

Telecommunication industry

삼일회계법인 Telecommunication industry 전문화팀

# Convergence에 대비한 Open Business Model 도입 전략

October, 2007





## 목차

<b>I. 컨버전스 시대의 도래</b>	<b>2</b>
1. 컨버전스를 이끄는 5가지 변화동인	2
2. 전략적 제휴와 인수합병(M&A)의 증가	3
<hr/>	
<b>II. 개방형 비즈니스 모델의 4대 Business Driver</b>	<b>5</b>
1. 개방형 비즈니스 모델(Open Business Model)의 개념	5
2. 자본시장의 투자원칙 적용	6
3. 개별적인 소비자 관계의 구축	9
4. 콘텐츠 잠재력의 극대화	11
5. 혁신적 문화의 구축	14
6. 개방형 비즈니스 모델의 시사점	17
<hr/>	
<b>III. 개방형 비즈니스 모델 구축을 위한 5대 실행전략</b>	<b>18</b>
1. 파트너십과 전략적 제휴 (Partnership and alliance)	18
2. 수익누수방지 (Revenue Leakage)	18
3. 고객 프라이버시, 보안 및 정보 보호 (Consumer privacy, Security, and piracy issues)	19
4. 고객서비스 (Customer Service)	20
5. 효과적인 변화관리 (Change Management)	20

## I. 컨버전스 시대의 도래

### 1. 컨버전스를 이끄는 5가지 변화동인

1990년대 중반 이후 지난 10년간 콘텐츠 (Content) 및 정보유통 (Distribution), 테크놀로지 (Technology) 분야는 수 많은 변화를 겪어 왔으며 많은 기업들이 변화의 흐름에 따라 만들어지기도 하고 없어지기도 하였다.

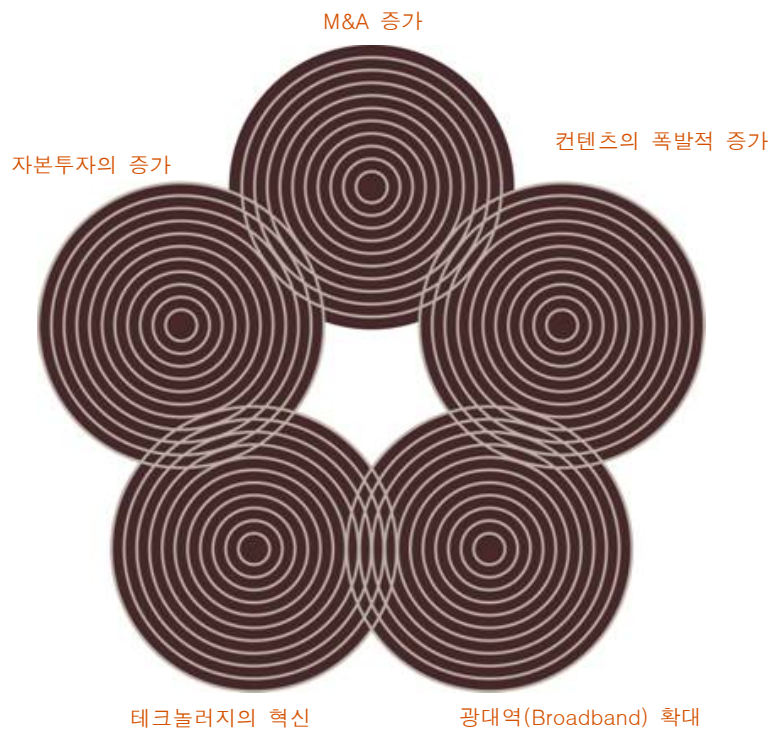
PwC US Convergence Task Force에서는 컨버전스의 개념을 “보다 빠르고, 유연한 커뮤니케이션을 위하여 데이터, 엔터테인먼트, 제품/서비스의 새로운 사용을 가능하게 하는 디지털 환경에서의 모든 컴퓨터, 전화, 기록 및 방송기술의 통합”으로 정의하고 있다.

과거에 컨버전스는 막대한 투자규모에 대비해서 수익창출이 크지 않아 크게 주목 받지 못했으나, 최근 디지털 기술의 발달을 통해 전통적 개념에 기반한 다양한 산업 간의 장벽이 허물어지면서 새롭게 트렌드로 자리잡았다, 특히, 콘텐츠, 정보유통, 테크놀로지 3개 산업분야간의 컨버전스는 가장 핵심적인 변화의 흐름으로 자리잡았다. 끊임없는 정보기술의 발달과 이를 제품화 하려는 노력, 지속적으로 높아져가는 소비자의 기대 수준이 컨버전스를 가장 중요한 이슈로 부각될 수 있는 기회를 제공하고 있다.

이전까지 미디어 콘텐츠는 해당 산업의 특성에 따라 소비되었으며, 이러한 시기의 미디어 기업들은 막대한 투자가 필요한 디지털 기술의 개발은 투자대비 이익을 창출하기 어려운 분야로 인식하고 있었다. 1980년대 한 보고서는 이를 “피자를 주문하기 위한 값비싼 방법”이라고 묘사했었다. 지속적으로 광대역(Broadband)서비스의 용량은 증가하였으나 이러한 광대역 서비스를 필요로 하는 강력한 소비재와 콘텐츠의 부재는 무한한 가능성에도 불구하고 디지털 컨버전스를 이상적인 기술로만 인식하도록 하여 실질적인 가치창출로 연결되지 않았다.

그러나, 최근 들어 컨버전스를 둘러싼 환경이 변화하기 시작했다. 광대역(Broadband) 서비스 용량을 필요로 하는 정보기기들이 등장하고, 기술발전에 대한 요구가 나날이 높아져가고 있다. 각 산업들과 소비자들은 과거 어떤 때보다도 강하고 빠른 미디어 테크놀로지를 요구하고 있으며, 이는 해당되는 콘텐츠, 정보유통, 테크놀로지 영역의 사업 및 정보유통 기술에 엄청난 양의 투자로 연결되었다. 비즈니스 IT 시스템 분야뿐 아니라 미디어-커뮤니케이션 분야의 네트워크를 통한 정보유통 메커니즘까지 전문분야에 걸친 투자가 이루어졌다.

이러한 변화는 5가지의 연관된 요인들이 상호복합적으로 작용하였기 때문이다. 첫째, 다양한 정보유통, 미디어, 콘텐츠 기업들의 M&A를 통하여 규모의 경제를 달성하고 대규모의 자본투자가 가능하게 되었다. 둘째, 1994년부터 2004년까지의 기술에 대한 총 자본 투자는 콘텐츠, 정보유통, 테크놀로지 등 해당분야의 회사들이 전체 기술자본 중에서 가장 큰 투자를 해 왔다. 이는 두 번째로 자본투자가 많은 금융서비스 분야를 51% 이상 앞서는 수준으로 트렌드를 변화시킬 수 있는 충분한 투자가 이루어진 것이다. 셋째로, 막대한 자본투자를 바탕으로 디지털-미디어 분야의 폭발적인 기술혁신이 이루어졌다. 넷째로, 광대역 네트워크 및 서비스에 대한 투자는 정보유통비용을 혁신적으로 절감시켰으며, 마지막으로, 양질의 다양한 콘텐츠가 지속적으로 생산되었다. 결과적으로, 이러한 다양한 콘텐츠가 IP기반의 저렴한 광대역(Broadband) 네트워크를 활용하여 고객에게 다양한 기기를 통해서 전달할 수 있는 환경이 도래하게 되었다.



[그림 1] 컨버전스를 이끄는 5가지 변화동인

## 2. 전략적 제휴와 인수합병(M&A)의 증가

이러한 시대적 흐름에 따라 기업 간 수 많은 인수합병(M&A)이 이루어져 왔다. 엔터테인먼트와 미디어(Entertainment & Media) 산업 분야를 살펴보면, 2004~2005년도 세계적으로 콘텐츠, 정보유통, 테크놀러지 산업의 주요 인수 합병은 약 44건으로 총 2,446억 달러 규모로 확대되었다.

기업간 제휴 또한 높은 성장세를 보였으며, 2001년 이후 현재까지 약 2,200건 이상의 기업간 제휴가 이루어졌다. 가장 적극적으로 제휴를 주도하는 기업들은 거대 테크놀러지 기업들인 CISCO, IBM, Microsoft, Hitachi, Philips 등이며, 이러한 회사들이 주도한 제휴는 대부분 테크놀러지 기업간, 또는 테크놀러지 기업과 전자 기업들 간에 이루어졌다. 또한, Fox사와 Microsoft Sports가 MSN상에서의 온라인 뉴스 콘텐츠를 제공하기 위하여 제휴하였으며, 월트 디즈니와 HP, NBCU와 애플 컴퓨터, 야후와 AT&T 등 미디어와 테크놀러지, 정보유통 기업간의 제휴도 빈번하게 이루어져 왔다.

