

쿠팡의 콘텐츠 성장 전략: 구독경제를 위한 락인효과 구축*

권상집 (한성대학교 사회과학부 기업경영트랙 교수)**

국문 요약

콘텐츠는 현재 OTT 시장 그리고 이커머스 기업의 경쟁우위를 유지하는 데 필요한 핵심 자원으로 인정받고 있다. 쿠팡은 구독경제 그리고 자사의 생태계에 소비자를 묶어두는 락인효과를 극대화하기 위해 콘텐츠 성장 전략을 추구하고 있다. 본 연구는 이러한 배경을 감안, 사례연구방법을 토대로 쿠팡의 콘텐츠 성장모멘텀을 설명하고 그들의 콘텐츠 전략을 상세히 살펴보고자 한다. 이를 토대로 본 연구는 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략을 상세히 기술, 사례연구를 토대로 쿠팡이 콘텐츠의 경쟁 구도를 스포츠 영역으로 차별화하고 저가격에 초점을 기울여 구독경제를 위한 락인효과를 구축했다는 점을 확인하였다. 결과적으로 쿠팡의 콘텐츠 전략의 목적은 스포츠에 집중한 콘텐츠 차별화, 이커머스와 연계한 번들 전략, 그리고 저원가 전략을 토대로 구독경제를 위한 락인효과 구축으로 정리할 수 있다. 본 연구는 벤처기업에서 출발, 데카콘 기업으로 성장한 후 쿠팡이 전혀 다른 산업에서 콘텐츠의 영향력을 키우는 과정을 세심히 기술, 벤처창업 연구 분야에 관해 기여했으며 구독경제를 위한 락인효과 강화에 콘텐츠 전략이 얼마나 중요한지 체계적으로 설명하는 데 실무적으로 공헌하였다. 후속 연구는 미디어 콘텐츠 분야의 벤처창업 및 스타트업의 콘텐츠 전략의 영향력을 비교하여 관련 분야의 연구 영역을 더 넓게 확장, 깊이 있는 교환을 제안해야 할 것이다.

핵심주제어: 쿠팡, 콘텐츠 산업, 구독경제, 락인효과

I. 서론

쿠팡은 2010년 8월 자본금 30억원으로 창업, 국내 스타트업 중 가장 단기간에 유니콘을 넘어 데카콘 기업으로 급성장한 벤처창업의 대표적인 스타 기업이다. 쿠팡이 지금까지 이커머스 기업으로 대중과 시장에 각인된 건 창업 후 2019년까지 로켓배송 위주의 이커머스 기업으로 물류 및 유통업계에서 신세계, 롯데, 네이버쇼핑 등과 경쟁해 왔기 때문이다(서용구·김태미, 2022). 그러나 2020년 7월, 싱가포르의 동영상 스트리밍 기업인 후크 디지털의 소프트웨어사업 부문을 인수한 후 쿠팡플레이라는 자체 OTT(Over-The-Top) 서비스를 출시하면서 쿠팡의 사업영역은 이제 이커머스에서 스토리 산업, 더 정확히 말하면 엔터테인먼트·콘텐츠 산업으로 확장되었다(장용석·김민준, 2022).

로켓배송으로 신세계와 롯데 등 유통업계의 전통적 강자를 제치고 업계 1위에 오른 쿠팡이 동영상 서비스인 OTT 플랫폼에 진출할 때 이를 경계한 엔터테인먼트·콘텐츠 기업은 많지 않았다. 이미 OTT 시장에는 넷플릭스, 디즈니 등 글로벌 기업 이외 CJ ENM 등 국내 콘텐츠 산업의 막강한 대기업이 진출, 시장을 장악한 상황이었다. 그러나 쿠팡은 2021년 영화 배급사 NEW 및 쇼박스 등과 각각 영화 25편, 51편의 공급계

약을 체결했고 그해 2월 프리미어리그 축구 중계권을 체결하는 등 2040세대가 관심을 기울이는 스포츠와 영화·드라마·예능을 토대로 콘텐츠 산업에 뛰어들었다. 쿠팡에게 콘텐츠 분야로의 새로운 도전은 제2의 벤처와 같은 기업가적 도전이었다(전범수, 2023).

지금까지 쿠팡에 관한 사례연구는 일부 국내 학술지에 게재되었으나 로켓배송, 이커머스, 유통에 치중된 연구가 다수를 이루었고(박정선·이태희, 2016, 서용구 외, 2022, 정기훈 외, 2019) OTT 동영상 서비스인 쿠팡플레이를 토대로 분석한 연구 역시 OTT 영상서비스의 기능 및 효과에 대해 짧게 언급해(전범수, 2023, 최민규, 2022) 벤처창업의 스타 기업 중 하나인 쿠팡이 엔터테인먼트·콘텐츠 산업에서 지향하는 방향성이 무엇인지 이를 상세히 살펴본 연구는 학술적 측면에서 아직 부족한 상황이다.

쿠팡의 OTT 서비스인 쿠팡플레이 등 콘텐츠 성장 전략의 핵심은 구독경제를 위한 락인(Lock-in) 효과로 요약될 수 있다. 쿠팡의 OTT 서비스는 기본적으로 경쟁사와 다른 목적을 갖고 있다. CJ ENM 등 국내 기업들이 OTT를 통해 수익 확대를 목표로 삼은 데 비해 쿠팡은 로켓와우 회원을 자신들의 이커머스 생태계에 가두는 락인 효과를 중요하게 생각한다(장용석·김민준, 2022). 쿠팡플레이가 출시했을 때 구독 가격이 로켓와우 회원 비용으로 2,900원에 그친 이유다. 쿠팡이 OTT

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임

** 단독저자, 한성대학교 사회과학부 기업경영트랙 교수, risktaker@hansung.ac.kr

· 투고일: 2024-05-03 · 수정일: 2024-06-09 · 게재확정일: 2024-06-17

시장에 진출하던 2020년 당시 넷플릭스는 구독료로 12,000원을 내세웠고 국내 OTT 서비스 평균 가격은 7,900원에 달했다(전범수, 2023). 이에 비해, 쿠팡의 콘텐츠는 경쟁사보다 훨씬 저렴한 비용인 2,900원으로 20대에서 40대까지 아우르는 콘텐츠에 대한 선택과 집중을 통해 해당 산업에서 조금씩 성장 속도를 높이기 시작했다.

콘텐츠에서 가장 중요한 건 플랫폼에 오랜 기간 소비자 또는 고객을 묶어두는 데 있다. TV와 라디오라는 기존의 전통적인 플랫폼(흔히, 이를 레거시(Legacy) 미디어라고 칭한다.)에서 벗어나 모바일, 태블릿PC, 스마트TV 등 새로운 플랫폼을 통해 소비자들은 영상 콘텐츠를 경험하고 있다. 쿠팡은 이를 감안, 기존의 콘텐츠 강자인 CJ ENM과 지상파 방송사가 올드한 플랫폼에 역량을 집중하던 때 기업가정신을 발휘, 새로운 플랫폼에 최적화된 콘텐츠를 내놓아 콘텐츠 성장을 극대화했고 이를 바탕으로 본업인 이커머스 영역에서 유료 회원 증가를 이끌어 냈다.

구독경제의 특징은 큐레이션(Curation)이라고 불리는 고객 맞춤형 서비스로 이는 평소 소비자가 선호하는 상품과 서비스를 분석하여 관련 제품 및 서비스를 소비자에게 추천·제공하는 최적화 방식을 의미한다(정병규, 2023). 이를 위해서는 소비자가 자신들의 생태계에서 오랜 시간 머물며 관련 서비스를 경험하고 제품을 구매해야 한다. 글로벌 컨설팅기업인 맥킨지는 공유경제를 넘어 구독경제가 디지털 플랫폼 패권을 좌우할 것이라고 언급했고 벤처기업 및 스타트업은 플랫폼에서 최적화된 가치를 창출하기 위해 구독경제를 위한 락인효과에 집중해야 한다고 강조했다.

