 경쟁력을 획기적으로 높이는 일련의 기업 활동을 의미한다. 디지털 역량을 활용해 기업 내부프로세스의 효율을 제고하는 활동뿐 아니라 새로운 제품과 서비스를 만들어내고 고객과의 소통 방식에 혁신을 도입하는 등 끊임없이 변화하는 디지털 환경에 적응하고자 하는 기업의 모든 노력을 지칭하는 개념이다. 기업의 디지털 트랜스포메이션은 크게 세 가지 영역에서 진행돼 왔다[1].

첫째는 업무 최적화로, 기업의 내부 운영과 관리를 위한 프로세스를 재설계하고 디지털화함으로써 업무효율을 최대한 끌어올림과 동시에 의사결정속도를 높이는 혁신이다. 업무 최적화를 위해서는 전통적인 방식의 표준화와 관리방식에서 벗어날 필요가 있다. 즉, 새로운 프로세스 혁신을 도입하기 위해 관련 업계의 모범사례(Best Practices)를 벤치마킹하는 등 조직의 새로운 요구사항에 부합하는 ERP와 같은 솔루션을 도입하는 것이 일반적이다.

두 번째, 고객 소통을 위한 혁신은 기업중심의 마케팅이나 커뮤니케이션이 아닌 고객중심의 경험을 강화하기 위해 온라인 커뮤니케이션을 구현하는 것이다. 디지털 기술을 활용해 다양한 채널에서 고객 경험에 대한 데이터를 수집해 분석하고, 이를 기반으로 실시간으로 고객이 요구하는 경험을 제공하는 혁신을 의미한다. 기업이 보유

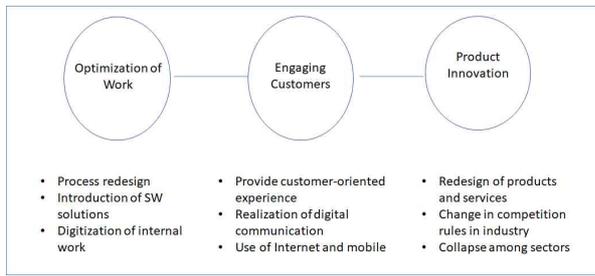


Fig. 1. Scope of Digital Transformation

하고 있는 다양한 고객접점 채널에서 고객이 기대하는 경험이 무엇인지를 면밀히 파악하고 고객 커뮤니케이션 강화를 위해 디지털 기술을 활용하는 혁신이다. 인터넷과 모바일 네트워크, 그리고 스마트폰과 같은 새로운 인프라를 고객과의 소통에 활용하는 것이 일반적이다. 제품 혁신은 새로운 디지털 기술을 활용해 제품과 서비스를 재설계하는 것을 의미한다. 기존의 제품에 대한 가치사슬분석과 기업의 핵심경쟁우위를 파악한 후, 디지털 기술을 최대한 활용할 수 있는 제품이나 서비스로 탈바꿈시키는 것이 제품 혁신이다.

디지털 기술의 활용이 점차 중요해지는 경영환경에서 디지털 트랜스포메이션의 세 가지 영역은 기업의 경쟁력 제고를 위해 하나같이 중요하다. 업무 최적화를 위해 ERP와 같은 SW 솔루션이 중요한 제조 산업의 경우, 내부 업무의 디지털화를 제대로 추진하지 못하면 경쟁에서 뒤질 가능성이 커진다. 고객과의 소통을 위한 온라인 비즈니스를 도입하는 것도 필요하다. 최근 시어스, JC 페니, 메이시스와 같은 미국의 전통적인 백화점들이 실적악화로 오프라인 매장이나 물류센터를 대폭 축소하고 감원을 추진하는 등 어려움을 겪는 이유도 온라인 비즈니스로 전환하는 디지털 전환에 제대로 대응하지 못했기 때문이다[2]. 하지만 디지털 트랜스포메이션 가운데 기업의 성과에 가장 큰 영향을 미친 영역은 제품 혁신 분야이다. 영화, 드라마, 음악, 그리고 서적과 같은 창작산업 (Creative Industry)에서는 디지털 기술이 제품 혁신을 초래하였다. 창작산업이 다른 산업에 비해 디지털 혁신을 먼저 경험하게 된 이유는 이들 창작물이 0과 1로 이루어진 디지털 포맷으로 전환되었기 때문이다. 창작물이 디지털 파일로 변환되면 인터넷과 모바일 네트워크로 창작물 (콘텐츠)을 공유하고 서비스하는 것이 가능해진다. 음악을 듣기 위해 CD음반을 구매할 필요가 없으며 스마트폰을 이용해 스트리밍 방식으로 디지털 음악을 즐길 수 있다. 영화나 드라마도 극장이나 TV 수상기를 통해서만 시청하는 것이 아니라 원하는 장소에서 원하는 시간에 원

하는 단말기로 볼 수 있게 된다. 디지털 포맷으로 전환이 가능한 콘텐츠의 특성때문에 창작산업에서는 디지털 혁신으로 비즈니스 모델이 달라졌고, 시장에서 경쟁의 룰도 크게 바꿨다.

2.1.1 창작산업에서의 디지털 제품 혁신

디지털 다윈리즘(Digital Darwinism)은 환경변화에 적응하지 못하는 동식물이 생태계에서 퇴출되듯이 디지털로 진화하는 시장 환경에 제대로 대응하지 못하는 기업은 도태될 수 있음을 의미한다. 오랜 기간 시장에서 군림했던 시장의 리더 기업이 디지털 제품 혁신의 흐름을 놓쳐 한 순간에 몰락하거나 어려움을 겪는 경우가 많다. 반면 디지털 기술을 활용한 제품혁신으로 시장을 재편하며 새로운 마켓 리더로 부상한 기업들도 있다. 디지털 기술이 제품 혁신을 통해 시장에서 경쟁 구도를 빠르게 변화시키는 창작 산업에서 이러한 현상을 발견할 수 있다.

과거 200년 이상 백과사전 시장의 왕좌로 군림했던 브리태니커는 온라인 백과사전이 등장하면서 거의 몰락했고, 한 때 비디오 대여 시장의 일인자였던 블록버스터 (Blockbuster)는 온라인 스트리밍 시장에 대응하지 못해 파산했다[3].

음반시장이 다운로드와 스트리밍을 위주로 서비스하는 디지털 뮤직으로 전환되면서 음반CD 시장에서 가장 큰 유통업체였던 타워레코드도 시장에서 퇴출당했다[4]. 전자책으로 전환되는 출판시장의 디지털 흐름에 제대로 대응하지 못해 오프라인에서 두 번째로 큰 서적유통기업인 보더스는 파산했다[5]. 이들 기업들은 디지털 기술의 변화가 가져온 시장변화에 제대로 대응하지 못했다는 공통점이 있다.

디지털 다윈리즘의 희생이 된 기업들이 있는 반면, 디지털 혁신이 일어나는 과정에서 새로운 마켓 리더로 떠오른 업체들도 많다. 브리태니커가 몰락한 백과사전 시장에서는 위키피디아가 새로운 강자로 부상했다[6]. 블록버스터를 파산으로 이끈 넷플릭스는 온라인 스트리밍 시장을 장악하며 미디어 시장을 재편하고 있다[7].