이동통신산업에서도 수많은 제휴가 이루어졌으며, 몇몇은 향후 시장에 커다란 잠재적 영향력을 행사할 것으로 예측되고 있다. 2006년 1월, 인텔, Microsoft, 모토롤라, Modeo, 노키아, Texas Instrument는 Mobile DTV연합이라는 조직의 구성을 발표했다. 이 제휴는 이동통신기기의 디지털 TV 방송표준인 디지털 비디오 방송(Digital Video Broadcasting-Handheld)의 성장을 촉진하기 위한 것이다. 모바일 TV방송은 2007년 이후에 이동통신 산업에 커다란 영향을 미칠 것으로 기대된다.

PwC와 Economist Intelligence Unit(EIU)가 공동으로 수행한 글로벌 설문조사 결과를 보면 46%의 테크놀로지, 콘텐츠, 정보유통 분야의 회사들이 향후 3년 안에 새로운 제휴, 파트너십 및 공동연구 등을 수행할 것이라고 전망했다. 결과적으로, 컨버전스는 기존의 전통적 기업간/산업간 장벽을 뛰어넘는 시너지 창출을 요구하기 때문에, 단일 기업이 컨버전스의 모든 요구조건을 충족시키기는 사실상 불가능하다. 이러한 환경에서 기업간 합병 및 제휴가 활발하게 일어나고 있는 것이며, 산업영역(Sector)간의 통합 추세는 향후 더욱 뚜렷해질 것으로 예측된다. 그러나, PwC가 Stern Stewart & Co사의 테크놀로지, 콘텐츠, 정보유통 영역의 기업의 성과지표를 기반으로 연구한 결과에 따르면, 해당영역의 기업들은 이러한 성장 및 확대에도 불구하고, 자사의 자본비용을 초과하는 수익을 창출하지 못하고 있으며, 따라서 주주가치를 창출하지 못하고 있다는 점이 발견되었다.

따라서, '어떠한 이유로 이러한 분야의 회사들이 이익을 창출하지 못하고 있는 것인가?' '왜 이러한 기업들은 디지털 기술의 발달을 기반으로 한 테크놀로지 컨버전스를 비즈니스 컨버전스로 승화시키지 못하고, 더 나아가 이를 통한 가치 창출을 이루어내지 못하고 있는가?' 가에 대한 보다 명확한 원인을 찾아야 한다.

분명히, 기술의 폭발을 유도하는 변화의 모멘텀이 현재 존재하는 비즈니스 모델에 강력한 의문을 제기하게 만든다. 변화의 대부분은 너무나 빨리 일어나서 경영진조차 조직 내에 이러한 변화를 통합하기 어렵다. 종종 조직 내 부서들은 공통의 목적을 추구하지 않을 수도 있다. 또한, 컨버전스 비즈니스 모델과 관련 경제적 모델이 계속 진화하고 있기 때문에, 가치의 궁극적인 원천은 여전히 불확실하다. 이러한 이슈에 효과적으로 대응하고 시장기회를 선점하기 위한 방법으로 PwC는 개방형 비즈니스 모델(Open Business Model)을 제안한다.

## II. 개방형 비즈니스 모델의 4대 Business Driver

### 1. 개방형 비즈니스 모델 (Open Business Model)의 개념

개방형 비즈니스 모델은 사업부서간 및 파트너, 전략적 제휴 회사들과의 장벽을 없앴으로써 컨버전스의 효과 및 이를 통한 주주가치의 극대화를 얻기 위한 전략이다.

컨버전스 환경에서 끊임없이 변화하는 기술과 소비자 성향에 대응하기 위해서는 사업 수행시 부서간 조직간 장벽이 존재하지 않고, 전략적으로 유연한 의사결정이 가능해야 하며, 또한 경영진들은 시장변화에 대해 지속적으로 반응할 수 있어야 한다.

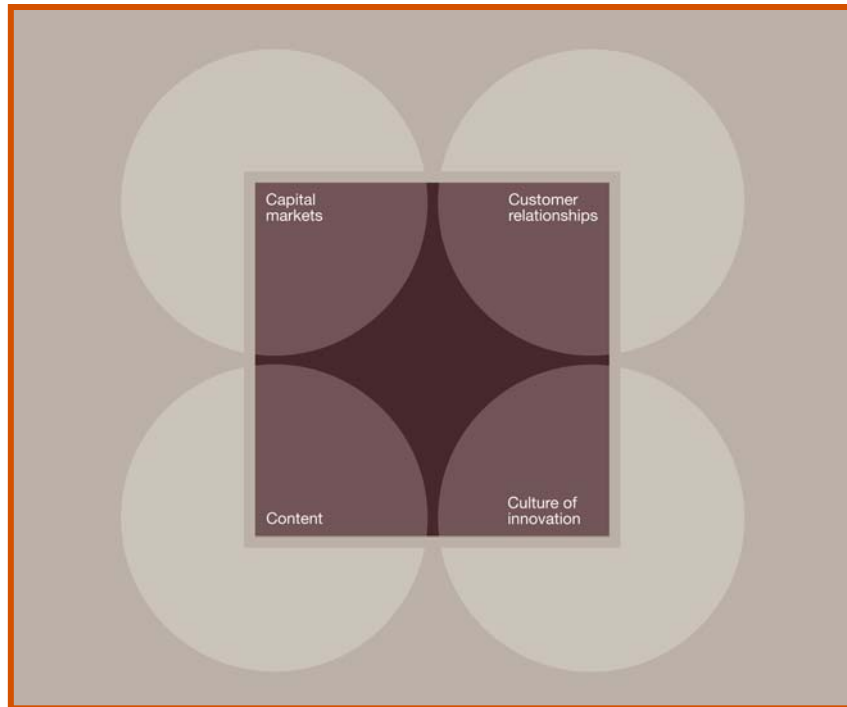
개방형 비즈니스 모델에서 개방성이란 '소비자들의 의견을 적극적으로 반영하고 원활한 내부 커뮤니케이션을 통해 사업의 방해요소를 성공적으로 극복하는 것'을 뜻한다. 기존의 기술을 무위로 만들거나 콘텐츠의 보호 장벽을 없애는 환경변화를 단순한 장애요소로 볼 것이 아니라, 또 하나의 기회로 보는 개방적 인식이 필요하다.

EMI Music의 디지털 개발 및 유통부서의 부회장인 테드 코헨(Ted Cohen)은 "방해요소들에 익숙해져야 합니다. 그리고, 싸울 수 없는 요소들에 대해서는 가까이 다가가야 합니다. 이건 움츠러들라는 뜻이 아니라, 보다 민첩해져야 한다는 것입니다." 라고 언급하고 있다.

이러한 민첩성과 전략적 유연성은 시간과 노력, 강한 의지를 필요로 한다는 점을 인식해야 한다. 과거의 패턴대로 투자에 따른 수익이 단시간 내에 창출되는 것을 기대하는 것은 무리가 있다. 이러한 과정을 수행하기 위해서는 최고 경영진(Top Management)의 노력과 시간투입이 필요하다. 콘텐츠, 정보유통, 테크놀로지 분야에서 최대의 비즈니스 컨버전스 기회를 창출하기 위해서는 개방적 비즈니스 모델의 채택이 필수적이다.

이러한 개방형 비즈니스 모델의 4대 Business Driver는 다음과 같다.

- 1) 자본시장의 투자원칙 적용
- 2) 개별적인 소비자 관계의 구축
- 3) 콘텐츠 잠재력의 극대화
- 4) 혁신적 문화의 구축



[그림 2] 개방형 비즈니스 모델의 4대 Business Driver

## 2. 자본시장의 투자원칙 적용

컨버전스와 관련된 투자의 전략적 우선순위를 결정할 때, 기업은 자본시장의 평가기준에 따라 의사결정을 해야 한다. 많은 기업들이 컨버전스 기술 및 서비스 분야에 대한 투자에 대해 엄격한 원칙을 적용시키지 않는다면, 해당분야의 기업들은 컨버전스에 따른 최적의 성과를 달성하기 어렵다. 우리는 이 분야에 있는 많은 기업들이 자신의 돈으로 투자하기 때문에 시장의 의견에 귀를 기울이지 않는 경향이 있으나, 이러한 투자는 투자자가 제공하는 자기자본과 동일한 원칙이 적용되어야만 한다.