쿠팡이 지향하는 구독경제를 위해 락인효과에 집중하며 콘텐츠 영역에서 혁신을 거듭하는데도 불구하고 학문적 측면에서 해당 기업의 역동적인 전략 변화를 깊이 있게 살펴보지 못했다. 기존 구독경제 연구 역시 구독경제 만족도 영향 요인 탐색(정병규, 2023), 구독경제의 소비자 이용동기(김태은·김민정, 2023), 공급자 관점의 구독경제 유형화(백혜현·김길선, 2022) 등에 초점이 치우쳐 있어 실제로 구독경제를 추구하는 기업에 관한 깊이 있는 사례연구는 부족한 상황이었다. 본 연구는 쿠팡의 구독경제를 위한 락인효과 사례연구를 전체적으로 포괄하는 이론적 틀(Overarching theory)로 기업의 전략적 변화 및 실행에 초점을 둔 전략적 변화(Strategic change) 이론을 설정하였다(신동엽·김영규, 2015; Greenwood & Hinings, 1993). 전략적 변화 이론은 조직이 불확실한 환경에 직면하면 새로운 시장을 창출하거나 새로운 사업을 모색하기 위해 기존에 주력하던 전략의 방향을 변화시킨다고 설명한다(Podolny, 2005).

본 연구는 학술적 관점에서 전략적 변화 이론을 연구의 틀로 고려, 해당 이론에서 강조한 전제를 토대로 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략을 깊이 있는 사례연구로 살펴보고자 한다. 구독경제를 위한 락인효과라는 쿠팡의 기본 방향성을 토대로 해당 기업의 창업 과정과 콘텐츠 분야 진출까지의 과정을 상세하게 분석함으로써 산업융합의 시대, 벤처창업을 넘어 데카콘

기업으로 성장한 쿠팡은 어떻게 이커머스에서 콘텐츠까지 영역을 확대, 전략적 변화를 추구하며 성장과 혁신을 추동했는지 살펴보고자 한다. 기존 사례연구가 언론기사나 연구보고서 등 이미 알려진 데이터 등의 정리를 통해 주관적인 결론에 치우친 한계를 고려(Gioia et al., 2013), 본 연구는 쿠팡과 경쟁 상대인 기업의 경영진·실무진의 생생한 그리고 구체적인 인터뷰를 바탕으로 쿠팡의 성장 전략을 좀 더 객관적으로 살펴보고자 한다. 그리고 콘텐츠 분야 그리고 플랫폼사업을 추진하고 있는 벤처창업 경영진들은 향후 무엇을 준비해야 하는지 탐색함으로써 벤처창업 및 전략경영에 관한 이론적 기여도와 함께 비즈니스와 관련된 실천적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 문헌 고찰

2.1. 전략적 변화: 구독경제를 위한 락인효과와 구축

조직의 전략 변화는 조직의 CEO 또는 조직 차원에서 환경 변화의 불확실성을 높게 인지할 때 발생한다(Daft et al., 1988). 특정 영역에서 높은 성과를 추구한 기업이 다른 산업에 관심을 두거나 다른 영역에 진출해서 혁신을 추구하는 이유는 불확실한 환경으로 산업의 경계선이 무너지며 전략적 변화의 필요성을 높게 느끼기 때문이다(신동엽·김영규, 2015; Hitt & Duane, 2002). 전략적 변화 이론은 조직의 성과가 침체된 상황뿐 아니라 자신이 속한 사업영역에서 높은 성과를 추구한 경우에도 전략의 변화를 추구, 이중산업으로 진출해야 함을 강조한다(Lant et al., 1992). 특히, 환경이 불확실할수록 기존 사업에서 성과를 높게 창출한 기업이 전략을 훨씬 더 능동적으로 변화, 산업의 혁신을 주도하는 것으로 나타났다(Miller et al., 1996). 최근 들어, 조직의 전략적 변화는 플랫폼 산업에서 더욱 활발히 발생하는데 플랫폼 산업은 구독경제에 최적화되어 있고 소비자들을 묶어두는 이른바 락인효과(Lock-in) 구축에 효과적이기 때문이다(이서영·권상집, 2022; 진동수, 2013).

전략적 변화를 위해 현재 다수의 기업이 추구하는 구독경제는 학문적 고찰을 통해 처음 대두된 개념이 아니다. 구독경제의 기원은 지난 2007년 미국의 구독결제시스템 기업인 주오라(Zuora)의 창업자인 CEO 티엔쥬오가 처음 명명한 용어다. 그가 벤처창업 기업들을 위한 성장의 발판으로 구독경제를 강조하면서 학문적으로 구독경제에 대한 본격적인 논의가 시작되었고 개념적 논의를 거듭하며 ‘제품 판매를 넘어 서비스 제공을 토대로 수익을 반복적으로 창출하고 고객을 단순 구매자에서 열렬 구독자로 전환하는 시스템의 변화’로 정의되었다(Ramkumar & Woo, 2018; Tzuo & Weisert, 2018). 이에 관한 연구가 최근 들어 활발히 진행되고 있는데 학문적 차원에서는 구독경제 용어 못지않게 구독 서비스, 구독 비즈니스 모델 등을 언급하고 있다(Panko, 2019). 참고로 용어는 조금씩 다르

나 일정 금액을 지불하고 정기적으로 제품 및 서비스를 사용하는 것을 통칭하는 점은 모두 동일하다(Bischof et al., 2020).

구독경제가 부각되는 이유는 다수의 플랫폼 기업 그리고 앱과 콘텐츠 분야에 뛰어난 스타트업, 벤처기업들이 구독 및 공급 방식에 따라 고객을 점점 더 자사의 플랫폼에 묶어두는 락인 효과에 몰두하기 때문이다. 예를 들어, 구독경제의 비즈니스 모델은 단순 대여모델(내구성 소비재)에서 점점 더 무제한 이용모델(비디오스트리밍 등)로 영역이 확장되고 있는데(김기홍, 2018) 무제한 이용모델은 킬러 콘텐츠 제공을 토대로 고객에게 더 나은 가치와 다양한 경험을 제공할 수 있는 장점이 존재하기 때문이다.

벤처기업이 구독경제에 집중하고 구독경제로 성공할 수 있는 요인은 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 1명의 신규 고객을 확보하는 데 드는 평균 비용인 고객획득 비용의 감소. 둘째, 기존 고객이 구독을 중지하고 서비스에서 벗어나는 구독 해지율의 감소로 정리할 수 있다(설진아·최은경, 2018). 구독 해지율을 낮추기 위해서는 다양한 재미와 경험을 콘텐츠로 보완해야 한다. 그 결과 고객획득 비용은 감소되고 기존 고객이 자사의 플랫폼 또는 유티리티 안에 머무는 고객 정착 현상, 이른바 락인효과가 나타난다.

락인효과 역시 초기 공학연구에서 거론된 용어였으나(정혜양·장유민, 2013) 이후 ‘가두다’라는 뜻에서 착안, 회사의 특정 제품 및 서비스를 고객이 계속 이용하도록(즉, 구독하도록) 의도적으로 묶어두는 전략을 포괄하는 용어로 벤처창업 또는 전략경영 분야에서 활용되고 있다(강형구·전성민, 2023; 조영은·송영화, 2018). 일례로, 글로벌기업 구글은 스마트폰과 구글 TV를 출시, 콘텐츠 및 하드웨어를 묶어서 소비자에게 제공하는 락인 전략을 적극적으로 실행하고 있다.

구글이 창업 후 지난 2006년 동영상 플랫폼 유튜브(Youtube)를 당시 16억5천만달러(한화 기준, 2조2천억원)에 인수한 것도 소비자를 구글 생태계에 묶어두는 락인효과의 일환으로 해석할 수 있다. 이를 토대로, 구글은 글로벌 검색 시장 점유율의 90%, 스마트폰 점유율의 70%를 차지하며 사용자 경험의 시작과 끝을 모두 장악했다. 구글이 보여준 구독경제의 락인 효과는 이후 아마존이 콘텐츠 산업에 뛰어들며 동일한 효과를 거두고 있고 쿠팡 역시 이커머스와 유통에서 한발 더 나아가 콘텐츠를 제공함으로써 락인효과의 극대화를 추진하고 있다(이서영·권상집, 2022). 구글, 애플 등 글로벌기업 이외 콘텐츠와 무관한 영역의 플레이어였던 네이버와 쿠팡 등이 모두 스토리 산업, 즉 콘텐츠 영역에 뛰어들어 구독경제를 위한 락인효과로 자사의 플랫폼에 고객을 최대한 오랜 시간 머물게 하는 데 그 목적이 있다. 현재는 자원이 부족한 중소벤처기업, 스타트업까지 점점 더 많은 기업이 구독경제를 위한 락인효과 전략에 몰두하고 있다(한유진, 2020).