디지털 음악시장에서 다운로드 서비스는 애플이, 스트리밍 서비스는 스포티파이가 시장을 선점했다[8]. 전자책 시장은 온라인 서점인 아마존이 시장 리더로 군림하고 있다[2]. 디지털 환경에서 새로운 마켓 리더로 떠오른 이들 기업들은 시장재편기업(Market Shaper)이라고 불린다[9]. 디지털 기술 혁신으로 경쟁의 룰을 바꾸며 시장을 재편한 기업들이란 의미다.

이처럼 디지털 세계가 도래하면서 디지털 트랜스포메

이션이 가장 활발하게 이루어지고 있는 영역은 음악, 영화, 드라마, 서적, 신문과 같은 창작산업이다. 디지털화된 콘텐츠 파일을 네트워크를 통해 공유하는 디지털 혁신은 콘텐츠 산업에서 경쟁을 위한 게임의 룰을 획기적으로 바꾸었다. 새로운 시장 진입자가 디지털 다위니즘의 희생이 된 기업들을 몰아내고 시장을 재편하는 사례는 이들 콘텐츠 산업에서 가장 빈번하게 발생하고 있다. 음반 산업과 미디어 산업을 중심으로 디지털 트랜스포메이션의 사례를 아래와 같이 분석하였다.

2.1.2 MP3가 초래한 음반 산업의 디지털 혁신

미국 내에는 2,000개가 넘는 CD 음반사들이 있지만 3대 메이저 음반사가 글로벌 시장의 70% 이상을 장악하고 있다[10]. 음반사들은 가수나 록 그룹을 제외해 CD 앨범을 제작하고, 제작된 음반의 광고와 프로모션을 담당한다. 음반사들이 제작한 CD는 오프라인의 소매점 또는 온라인 상점을 통해 유통되었다. 오프라인 소매점은 타워레코드나 버진메가스토어와 같은 CD 전문 매장과, 월마트나 베스트바이가 대표하는 일반 매장으로 이루어져 있다. 온라인으로 CD음반을 판매하는 대표적인 유통점은 아마존이다. 아마존은 온라인 서점을 오픈한 후 두 번째 품목으로 CD음반 판매를 시작했고, 이후 온라인 CD 유통시장에서 줄곧 1위를 유지해 왔다.

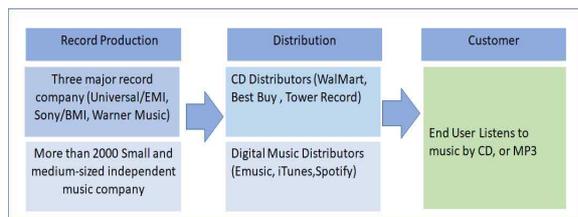


Fig. 2. Changes in the music industry distribution channels

음악을 판매하는 포맷이 CD에서 MP3로 전환되면서 음악 유통채널에도 큰 변화가 생겼다[11]. MP3 음악 서비스는 크게 다운로드 서비스와 스트리밍 서비스로 나뉜다. 다운로드 음원을 내려 받아 음악 재생기에 저장해서 듣는 서비스인 반면, 스트리밍은 네트워크를 통해 음악을 실시간으로 재생해서 듣는 방식으로, 음원을 재생기에 저장하지 않는다는 점에서 다운로드와 다르다. 소비자들은 매월 CD 한 장 정도의 비용을 지불하면 원하는 음악을 스트리밍 방식으로 무한정 청취할 수 있는 디지털 뮤직을 선호할 수밖에 없다.

타워레코드는 캘리포니아 새크라멘토에서 1960년에 창업해 미국 내 20개 주에 89개의 대형 CD음반 매장을 보유하고 세계 각국에 지점을 내는 등 대형 음반체인점으로 성장했지만 2006년에 파산했다[12]. 1979년 영국 런던에 1호점을 오픈한 후 글로벌 시장에서 수백 개의 CD음반 매장을 보유한 유통기업으로 성장한 버진 메가스토어도 미국과 유럽, 호주, 아시아에 있던 모든 매장을 폐쇄했으며, 현재는 중동과 북아프리카 일부 지역에서만 소수의 매장을 유지하고 있다. MP3의 등장으로 음악 CD 유통업체들이 디지털 다위니즘의 희생자가 된 것이다. CD 앨범 매출이 주요 수익원인 음반사들, 특히 메이저 음반사들은 MP3로 인한 CD 시장의 축소에 두 가지 방식으로 대응했다[13]. 먼저 음반사들의 이익을 대변하는 미국음반산업협회(RIAA)를 통해 냅스터를 비롯한 P2P 파일공유사이트들과 음악파일을 불법적으로 공유하는 개인들을 대상으로 법적 소송을 제기했다[14]. RIAA의 법적 소송으로 냅스터는 2001년 문을 닫았지만, 냅스터 이후 패스트트랙, 이돈키, 비트토렌트와 같은 새로운 P2P 서비스 사이트들이 등장하면서 CD음반 매출이 지속적으로 감소했기 때문이다[15]. 지적재산권 침해 소송을 통해 MP3 음악파일의 불법유통을 줄이려는 음반사들의 자구책이었다. 메이저 음반사들의 두 번째 대응책은 자신들이 디지털 음악 유통에 직접 뛰어드는 것이었다[16]. EMI와 워너뮤직, 그리고 BMG가 2000년에 디지털 뮤직서비스인 뮤직넷(MusicNet)을 합작해서 설립했다. 뮤직넷은 DRM (Digital Right Management) 기술을 적용해 사용자들이 다운로드 받은 곡은 한 달이 지나면 자신의 컴퓨터에서 사라지도록 했으며, 다운로드 받은 곡을 CD에 복제하는 것도 허용하지 않았다. 매달 100곡보다 많은 음악을 듣거나 다운로드 받기를 원하면 프리미엄 서비스를 선택해야 했다.

2.1.3 초기 디지털 음악시장을 장악한 애플

유료가입자를 대상으로 디지털 음악 유통서비스를 최초로 시작한 기업은 이뮤직(eMusic)이었다 [17]. 이뮤직은 1998년에 사이트를 오픈하면서 매월 9.99달러의 회비를 내면 스트리밍 음악을 무한정 들을 수 있고, 최대 30곡까지 다운로드 받아 CD나 MP3 플레이어에 저장해서 들을 수 있도록 했다. 하지만 메이저 음반사들로부터 음원을 제공받지 못해 소규모 음반사들의 음원을 위주로 서비스했기 때문에 디지털 음악시장을 장악하기에는 한계가 있었다. 메이저 음반사들이 2000년과 2001년에 설립한 뮤직넷과 프레스플레이는 이뮤직의 유료서비스 비

즈니스 모델을 모방한 것이다. 다만 뮤직넷은 EMI와 워너뮤직, BMG가 가지고 있는 음원을 중심으로 서비스했고, 프레스플레이는 유니버설뮤직과 소니 뮤직의 음원을 중심으로 디지털 음악서비스를 제공했다. 하지만 이들 메이저 음반사들이 합작해서 만든 디지털 음악유통기업들은 모두 실패로 끝난다. 프레스플레이는 서비스 시작 후 2년만인 2003년에, 뮤직넷은 2005년에 각각 다른 기업에 인수 합병된다. 메이저 음반사들이 줄어드는 CD음반 매출을 보완하기 위해 만든 디지털 뮤직 벤처가 모두 실패한 셈이다. 이들이 떠난 시장을 장악한 기업은 하드웨어 제조업체인 애플이다. 음반 산업과는 관련이 없어 보이는 하드웨어 업체인 애플이 메이저 음반사들도 실패한 디지털 음악 유통시장을 장악할 수 있었던 것은 놀라운 일이다.