기업들은 전통적으로 조직 내에 다양한 부서간 또는 자사와 비즈니스 파트너간에 존재하는 장벽들을 해체시켜야 한다. 컨버전스된 기업들(Converged Companies)은 과거에 해보지 않았던 새로운 방식으로 스스로를 해체시켜야 한다. 이 방법은 사업단위들 간의 전략적 제휴의 성공여부를 평가하는 기준으로 자본시장의 원칙을 활용하는 것이다. 모든 활동이나 행위는 주주가치에 대한 잠재적인 효과와 연결되어야 한다. 혹은 현금흐름이나 수익증대와 같은 이미 활용되고 유사한 방식을 적용하여야 한다.

전통적으로, 애널리스트들은 기업들의 가치나 미래 추정치를 평가해 왔다. 이러한 가치들은 특정기업의 재무적인 가치나 투자자의 신뢰에 기반한 기업의 가치를 반영하고 있다. 그러나, 이러한, 가치평가는 내부적으로 이해한 정보가 시장에 제공되어야만 가능하다. 자본시장의 투기적인 측면 때문에 기업들이 과대하게 평가되기도 하며, 어떤 기업은 종종 외부에 설명되지 않은 상당한 가치를 보유하고 있기 때문에 과소평가 될 수도 있기 때문에, 많은 주의가 기울여져야 한다.

이러한 과대 및 과소평가의 위험은 어떤 대기업이 Social networking websites를 매입하는 경우에 발견되었다.

많은 애널리스트들이 매입가격이 지나치게 높다고 우려했다. 이는 해당 사이트의 진정한 가치는 특정한 달에 방문한 사람의 숫자나 페이지 조회수(page views)보다는, 등록된 프로파일과 의미 있는 정보, 광고, 프로모션을 받을 의도로 자신들의 정보를 제공한 이용자의 규모에 있다고 생각했기 때문이다.

미디어, 콘텐츠, 테크놀로지 영역의 다각화된 대기업들의 공시자료나 애널리스트들과의 인터뷰를 살펴보면, 이러한 기업의 중요한 의사결정과정은 자본시장에는 불투명하다는 것을 알 수 있다. 현재 자본시장에서 원하는 정보를 충분히 제공하지 않아도 필요한 자본을 조달하는 능력이 심각하게 훼손되지 않는다 하더라도, 장기적으로는 자신들이 하는 비즈니스에 대하여 개방성을 가지고 완전하고, 합리적인 이야기를 투자자들에게 하기를 원하는 기업이 나타나야만 한다.

향후 새롭게 등장한 컨버전스 기업은, 보다 자세한 수준까지 시장에 정보를 개방함으로써 경쟁상황에서 시장의 참여자들이 자사의 세부사업별 평가를 할 수 있도록 할 것이다. 보다 상세한 수준의 정보를 자본시장에 공개함으로써 경쟁자들보다 우위를 점할 수 있을 것이며, 또한 깊이 있는 정보는 해당 분야와 기업전략을 보다 잘 이해할 수 있도록 도와주어 위험에 대한 균형적 시각 및 기회 발굴의 가능성을 높여줄 수 있을 것이다.

Standard & Poor's의 수석 미디어 애널리스트인 Tuna Amobi는 "진정한 가치는 변화하는 경쟁환경에서 자사의 투명하고 새로운 미디어 전략을 수립하고 실행하는 기업들로부터 올 것이다"라고 이야기 하였다.

컨버전스 분야는 새로운 시장의 개척이라는 장점과 더불어 그 수익성이 불투명하다는 단점을 동시에 갖고 있다. 향후 컨버전스는 기술 및 소비 트렌드를 주도하는 변화의 원천이 될 것이므로, 이에 대한 투자 의사결정은 신중하게 이루어져야 한다. 즉 컨버전스에 대한 과도하고 성급한 수익창출 기대를 버리고, 지속적인 미래 시장기회에 대한 탐색을 통해 자본시장과 투자자의 기대에 부합하는 투자를 수행하여야 한다.

#### <참고 1> 전략적 제휴의 성공적인 수행

전략적 제휴를 하려는 기업들은 파트너 간의 기술들과 자원들의 차이에서 혜택을 얻기 위하여 함께 협업을 수행하여야 한다. 제휴는 양 당사자로부터 분리된 독립적인 실체를 만들어 낸다. 이러한 작업은 하나의 공유된 목표를 갖도록 하며, 이러한 공통의 목적이 달성되면 양사는 더욱 성장하며, 목표가 달성되면 양 당사자의 제휴관계는 청산될 수 있다. 공통의 목적을 향해 달려가는 길은 굴곡과 변화로 가득 차 있다. 전략적 제휴는 일반적으로 지분투자, Joint Venture, R&D 계약, 라이선싱 그리고 판매 및 마케팅 제휴 등을 통해 이루어지며, PwC는 전략적 제휴의 성공적인 수행을 위해 다음과 같은 5가지의 반드시 해야 할 일과 5가지 반드시 하지 말아야 할 일에 대한 아이디어를 제안하고 있다.

##### \* 반드시 해야 할 일 (Do)

1. 자산과 제휴 파트너의 공통의 목적을 이해할 것.
2. 초기단계에 성과평가기준과 모니터링 방법을 수립할 것.
3. 문화의 차이를 이해하고 이를 자산으로 만들 것.
4. 유연해져라, 문제가 발생하면, 전략은 수정될 수 있음을 기억할 것.
5. 양사에 제휴의 성공을 위해서 헌신하는 챔피언들을 확보할 것.

\* 반드시 하지 말아야 할 일 (Don't)

1. 숨겨진 의제(Agenda)를 갖고 있는 것.
2. 비현실적인 데드라인을 맞추기 위해 제품개발역량이나 노력을 과도하게 투자하는 것
3. 전략적 제휴에 당신 회사의 미래를 베팅하는 것
4. 제휴관계가 잘 작동하지 않는 경우 필요한 Back-up 계획 수립하지 않는 것.
5. 파트너에게 최대한 정보를 개방하지 않는 것

비즈니스의 다른 측면에도 전략적 제휴의 원칙을 적용하라.

기업은 조직 내 부서간 접점 및 상호작용을 현재 자사가 전략적 제휴를 관리하는 동일한 수준으로 관리할 필요가 있다. 통상적으로 전략적 제휴는 당사자 양쪽에 모두 초기에 수익을 창출할 것을 요구한다. 이러한 신속한 수익성 확보는 양 당사자가 빠른 시간 내 일을 할 수 있도록 동기를 부여하는 역할을 한다. 따라서, 신속한 수익성 확보는 기업 내 부서간에 관계를 구축하거나, 기업의 유기적 성장을 추구하거나, M&A 또는 전략적 제휴를 추진하는 경우 적용되는 원칙이 되어야 한다.

Standard & Poor's의 수석 애널리스트인 Tuna Amobis는 “전략적 제휴는 기업이 도달할 수 있는 범위를 확장하고, 콘텐츠 및 유통채널 포트폴리오를 다각화 할 수 있는 유용한 수단이 될 수 있다.”고 언급하고 있다. 개방형 비즈니스 모델에서는 이러한 관점으로 개별 사업부서를 바라볼 필요가 있다.

또한, 전략적 제휴관계를 수립할 때는 반드시 ‘양 당사자에게 주주 가치를 높일 수 있는 잠재력을 갖도록 해야 한다’는 개방기준(open standards)을 정립해야 한다. 전략적 제휴는 다양한 형태와 모양으로 구성될 수 있으므로, 가시적인 성과를 쉽게 측정하기 위해서는 제휴 수립 단계에서 당사자 상호간에 목적(Goal)에 대한 합의, 둘째, 책임과 권한(Role & Responsibility)의 구분, 셋째, 명확한 의사결정 프로세스(Decision Making Process)의 세 가지 요소를 명확하게 하여야 한다.

“전략적 제휴는 더욱 많은 원칙들을 만들어 냈다. 1990년대의 M&A는 경영진의 개인적인 탐욕에 따라 이루어졌었다. 이러한 인수합병에는 어떠한 원칙도 필요하지 않았으며, 결과적으로 인수합병을 통해 이루겠다고 공표한 것들은 전혀 이루어지지 않았다. 오늘날의 경영환경하의 인수합병이나 제휴, 유기적 성장에서 가장 중요한 것은 어떠한 고통이 따르더라도 계획을 세우고, 가능한 한 신속하게 그 계획을 실행하는 것이다. 사업을 통합하기 위해 정말 열심히 노력한다면, 원하는 바를 얻을 수 있을 것이다.”

- 미디어 그룹의 CEO 인터뷰 중 -

미디어 그룹의 CEO가 언급하고 있는 어려움 중의 하나는 현재 수익사업의 희생을 감수해야 한다는 것이다. 스스로를 희생시킬 각오가 되어 있는 기업만이 컨버전스를 성공적으로 수행할 수 있다. 한 미디어 산업의 CEO는 이를 “만약 스스로 필요한 희생을 이루어내지 못하면, 다른 경쟁자가 그렇게 할 것이다”라고 언급하였다. 컨버전스를 성공적으로 수행하기 위해서는 기업 내 부서간, 혹은 타 기업간 중복되는 기능이나 서비스에 대한 통합 작업이 필수적이며, 이러한 통합과정에서 단기간의 수익이 감소하는 결과가 발생할 수도 있다. 그러나 장기적 관점에서 새로운 수익창출분야를 개발하고 더 나아가 시너지 효과를 창출하기 위해서는 인수 합병 초기에 이리

한 장해 요소를 극복해야 한다.