그 결과, 소비자 관점이 아닌 공급자 관점에서 락인효과를 높이기 위해 구독경제 모델을 이해하는 연구가 다수 등장하고 있는데 구독경제 모델 기반 소비자 특성 분석(Woo & Ramkumar, 2018), 구독경제 모델 분류(Rudolph et al., 2017),

락인효과를 통한 소비자 이탈 감소 분석(Chen et al., 2018) 등의 연구가 활발히 진행되고 있다.

기존 연구에서는 환경이 불확실해질수록 탁월한 성과를 창출하는 기업들이 훨씬 더 사업 변화에 적극적이고 이종산업으로 진출한다고 강조하고 있는데 최근 이 현상이 가장 빈번하게 발생하는 영역이 바로 콘텐츠 영역이다. 콘텐츠 영역은 구독경제를 위한 락인효과 구축에 가장 적합한 수단이기 때문에 기존 연구 역시 해당 전략을 가장 극대화하는 기업의 독특한 사례 발굴, 차별화된 성장 과정을 조명해야 함을 강조하고 있다(Dover & Murthi, 2006; Pauwels & Weiss, 2008; Smith et al., 2018; Wang et al., 2005).

III. 사례연구 방법

벤처창업 및 콘텐츠 분야의 연구에서는 점점 더 사례연구의 필요성이 증가하고 있다(권상집, 2021). 해당 분야는 제조업에 비해 새로운 혁신 현상이 훨씬 더 빈번하게 나타나기에 기존 선행연구에서 통계적으로 검증된 변수로 조직성과에 관한 정밀 분석이 쉽지 않기 때문이다(이성상·한유진, 2020). 쿠팡이 현재 콘텐츠 분야에 뛰어들어 구독경제를 위한 락인효과를 추구하는 현상 역시 기존 연구에서 신뢰도와 타당도가 활용된 변수를 기반으로 한 정형화된 통계 분석으로는 확인이 어려운 한계가 존재한다.

이를 감안, 본 연구는 사례연구방법을 토대로 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략을 자세히 살펴보는 데 주력했다. 사례연구의 목적은 통계적 분석과 달리 연구 결과의 일반화를 제고하는데 목적을 두지 않는다(김나정, 2022). 사례연구는 학술적으로도 기존에 증명하지 못했던 현상을 조금 더 깊이 살펴볼 수 있고 통계적으로 검증하기 어려운 독특한 현상, 역동적인 과정을 살펴볼 수 있다는 점에서 이론적 함의를 지니며(Aguinis & Solarino, 2019; Bitektine, 2008; Jebb et al., 2017) 기업 현장에도 실증분석 연구 대비 훨씬 더 생생한 시사점과 교훈을 제공할 수 있기에 실천적 교훈이 높은 연구라고 할 수 있다(Eisenhardt & Graebner, 2007; Pratt et al., 2020; Yin, 2014). 이에 따라 세계 최고의 학술지로 평가받는 Academy of Management Journal, Journal of Business Venturing 등 정량적 분석을 강조, 연구 결과의 일반화를 강조하는 학술지에서도 이례적으로 사례연구를 토대로 혁신기업, 중소기업, 벤처기업의 다양하고 독특한 현상을 더 많이 조명해야 한다는 점을 강조하기 시작했다(Bartunek et al., 2006; Pratt et al., 2006).

국내에서 게재된 기존 사례연구 논문의 경우 대다수가 현장에 근무하는 경영진·실무진 등의 의견 없이 단순히 언론 기사나 보고서에 의존해서 결과를 정리하는 데 그쳤기에 자세한 현상을 살펴보는 데 어려움이 존재했고 그 결과 기업과 학계의 거리는 점점 더 커져만 갔다. 그 결과, 기존 사례연구 결과가 주관적인 측면에 치우칠 수 있어 객관성이 떨어지는 한계가 일정 부분 존재했다(권상집, 2024; 김나정, 2022).

최근에는 기업 대상 사례연구에서도 언론기사나 보고서가 아닌 경쟁사나 동종업계 경영진 또는 실무진의 생생하고 깊이 있는 인터뷰를 토대로 사례 대상 기업의 경쟁력이나 경영 전략을 분석하는 것이 좀 더 객관적 결과 도출에서 합리적이라는 의견이 대두되고 있다(권상집, 2021; Gioia et al., 2013; Locke et al., 2022; Stake, 2008). 벤처창업 분야의 혁신성장과 경영전략이 차별화된 방향으로 두드러지는 현상이 점점 더 강해지는 추세와 맞물려 관련 연구에서도 사례연구가 한층 더 많이 늘어나고 있다(이인혜·권상집, 2017; 한유진, 2020; Eisenhardt et al., 2016).

이를 감안, 본 연구는 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략에 대한 객관적 결과를 위해 2023년 12월부터 2024년 1월까지 두 달에 걸쳐 엔터테인먼트·콘텐츠 산업에서 쿠팡과 경쟁하고 있는 CJ ENM, 네이버 등에서 콘텐츠사업을 맡고 있는 경영진·실무진과 인터뷰를 진행, 쿠팡의 경쟁력을 정교하게 살펴보기 위해 노력했으며 엔터테인먼트 뉴스 포털을 운영하는 경영진과의 추가 인터뷰를 토대로 이커머스에서 콘텐츠 산업으로 경쟁 영역을 확대, 기업가정신을 통해 성장 전략을 진화하고 있는 쿠팡의 성장세를 객관적으로 조명하였다. 본 연구의 사례연구 진행 프로세스는 사례연구방법에서 가장 대표적이자 표준 프로세스인 Eisenhardt의 연구 프로세스를 철저히 준용, 진행하였으며 해당 프로세스는 <표 1>과 같다(Eisenhardt & Graebner, 2007).

<표 1> 사례연구 프로세스

연구 단계	고려사항	주요 내용
시작 단계	연구 유형	• 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략 사례연구
사례 선택	표본 선정	• 연구 대상: 쿠팡 (선정 이유: 이커머스에 이은 콘텐츠 진입을 통해 벤처창업 및 스타트업에서 가장 화제가 되는 기업)
자료 수집	데이터 수집	• 1차: 국내외 기사 및 보고서, 논문 • 2차: 동종업계 경영진·실무진 인터뷰 • 3차: 엔터테인먼트 포털 경영진 인터뷰
자료 분석	분석 기법	• 현장 조사 및 구조화된 인터뷰 통한 실천적 함의 도출
기여도	의미 및 교훈	• 본 연구를 통한 벤처창업 분야에 주는 학술적 기여도 및 실무적 교훈 제공
연구 종료	연구 성과	• 구독경제를 위한 락인 효과 전략에 관한 의미와 시사점

Eisenhardt & Graebner(2007)은 연구 단계를 시작에서 종료까지 총 6단계 또는 7단계로 구분했으며 사례 기업의 성장과정을 조명한 후 사례를 선택, 1차로 관련 기사나 보고서를 살펴보고 2차로 생생한 인터뷰를 토대로 기존 언론이나 보고서에서 볼 수 없었던 구체적인 결과를 도출해야 한다고 강조한다. 본 연구는 사례연구의 객관적 결과 도출을 위해 쿠팡의 콘텐츠 진입 배경, 번들 전략, 차별화 및 가격경쟁력과 관련되어 동종업계 경영진·실무진에게 구조화된 인터뷰를 진행하였으며 인터뷰는 인당 최소 1시간 이상 진행하였다. 또한, 이를 토대로 쿠팡의 독특한 성장 과정을 살펴보고 시사점을 도출, 연구의 학문적·실무적 기여도로 이를 정리하였다.

IV. 연구 결과

4.1. 쿠팡의 창업 과정 및 콘텐츠 진입 배경

쿠팡은 하버드대를 졸업한 김범석 창업자가 2010년 8월, 자본금 30억원을 투자해 벤처기업으로 설립, 유니콘을 넘어 데카콘으로 성장한 기업이다. 2010년 벤처기업으로 출발한 쿠팡의 사업은 소셜커머스에서 시작한다. 2014년 쿠팡은 국내에서는 처음으로 밤 12시 이전에 고객이 상품을 주문하면 다음날 받을 수 있는 ‘로켓배송’ 서비스로 본격적인 이커머스(e-commerce)기업으로 전환, 성장하였다. 이후, 소프트뱅크의 손정의 등을 통해 글로벌 투자 유치에 성공, 국내 30개 지역에 100개 이상의 물류센터를 건설, 국내 기업 중 최초로 2014년 1호 유니콘 기업(시가총액 10억 달러, 한화 기준 1조 3천억원)에 등극했다. 당시 뉴욕 증권시장에서 스타트업이던 쿠팡을 주목한 이유는 해당 기업이 플랫폼의 관점에서 이커머스를 바라봤기 때문이다(과학기술정책연구원, 2023).