애플의 디지털 뮤직 시장진입은 2001년 아이팟(iPod)이라 불리는 MP3 플레이어로 시작된다. 당시 시장에 나와 있는 MP3 플레이어는 대부분 저장장치로 플래시 메모리를 사용했는데, 당시에는 플래시 메모리의 저장용량이 작아 수십 개의 MP3 곡만 저장할 수 있었다. 애플은 아이팟에 플래시 메모리가 아닌 1.8인치 하드디스크를 장착했다. 하드디스크 메모리 용량이 5GB 또는 10GB 수준이어서 수천 곡의 MP3 파일을 저장하는 것이 가능했다[17]. 아이팟의 하드웨어 디자인도 대중들의 마음을 사로잡았다. 애플은 리튬 건전지를 사용해 기기의 두께를 얇게 유지했으며, 클릭 휠(Click Wheel)이라 불리는 새로운 사용자 인터페이스를 도입해 기기의 사용 편의성을 크게 늘렸다. 아이팟은 출시 후 시장의 70%를 점유하며 MP3 플레이어 시장을 장악한다.

아이팟 출시 후 18개월이 지난 2003년 애플은 아이튠즈(iTUNES) 서비스를 론칭한다. 아이튠즈 서비스는 MP3 음악을 다운로드 받을 수 있는 콘텐츠 플랫폼이다. 애플은 월 정액제의 가입 모델이 아니라 다운로드 한 곡당 99센트를 요구하는 모델을 채택했다. 다운로드 한 곡당 99센트를 받으면 2/3인 66센트는 음원을 제공한 음반사에게 저작권료로 지불했다[18]. 아이튠즈 서비스는 오픈한 지 9개월만에 4억개의 MP3 음악을 판매하면서 디지털 뮤직 시장을 장악했다. 서비스 시작 5년 후인 2008년에는 디지털 뮤직시장에서 아이튠즈의 시장점유율이 80%에 달했고, 오프라인에서 가장 큰 CD 소매점인 월마트의 CD 앨범 매출을 넘어서며 디지털 뮤직 시장의 리더가 되었다.

2.1.4 음원 스트리밍 시장에서 경쟁하는 애플과 스포티파이

애플이 시장을 장악했던 초기에는 다운로드 방식이 디지털 뮤직의 주류였다. 하지만 2011년부터 다운로드 시장은 매년 줄어들고 스트리밍 시장은 계속 늘어나 2015년부터는 스트리밍이 다운로드 시장보다 커졌다. 2019년 글로벌 디지털 뮤직 시장의 70%가 스트리밍이고, 다운로드 시장은 20%에 불과하지만 인공지능 스피커의 보급이 확대되면 이 차이는 점점 더 벌어질 것으로 보인다.

디지털 음악시장이 스트리밍 서비스로 재편되면서 스포티파이(Spotify)가 새로운 강자로 부상했다. 스웨덴에서 설립된 스포티파이는 스포트(Spot)와 아이덴티파이(Identify)라는 두 단어를 합성해 만든 이름이다. 스포티파이는 2008년부터 스웨덴에서 음악 스트리밍 서비스를 시작했으며, 2009년에는 영국 그리고 2012년에는 미국 시장에 진출했다. 스포티파이는 무료 또는 유료로 사용할 수 있는데, 무료 서비스 사용자는 30분에 한 번씩 오디오 광고를 들어야 하지만, 매월 9.99달러를 지불하는 유료 회원은 광고없이 음악을 들을 수 있다. 2010년 50만 명이던 스포티파이의 유료 가입자는 3년 만에 열 배로 늘어났으며, 2020년 현재, 유료 회원수가 1억 2천만 명을 넘어섰다. 무료회원까지 포함하면 전세계 90개 국가에서 2억 5,000만명이 스포티파이를 사용하고 있다.

스포티파이가 음원 스트리밍시장의 선두로 나서는데 가장 큰 공헌을 한 서비스가 2014년에 시작한 디스커버 위클리(Discover Weekly) 서비스다. 스포티파이는 유료 회원을 대상으로 매주 월요일마다 개인맞춤형 추천음악 리스트를 제공한다. 디스커버 위클리는 음악 추천을 위해 리듬, 박자, 장르 등 세분화된 음악의 빅데이터와 인공지능 기술을 활용한다. 사용자 취향에 맞추어 추천하여 유료회원에게 음악추천리스트를 새롭게 만들고 있는 셈이다. 스포티파이는 앞으로 음악 빅데이터뿐만 아니라 그날의 날씨, 고객이 사용하는 이모지(Emoji), 그리고 고객의 심장박동수와 같은 데이터도 음악추천서비스와 결합하고 있다. 스트리밍 시장의 42%를 점유하고 있는 스포티파이는 2018년 4월 미국의 뉴욕증권시장에 성공적으로 상장되면서 기업가치가 273억달러에 이르는 기업으로 성장했다[19]. 하지만 유료 가입자 수의 증가에도 불구하고 스포티파이는 아직 이익을 내지 못하고 있다. 스트리밍 서비스가 가능한 음원을 5,000만개로 확대하면서 저작권료가 늘어났고 그 결과 적자규모가 커졌다. 앞으로 무료회원들을 유료로 전환해 이익을 내는 기업으로 전환하는 것이 스포티파이의 가장 시급한 과제이다.

디지털 음악시장의 축이 다운로드에서 스트리밍으로 전환되자, 애플은 스트리밍서비스 회사인 비즈뮤직을 인

수한 후 2015년에 애플뮤직을 오픈하며 스트리밍 서비스 시장에 뛰어들었다. 애플뮤직은 유료 회원만 사용할 수 있으며 월 가입비는 스포티파이와 동일한 9.99달러다. 2020년 현재 애플뮤직의 유료회원수는 5,000만명을 넘어섰다. 스포티파이처럼 애플뮤직도 이용자 취향을 분석해 음악을 추천하고 있다. 애플은 아이튠즈 음악다운로드 판매를 단계적으로 중지하면서 스트리밍 서비스인 애플뮤직으로 디지털 뮤직 채널을 단일화했다.