### 3. 개별적인 소비자 관계의 구축

기업에 존재하는 많은 장벽 중에서, 가장 문제가 되는 것은 소비자와의 장벽이다. 최근에 들어와 소비자들은 과거의 단순 구매자였던 지위에서 벗어나 제품의 개발, 회사 운영, 전략 개발 프로세스에 까지 참여하고 있다. 이러한 상황에 탁월한 컨버전스 기업들은 그들의 소비자들로 하여금 R&D와 제품 모니터링에 적극적 역할을 하도록 유도한다. Myspace.com과 같은 사례에서 보듯이, 소비자들 자체가 필수적인 상품이 될 수 있다.

컨버전스의 효과성은 누가 소비자를 많이 확보하고 있느냐가 아니라 누가 소비자를 잘 알고 있느냐에 따라 결정된다고 할 수 있다.

소비자들이 제품의 수급을 스스로 조절할 수 있게 됨에 따라 기업과 소비자간의 관계는 진화되어 매우 다양한 형태를 취하고 있다. 1980년대의 가정 소비자는 10여 개 정도의 기업의 제품을 소비하였으며, 전기, 물, 가스, 전화, 케이블 TV 및 일상적 소비재까지도 이 범위에 포함되었다. 그러나, 2006년의 소비 패턴을 살펴보면, 기하급수적으로 늘어난 전화서비스 회사 및 케이블, 인터넷, MVNO의 이동통신사업자 등 다양한 미디어 서비스 제공자들 중에서 선택할 수 있다. 미국의 어떤 고객과 인터뷰한 결과 이 고객은 개별적으로 30개 이상의 기업을 통해 제품 및 서비스를 제공받고 있었다. - Verizon, T-Mobile, Vodafone, Sprint, Motorola, Danger, Jabra, Vonage, DirecTV, Cablevision, Satel, Sony, Channel Master, Apple Computer, Denon, Bose, ViewSonic, Panasonic, Google, Yahoo, AOL, CompuServe, Gmail, Hotmail, Bloomberg, XM, Sirius, Tower Records, iTunes 등- 이러한 규모는 1980년대의 소비자들과 비교하여 두 배 이상으로 미디어 서비스의 선택의 폭이 넓어졌음을 의미한다.

컨버전스를 위한 개방형 비즈니스 모델에서는 소비자를 혁신 및 제품개발, 콘텐츠 개발 등 다양한 기업 업무에 필수적인 역할을 하는 존재로 간주한다. 소비자들에게 동기를 부여하고 인센티브를 제공하는 것은 기존의 조직원에 대한 방법과는 매우 상이하기 때문에, 소비자에 대한 새로운 개념 정립과 동기부여를 할 수 있는 계획이 필요하다.

과거 단순히 소비자의 신상정보를 수집하는 수준에서 벗어나 기업활동에 보다 의미 있고 구체적인 소비자 정보를 얻는 것이 매우 중요한 부분이 되었다. 물론, 소비자의 프라이버시 보호는 마케팅 담당자들에게는 중요한 고려사항이 되어야 하며, 기업들은 지속적으로 세심한 주의와 경계심을 가지고 이 문제에 접근해야만 한다.

소비자들을 보다 잘 이해하고자 하는 기업들은 소비자들 일정한 인센티브를 제공하면 개인 정보를 제공하는 경향이 있다는 사실을 잘 활용해야 한다. 최근 PwC Global이 수행한 소비자 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview 이하 FGI)결과를 보면, 소비자들은 새로운 디지털 미디어를 통해 관심을 갖고 있는 정보, 프로모션, 광고 등을 받기 위해 기꺼이 라이프스타일, 습관, 선호도 등에 대한 비교적 상세한 수준의 개인 정보를 제공한다 는 사실을 알 수 있다.

소비자들은 그들이 선호하는 광고에 대해 보다 잘 수용하는 경향이 있으며, 소비자들 스스로 광고의 수용 여부를 결정할 수 있다고 느낄 때 실제적으로 보다 많은 광고를 수용한다. 소비자들은 그들이 쇼핑하기 원하는 상점에서 온 문자 메시지를 별 거부 없이 받아들이며, 선호도 설문에 응답한 TV 서비스 광고를 더 잘 받아들이는 경향이 존재한다.

소비자 관계에 있어서 개방형 비즈니스 모델의 개방성은 보다 효율적으로 목표 소비자를 선택(Targeting)하고, 효율성을 개선할 수 있는 새로운 방법을 채택하는 것을 말한다. PwC가 수행한 라이프 스타일 미디어에 관한 연구에 따르면, 라이프 스타일에 따라 성공적으로 제공된 광고는 수용자들이 회피하기 보다는 선택하여 소비하는 콘텐츠가 될 수 있다고 한다. 이러한 독특한 상호 협력적인 생태계 시스템 구축을 위해 콘텐츠 제공자, 광고대행사, 유통채널 등의 회사들이 노력해야 하며 각 주체들은 개방적이고 협력적인 관계구축을 통해 모든 참여자들을 위해 가치창출이 가능하도록 해야 한다.

이와 같은 개방성은 새로운 광고모델채택에 따른 위험과 비용을 낮추어준다. Yahoo의 수익과학 프로젝트(Revenue Science project)는 광고주들로 하여금 소비자 행동양식에 초점을 맞춘 광고 캠페인을 제작, 소비자의 특성에 따라 여러 웹사이트에서 나누어 광고하였다. 또한 전통적 미디어에 의존하던 많은 기업들이 점차 검색엔진과 배너광고 등에 주력하기 시작했으며, 이러한 광고들은 사용자 특성에 맞게 최적화(Customize)되고 있다. 개인광고 및 투표를 통한 광고 등이 좋은 예이다.

이러한 다양한 접근방법을 통해 광고는 보다 정교하게 목표를 설정(targeting)하고, 소비자 행위에 대한 데이터의 가용성과 상호 작용성은 높아질 수 있다. 소비자 행동에 대한 풍부한 지식은 컨버전스 환경에서 경쟁을 위한 가장 핵심적 요소가 되고 있다.

기업들은 현재 소비자 관계를 통해 수익을 창출할 수 있는 다양한 기회에 접해 있으며, 개방형 비즈니스 모델의 적극적 수용을 통해 이를 더욱 확대할 수 있다. 서비스나 플랫폼 등을 통해 소비자 생활에 접근하기 시작한다면, 해당기업은 소비자 행위에 대한 풍부한 정보를 수집하고 이를 활용할 수 있다. 물론 이러한 모든 행위는 적법한 소비자 프라이버시 보호와 규제와 정책 안에서 이루어져야 한다.

주요한 의사결정을 지원할 수 있는 신속한 데이터의 수집은 성공적인 기업들의 대표적 경쟁력이 될 것이며, 이러한 데이터들은 창조적 분석을 통해 진정한 통찰력을 제공할 수 있어야 한다.

“최후의 승자는 소비자들을 사로잡는 기업이 될 것이다”

- Marilyn O'Connell, 비디오 솔루션 부문 부회장, Verizon-

이러한 기존 서비스 플랫폼을 기반으로 한 기회의 확대는 디지털 컨버전스에만 국한되지 않는다. 오히려 전통적 사업 부문에서 이러한 방식의 효과가 입증된 바 있다.

Motorola에 따르면 온라인 커뮤니티(eBay shoppers, Match.com, 사용자, 온라인 게이머 등)를 통해 소비자들의 정보에 보다 가깝게 접근하고, 이동통신 서비스를 통한 데이터 수집을 통해서 추가적인 수익 창출의 기회를 확보할 수 있다. 풍부한 소비자 정보에 대한 새로운 접근 포인트를 보유함과 동시에 기업들은 이러한 정보들을 자산으로 최대한 활용할 수 있는 방법을 모색해야 한다.

개인화된 소비자 정보를 잘 활용하고자 하는 컨버전스 기업은 스스로 아래의 물음에 적절한 답변을 할 수 있어야 한다.

- 어떠한 소비자가 더 가치 있는 소비자인가?
- 어떠한 소비자가 비즈니스의 가치를 희석시키는가?

- 어떠한 소비자들이 새로운 서비스에 가입할 가능성이 높은가?
- 어떠한 소비자들이 서비스 사용을 그만 둘 것인가?
- 어떠한 소비자들이 잠재적 브랜드인가?
- 얼마나 많은 수익이 각각의 소비자 세그먼트에서 창출될 수 있을 것인가?