쿠팡이 벤처창업 초기부터 주목받은 이유는 혁신적 비즈니스 모델, 물류센터 투자와 플랫폼을 활용한 엔터테인먼트 콘텐츠 비즈니스로의 확장을 꼽을 수 있다. 쿠팡은 2015년 간편결제 서비스에서 2019년 음식 배달 서비스, 2020년 OTT 영상 서비스, 2022년 여신 전문 금융 서비스로 영역을 확대하면서 경쟁력을 강화하고 있다. 이렇게 사업영역을 다각화할 수 있었던 이유는 영업적자를 기록하고 있음에도 불구하고 소프트뱅크가 쿠팡의 혁신성을 높이 인정했기 때문이다(김광현·강승희, 2020). 지난 10년간 쿠팡이 사업영역을 넘나들며 전략적 변화를 능동적으로 추구할 수 있었던 이유다.

<표 2> 쿠팡의 사업영역

연도	사업(회사명)	사업 내용
2015	쿠팡페이	간편결제 서비스
2019	쿠팡이츠	음식 배달 서비스
2020	쿠팡플레이	OTT 콘텐츠 서비스
2022	쿠팡파이낸셜	여신전문 금융 서비스

2020년까지 쿠팡은 총 37억 달러의 투자를 받아 해당 자금의 상당 부분을 물류센터 구축에 집중적으로 투자했다. 이를 통해 쿠팡은 대한민국 기준 전체 인구의 70%가 거주하는 지역에 10분 안에 도달할 수 있는 물류 인프라를 갖췄다. 2025년이 되면 추가로 전북, 충북, 경남 등에 물류센터가 완공되어 전체 인구의 90% 이상이 쿠팡의 로켓배송 서비스 범위 내에 포함된다(과학기술정책연구원, 2023).

물론, 쿠팡의 물류센터 확장으로 빠른 배송이 가능해졌다고 해서 구독자·회원이 이탈하지 않는 건 아니다. 이커머스는 플랫폼 비즈니스 측면이 강하다. 이를 쉽게 설명하면 시간과 공간의 한계가 없기에 또 다른 플랫폼이나 커뮤니티로 소비자가 쉽게 이탈하는 특성이 존재한다. 벤처창업 단계부터 고객

이탈을 차단 또는 최소화하기 위해 쿠팡이 자사의 생태계에 회원들을 더 오래 유지하기 위한 락인효과와 일환으로 엔터테인먼트 콘텐츠 분야에 진출한 건 필수라고 할 수 있다. 이와 관련하여, 엔터테인먼트 뉴스 포털을 운영하는 CEO는 다음과 같이 쿠팡의 콘텐츠 진입 배경을 연구진에게 언급했다.

“쿠팡은 벤처창업 초기부터 지속적인 적자에도 불구하고 물류 인프라 확대를 추구했습니다. 사실 벤처기업 초기부터 누적된 적자에도 불구하고 투자를 늘리기는 쉽지 않습니다. 다만, 물류센터 확대는 기본적으로 쿠팡이 벤처창업 단계를 넘어 데카콘 기업으로의 성장과 구독경제라는 큰 틀을 구현하기 위한 기본 토대라고 생각합니다. 구독경제의 핵심은 기존 회원의 이탈 가능성 최소화, 신규고객 확보 비용의 감소에 있습니다. 이를 위해 물류센터 확대로 소비자와의 지리적 공간을 최소화하고 소비자의 브랜드 몰입 수단으로 콘텐츠 선택은 필수입니다. 참고로, 쿠팡은 벤처창업 초창기부터 아마존을 벤처마킹하고 있습니다. 아마존도 이커머스에서 콘텐츠로 영역을 확장, 락인효과를 추구하고 있고 쿠팡도 콘텐츠로 기존 고객의 이탈을 막는 락인효과 구축에 나서고 있습니다. 결국, 이커머스 산업의 핵심은 누가 먼저 고객을 장기적으로 자신들의 생태계에 가두느냐에 있습니다. 쿠팡은 이를 통해 벤처창업 단계를 밟 빠르게 넘어섰고 업계 경쟁사인 신세계, CJ 보다 더 높은 시가총액을 시장에서 인정받고 있습니다.”(엔터테인먼트 뉴스 포털 CEO)

4.2. 락인효과를 위한 효과적인 번들 전략

쿠팡은 격변하는 경쟁 환경에서 지속적인 성장을 모색하기 위해 전략적 변화의 하나로 콘텐츠 사업을 준비했다. 쿠팡이 OTT 동영상 서비스를 출시하면서 주목을 초반부터 받았던 이유는 처음 내놓은 콘텐츠가 ‘SNL코리아’였기 때문이다. 당시 SNL코리아 첫 방송을 앞두고 4일간 쿠팡플레이를 신규 설치한 고객 숫자는 9만 3,300명으로 나타났는데 이는 전월 대비 3배 증가한 수치다(과학기술정책연구원, 2023).

쿠팡의 콘텐츠 수급 전략은 기본적으로 대중적인 콘텐츠 그리고 사용자의 관심과 호응도가 이미 검증된 콘텐츠를 확보해서 공급하는 데 있다. 기존 OTT 영상서비스 경쟁자들이 새로운 콘텐츠에 포커스를 두고 실험을 추구한 데 비해 쿠팡플레이는 사용자들이 확실히 선호할 만한 콘텐츠를 사들여 이를 고객에게 제공했다. 대표적으로 쿠팡플레이 초기에 판권을 확보한 영화 해리포터 시리즈를 들 수 있다. 이와 관련하여 CJ ENM에서 콘텐츠사업을 맡고 있는 경영진은 다음과 같이 쿠팡의 콘텐츠 전략을 평가했다.

“쿠팡의 OTT 서비스는 구독을 통한 수익 창출이 가장 중요한 목표가 아닙니다. 벤처창업 단계부터 이들은 로켓와우 회원을 쿠팡의 생태계에 가두는 락인효과에 목적을 두고 있습

니다. 쿠팡플레이의 구독 가격을 초기 2,900원으로 설정, 당시 12,000원이었던 넷플릭스보다 저렴하게 수립한 이유입니다. 이를 통해 로켓와우 회원이 되면 쿠팡플레이는 자동으로 즐길 수 있는 플랫폼이 되었습니다. 즉, OTT는 이커머스와 결합된 번들 전략(Bundle strategy)의 일환입니다. CJ 등 대기업과 달리 엄청난 자본을 콘텐츠에 투자하기 어려운 상황을 감안할 때, 벤처기업이 가져야 할 효율성에 기반을 둔 영리한 전략입니다.”(CJ 콘텐츠 담당 경영진)

번들링(Bundling)은 고객 충성도 확보를 위해 상품과 서비스를 하나의 패키지로 묶어서 판매하는 전략을 의미한다. 1990년대 초 마이크로소프트가 워드 프로세서, 엑셀, 파워포인트 등을 하나로 묶어 패키지화해서 성공했듯이 개별 제품을 각각 별도로 판매하는 것이 아닌 결합을 통해 판매하면 고객을 자사의 제품군에 가둘 수 있는 확실한 락인효과가 발생한다.

쿠팡의 로켓와우 회원이 되면 쿠팡플레이는 추가로 가입할 필요 없이 덤으로 즐길 수 있는 서비스가 된 것도 번들 전략의 일환이다.

이를 토대로 쿠팡플레이는 출시 초기 경쟁사보다 적은 금액을 투자하고도 넷플릭스, 웨이브, 티빙, U+모바일 tv에 이어 곧바로 OTT 업계에서 5위를 차지하는 성과를 창출했다. 넷플릭스, 웨이브, 티빙 등이 콘텐츠에 선택과 집중을 한데 비해 쿠팡은 번들전략으로 소비자에게 다가갔기 때문이다. 쿠팡플레이의 간단한 개요는 <표 3>을 통해 확인할 수 있다.