최근 스포티파이는 음악 뿐 아니라 팟캐스트 콘텐츠 사업에 본격적으로 뛰어들고 있다. 이를 위해 팟캐스트 콘텐츠제작사로 유명한 김릿미디어 (Gimlet Media)와 전세계 팟캐스트 유통의 40%를 담당하고 있는 앵커 (Anchor)를 인수했다. 스포티파이는 왜 음악 분야에서 팟캐스트 쪽으로 콘텐츠 라인을 확대하고 있는 이유를 살펴보면 첫째, 앞에서 언급한 것처럼 스포티파이는 아직 흑자를 내지 못하는 적자 기업이다. 적자의 가장 큰 원인은 음악의 저작권료로 지불하는 금액이 워낙 크기 때문이다. 스포티파이는 성장하는 팟캐스트 시장으로 외연을 확대해 적자폭을 줄이려는 전략을 가지고 있다. 팟캐스트 이용자들은 음악을 듣는 이용자보다 스포티파이에 머무르는 시간이 2배나 길다. 가입자의 절반 이상이 무료로 음악을 듣고 있는 스포티파이의 입장에서는 팟캐스트가 광고 수입을 늘릴 수 있는 좋은 기회를 제공하는 셈이다. 팟캐스트를 통해 새로운 이용자를 모으고 기존 음원에 제공하던 저작권료보다 더 저렴한 비용으로 더 많은 수익을 창출할 수 있기 때문이다.

디지털 콘텐츠 시장에서 오리지널 콘텐츠의 중요성이 점점 커지고 있는 현상도 스포티파이가 팟캐스트에 역량을 집중하는 배경이다. 넷플릭스가 주도하는 비디오 스트리밍 시장에서는 오리지널 콘텐츠가 중요한 경쟁력이 되고 있다. 넷플릭스는 오리지널 콘텐츠를 위해 매년 10조 원이 넘는 투자를 하고 있다. 디지털 음악 위주로 제공하는 스포티파이는 스트리밍을 위해 5천만곡의 음원을 확보하고 있는데, 주요 경쟁사인 애플 뮤직도 유사한 음원을 확보하고 있다. 따라서 음원 이외의 콘텐츠로 차별화를 도모하기 위해 팟캐스트에 대한 투자를 확대하고 있는 것이다. 장기적으로 전체 청취 콘텐츠의 20% 이상이 음악 이외의 콘텐츠를 소비할 것으로 보고 있다. 세계 제일의 오디오 플랫폼이 되기 위해서는 팟캐스트 분야로의 진출이 불가피한 선택이라 판단된다.

2.1.5 스트리밍으로 진화하는 미디어 산업

2000년대에 들어와 브로드밴드 인터넷이 등장하였고

네트워크의 속도가 빨라지면서 온라인 스트리밍을 이용하는 고객이 빠르게 늘어나고 있다 [20]. 온라인 스트리밍 서비스의 등장은 비디오 유통시장을 완전히 바꾸어놓는 계기가 되었다. 원하는 영화나 TV 프로그램을 어디서나 온라인 스트리밍으로 즐길 수 있다면 DVD는 사라질 수밖에 없다. 온라인 스트리밍은 영화시장의 변화만 초래한 것이 아니다. 소비자가 원하는 동영상 프로그램을 언제 어디서나 원하는 단말기로 시청할 수 있어서 광고 수익 의존도가 높은 기존의 TV 방송시장에도 큰 영향을 미치고 있다. 특히 넷플릭스의 성공은 기존의 대형 미디어 기업들 간의 인수합병을 유도하며 미디어 시장을 재편하고 있다[21][7].

비디오 유통시장의 독보적인 리더였던 블록버스터의 아성은 1997년에 설립된 넷플릭스에 의해 조금씩 무너지기 시작한다. 넷플릭스는 온라인 DVD 대여점으로 시작했다. 넷플릭스(Netflix)라는 이름은 인터넷(Net)과 영화(Flicks)에서 따온 것이다. 넷플릭스는 매일 일정액을 회비로 지불하면 DVD를 무제한으로 대여받을 수 있는 서비스를 제공했다. 월정액 가입자에게 무제한 DVD를 대여하는 비즈니스 모델 이외에도 넷플릭스는 블록버스터에 비해 여러 가지 장점을 가지고 있었다[22]. 첫째, 롱테일(Long Tail)이라고 불리는 온라인 비즈니스의 이점이다. 롱테일은 와이어드 잡지의 편집장이었던 크리스 앤더슨이 2004년에 주창한 것으로, 온라인 상점은 오프라인 매장에 비해 훨씬 다양한 상품 제공이 가능하다는 이론이다. 매장에 DVD를 디스플레이 해야 하는 블록버스터는 매장당 최대 3,500개 정도의 DVD 재고를 보유하는 것이 일반적이었지만 이에 반해 넷플릭스는 대여할 수 있는 DVD가 최대 10만개에 이를 정도로 소비자 선택의 폭이 넓었다. DVD를 물리적으로 전시킬 필요가 없는 온라인 대여점이 가지는 장점 때문이다. 넷플릭스가 제공하는 또 다른 혜택은 시네매치(Cinematch)라 불리는 영화 추천서비스다[23]. 넷플릭스는 시청한 DVD에 대해 고객이 평점을 주도록 요구하고 있다. 영화 작품을 기준으로 동일한 배우나 감독의 작품, 그리고 영화 장르에 따라 추천해 주는 전통적인 방식과는 달리 시네매치는 특정 영화에 높은 평점을 준 고객들을 하나로 묶은 뒤, 동일 그룹에 속한 구독자가 높은 평점을 준 영화를 그룹 내 다른 이용자에게 추천하는 방식을 사용하고 있다.

넷플릭스는 2007년부터 DVD 대여에서 온라인 스트리밍 서비스로 전환을 시작했다[3]. 인터넷의 속도가 빨라지고 스마트폰의 보급이 확대되면 DVD 대여 시장은 축소되고 온라인 스트리밍이 대세가 된 것이다. 넷플릭스

는 온라인 스트리밍으로 전환하는데 성공하면서 이 분야의 시장 리더가 됐다. 넷플릭스는 월가입비에 따라 서비스를 차별화하는 가격 정책을 도입하고 있다.

2.1.6 혁신을 뒤쫓기만 하다 몰락한 블록버스터

블록버스터는 한때 전 세계 25개국에 9,000개의 매장을 가진 글로벌 기업으로 성장했고 미국 내에서만 4,500여개의 대여점과 4,000만명의 회원을 보유하고 연간 30억 달러의 매출을 올리는 비디오테이프 렌탈 시장의 리더였다[24].

블록버스터는 2004년 8월에 블록버스터 온라인이라는 DVD 우편배송서비스를 도입하는 데, 넷플릭스와 유사한 월 정액제 가입서비스로 DVD를 온라인으로 주문하면 우편으로 배송하는 서비스였다. 오프라인에 다수의 대여점을 보유한 장점을 최대한 활용해 온라인으로 주문한 DVD가 근처 블록버스터 매장에 있을 경우, 주문한 당일 매장에서 DVD를 바로 대여할 수 있도록 하는 기능을 추가했다. 이 때는 넷플릭스가 이미 사업을 시작한 지 여러 해가 지나 2 백만명 이상의 가입자를 확보하며 시장에서 확실한 발판을 마련한 후였다. 블록버스터 온라인 서비스는 2007년에 280만 가입자로 정점을 찍은 뒤 지속적으로 가입자가 줄어들어 2009년에는 절반인 140만 명으로 감소한다. 블록버스터는 넷플릭스의 스트리밍 서비스와 경쟁하기 위해 2007년 무비링크를 인수하며 온라인 스트리밍 시장에도 뛰어들었다. 블록버스터 온디맨드라고 불리는 이 서비스는 블록버스터의 홈페이지와 통합해 고객이 영화나 TV프로그램을 인터넷을 통해 스트리밍으로 즐길 수 있도록 한 것이다.