#### <참고 2> PwC Convergence Monitor Survey 결과

PwC는 2007년부터 전세계 17개국의 8,000명의 임직원들을 대상으로 컨버전스 환경에서 어떻게 콘텐츠 및 통신서비스를 활용하고 있는지에 대한 Survey를 다양한 세부주제에 대해 수행하고 있다. 첫 번째 주제인 Digital Home과 관련된 Survey 결과에 따르면, 전체 응답자의 84%가 자택에서 초고속인터넷 서비스에 가입하고 있으며, 전체 응답자의 42%가 TV, 인터넷, 이동전화 및 유선전화를 하나 또는 두 개의 사업자로부터 제공받고 있으며, 전체 응답자의 53%가 사업자를 선택하는데 있어 빌링 품질을 가장 중요하게 생각하고 있다고 한다. 또한, 전체 응답자의 30%가 매일 또는 매주 정기적으로 음악을 다운로드 받고 있으며, 전체 응답자의 40%는 최소한 한번 영화를 다운로드 받은 적이 있다고 한다. 이러한 조사결과는 컨버전스 환경에서 소비자는 다양한 형태의 멀티미디어 데이터를 인터넷을 통해서 소비하고 있으며, 다양한 콘텐츠를 활용하는데 빌링 품질과 편의성을 확보하기 위해서 하나 혹은 두 개 미만의 사업자를 선택하고 있음을 알 수 있다.

자료: Convergence Monitor – Digital Home Survey Result, PwC, 2007

#### 4. 콘텐츠 잠재력의 극대화

콘텐츠는 언제, 어디에서나 어떠한 플랫폼 위에서도 소비자가 원하는 형태로 존재해야 한다. 이러한 환경에서 최적의 투자수익을 창출하기 위해서는 콘텐츠, 정보유통, 테크놀로지 분야 기업들이 역량을 극대화해 기존의 한계를 뛰어넘으려는 노력이 필요하다.

콘텐츠 기업들은 현재 보유하는 콘텐츠의 유통 네트워크를 보다 확대해야 하며, 네트워크를 기반으로 한 기업들은 정보유통 역량을 극대화 하기 위해서도 콘텐츠 확보가 필수적이다.

PwC의 Global Research FGI의 응답자들은 희소성이 있고 독특한 콘텐츠에 대한 선호도와 구매의사를 보였다. 현재 시장은 이러한 소비자의 선호도에 대한 테스트를 수행하고 있다.

CBS Sportsline의 경우, 2006년 광고 스폰서십을 통해 무료로 스트리밍되는 NCAA Division March Madness 농구 토너먼트를 개최했으며 전통적인 NCAA 게임과 더불어 애플사의 iTunes를 통해 업그레이드된 버전의 게임을 소개했다. 이와 유사하게 NBA는 Google 비디오와 계약을 맺고 전통적인 토너먼트 게임을 판매한다. AOL과 Warner Brothers사는 다양한 전통적 TV쇼를 AOL 2TV를 통해 무료로 제공하고 있다.

비즈니스 컨버전스는 단시간 내에 일어나지 않으며 컨버전스의 수준은 해당기업의 궁극적 가치를 어떻게 정의하는지에 따라서 결정되기 때문에, 다양한 형태의 시도가 존재한다.

전자상거래 인프라 제공 기업인 VeriSign의 경우, 보안 서비스로 널리 알려졌던 과거에서 더 나아가 무선 콘텐츠 및 어플리케이션 회사를 인수하여 무선 콘텐츠 시장에 새롭게 진입하고 있다. 이 인수합병의 대상이 된 기업은 유럽의 무선 콘텐츠 제공업체인 JambalAG였으며, 이 기업은 특히 휴대전화 착신음 시장에서 10대 들에게 많은 인기를 얻고 있었다. 월스트리트의 애널리스트들은 이러한 사이트의 성장 잠재력에 대해 우려를 표명했으

나, VeriSign은 이러한 착신음 시장은 자사가 추구하는 모바일 미디어 기업으로 거듭나기 위한 장기 전략의 일부 일 뿐이라고 일축했다.

개방적 모델을 채택한 기업들은 가치있는 콘텐츠를 빠르게 인지하고 확보할 수 있어야 하며, 적정 전략에 따라 유통시킬 수 있어야 한다. 또한, 이러한 기업들은 광고와 마케팅 플랫폼(네트워크, 케이블, 브로드밴드, 모바일, 사회적 네트워크 등)을 통합시키고 유연한 부서관 협업을 통해 콘텐츠 유통을 극대화 해야 한다.

콘텐츠 보유 기업이 정보유통이나 다른 권리를 위해 협상을 진행할 때는 콘텐츠 자산의 가치를 충분히 인지해야만 한다. 기업들은 장기적 가치를 손상시키는 단기 이익은 최대한 피해야 한다. 예를 들어 사업부서의 수익목표 달성을 위해 비즈니스 라인의 주요한 지적재산권 자산을 매각하는 것은 전체적 주주가치를 심각하게 훼손할 수 있으므로 이러한 전략은 신중하게 재고되어야 한다.

2006년 3월 파라마운트사와 USA Network이 발표한 계약내용은 콘텐츠 기업이 새로운 형태의 유통모델을 채택하고 있음을 알려주는 계기가 되었다. USA Network은 CBS의 액션드라마 NCIS를 88개 에피소드 회당 75만 달러에 사들였다. 그러나, 이 계약에서 VOD나 PPV(Pay per view)의 권리는 포함되지 않았다. 파라마운트사는 상기 분야에서 추가적 수익이 생성될 것이라고 예상하고 해당 권리를 라이선스에서 제외시킨 것이다.

#### <사례 1> SKT의 공격적 콘텐츠 기업 인수 전략

SKT는 YBM서울음반(음반업계 시장 점유율 17%)에 292억원을 투자하여 60% 이상의 지분을 인수함으로써 750억 규모의 엔터테인먼트 펀드를 운용하기 시작했다. 또한 종합 엔터테인먼트 기획사인 IHQ 지분 21.7%를 144억원에 인수하여 영상콘텐츠 라인업을 구성하였다. SK 자회사인 SK C&C는 애니메이션 사업 진출을 적극 검토하여 SKT와의 연계를 꾀하고 있으며, SK 커뮤니케이션은 싸이월드 인수, 네이트 닷컴과의 합병 등을 통해 주요 커뮤니티 포털로 자리매김하였으며, 온라인 교육업체 이투스사의 지분 27%를 확보하는 등, 그룹 차원의 전방위적 콘텐츠 기업 인수가 이루어지고 있다.

#### <사례 2> KT의 'One Source Multi Use' 전략

KT는 KTF, KTH 등 계열사 인프라를 최대한 활용해 원소스 멀티유즈 전략을 계획하고 있다. 콘텐츠 업계와 망 사업기간 시너지 창출과 중장기 콘텐츠 영역확대를 위해 영화펀드 참여와 지분인수를 추진하여 왔으며, 이에 따라 싸이더스 픽처스를 인수하고 수백억원대 음악 및 영상펀드 조성을 추진하였으며, 효율적인 사업추진을 위해 콘텐츠 사업협의회를 발족시켰다.

자료 : 국내 통신사업자의 문화 산업 진출 사례, IT 전략 연구원, 2006

개방형 모델을 채택한 콘텐츠 기업의 경우, 보유한 콘텐츠를 네트워크, 케이블, 브로드밴드, 커뮤니티 등 다양한 채널을 통해 유통/홍보할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 많은 기업들이 여전히 인터넷보다 신문광고에 훨씬 더 많은 예산을 쓰는 것으로 나타나고 있으나, 이러한 비효율은 빠른 시간 내에 변화할 것으로 예상된다. PwC Entertainment and Media Outlook 2005-2009의 조사결과에 따르면, 인터넷 광고가 2003~2004년도에 72%의 성장률로 엔터테인먼트와 미디어 산업에서 가장 빠르게 성장하는 분야가 될 것으로 전망했다. 비록 TV 광고가 여전히 가장 큰 세분시장으로 남아있으나, PwC 보고서에서는 인터넷이 광고매체 중 15.8%로 가장 빠른 성장을 지속할 것이며 2009년에는 320억 달러의 시장규모를 나타낼 것으로 예측하고 있다.