<표 3> 쿠팡플레이 개요

요소	주요 내용
서비스 출시일	2020년 12월 24일
제공 계정	로켓와우멤버 1인당 계정 5개
로켓와우 사용자	1100만
주요 콘텐츠	스포츠, 교육, 드라마, 예능
플랫폼	모바일 (안드로이드, iOS) 테블릿PC, 스마트TV

* 출처: 쿠팡 홈페이지 및 사업보고서

쿠팡의 콘텐츠 성장 전략은 기본적으로 아마존 모델을 따르고 있다. 이는 김범석 쿠팡 창업자가 국내외 언론 인터뷰에서도 늘 강조했던 사항이다. 쿠팡플레이 역시 구독자와 소비자에게 검증된 아마존의 프라임 비디오 서비스를 벤처마킹하고 있다. 아마존의 프라임 비디오는 넷플릭스에 이어 세계 2위를 차지하고 있는 OTT 분야 글로벌 리더이며 영화 MGM을 9조 5천억원에 인수하며 락인효과를 넘어 콘텐츠 산업에서 독보적인 전략을 만들어 나가고 있다.

쿠팡의 전략은 국내 기업의 OTT와 다르게 자사의 OTT를 이커머스와 결합(번들 전략)하여 유료 회원을 증가시키고 이를 기반으로 상품 매출을 늘리는데 목적이 있다. CJ ENM, JTBC, SK텔레콤, 네이버 등 국내 통신사와 방송사, 포털 기업, 콘텐츠 기업이 영상콘텐츠, 웹툰을 통해 K-콘텐츠 열풍에

집중하는 것과 달리 쿠팡은 이커머스 시장에 가장 중요한 목적을 두고 콘텐츠를 활용하는 지렛대로 삼고 있다.

이는 앞서 언급했듯이, 벤처기업에서 시작한 쿠팡이 넷플릭스 및 국내 대기업, 지상파 방송사, 포털기업처럼 콘텐츠에 상당한 금액을 집중적으로 투자하기 어렵기 때문이다. 즉, 쿠팡의 성장 전략은 국내 콘텐츠를 기반으로 이커머스 영역의 글로벌시장 진출에 목적을 두고 있다. 이와 관련하여 네이버에서 콘텐츠를 맡고 있는 실무진은 쿠팡의 목적을 다음과 같이 강조했다.

“쿠팡에게 중요한 목적은 콘텐츠를 토대로 자신들의 구독자를 단단히 묶어둔 후 이커머스 산업의 글로벌시장으로 나아가는 데 있습니다. 이는 확실하게 국내 OTT 업체, 국내 콘텐츠 기업들과 다른 방향이라고 할 수 있습니다. 쿠팡플레이는 즉 로컬에서의 락인효과를 구축하는 지렛대이며 쿠팡은 글로벌 이커머스 기업으로 가기 위해 세계적으로 인기 있는 K-콘텐츠를 현재 활용하고 있다고 봐야 합니다. 아울러, 쿠팡과 기존 OTT 경쟁업체들은 상황이 완전히 다릅니다. 미디어 콘텐츠 기업이 영상 콘텐츠 제작에서 실패를 거듭하면 많은 위험에 노출될 수밖에 없지만 쿠팡은 검증된 IP 콘텐츠를 활용해서 영역을 넓혔고 이커머스와 번들 제품으로 다가오기에 더 쉽고 자연스럽게 소비자에게 다가설 수 있습니다. 쿠팡은 벤처창업 시기부터 물류센터 투자 및 이커머스 영역에 초점을 맞췄습니다. 그리고 콘텐츠는 자신들의 이커머스 영역을 확장하는 데 필요한 지렛대일 뿐 핵심 영역이라고 보기는 어렵습니다. 쿠팡이 증명된 콘텐츠를 토대로 틈새 공략에 주력하는 이유입니다.”(네이버 콘텐츠 담당 실무진)

그 결과, 출시 초기 OTT 업계에서 국내 5위를 차지한 쿠팡은 지난 2023년 8월을 기점으로 티빙, 웨이브, 디즈니플러스 등을 제치고 넷플릭스에 이어 월간 활성 이용자 숫자에서 2위를 차지했다. 또한, 쿠팡플레이 역시 국내 OTT 앱 최초로 사용자 숫자에서 600만명을 돌파하며 역대 최대 기록을 창출했다. 쿠팡플레이는 로켓와우 멤버십의 부가서비스로 출발, 번들 전략의 하나로 활용되며 구독경제의 극대화를 위한 락인효과를 형성하는데 성공을 거두었다. 국내 OTT 기업들이 드라마와 영화, 웹툰에 집중하는 것과 달리 쿠팡은 국내 최초로 K-리그 생중계를 진행하는 등 국내외 스포츠 중계 독점을 통해 스포츠매니아 등을 사로잡았다. 이는 후발주자로서 콘텐츠 제작비가 크게 소요되지 않는 점 그리고 기존 스포츠 매니아를 단기간에 확보할 수 있는 점 등의 장점이 존재했다.

기존 OTT 강자였던 웨이브, 티빙, 시즈, 카카오TV 등이 하지 않았던 틈새시장 공략을 통해 쿠팡이 경쟁력을 유지할 수 있었던 비결이다.

4.3. 락인효과를 위한 차별화+가격경쟁력

쿠팡플레이는 2020년 12월 24일 출시, 출시 3년도 되지 않은 2023년 8월에 국내 OTT 시장에서 넷플릭스에 이어 2위를 차지하는 기록을 세웠다. 당시 넷플릭스, 티빙, 웨이브 등으로 해당 시장은 포화상태였고 각각의 기업들이 향후 5년간 최소 3,000억원에서 최대 1조원 이상을 투자한다고 언급했기에 OTT는 블루오션이 아닌 레드오션으로 변하는 상황이었다. 업계에서는 쿠팡이 대규모 사용자에 기반해 콘텐츠를 끼워 파는 번들 전략(ex: 쿠팡와우 멤버십 구독 시 쿠팡플레이 무료 이용권 제공)으로 성공했다고 강조하나 쿠팡플레이의 성공 더 나아가 쿠팡의 콘텐츠 전략을 단순히 끼워 파는 번들 전략만으로 해석하기는 어렵다. <표 4>를 살펴보면 다른 기업들도 쿠팡과 유사한 번들 전략을 추구했으나 성과를 거두진 못했기 때문이다.

<표 4> OTT 기업들의 번들 전략

기업	번들 전략
네이버	• 네이버플러스 가입 시 티빙 오리지널 제공
LG U+	• 무제한급 요금제 선택 시 티빙팩 제공
KT	• 5G 요금제 선택 시 티빙-지니 초이스 제공
디즈니 플러스	• 현대카드 M포인트몰에서 이용권 구매 시 추가 이용권 제공 • 아놀자: 국내 숙소 예약 시 구독권 지급

네이버, LG유플러스, KT 등 국내 통신사와 포털기업 그리고 디즈니플러스는 모두 쿠팡과 유사한 번들 전략을 추구하고 있다. 콘텐츠는 기본적으로 고위험, 고수익 산업이기에 콘텐츠에만 선택과 집중을 시도하기는 어렵기 때문이다(이서영·권상집, 2022; 이인혜·권상집, 2021). 그러나 국내 기업은 번들 전략을 통해 이커머스의 글로벌 진출이라는 선명한 방향성이 있는 쿠팡과 달리 어떤 목적을 기반으로 어떤 지향점을 갖고 번들 전략을 추구하는지 소비자에게 전달하지 못해 사업 성과에서 만족할 만한 효과를 거두지 못했다. CJ ENM의 콘텐츠 사업을 맡고 있는 임원은 쿠팡의 구독경제를 위한 락인효과 구축에 대해 다음과 같이 설명했다.