블록버스터는 비디오 유통시장에 진입한 새로운 경쟁자들에 대항하기 위해 뒤늦게 우편 배송과 스트리밍 서비스 사업에 뛰어들었으나, 오히려 자사의 프랜차이즈 대여점들로부터 소송을 당하는 등 어려움을 겪는다. 결국 스스로 혁신을 주도하지 못하고 새로운 시장 진입자들을 뒤늦게 모방만 하던 블록버스터는 2010년에 파산한다. 넷플릭스의 창업자 헤이스팅스는 사업 초기였던 2000년 블록버스터를 찾아가 넷플릭스의 지분 49%를 5,000만 달러에 인수하도록 제안했으나 거절당했다. 이후 그는 2002년 넷플릭스의 나스닥 상장에 성공했고, 2003년부터 흑자를 내기 시작한다[25]. 블록버스터가 넷플릭스를 인수했다면 블록버스터의 운명이 바뀌었을 것이다.

2.1.7 OTT 서비스 사업자

넷플릭스의 성공은 한편에서는 블록버스터를 파산에

이르게 하면서 다른 한편으로는 OTT(Over the Top) 사업자라는 새로운 시장 진입자들을 비디오 유통시장에 끌어들이었다. OTT는 인터넷을 통해 영화, 방송 프로그램, 교육 등 각종 미디어 콘텐츠를 제공하는 서비스를 의미한다[26]. Over the Top 에서 'Top'은 TV 셋톱박스 같은 단말기를 의미하므로, 별도의 단말기 없이 인터넷에 연결해 바로 동영상을 즐길 수 있다. 최근에는 스마트폰의 보급으로 모바일 단말기로 동영상을 즐길 수 있는 환경이 되면서 OTT 사용자는 더욱 빠르게 늘어나고 있다.

광고를 기반으로 하는 무료 비즈니스 모델이 주류를 이루고 있는 타 인터넷 산업과 달리 OTT 동영상 시장에서는 유료 비즈니스 모델이 주류를 이루고 있다. 현재 이 시장에서는 유튜브, 아마존, 그리고 훌루 등이 넷플릭스와 경쟁하고 있다. 아마존은 전자상거래 멤버십 서비스인 아마존 프라임 서비스의 일부로 온라인 동영상 서비스를 제공해 왔다[4]. 연간 119달러를 지불하는 아마존 프라임 서비스 회원이 되면 무료배송 뿐만 아니라 아마존이 제공하는 다양한 동영상 서비스를 즐길 수 있다. 아마존은 2016년 4월부터 기존의 멤버십과 분리된 별도의 독립 영상 서비스인 아마존 프라임 비디오를 론칭했는데, OTT 서비스를 위한 콘텐츠 제작에 공격적인 투자를 전개하기 위해서는 별도의 수익을 창출할 수 있는 서비스가 필요했기 때문이다. 아마존은 이와 함께 아마존 비디오다이렉트 서비스도 시작했다. 미디어 기업들과 계약을 통해 콘텐츠를 수급받던 전략에서 벗어나, 누구나 자유롭게 동영상 콘텐츠를 제공할 수 있도록 플랫폼을 개방하는 서비스다.

훌루(Hulu)는 유튜브와 넷플릭스의 성장에 위기를 느낀 디즈니, 21세기 폭스, 컴캐스트, 그리고 타임워너가 공동으로 2007년에 설립한 비디오 스트리밍 회사로[27] 2016년부터는 무료 서비스 정책을 아예 없애고 유료 구독자 유치에 집중하고 있다. 훌루는 거대한 방송사들이 모여 만든 회사라는 장점을 최대한 활용해 다양한 채널의 생방송을 실시간으로 스트리밍하는 서비스로 경쟁 OTT들과 차별화를 시도하고 있다. 훌루의 전체 사용량 가운데 54%가 주문형 비디오(VOD)인 반면, 실시간 방송 스트리밍 서비스는 46%를 차지하고 있다. 2019년 디즈니가 인터넷 영화 서비스(OTT) '훌루(Hulu)'를 인수함으로써 미국 영화·방송업계는 디즈니가 훌루 지배권 확보로 OTT 사업에 있어 '넷플릭스'의 아성을 무너뜨릴 준비를 하고 있다.

넷플릭스의 성공은 거대 통신 기업과 미디어 업체간의 합종연횡을 촉발하며 시장을 재편하고 있는 데, OTT 시

장이 확대되자 디즈니가 2019년 11월 디즈니 플러스라는 스트리밍 서비스를 시작하고, 디즈니는 2019년 8월부터 넷플릭스에 대한 콘텐츠 공급을 중단했다. 비디오 스트리밍 시장의 확대로 콘텐츠의 보유 여부가 중요한 요소이기 때문이다. 콘텐츠의 중요성은 거대 미디어 그룹 간의 흡수합병을 초래하며 시장을 재편하고 있다. OTT 사업자들의 온라인 스트리밍 서비스가 빠르게 성장하면서 주요 통신사와 케이블TV업체들은 가입자 수 정체와 수익성 둔화로 어려움을 겪어왔다. 콘텐츠없이 네트워크만 제공하는 것만으로는 가입자를 유지하거나 늘리는 것이 어려워 수직 통합을 통해 경쟁력 있는 콘텐츠를 확보하는 것이 무엇보다도 시급한 과제가 되고 있다. 타임워너의 인수로 AT&T는 유무선통신과 초고속인터넷을 제공하는 통신사업자에서 뉴스채널(CNN), 드라마(HBO), 종합편성채널(TBS, TNT), 영화사(워너브라더스, 뉴라인시네마) 등 콘텐츠 자산을 보유한 초대형 미디어그룹으로 변신했다. AT&T의 타임워너 합병에 자극 받은 컴캐스트(Comcast)는 21세기 폭스의 인수를 추진했으나 성공하지 못했다. 미국 내 케이블TV 업계 1위인 컴캐스트도 그 동안 코드커팅으로 가입자가 줄어들자 콘텐츠를 확보를 위해 폭스 인수를 추진해 왔지만 디즈니가 컴캐스트가 제안한 인수가격보다 높은 가격으로 폭스를 먼저 인수하는데 성공했다. 폭스를 인수한 디즈니는 홀루의 지분 60%를 가지는 최대 주주가 되었다. 자사가 보유한 콘텐츠를 온라인 스트리밍으로 서비스를 시작한 디즈니의 입장에서는 홀루의 최대 주인이 되는 것이 중요할 수 밖에 없다. 실리콘 벨리에서 DVD 대여 서비스로 시작한 조그만 벤처기업인 넷플릭스가 창업 20여년만에 오랜 전통을 가지고 있는 거대 통신 기업과 미디어 업체들의 흡수합병을 촉발하며 산업을 재편하고 있으니, 미디어 산업에서는 꼬리가 몸통을 흔드는 혁신인 셈이다.

3. 연구 컨셉

새로운 기술의 출현으로 제품이나 서비스 혁신이 일어날 때 기존의 플레이어들을 밀어내고 시장을 장악하거나 이전에는 존재하지 않았던 새로운 시장을 만들어내는 시장재편기업(Market Shaper)들이 등장한다. 시장 재편에 성공한 이들 기업들은 혁신에 동참하는 파트너들을 끌어들이므로써 조기에 신규시장 조성에 필요한 '크리티컬 매스(Critical Mass)'를 만들어냈다는 공통점이 있다. 창작 산업 내 성공기업들의 사례를 통해 시장재편에 중요한

비즈니스 전략을 공통점을 찾아 리서치 컨셉으로 제시하였다.