개방형 비즈니스 모델의 개방성은 또한 콘텐츠 기기간 상호보완성을 의미하기도 한다. 이러한 기능은 미디어 기업들이 기술 개발을 통해 반드시 해결해야 하는 과제로 지적되었다. 개방성이란 콘텐츠 사용료를 지불하는 소비자들이 서로 다른 기기들간에 자유롭게 즐길 수 있도록 하는 것을 말한다. 소비자들은 이러한 편리성을 위해 기꺼이 돈을 지불할 것이며, 따라서 이러한 개방성을 제공하는 컨버전스 기업들은 새로운 수익창출의 기회를 만들 수 있을 것이다. 반대로, 이러한 개방성을 제공하는 데 주저하는 기업들은 소비자들에게 외면당하는 운명을 맞을 가능성이 높다.

### <사례 3> 소비의 온라인 음악 서비스 '커넥트(Connect)'

소니는 애플에 앞서 2001년 온라인 음악 서비스를 시작했으나, "PC로부터 휴대 음악 기기로의 전송은 3회로 제한한다"는 보수적 규정으로 인해 실패하였다. 이는 소니가 음반사업을 동시에 운영하고 있었기 때문에 음원 저작권 등 지적재산권에 민감하게 반응한 결과이며, 위에서 언급한 대로 컨버전스에 따른 단기간 수익을 과감하게 포기하지 못했기 때문이다. 애플에 대응하여 2004년에 커넥트라는 온라인 음악 서비스를 재개하였으나, 음악 파일의 호환 및 이용 등의 불편함으로 인해 소비자들로부터 외면당하였다.

자료: 컨버전스의 성공조건, 삼성경제연구소, 2007

콘텐츠 제공시기의 적정성은 콘텐츠 제공 기업이 극복해야 하는 또 다른 이슈가 되고 있다. 영화 제작업체인 IFC Entertainment와 케이블 사업자인 Comcast는 최근 선별된 독립영화를 VOD서비스를 통해 소비자들에게 제공하는 계약을 체결하였다. 이 계약의 특징은 해당 영화들이 극장에 상영됨과 동시에 VOD 서비스를 통해 제공된다는 것이다. 이러한 당일 VOD 서비스는 영화산업의 전형적 배급 방식에서 벗어나는 새로운 방식으로의 전환을 뜻한다. 저작권, 보안 및 테크놀로지 컨버전스에 따른 어려움은 콘텐츠 유통의 통제권을 위협하고 있으며, 이러한 환경에서 컨버전스 기업들은 개방형 비즈니스 모델을 통해 새로운 방식을 찾아야 한다.

새로운 컨버전스 환경에서는 기존보다 콘텐츠 자산의 가치가 높아지고 있으며, 이에 따라 콘텐츠 보유 기업들은 새로운 유통 및 제작 환경에서 콘텐츠에 대한 권리를 재협상 하고자 할 것이다. 이러한 현상의 단적인 예로, 아마존(Amazon)은 주요 영화 제작사들과 협상을 통해 소비자들이 합법적으로 돈을 지불하고 TV 프로그램을 DVD로 복제하는 것을 허용하는 시스템을 도입하려고 노력하고 있다. 콘텐츠 보유 기업들은 이러한 상황에서 그들의 권리와 보상체계를 재협상하기를 원하지만, 이전보다 다양해진 콘텐츠 접근성과 유통채널은 이러한 재협상을 어렵게 하고 있다. 디지털 저작권 관리체계 (Digital Rights Management (DRM))와 지적 재산권에 대한 이슈들은 향후에도 기업들에게 중요한 협상 포인트로 작용할 것으로 예상된다.

유통 측면에서 보았을 때, 이동통신 기업들은 새로운 콘텐츠 전략을 수립하고 있으며, 이러한 전략 중 하나가 다운로드가 가능한 음악과 착신음을 제공하는 것이다.

ABI Research의 보고서에 따르면 전세계적으로 무선 콘텐츠의 판매량은 매우 빠른 속도로 증가하고 있으며 (2004년 US 0.12억 달러에서 2005년 US 2.5억달러로 증가), 이는 음원 다운로드, 수신/착신음 다운로드 등을 포함하고 있다. 테크놀로지 기업들은 정보유통기업 (통신사업자, 케이블 사업자)과의 연계를 통해 라이선스 사용료의 가치를 확대하려고 하려고 하며, 이러한 연계는 콘텐츠를 점점으로 이루어지고 있다. IPTV 소프트웨어는 TV 서비스와 연계되어 IP를 기반으로 PC, 전화기 등의 다양한 기기에 미디어 서비스를 동시에 제공할 수 있다. Microsoft사는 현재 IPTV 소프트웨어의 라이선스 사용료를 징수하고 있다.

“우리는 콘텐츠 제공자들에게 도구를 제공하여 그들이 케이블이나 위성시스템으로 대체될 수 없는 TV 서비스를 제공할 수 있도록 돕고 있다. 궁극적으로 IPTV는 시청자들이 TV를 시청하는 방식을 변화시킬 것이다”

- Microsoft TV Director, Phil Coman-

컨버전스 환경에서 사업의 성공은 소비자 경험 전체에 대한 옹호 획득에 달려 있다. 기업들은 단순히 사용 가능한 콘텐츠를 생산하는 것이 아니라, 소비자들을 이해하고 전체적인 경험을 제공할 수 있도록 노력해야 한다.

## 5. 혁신적 문화의 구축

전통적 관점에서의 혁신의 개념은 기존의 주요 사업자가 R&D 분야에 대규모 투자를 하여 관련된 제품과 서비스에 대한 혁신을 수행하여, 공급망과 유통채널을 자신들이 원하는 방향으로 움직이도록 하는 것이었다.

이러한 제한적 시각은 컨버전스 환경에서 완전히 뒤바뀌었다. 컨버전스 환경에서의 혁신은 사업 및 부서간의 개방적 접촉과 상호작용으로 이루어지며, 이러한 혁신은 시장영역을 완전히 바꾸고 있다. 또한 기업의 모든 조직 구성원들이 혁신에 대한 접근이 가능할 때에 비로소 최적의 협력체계가 만들어진다.

컨버전스 환경에서 혁신은 매우 빠른 속도로 일어나며, 기존의 패러다임을 순식간에 바꾸어 놓는다. MP3가 전 세계적으로 보급되면서 디지털 오디오는 전세계의 음악 시장을 완전히 바꾸었으며, 이에 따라 현재 소비자들은 PC, iPod, 핸드폰과 같은 휴대용 기기에서 디지털 오디오/비디오 파일을 다운받아 사용하게 되었다.

마찬가지로, 소비자들은 PC와 디지털 카메라, PDA 및 휴대폰에 저장된 디지털 사진을 감상하고 편집하며, 공유하고 있다. 일반 가정의 거실에서는 TiVo와 DVR이 하드 드라이브를 합쳐서 VCR을 대체하였으며 VoIP는 전화기와 인터넷의 통합을 보여준다. 이러한 상호운용성(Interoperability)이야말로 소비자들의 이동성에 대한 욕구를 충족시키기 위해 필요한 혁신인 것이다.

또한 보다 많은 벤처 자금이 새로운 테크놀로지/소프트웨어 기업들에 집중되고 있으며 벤처 캐피탈리스트들은 혁신을 위해 전통적 장벽이 무너지고 지속적 혁신이 일어나는 분야에 자금을 지원하고 있다. 이러한 변화된 투자 환경에서 벤처 캐피탈 회사들은 TPS, 번들링, 비디오 및 인터넷 분야의 파트너십을 통해 소비자들의 관심을 끌 기회를 찾고 있으며, 이러한 사례로 2006년 1월, 디지털 생활기기 회사인 Sling Media는 골드만 삭스, Liberty Media, Ecostar Communication로부터 4조 6천억 달러를 지원 받았다고 공표하였다. 이 회사는 Sling box라고 알려진 컴퓨터와 PDA, 스마트폰에서 텔레비전을 프로그래밍할 수 있는 기기를 개발하였으며, 이러한 세 분야의 선도적 혁신 기업으로 주목받고 있다.

개방형 비즈니스 모델은 어떻게 지속적 혁신을 가능하게 하는가?

이 질문에 대한 대답의 일부는 앞에서 논의된 테크놀로지 분야의 자본 집중과 협업체계 구축에 있다. 자본 투자 및 거래행위의 증가는 혁신의 에너지가 되었으며, 혁신이 지속되도록 담보하고 있다. 11월에 발표된 케이블과 무선 분야의 조인트 벤처는 Time Warner Cable, Cox Communication, Advance/Newhouse Communications, Sprint Nextel이 참여에 의해 탄생하였으며, 복합적 투자를 통해 컨버전스된 차세대 제품을 만들고자 하는 기업들의 의지가 반영되었다. 이러한 투자의 결과는 아직 확실하지 않지만, 기술개발을 위한 자

금 확대 및 거래, 복합적 R&D는 보다 고도화된 혁신을 위한 밑거름이 되고 있다.