“쿠팡의 성공은 창업 초기부터 구독경제를 위해 락인효과를 구축한 데 있습니다. 그렇다면 구독자들은 콘텐츠를 제공한다고 해서 해당 생태계에 사로잡힐까요? 그렇지 않습니다. 쿠팡은 초기에 다수의 소비자가 익히 알고 있는 SNL코리야를 통해 입소문을 만드는 데 성공했고 콘텐츠(SNL)가 재미있어서 쿠팡플레이에 가입한다는 반응을 역으로 만들어 냈습니다. 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략은 기존 기업들과도 많은 차별화 포인트가 있는데 그중 하나는 콘텐츠의 선택에 있습니다. 넷플릭스가 영화나 드라마, 티빙(Tving)이 예능에 포커스를 두었다면 쿠팡은 다른 OTT가 집중하지 않은 스포츠에 초점을 두고 차별화를 시도했습니다. 아울러, 쿠팡의 요금제는 2,900원으로 시작해서 4,990원까지 오르며 소비자의 반발을 샀지만 넷플릭

스나 티빙에 비하면 여전히 가격이 저렴합니다. 과거, 경영전략에서 차별화와 가격경쟁력은 선택의 문제였는데 쿠팡은 이를 동시에 구현했습니다. 기존 기업들과 다른 쿠팡의 성공 비결입니다.”(CJ 콘텐츠 담당 경영진)

콘텐츠 산업에서 드라마나 영화의 흥행 및 성공을 예측하기 어렵다. 국내 영화계가 호황일 때 CJ ENM, 쇼박스, 롯데시네마 등 다양한 영화관을 운영하는 기업들은 높은 수익을 올렸지만 코로나19 이후 오프라인이 침체하자 영화 제작에 수백억원을 투자한 기업들은 실적 악화를 거듭했다. 이는 드라마 및 영화 등 영상콘텐츠의 성장 가능성, 성공 여부를 예측하기 어렵기 때문이다(이인혜·권상집, 2017). 콘텐츠에 대해 막대한 자본력을 투입할 수 있는 넷플릭스 및 티빙도 특화된 분야를 <표 5>와 같이 구축하고 있기에 쿠팡은 상대적으로 자본력이 덜 소요되는 스포츠에 집중하는 차별화 전략을 택했다.

<표 5> OTT 기업들의 핵심 콘텐츠

기업	번들 전략
넷플릭스	• 오리지널 드라마 및 영화 시리즈
티빙	• CJ ENM, JTBC 등 케이블채널 예능 시리즈
웨이브	• KBS, SBS 등 지상파 중심의 드라마 및 예능
쿠팡	• 야구, 축구, F1 레이싱, NFL 스포츠 중계

넷플릭스, 티빙 등 국내 OTT가 드라마와 영화, 예능에 포커스를 두고 경쟁한 점을 감안, 쿠팡은 K리그 전 경기 디지털 독점 중계, 프리메이거가 및 프리미어리그 중계, 미식축구리그(NFL) 중계를 통해 ‘스포츠=쿠팡’이라는 공식을 만들어 냈다. 드라마, 영화, 예능 프로그램은 지속적으로 엄청난 제작비를 투자해야 하고 그 성과를 예측하기도 쉽지 않지만, 야구, 축구, 농구, 풋볼 등 스포츠는 기본적으로 국내외에 고정 팬이 존재한다.

그러므로 이들을 묶는다면 자연스럽게 콘텐츠 제작비는 절감되고 저가격의 콘텐츠는 이커머스로 연결되는 통로가 될 수 있다. 초기, 쿠팡플레이도 자체적으로 드라마 및 영화를 만들며 해당 분야에 관해 실험적 시도에 나섰지만, 막대한 자본과 콘텐츠 제작역량 등이 필요하다는 점을 확인, 차별화와 가격경쟁력을 동시에 구현하기 어렵기에 스포츠에 집중하는 영리한 전략을 취했다. 쿠팡이 드라마, 영화에서 스포츠로 빠르게 전환, 성과를 거둔 비결이다.



* 출처: 쿠팡플레이

<그림 1> 쿠팡플레이의 스포츠 콘텐츠

또한, 쿠팡플레이의 OTT 서비스는 다른 OTT에 비해 확실히 저렴하다(박미영, 2024). 이는 전통적으로 기업이 가장 중시하는 가격경쟁력으로 설명할 수 있다. 2022년 쿠팡와우 멤버십 가격이 4,990원으로 인상됐지만 넷플릭스 및 티빙의 기본 요금제에 비해 여전히 저렴한 수준이다(조아라·노동열, 2024). 더불어 해당 가격에는 쿠팡 및 쿠팡이츠에서 활용이 가능한 멤버십 혜택도 포함되어 있다. 쿠팡의 성장 비결에 대해 엔터테인먼트 뉴스 포털을 경영하는 CEO는 다음과 같이 쿠팡의 경쟁력을 강조했다.

“쿠팡은 확실히 기존 OTT보다 저렴하고 스포츠에 중점을 둔 차별화 노선으로 구독경제의 핵심 영역을 차지했고 라인 효과로 이커머스 열풍까지 일으켰습니다. 다른 대기업과 달리 벤처기업으로 출발하며 기업가정신을 축적해 온 기업답게 막대한 자본력이 아닌 선택과 집중, 아이디어로 성장하는 모습을 보여주고 있습니다. 글로벌 선도기업인 넷플릭스와 쿠팡은 다른 것 같지만 우수한 개발자 확보를 통해 콘텐츠 추천 알고리즘의 과학화를 추구하는 공통점을 갖고 있습니다. 넷플릭스가 세계 1위에 오른 이유는 콘텐츠의 개인 추천 시스템이 존재하기 때문입니다. 쿠팡 역시 네이버, 카카오, 엔씨소프트 못지않게 우수한 개발자를 가장 많이 보유한 조직입니다. 수많은 개발자가 향후 쿠팡의 콘텐츠를 개인화된 추천 시스템으로 제공, 안내할 것입니다. 그리고 이는 장기적으로 가격경쟁력과 차별화를 이끄는 더 강력한 원동력이 될 것입니다.” (엔터테인먼트 뉴스 포털 CEO)

실제로 쿠팡플레이는 넷플릭스에서 자연어 처리 등 콘텐츠 추천 알고리즘에 전문성을 갖고 있는 다수의 인력을 영입했다. 이는 국내 OTT 기업 그리고 국내 콘텐츠 기업과는 다른 전략이다. 제공되는 콘텐츠의 양과 질이 경쟁사 대비 부족한 점을 감안, 좀 더 효율적으로 소비자가 선호하는 콘텐츠를 최적의 타이밍에 공급하겠다는 것이 쿠팡의 차기 전략으로 떠오르는 상황이다. 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략을 요약하면 스포츠 콘텐츠로의 차별화 및 가격경쟁력에 기반을 둔 구독경제를 위한 라인효과로 정리할 수 있다.

V. 결론

5.1. 연구의 학문 및 실무적 기여도

본 연구는 벤처창업에서 출발, 이커머스에서 유니콘을 넘어 데카콘 기업으로 성장하며 콘텐츠로 영역을 확장하고 있는 쿠팡의 성장 전략을 전략적 변화 이론 관점에서 설명, 다음과 같은 학술 및 실무적 기여도를 제공하였다.

첫째, 본 연구의 학술적 기여도는 지금까지 콘텐츠 산업 그리고 전략적 변화 이론 관점에서 연구가 진행되지 않은 쿠팡의 전략을 사례연구로 분석, 다양한 시사점을 제시하여 기존 벤처창업연구에서 제공하지 못했던 콘텐츠 기업의 연구 필요성을 한층 더 확장했다는 데 이론적 의의가 있다. 실제로, 쿠팡을 일정 부분 언급한 기존 연구는 벤처기업을 넘어 글로벌 기업으로 성장한 해당 기업의 콘텐츠 전략에 대해 상세히 살펴봐야 함을 꾸준히 언급해 왔다(박정선·이태희, 2016; 서용구 외, 2022). 벤처창업연구에서도 콘텐츠 기업에 대한 사례연구의 필요성이 강조되는 상황에서(권상집, 2021, 한유진, 2020, Kanter, 1985) 본 연구는 쿠팡의 성장 비결을 번들 전략, 스포츠에 초점을 둔 차별화 콘텐츠, 경쟁사 대비 저가격 전략이라는 요소를 토대로 설명, 쿠팡이 OTT 업체 후발주자임에도 해당 분야에서 전략적 변화를 통해 국내 1위에 오른 비결을 상세히 설명하였다. 이는 급성장한 기업이 급변하는 환경에서 훨씬 더 전략적 변화를 시도한다는 기존 이론과도 궤를 같이 한다(Miller et al., 1996). 본 연구는 쿠팡뿐 아니라 콘텐츠와 쇼핑을 결합해서 번들 전략을 추구하는 벤처기업 및 스타트업에 관한 연구의 필요성을 증가시켜 벤처창업 및 전략적 변화 연구를 이커머스와 콘텐츠 산업 영역으로 확대하는 데 기여했다.