명제1: 새로운 디지털 기술이 시장 내 경쟁의 룰과 비즈니스 모델을 어떻게 바꿀 것인지에 대한 비전(Vision)이 중요하다.

명제2: 디지털 제품 혁신에 파트너를 끌어들이기 위해 서비스 플랫폼을 활용했다.

명제3: 시장재편기업은 파트너들이 플랫폼에 가급적 많이 참여할 수 있도록 '개방형 혁신'을 추구했다.

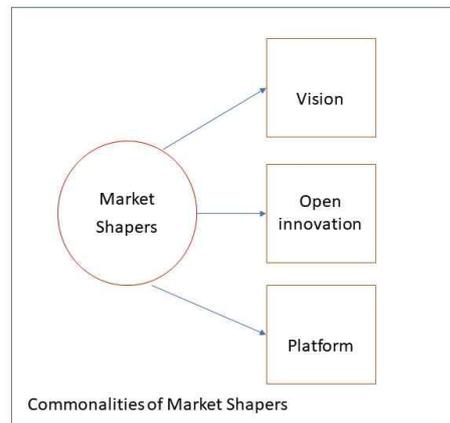


Fig. 3. Research Concept

4. 연구 결과

창작 산업에서 두드러진 리더 기업이 디지털 혁신에 성공하여 시장을 재편할 수 있었던 요인은 위에서 제시한 연구 컨셉을 공통적으로 포함하는 양상을 보였다. 기존의 아날로그 콘텐츠가 0과 1로 이루어진 디지털 콘텐츠로 전환될 경우 시장 내 비즈니스와 고객의 행태가 어떻게 전환될 것인지 정확한 비전을 설정하는 것이 무엇보다도 중요하다. 음반시장에서 기존의 CD가 MP3 파일로 대체되고, 인터넷을 통해 다운로드 받거나 스트리밍 서비스가 대세가 될 것이라는 점을 애플과 스포티파이는 정확히 예측했다. 애플과 스포티파이는 소비자들이 MP3 파일을 다운로드 받거나 회원 가입을 통한 스트리밍 서비스를 선호할 것이라는 예측을 통해 이에 준하는 구독 모델(Subscription Model)을 구축했고, 비디오 대여 시장도 마찬가지다. 넷플릭스를 창업한 리드 헤이스팅은 장기적으로 비디오 스트리밍 서비스를 염두에 두고 처음부터 구독 모델로 서비스를 시작했다.

디지털 콘텐츠의 제작과 유통, 그리고 소비를 위해서 는 콘텐츠를 업로드하고 다운로드 받을 수 있는 플랫폼이 중요하다. 원래 플랫폼은 사람들이 기차를 쉽게 타고 내릴 수 있도록 평평하게 만든 기차역 내의 장소를 의미한다. 평평하다는 뜻을 가진 플랫(Flat)과 모습을 나타내는 폼(Form)이 합쳐진 용어다. 즉, 플랫폼은 많은 사람들이 쉽고 편하게 이용할 수 있는 장소라는 뜻이다. 콘텐츠 플랫폼은 콘텐츠를 손쉽게 업로드하고, 편리하게 원하는 콘텐츠를 탐색하고 소비할 수 있는 장(場)을 뜻한다. 디지털 기술로 시장이 재편되는 콘텐츠 산업에서는 플랫폼을 통해 시장을 선점하는 게 무엇보다도 중요하다. 창작산업에서 디지털 트랜스포메이션을 통해 시장을 재편한 기업들이 콘텐츠 유통을 위한 플랫폼을 구축한 이유가 여기에 있다.

애플과 스포티파이가 구축한 것은 수많은 소비자가 음원을 다운로드 받거나 스트리밍 서비스를 받을 수 있도록 만든 디지털 음악시장 플랫폼이다. 넷플릭스와 디즈니가 만든 OTT 서비스도 영화와 드라마 등을 스트리밍 받을 수 있는 플랫폼이다. 플랫폼은 디지털 제품 혁신에 동의하는 파트너들이 위험과 투자를 최소화하면서 쉽게 참여할 수 있도록 지원하는 인프라 역할을 한다. 음악 시장에서는 음반사들이, 그리고 미디어 산업에서는 영화 제작사들이 제품 혁신의 파트너로서 디지털 콘텐츠를 제공하는 편리한 플랫폼을 적극 활용함으로써 시장 재편에 동참했다. 시장재편에 성공한 기업들은 플랫폼을 개방하여 누구나 참여할 수 있도록 ‘개방형 혁신’을 추구했다는 공통점이 있다.

음반시장에서 초기에 애플이 아이튠즈 서비스로 시장을 장악했던 이유는 플랫폼에 ‘개방형 혁신’을 도입했기 때문이다. 반면 음반사들이 시작한 뮤직넷은 EMI, 워너 뮤직, BMG가 보유한 음원 위주로 서비스를 제공했으며, 프레스플레이는 소니뮤직과 유니버설뮤직의 음악만 서비스했다[29]. 스포티파이도 개방형 혁신을 통해 5,000만 개가 넘는 음원을 확보했고 온라인 스트리밍 시장이 성장하면서 CBS, NBC, ABC, 그리고 폭스와 같은 주요 TV 네트워크들도 자사가 가지고 있는 콘텐츠를 중심으로 플랫폼을 구축하고 온라인 스트리밍 서비스를 제공하고 있다. 스포티파이의 기업 비전은 네트워크의 디지털 콘텐츠를 통해 문화 교류를 촉진하는 데 중점을 두고 회사의 전략적 관리 활동을 전개하는 것이다. 비즈니스 경쟁 우위, 강점 및 핵심 역량 (예 :Spotify Technology SA의 SWOT 분석은 기업 비전과 사명을 달성하는 데 필요한 기초를 제공)과 성과는 경쟁이 치열한 시장에서 성공적인 온라인 서비스 운영에 있어 스포티파이의 전략이

자 비전이다.

넷플릭스는 최고의 글로벌 엔터테인먼트 유통 서비스를 비전으로 전 세계 엔터테인먼트 콘텐츠에 라이선스를 부여하여 영화 제작자가 액세스 할 수 있는 시장을 만들었다. 넷플릭스는 기존 미디어 업체들과는 다르게 광고주를 유치하지 않고 대신 월 정액제 유료 서비스를 유지하며 스트리밍으로 제공하는 콘텐츠 라이브러리를 늘려나갔다. 특히, 2010년 라이온스게이트, MGM, 파라마운트 등 유명 영화사가 합작해서 설립한 영상 콘텐츠 배급 회사인 에픽스를 파트너로 끌어들여 5년 동안 콘텐츠를 공급받는 계약을 체결했다[21]. 이후 다른 저작권자들도 넷플릭스에 콘텐츠를 제공하기 시작하면서 넷플릭스는 가장 많은 동영상 콘텐츠를 보유한 유료 플랫폼으로 성장했는데 모든 소비자가 원하는 콘텐츠를 얼마나 확보하고 있는가가 온라인 스트리밍 서비스의 중요한 성공 요인이다. 스마트폰의 보급, 태블릿 PC의 개인화, 5G서비스 인프라의 확대, 클라우드 기술의 발전, 무인자동차 등, 스마트 기술이 보급될 수록 개인화된 콘텐츠의 소비는 더욱 우리의 일상생활에 깊이 자리하게 될 것이고, 주도권을 쥔 콘텐츠 공급 업체는 상상을 초월하는 높은 수익을 창출해 낼 수 있다.