첫째, 스스로를 혁신적이라고 여기는 기업들은 장벽을 허무는데 주저하지 않는다. 예를 들어 엔터테인먼트와 미디어, 기술분야 투자자인 Mark Cuban(Dallas Mavericks의 소유주이자 Landmark Theatres chain의 공동 소유자)은 제작과 배급의 수직적 통합을 통해 이전의 배급방식을 허물으로써 기존의 영화산업에 도전하고 있다. Cuban은 자신이 보유하고 있는 Landmark Theater의 영화관에서 영화를 상영함과 동시에 영화 상영여부와 상관없이 DVD를 판매하고 있으며 궁극적으로 이러한 방식을 통해 영화산업이 확대될 수 있다고 주장한다.

또한, HP의 연구실에서는 과학자들이 카메라가 내장된 선글라스 개발을 위해 연구하고 있다. 이러한 선글라스는 사용자들이 인터넷이 연결된 HP의 커피 테이블에 앉아 친구, 가족들과 같이 사진을 볼 수 있게 해준다. 이러한 실험적 아이디어가 상용화될지는 확실하지 않지만, 이러한 실험 자체가 창조적 프로세스의 일부분이 되고 있다.

이러한 실험들이 기존의 패러다임을 뒤바꾸는 혁신으로 이어질지는 불확실하지만, 이러한 끊임없는 실험을 통해 혁신을 지속하고자 하는 기업들의 의지는 컨버전스에 대한 강한 원동력이 되고 있다.

둘째, 질문에 대한 답의 또 다른 부분은 소비자가 제공하는 혁신에 대한 추진력이다. 소비자들은 그들이 원하는 것을 기업에 말하고 때로는 직접 보여줌으로써 스스로 혁신을 만들어 내고 있다. 고객으로부터 오는 혁신이 사례는 많이 존재한다. 고객들은 기업에게 자신들이 무엇을 원하는지 이야기할 뿐만 아니라 기업들이 그것을 수행하는 방법까지도 알려주기도 한다. 다시 말하자면, 개방형 비즈니스 모델은 고객중심의 혁신 (Customer-driven Innovation)을 지원하며, 전반적인 가치창출을 위해 혁신을 유통시킬 방안을 찾도록 한다.

고객에 의한 혁신의 고전적인 예는 소프트웨어 소스 공개 운동에서 찾아볼 수 있다. The Open Source Initiative의 회장인 Eric Raymond는 “소프트웨어 개발의 역사는 고객의 깊은 몰입(Involvement)에 의해서 영향을 받았다”라고 이야기하고 있다.

이러한 소프트웨어 소스의 공개는 일부 기업에게는 장해요소였으나 다른 기업들에게는 기회를 제공하였다. IBM의 경우, 리눅스 소프트웨어 소스의 공개를 자사 비즈니스 모델에 연계시켰으며 시장에서 상당히 잘 받아들여지는 것을 발견한 후, 이를 활용하여 전사적 가치를 창출하였다.

또한, 아마존은 제품 데이터베이스를 보안이 된 공개 인터페이스를 통해 공개하여 일반인들이 새로운 서비스의 데이터를 찾고 목적에 부합하는 정보를 찾아 개인화하도록 도움으로써 가치를 창출할 수 있었다. 마찬가지로, Google은 공개 Application Programming Interface(API)를 구글 지도 서비스를 통해 제공함으로써 소비자들과 다른 기업들이 그 위에서 새로운 혁신을 이끌어 나가도록 하였다.

이러한 고객중심의 혁신을 레버리지 하기 위해 기업들은 때로 기업 자산의 권리를 보호하려는 기존의 본능을 극복할 필요가 있다.

1997년 레고(Lego)사가 프로그래밍이 가능한 Robot kit Mindstorms을 출시한 후 3주 동안 수많은 해커들이 운영시스템을 다운로드 받아 문제점을 개선하고 이러한 작업을 온라인 상에 공개하였으며, 결국 레고사는 이러한 소비자 프로그램을 자사 홈페이지에 공개하기로 결정했다. 최근, 레고사가 Mindstorms을 업그레이드하기로 결정했을 때, 레고에 많은 관심을 가진 고객 집단을 참여시켜 이러한 혁신을 지속적으로 이끌어 내도록 했다.

이와 유사한 개념으로 등장한 “리믹스 문화”는 해커들에 의해 만들어졌으나 현재는 합법적 운동으로 운영되어 소비자들이 다양한 제품의 가장 좋은 특징을 결합하여 원하는 제품을 만드는 것으로 변화하였다. 이러한 리믹스 문화는 “mash-ups”라는 또 다른 개념으로 파생되었는데, 가장 유명한 “mash-ups”중의 하나는 Paul

Rademacher의 웹사이트인 HousingMaps.com으로, Craigslist의 부동산정보를 Google의 지도서비스와 연계하여 특정지역의 부동산 정보를 가격별로 보여주며, 또 다른 mash-ups인 Chicagocrime.org는 Google지도 위에 지역별로 범죄통계를 보여준다. 이러한 서비스에 대해 Google은 항의하는 대신 무료 소스 코드를 제공함으로써 Google과 연계된 인터넷 개발을 적극적으로 지원하고 있다. 또한 Google은 임직원들이 지속적인 혁신을 위해 연구하고 근무시간의 20%를 개개인의 관심에 기반한 자발적 프로젝트에 할애하도록 독려하고 있으며, 자사의 인기 있는 서비스인 Google News, Google Suggest, AdSense등에 대해 이러한 정책을 적용하고 있다. 이와 더불어, 각 가정에 있는 오디오/비디오, 사진, 문서 등의 디지털 데이터는 혁신과 컨버전스를 더욱 가속화하고 있다. 2007년 Microsoft의 Vista OS의 출시는 이러한 움직임을 더욱 두드러지게 할 것이며, 애플사의 OS X Tiger는 유사한 기능을 장착하여 인텔의 마이크로 프로세서를 기반으로 최초로 구현되었다. 사실, 혁신은 애플이나 Microsoft가 아닌 양사의 소비자에 의해 이루어 졌으며, Microsoft사의 XP OS를 인텔 베이스의 Mac 컴퓨터에서 가동할 수 있도록 해킹하는 US 13,854\$의 상금이 걸린 한 콘테스트에서 시작되었다. 결국, 2006년 3월 17일, 두 회사는 공개 소스 프로젝트를 추진한다고 발표하였다.

PC 운영체제 소프트웨어의 변화는 이러한 소프트웨어가 과거 가정에서 컨버전스를 가로막는 가장 큰 장애 요인 중에 하나였다는 점에서 매우 중요하다. 서로 다른 하드웨어 간의 상호운용성 부재는 개별 회사의 제품들이 항상 신뢰할 수 있게 작동하지 않는 것을 의미하였으며, 공통 파일 포맷의 부재는 기기와 콘텐츠 시장을 분열시켰다.

궁극적으로, 혁신적 문화를 창조하기 위해서는 모든 형태와 근간을 혁신을 향해 개방하여야 하며, 시장의 방해 요소들을 뛰어 넘는 노력이 요구된다.

#### <사례 4> A사 M&A를 통한 기업문화 혁신

A사는 종합 유선 통신서비스 기업으로 오랜 시간의 법정관리를 끝내고, 통신장비 제조업체인 B사에게 인수되었다. B는 벤처기업으로 시작하여 건실하게 성장해온 중견 통신장비업체로서 규모는 A사 보다 작았지만, 특정 장비시장에서 글로벌 경쟁력을 갖추고 있었다. B사는 자사의 DMB, VoIP 장비기술과 A사의 네트워크를 결합하여 시너지 효과를 낼 것으로 판단하고 A사 인수를 추진하였다. 인수 후 안정적인 서비스 제공이 중요시되고 기간통신사업자로서 정부의 규제를 받아온 A사의 임직원들은 철저하게 이익위주의 공격적인 영업 및 조직문화를 가진 B사의 임직원들과 물리적, 화학적으로 하나의 조직을 만드는데 어려움이 겪었다. 그러나, 인수 직후 계속된 A사의 매출하락과 수익성 저하에 임직원들 모두가 회사를 살려야 한다는 공감대가 형성되었다. 외부 전문가의 도움을 받아 상대방의 상이한 조직문화 차이를 이해하고 하나의 조직으로 움직일 수 있는 기틀을 마련하였으며, 철저한 수익성 위주의 성과주의 문화를 조직에 도입할 수 있었다. 결국 A사는 수익성 없는 기존사업을 과감하게 정리하고 유망한 신규사업을 도입하는 등 턴어라운드(Turn-Around)를 위한 비즈니스 포트폴리오 조정(Business Portfolio Restructuring)을 수행할 수 있었으며, 현재 A사는 점차 정상화의 길을 걷고 있다.