둘째, 본 연구의 실무적 시사점으로는 콘텐츠 분야의 벤처기업, 스타트업도 틈새시장에서 콘텐츠 주제를 선정하고 저가격으로 침투한다면 자본력을 중심으로 대기업 중심의 콘텐츠 시장에서 충분히 안정적인 성과를 거둘 수 있다는 점을 들 수 있다. 실제로 다수의 미디어 콘텐츠 대기업은 지금도 OTT 및 엔터테인먼트 영역에서 예능 및 드라마, 영화 등 상당한 제작비가 소요되는 콘텐츠에 포커스를 두고 치열하게 경쟁하고 있다. 이에 비해 쿠팡은 영화, 드라마, 예능보다 제작비가 거의 소요되지 않는 스포츠에 초점을 기울여 가격경쟁력을 형성할 수 있었고 실험적인 콘텐츠보다 대중에게 이미 알려진 SNL코리아 등의 익숙한 콘텐츠에 집중하며 시장에서 3년 만에 국내 OTT 1위에 오르는 성과를 창출했다.

여기에는 저가격 전략 및 기존 멤버십과 연계한 번들 전략이 주효했다. 지금까지 국내 통신사, 포털 기업이 번들 전략을 추구했지만, 이들은 모두 구독료를 높이고 영화 및 예능에 초점을 두는 등 콘텐츠 시장에서 원가경쟁력을 추구하지 않고 차별화 추구에만 몰두해 왔다. 경쟁전략에서 가장 중요한 두 요소인 저원가와 차별화 실험은 불가능하다는 점이 현장

의 의견이었으나 이를 동시에 해냈다는 점에서(류준호·윤승금, 2010, 박유란·송원숙, 2022, 한정희, 2024, Covin & Slevin, 1989) 쿠팡은 분명 콘텐츠 업계에 진입하는 벤처기업, 스타트업에게 새로운 성장의 이정표를 제시했다. 본 연구는 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략을 세밀히 기술하여 향후 OTT와 이커머스 기업, 더 나아가 콘텐츠사업 분야로 진출하려는 벤처기업 그리고 자원이 부족한 스타트업에게 차별화된 콘텐츠 전략의 성장 로드맵을 제안하였다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구 결과를 토대로 후속 연구는 크게 다음과 같이 두 가지를 제안할 수 있다. 첫째, 본 연구는 쿠팡과 관련되어 이커머스 기업의 콘텐츠 성장 전략을 제안하며 색다른 시사점을 도출하는 데 기여했다. 사례연구의 기여도는 연구 결과의 일반화가 아닌 통계분석으로 살펴보기 어려운 독특한 기업의 성장을 구체적으로 기술, 시사점을 도출하는 데 있다. 다만, OTT 분야에는 미디어 콘텐츠 대기업, 디즈니 등의 테마파크 기업, KT와 같은 통신 기업, 지상파 방송사들이 모두 진입해 있고 각각의 기업이 지닌 특성과 조직문화에 따라 서로 다른 전략이 실행되고 있다(유수진, 2023). 또한, 수많은 벤처기업, 스타트업이 콘텐츠 분야 진입을 준비하고 있다. 후속 연구는 이를 토대로 지상파, 테마파크, 통신사, 벤처기업, 스타트업이 추구하는 콘텐츠 전략을 비교 분석하여 해당 분야에 대한 좀 더 포괄적인 전략적 시사점을 제안해야 할 것이다.

둘째, 쿠팡의 성장 전략을 실증적으로 분석할 필요가 있다. 벤처기업으로 출발, 불과 14년 만에 글로벌기업으로 성장한 쿠팡의 성장 전략은 더 많은 연구가 필요하다. 특히, 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략은 동태적인 현상이 존재하기에 기존 연구에서 사용된 변수로 분석하는 건 분명히 한계가 존재한다. 그러나 쿠팡의 콘텐츠 성장 전략은 저원가, 차별화, 번들 전략이라는 관점에서 설명할 수 있고(Desa, 2012) 이는 경계관리 활동, 기업가적 리더십, 조직 창의성 및 문화혁신(권상집, 2023, 2022, Koch et al., 2018, Williams et al., 2021)의 영역으로 해석될 수 있기에 실증분석을 통해서도 유의미한 결과를 도출할 수 있다. 후속 연구에서는 쿠팡의 성장 전략 및 성과에 관해 통계 분석을 진행, 연구 결과의 일반화를 도출해야 한다. 실증분석으로 쿠팡의 성장을 분석한다면 훨씬 더 학계 그리고 현장에 의미 있는 교훈을 제공할 수 있을 것이다.

REFERENCE

- 강형구·전성민(2023). 글로벌 플랫폼이 국내 경제에 미치는 영향 연구: 구글 매출 추정 및 세원잠식 사례연구를 중심으로. *벤처창업연구*, 18(1), 1-11.
- 과학기술정책연구원(2023). *혁신창업 및 기업가정신 생태계 모니터링 사업(9차년도): 혁신 스타트업의 성장 특성 분석*. 세종: STEPI 정책연구 보고서.