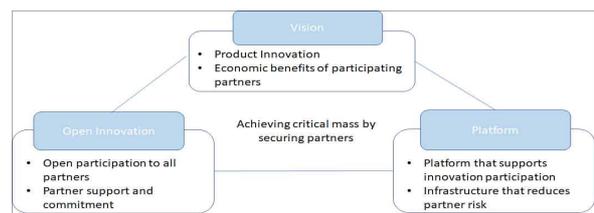


Fig. 4. Three essential elements of a market restructuring strategy

[Fig4]에 나와 있는 시장재편전략의 3가지 요소는 스마트폰 시장에서 애플 아이폰의 성공 요인을 설명하는데도 사용될 수 있다. 애플이 아이폰으로 초기 스마트폰 시장 재편에 성공한 배경에는 앱스토어라는 플랫폼의 역할이 컸다. 애플은 아이폰이 단순한 전화기가 아니라 소비자의 일상 생활에 깊숙이 들어가 삶의 방식을 변화시키는 개인 컴퓨터가 될 것이라는 비전을 제시했다. 애플은 사람들에게 힘이 되는 인간적인 도구들을 제공하여, 우리가 일하고, 배우고, 소통하는 방식을 바꾸었다. 애플은 사람이 세상을 변화시키는 주체가 되어야 하며 기계나 시스템에 종속되어서는 안 된다는 점을 전제로 사람들의 삶을 바꿀 수 있는 신제품을 만들었다. 애플 제품이 디자인과 실용성, 재미, 의외성 등을 갖추고 불가능을 가능으

로 바뀌주는 ‘도구’가 된 배경이다. 애플은 플랫폼 덕분에 앱스토어를 오픈한 지 3년 만에 450,000개의 앱이 플랫폼에 올라왔고, 누적 다운로드 수도 150억건이라는 놀라운 기록을 만들어냈다. 수 만개의 파트너 기업들을 아이폰 응용 프로그램 개발에 참여하도록 유도함으로써 초기에 시장 재편에 필요한 스마트폰 응용 앱의 크리티컬 매스를 확보했다.

5. 결론 및 논의

애플과 스포티파이(디지털 뮤직), 넷플릭스(미디어)는 창작산업에서 ‘플랫폼’으로 시장 리더가 된 기업들이다. 콘텐츠 산업에서는 소비자가 원하는 콘텐츠를 플랫폼에서 확보하는 것이 무엇보다도 중요하며, 콘텐츠의 크리티컬 매스가 바로 성공 요인이 되는 셈이다. 이들 기업은 콘텐츠 확보를 위해 서비스 플랫폼을 구축했고, 제품 혁신에 대한 비전 공유와 지원으로 가급적 많은 파트너들을 시장 재편 작업에 끌어들이므로써 초기에 크리티컬 매스를 달성하는데 성공했다.

시장 재편에 성공한 이들 기업들의 플랫폼 운영에서 나타나는 공통점은 ‘개방형 혁신’을 채택했다는 점이다. 메이저 음반사들이 설립한 뮤직넷과 프레스플레이는 자신들이 저작권을 가지고 있는 음원만 서비스로 제공한 반면, 애플과 스포티파이는 거의 모든 음반사들의 음악을 자사 플랫폼으로 끌어들이었다. 미디어 기업들이 자사의 콘텐츠를 중심으로 스트리밍 서비스를 준비할 때 넷플릭스는 대다수의 할리우드 스튜디오들로부터 콘텐츠를 제공받아 시장을 선점했다.

플랫폼을 외부 파트너에게 무조건 개방한다고 성공이 보장되는 것은 아니며 제대로 된 인센티브 시스템과 제도적인 장치가 수반되어야 플랫폼은 제대로 작동된다. 일반적으로 디지털 혁신에 참가하는 파트너들은 경제적 혜택과 같은 ‘외재적 동기(Extrinsic Motivation)’에 의해 움직인다. 애플의 앱스토어에 콘텐츠를 올리는 개발자들은 수익의 70%라는 인센티브 때문에 플랫폼에 참여하며, 음반사와 미디어 기업들도 저작권료라는 수익 때문에 음원과 동영상 콘텐츠를 플랫폼에 제공한다. 플랫폼에 참가하는 파트너들에게 제공하는 인센티브 시스템이 제대로 구축되어야 시장재편에 성공할 수 있고 4차 산업혁명 시대를 선도하는 IT기업으로 디지털 제품 혁신을 주도할 수 있다.

본 논문을 통해 비전과 개방형 혁신, 플랫폼이란 3박

자가 조화를 이룰 때, 성공적인 디지털 전환을 통해 시장 재편 기업으로 유리한 고지를 점령할 수 있다는 사실을 확인했다.

본 논문은 학문적 시사점뿐만 아니라 실무적 시사점을 함께 제공하고 있다. 먼저 디지털 트랜스포메이션을 위한 전략적 성공 요인을 밝혔다는 점에서 본 연구는 학문적인 공헌도가 높다. 4차 산업혁명 시대에 접어들면서 디지털 트랜스포메이션의 중요성에 대한 수많은 담론이 이루어지고 있지만 디지털 트랜스포메이션을 위한 성공요인에 대한 과학적이고 학문적인 연구결과는 많지 않다. 본 연구는 디지털 혁신을 가장 많이 경험한 창작산업을 대상으로, 디지털 트랜스포메이션에 성공한 기업과 실패한 기업의 사례 분석을 통해 비전, 플랫폼, 그리고 개방형 혁신이라는 시장재편 전략의 세 가지 성공요인을 밝혀냈다. 디지털 기술이 시장을 어떻게 바꿀지를 내다보는 비전과, 혁신에 참가하는 파트너들을 끌어들이는 플랫폼, 그리고 수평적이고 개방적인 혁신을 통해 크리티컬 매스를 창출해야만 디지털 트랜스포메이션을 통한 시장재편에 성공할 수 있다는 연구결과는 4차 산업혁명 시대를 대비하는 우리들에게 새로운 학문적 시사점을 제시하는 것이다.

4차 산업혁명을 대비해야 하는 기업들에게 본 연구결과는 실무적인 시사점도 제시한다. 디지털 기술을 활용해서 시장을 재편하고자 하는 기업에게 가장 중요한 요인은 초기에 크리티컬 매스를 확보하는 것이다. 새로운 기술에 대한 불확실성이 존재하는 상태에서 크리티컬 매스를 확보하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 플랫폼을 구축하고, 가급적 많은 파트너들이 플랫폼에 동참할 수 있도록 개방적인 혁신을 추구해야만 초기에 크리티컬 매스를 확보할 수 있다. 이를 위해 플랫폼에 참여하는 파트너들을 적극적으로 지원하는 것은 기본이며, 동참을 위한 매력적인 인센티브 시스템을 마련하는 것도 중요하며, 파트너를 위한 인센티브는 시스템은 앞에서 언급한 외재적 및 내재적 동기를 모두 활용할 수 있어야 한다. 아울러, 본 연구는 학문적 및 실무적인 시사점을 제공하지만 연구의 한계점도 가지고 있다. 심층적인 사례연구 방법론을 사용하였으므로, 소수의 성공기업과 실패기업을 대상으로 한 연구라는 약점을 가지고 있다. 따라서 제시된 명제들의 일반화에는 한계가 있을 수 있다. 본 연구가 제시하는 명제들을 가설로 설정하고, 보다 많은 샘플 데이터에 기반한 통계기법으로 가설을 검증하고, 이를 통해 이론으로 정립해 나가는 후속 연구가 필요하며 본 사례연구에서 밝혀진 명제들을 일반화하고 이론화하는 후속 연구를 기대해 본다.

REFERENCES

- [1] H. G. Lee. *From cathedral to market: 4th Industrial Revolution and Digital Transformation*, Yonsei University
- [2] Wells, J., Weinstock, B., Danskin, G. and Ellsworth, G. "Amazon.com, 2019," HBS Case 9-716-402, Harvard Business School, Harvard University, 2019. Publishing Com. 2018.
- [3] Johnson, C. and Feinberg, Y. "Netflix and the State of Streaming Video in 2011," Stanford Business Case SM-267, Stanford University, 2017.
- [4] Shih, W., Kaufman, S. and Spinola, D. "Netflix," HBS Case 9-607-138, Harvard Business School, Harvard University, 2009.
- [5] Sawhney, M., Owens, J. R. and Goodman, P. "Kindle Fire: Amazon's Heated Battle for the Tablet Market," KEL770, Kellogg School of Management, Northwestern University, 2014.
- [6] Greenstein, S. and Devereux, M. "Wikipedia in the Spotlight," KEL253, Kellogg School of Management, Northwestern University, 2009.
- [7] Rothaermel, F. and Guenther, A. "Netflix, Inc.," MH0043, McGraw Hill Education, 2017.
- [8] Vroom, G. and Boquet, I. S. "Spotify: Face the Music (Update 2019)", IES739, IESE Business School, University of Navarra, 2019.
- [9] Hagel III, J. Brown, J. S. and Davison, L. "Shaping Strategy in a World of Constant Disruption," Harvard Business Review, October 2008, pp. 81-89.
- [10] Bissonnette, J. and Brunelle, E. "Legal and Profitable? Spotify: The Challenges of Online Music Service," International Journal of Case Studies in Management, Vol. 12, Issue 3, September 2015.
- [11] Shih, W. and Kaufman, S. "Netflix in 2011," HBS Case 9-615-007, Harvard Business School, Harvard University, 2014.
- [12] Yoffie, D. B. and Merrill, T. D. "iPod vs. Cell Phone: A Mobile Music Revolution?" HBS Case 9-707-419, Harvard Business School, Harvard University, 2008.
- [13] Deighton, J. and Kornfield, L. "Netzwerk: Digital Marketing in the Music Industry," HBS Case 9-510-055, Harvard Business School, Harvard University, 2012.
- [14] Kiron, D., Bagley, C. E. and Roberts, M. J. "Napster," HBS Case 9-801-219, Harvard Business School, Harvard University, 2001.
- [15] Casadeus-Masanell, R., Hervas, A. and Mitchell, J. "Peer-to-Peer File Sharing and the Market for Digital Information Goods," HBS Case 9-706-479, Harvard Business School, Harvard University, 2010.
- [16] Elberse, A. and De Pfyffer, A. "Spotify" HBS Case 9-516-046, Harvard Business School, Harvard University, 2016.
- [17] Mark, K. and Crossan, M. "Apple Inc.: iPod and iTunes," Ivey Case 905M46, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 2007.
- [18] Hennessy, J. "Apple Computer, Inc.: Think Different, Think Online Music," KEL065, Kellogg School of Management, Northwestern University, 2004.
- [19] Mark, K., Dunbar, C. and Foester, S. "Spotify's Direct-Listing IPO," Ivey Case W18228, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 2018.
- [20] Wesley, D. and Dau, L. A. "Netflix Inc.: Steaming Away from DVDs," Ivey Case W12850, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 2012.
- [21] Goel, S., Miesing, P. and Chandra, U. "The Impact of Illegal Peer-to-Peer File-Sharing on the Media Industry," California Management Review, Vol. 52, No. 3, Spring 2010.
- [22] Chatterjee, S., Carroll, E. and Spenser, D. "Netflix," Ivey Case 909M93, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 2010.
- [23] Walker, R. and Jeffery, M. "Netflix Leading the Data: The Emergence of Data-Driven Video," KEL473, Kellogg School of Management, Northwestern University, 2010.
- [24] Chopra, S. and Veeraiyen, M. "Movie Rental Business: Blockbuster, Netflix, and Redbox," KEL 614, Kellogg School of Management, Northwestern University, 2012.
- [25] Seiger, A. Holloway, C. and Morgridge, J. "Netflix Going Public," Stanford Business Case E-155, Stanford University, 2004.
- [26] Pfeifer, P. E. Conroy, R. "Valuation of Netflix, Inc.," Darden Case UV3928, Darden Business School, University of Virginia, 2013.
- [27] Elberse, A. and Gupta, S. "Hulu: An Evil Plot to Destroy the World?" HBS Case 9-510-005, Harvard Business School, Harvard University, 2010.

이 호 근(HoGeun Lee)

[정회원]



- 1993년 12월 : 텍사스 오스틴 주립대학 (경영학 박사)
- 1997년 9월 ~ 현재 : 연세대학교 경영대학 교수
- 1994년 ~ 1997년 : 홍콩과학기술대학 경영대학 경영정보학과 조교수
- 1992년 ~ 1994년 : 에라스무스 대학 (네덜란드) 경영대학 교수

- 2016년 2월 ~ 2018년 1월 : 연세대학교 교무처장
- 2015년 1월 ~ 2015년 12월 : 한국경영정보학회 회장
- 2009년 ~ 2014년 : 최우수 강의상, 연세대학교 경영대학 6차례 수상
- E-Mail : h.lee@yonsei.ac.kr

이 서 영(SeoYoung Lee)

[정회원]



- 2017년 8월 : 연세대학교 정보대학원 박사
- 2019년 3월 ~ 현재 : 동양대학교 교수
- 2017년, 2018년, 2019년 : "Marquis Who's Who in the world" 등재 및 Marquis Albert Nelson Lifetime Achievement 수상

- 2010년 ~ 2018년 : 국민대, 한양대, 협성대, 금강대, 광운대 등 겸임교수 및 외래교수
- 2004년 ~ 2017년 : SBS GOLF, YTN, MBC, MBC SPORTS, 한경 TV, NATV, ETN 및 국제 컨퍼런스 영어 MC 및 아나운서, 앵커
- 관심분야 : 미디어 콘텐츠, 스피치커뮤니케이션, 방송미디어, Human-Computer Interaction, 커뮤니케이션
- E-Mail : leeseoyoungann1004@gmail.com