- 권상집(2024). IT개발자를 위한 역량모델링 수립: 42서울 이노베이션 아카데미 사례연구. *인적자원개발연구*, 27(1), 135-158.
- 권상집(2023). 기업가적 리더십의 양면성: 구성원의 조절 조절 성향에 따른 패러독스 효과. *벤처창업연구*, 18(4), 165-175.
- 권상집(2022). 기업가적 리더십이 조직 구성원의 창의성에 미치는 영향: 혁신 분위기의 조절효과 및 심리적 임파워먼트의 매개효과. *벤처창업연구*, 17(3), 77-87.
- 권상집(2021). 빅히트 엔터테인먼트의 콘텐츠 혁신: 기업가적 리더십과 플랫폼 전략을 중심으로. *한국엔터테인먼트산업학회논문지*, 15(1), 1-12.
- 김광현·강승희(2020). E-commerce의 시장 지배 전략에 대한 연구. *한국지식정보기술학회 논문지*, 15(5), 731-738.
- 김기홍(2018). IoT기반 스마트면세점 서비스품질이 고객만족과 Lock-in 효과에 미치는 영향. *e-비즈니스연구*, 19(3), 79-95.
- 김나정(2022). 인사조직 분야 내 질적연구 진행 과정과 논문의 구성. *조직과 인사관리연구*, 46(2), 57-84.
- 김태은·김민정(2023). 구독경제 서비스의 지각된 혜택과 지속이용 의도에 영향을 미치는 요인 연구: 이용동기를 중심으로. *문화융합*, 45(11), 859-869.
- 류준호·윤승금(2010). 문화산업의 용어적 정의가 문화콘텐츠 창의성에 미치는 영향에 관한 연구: 한국 문화산업, 미국 엔터테인먼트 산업, 영국 크리에이티브 산업과의 비교를 통하여. *벤처창업연구*, 5(1), 1-18.
- 박미영(2024). 웹툰과 OTT의 포스트시네마적 감동. *영화연구*, 99, 173-195.
- 박유란·송원숙(2022). 왜 뉴트로 콘텐츠에 열광하는가?: 미디어 콘텐츠의 차별화 전략. *한국콘텐츠학회 논문지*, 22(4), 47-57.
- 박정선·이태희(2016). 소셜커머스 배송전쟁에 따른 택배업계의 장애요인: 쿠팡 로켓배송 사례를 중심으로. *경영컨설팅연구*, 16(4), 173-184.
- 백혜현·김길선(2022). 구독경제모델 디자인 팩터와 소비자 구매의향 간의 관계: 99개 구독경제기업 사례를 중심으로. *경영학연구*, 51(4), 845-867.
- 서용구·김태미(2022). 쿠팡의 ESG 경영: 로켓배송을 중심으로. *상품학연구*, 40(1), 67-75.
- 서용구·이현이·정연승(2022). 유통산업의 ESG 전략과 사례: 월마트, 아마존, 이마트, 쿠팡을 중심으로. *유통연구*, 27(2), 77-99.
- 설진아·최은경(2018). GAFA의 플랫폼 전략과 네트워크 효과 유형 분석. *방송통신연구*, 102, 104-140.
- 신동엽·김영규(2015). 한국의 거시조직 및 전략경영 연구 현황: 한국형 거시조직 및 전략경영 이론의 개발을 위한 선행연구. *인사조직연구*, 23(1), 23-65.
- 유수진(2023). 콘텐츠 산업 연구의 장이론 적용가능성에 대한 고찰: 구독경제 시대 OTT콘텐츠 산업을 중심으로. *한국콘텐츠학회 논문지*, 23(12), 611-627.
- 이서영·권상집(2022). 엔터테인먼트 산업의 플랫폼 리더십 경쟁: 네이버와 카카오 사례를 중심으로. *한국엔터테인먼트산업학회 논문지*, 16(3), 1-11.
- 이성상·한유진(2020). 문화산업에서 기업가정신의 실천: CJ ENM 사례를 중심으로. *문화산업연구*, 20(3), 137-144.
- 이인혜·권상집(2021). K-POP 패러다임을 넘어: 빅히트 엔터테인먼트의 한국형 문화 혁신에 의한 가치 창출. *Korea Business Review*, 25(1), 57-77.
- 이인혜·권상집(2017). tvN의 콘텐츠 혁신: 폐기학습 및 흡수역량을 통한 탐험과 활용. *한국엔터테인먼트산업학회논문지*, 11(8), 355-368.
- 장용석·김민준(2022). OTT 플랫폼 스포츠중계에 대한 시청자 인식 분석 연구: 쿠팡플레이를 중심으로. *한국스포츠학회*, 20(3), 107-119.
- 전범수(2023). 국내 OTT기업들 간 전략적 제휴 집단의 구조와 특성. *영상문화콘텐츠연구*, 30, 195-222.
- 정기훈·김현중·하영목(2019). 온/오프라인 유통기업의 비즈니스 모델 변화에 대한 연구. *e-비즈니스연구*, 20(2), 19-42.
- 정병규(2023). 구독경제 이용 만족도 및 지속 이용 의도에 영향을 미치는 요인. *벤처창업연구*, 6(1), 1-16.
- 정해양·장유민(2013). Lock-in 증폭기를 이용한 학부 열잡음 측정 실험: 볼츠만 상수의 측정. *새물리*, 63(3), 246-251.
- 조아라·노동열(2024). 방송사의 자연도태 징후: 편성의 양극화와 프로그램의 다양성 위기를 중심으로. *한국방송학보*, 38(2), 279-318.
- 조영은·송영화(2018). 산업 융합화에 따른 새로운 비즈니스 생태계 패러다임 연구: 구글과 애플의 헬스케어 플랫폼 사례 비교를 중심으로. *경영교육연구*, 33(1), 365-383.
- 진동수(2013). 플랫폼 비즈니스의 성공과 실패에 대한 탐색적 연구. *통상정보연구*, 15(2), 329-352.
- 최민규(2022). OTT 플랫폼 확장에 따른 국내 애니메이션 산업의 발전 방안 연구. *조형미디어학*, 25(3), 106-114.
- 한유진(2020). 문화산업에서 기업가정신의 발현과 마켓리더십. *한국콘텐츠학회 논문지*, 20(1), 417-426.
- 한정희(2024). 로컬콘텐츠 탄생과정 측면에서 살펴본 로컬크리에이터와 로컬기업가정신: H대학 사례. *벤처창업연구*, 19(2), 13-25.
- Aguinis, H., & Solarino, A. M.(2019). Transparency and Replicability in Qualitative Research: The Case of Interviews with Elite Informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315.
- Bartunek, J. M., Rynes, S. L., & Ireland, R. D.(2006). What Makes Management Research Interesting and Why Does It Matter?. *Academy of Management Journal*, 49(1), 9-15.
- Bischof, S. F., Boettger, T. M., & Rudolph, T.(2020). Curated Subscription Commerce: A Theoretical Conceptualization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(6), 101822.
- Bitektine, A.(2008). Prospective Case Study Design: Qualitative Method for Deductive Theory Testing. *Organizational Research Methods*, 11(1), 160-180.
- Chen, T., Fenyo, K., Yang, S., & Zhang, J.(2018). Thinking Inside the Subscription Box: New Research on e-Commerce Consumers. *McKinsey & Company*, 1-9.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Daft, R. L., Sormunen, J., & Park, D.(1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristic, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.
- Desa, G.(2012). Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 727-751.
- Dover, H. F., & Murthi, B. P. S.(2006). Asymmetric Effects of Dynamic Usage Behavior on Duration in Subscription-based Online Service. *Journal of Interactive Marketing*, 20(3-4), 5-15.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S.(2016).

- Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E.(2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Gioia, D. A., Corely, K. G., & Hamilton, A. L.(2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R.(1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1081.
- Hitt, M. A., & Duane, R.(2002). The Essence of Strategic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Jebb, A. T., Parrigon, S., & Woo, S. E.(2017). Exploratory Data Analysis as a Foundation of Inductive Research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 265-276.
- Kanter, R. M.(1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47-60.
- Koch, J., Wenzel, M., Senf, N. N., & Maibier, C.(2018). Organizational Creativity as an Attributional Process: The Case of Haute Cuisine. *Organization Studies*, 39(2-3), 251-270.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B.(1992). The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- Locke, K., Feldman, M., & Golden-Biddle, K.(2022). Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data. *Organizational Research Methods*, 25(2), 262-284.
- Miller, D., Lant, T. K., Milliken, F. J., & Korn, H. J.(1996). The Evolution of Strategic Simplicity: Exploring Two Models of Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 22(6), 863-887.
- Panko, R.(2019). *Subscription Box Services Statistics 2019: The Most Subscribed to Brands*. Cluth: Firms That Deliver.
- Pauwels, K., & Weiss, A.(2008). Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully. *Journal of Marketing*, 72(3), 14-31.
- Podolny, J. M.(2005). *Status Signals: A Sociological Study of Market Competition*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R.(2020). Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 1-19.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B.(2006). Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity among Medical Residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Ramkumar, B., & Woo, H.(2018). Modeling Consumers' Intention to Use Fashion and Beauty Subscription-based Online Services(SOS). *Fashion and Textiles*, 5(1), 1-22.
- Rudolph, T., Bischof, S. F., Böttger, T., & Weiler,N.(2017). Disruption at the Door: A Taxonomy on Subscription Models in Retailing. *Marketing Review St. Gallen*, 5, 18-25.
- Smith, G., Sochor, J., & Karlsson, I. M.(2018). Mobility as a Service: Development Scenarios and Implications for Public Transport. *Research in Transportation Economics*, 69, 592-599.
- Stake, R. E.(2008). *Qualitative Case Studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *Strategies of Qualitative Inquiry*. California: Sage Publications.
- Tzuo, T., & Weisert, G.(2018). *Subscribed: Why the Subscription Model will be Your Company's Future- and What to Do about It*. Newyork: Portfolio.
- Williams, T. A., Zhao, E. Y., Sonenshein, S., Ucbasaran, D., & George, G.(2021). Breaking Boundaries to Creatively Generate Value: The Role of Resourcefulness in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 1-17.
- Wang, C. L., Zhang, Y., Ye, L. R., & Nguyen, D. D.(2005). Subscription to Fee-based Online Services: What Makes Consumer Pay for Online Content?. *Journal of Electronic Commerce Research*, 6(4), 304.
- Woo, H., & Ramkumar, B.(2018). Who Seeks a Surprise Box? Predictors of Consumers' Use of Fashion and Beauty Subscription-based Online Services (SOS). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 121-130.
- Yin, R. K.(2014). *Case Study Research Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coupang's Contents Growth Strategy: Building Lock-in Effect for Subscription Economy*

Sang-Jib Kwon**

Abstract

Content is now recognized as a key resource to sustain competitive advantage in the OTT market and for e-commerce companies. Coupang is pursuing a content growth strategy to maximize the lock-in effect that binds consumers to the subscription economy and its ecosystem. Given this background, this study aims to explain Coupang's content growth momentum through a case study method and examine Coupang's content strategy in detail. Based on this, this study describes Coupang's content growth strategy in detail and confirms that Coupang differentiates its content from the competition by focusing on sports and low prices to build a lock-in effect in the subscription economy. As a result, we can summarize that the purpose of Coupang's content strategy is to build a lock-in effect for the subscription economy based on content differentiation focused on sports, a bundle strategy linked to e-commerce, and a low-cost strategy. This study contributes to the field of venture creation research by carefully analyzing how Coupang grew from a venture firm to a Decacorn corporation and developed the influence of its content in a completely different industry, and systematically explains the importance of content strategy in strengthening the lock-in effect for the subscription economy. Future research should compare the impact of content strategy of venture and startups in the contents industry to broaden the scope of research in the field and suggest deeper lessons learned.

KeyWords: Coupang, Contents Industry, Subscription Economy, Lock-in Effect

* This research was financially supported by Hansung University.

** First Author, Professor, College of Social Science, Department of Business Management, Hansung University, risktaker@hansung.ac.kr