## 6. 개방형 비즈니스 모델의 시사점

개방형 비즈니스 환경에서 가장 많은 혜택을 누리는 기업은 시장에 집중하는 기업이 될 것이다. 컨버전스 환경에서 사업을 영위하기 위해서는, 때로는 새롭고 낯선 방식을 선택해야 하며, 빠른 적응력과 시장에 대한 예측력을 키워야 한다. 개방형 비즈니스 모델의 종착점은 현재의 수준을 넘어서는 주주가치를 창출하는 것이다. 테크놀로지의 활용성을 높이고 보다 많은 소비자들과 콘텐츠 시장에 접근할 수 있도록 하는 것이 오늘날의 기업들이 반드시 갖추어야 하는 핵심역량인 것이다. 컨버전스 환경에서 수익을 창출하고 변화의 속도를 따라잡기 위해서는 변화와 혁신을 스스로 견인하고 이에 맞는 운영 방식을 모색해야 한다.

컨버전스를 만드는 힘은 현재의 비즈니스 모델을 넘어서서 최대의 주주가치를 획득하는 노력으로부터 만들어진 다. 기존 사업을 영위하고 수익을 창출하는 과정에서 만들어진 장벽은 이제 새로운 환경에서 방해요소가 되고 있다. 컨버전스는 각 사업부서를 뛰어넘어 보다 큰 가치를 창출할 수 있는 새로운 시나리오를 제공하고 있다. 내외부의 장벽은 자원의 공유를 제한하고 있으며 외부 기회를 차단하고 또한 컨버전스가 기업에 제공하는 가능성을 낮추고 있다. 이러한 환경에서 성공하기 위해서는 장벽을 반드시 제거해야만 한다.

### III. 개방형 비즈니스 모델 구축을 위한 5대 실행전략

#### 1. 파트너십과 전략적 제휴 (Partnership and alliances)

개방적 모델에서는 파트너십 또는 타기업과의 제휴가 성장을 위한 필수요소이며 모든 사업주체들이 현재보다 더 나은 성과를 달성할 수 있는 실행가능한 방법을 찾아야 한다. 파트너십을 방해하는 주요 요인중의 하나는 지적 재산권(트레이드 영역의 오너십)이다. 이러한 장벽은 보다 정교한 방법으로 접근하여 지적재산권의 오너십 상실이 투자이익 환원으로 이어지도록 해야 한다. 또한 가장 중요한 요인인 투명성은 파트너들이 지적재산권을 어떻게 사용하여 수익화 하는지, 또한 이러한 일련의 과정이 어떻게 추적 가능한지를 보여줄 수 있어야 한다.

##### 제언 (actions to consider)

전략/운영 목표달성을 위해 지속적으로 모니터링이 가능한 조직 구조를 재정비해야 한다. 이러한 목표는 제휴에 포함된 모든 조직에게 충분히 커뮤니케이션 되어야 한다.

- 성과측정을 위한 강력한 메커니즘을 도입해야 한다. 수익/비용 측면과 정보 공유가 확인될 수 있는 보고/관리체계가 필요하다. 재무제표와 성과측정지표를 적절히 활용해야 한다.
- 연관된 사업 주체들간에 코디네이터를 설정하여 필요한 부분에 독립적 판단을 내릴 수 있어야 한다. 투명성과 상호신뢰에 입각한 경영 지침을 마련하여야 한다.
- 파트너십이나 전략적 제휴를 맺기 전에 성공과 실패에 대한 성과지표를 정의하고, 명확하고 측정 가능한 책임사항을 정의하여 모든 이해관계자와 커뮤니케이션 해야 한다. 이러한 모든 사업주체의 목표가 win-win 모델의 바탕이 되도록 하는 것 또한 중요하다.

#### 2. 수익누수방지 (Revenue Leakage)

개방적 사업모델은 기업들이 복잡한 수익분배 계약을 맺기 때문에 새로운 이슈들을 발생시킨다. 요금청구(빌링), 라이선싱, 지적재산권, 계약 매니지먼트, 그리고 로열티 시스템을 포함한 이러한 문제들은 기업들이 자사의 수익의 흐름을 보호하기 위한 시스템을 개발하고 투자하는 행위에 대한 당위성을 제공한다.

##### 제언 (actions to consider)

- 수익분배 시스템에서 수익 누수 포인트를 찾아내어 계량화 한다.
- 요금청구(빌링), 라이선싱, 계약, 로열티, 운영, 서비스 제공 등에 대한 항목을 명확하게 정의한다. 수익을 담보할 수 있는 프로그램을 가동시킨다.
- 요금을 포함한 빌링 아이템들의 정확성을 분석한다. 정보 유통이나 콘텐츠에 대해 파트너 회사들이 과대/과소 보상되는 지의 여부를 확인할 수 있는 방법을 모색한다.
- 라이선스 사용자들에 대한 지적재산권을 강화한다. 라이선스 제공자는 지적재산권의 사용을 정확하게 보고 받고 라이선스 계약이 적절하게 유지되는지에 검토하고, 지속적으로 정보를 업데이트 하고 있는지도 확인하여야 한다.

### 3. 소비자 프라이버시, 보안, 저작권 보호 (Consumer privacy, security, and piracy issues)

소비자 정보에 대한 지속적 접근은 장벽이 없는 회사의 핵심적인 사안이다. 소비자 프라이버시 보호에 관한 법률은 반드시 준수되어야 하지만, 최근 다른 영역에서 일어나고 있는 일련의 사건들은 대중의 과민한 반응을 불러일으키고 있다. 개방적 컨버전스 모델은 이러한 과민함을 피하고 적절하게 조절되는 방법을 찾는 것에 달려 있다.

컨텐츠 보유자들은 새로운 사업에서 수익과 권리를 보장하고 연계된 위험요소를 다루기 위해서 기술적 요소들과 통제절차에 대해서 이해할 필요가 있다. 저작권 침해 이슈는 개선되기 전까지는 지속적으로 악화되는 경향이 있으며 기업은 각 이슈에 대해 방어적 또는 공격적 대응방안을 선택을 할 수 있다. 방어적 대응방안에는 제한적 디지털 저작권에 대한 관리 시스템과 경직된 접근 통제 정책 및 도구, 그리고 끊임없는 모니터링 등이 포함한다. 공격적 대응방안을 선택한다는 것은 서비스 및 컨텐츠의 질과 단순성, 사용 편리성, 그리고 합법적 구매를 장려할 수 있는 소비자 경험 제공 등을 뜻한다.

#### 제언 (actions to consider)

- 보안을 제공하면서 동시에 장벽을 낮출 수 있는 계약을 구성한다. 계약의 엄정함과 합법적 절차가 데이터 공유의 밑받침이 될 것이다.
- 건전한 데이터 정책결정을 할 수 있도록 모든 참여주체가 관심을 가질 수 있는 계약 체계를 갖추어야 한다. 책임있는 경영진 만이 소비자 정보에 접근할 수 있도록 허락해야 한다.
- 디지털 컨텐츠와 관련된 협상시, 기술적으로 불가능하고 비용절감이 되지 않는 보안 정책에 대해 과도하게 보장하지 말아야 한다. 디지털 컨텐츠를 보호하는 운영상의 어려움을 과소평가해서는 안 된다.
- 기술만으로는 컨텐츠를 보호할 수 없다는 것을 명심해야 한다. 수많은 보안 모니터링 체계와 접근 통제 시스템이 상용화되었지만 기업들은 사람이 가장 큰 강점이자 위협이 될 수 있다는 것을 기억해야 한다.
- 컨텐츠 매니지먼트 시스템에 대한 임직원의 접근을 모니터링하고 비정상적인 컨텐츠의 흐름을 파악하며 적절한 트레이닝 프로그램을 개발해야 한다.
- 디지털 저작권 관리체계(DRM) 설계는 종종 소유권에 대한 폐쇄적 시스템에 기반한다. 컨텐츠가 시스템을 떠나면, 더 이상 보호할 수 없게 된다. 컨버전스 환경에서 이러한 폐쇄적 시스템은 환영 받지 못한다.
- 소유권을 통한 컨텐츠 사용의 제약은 소비자들을 멀어지게 한다. 열정적인 소비자들을 장려하고 이들을 처벌하거나 제한하는 것은 피하는 전략을 사용해야 한다.
- 컨텐츠 구매에 있어서 사용 편리성과 즐거운 경험제공은 많은 소비자들에게 보다 높은 가격을 고려하게 한다. 컨텐츠 소유자와 공급자는 이러한 부분에 초점을 맞추으로써 저작권 침해 문제를 해결할 수 있다.
- 저작권 침해에 대한 강력한 방어기제를 구축해야 한다.

#### 4. 고객서비스 (Customer Service)

경쟁적 컨버전스 환경에서 기업들의 잠재적 차별요소는 고객서비스이다. 고객을 위한 테크놀로지는 초기혁신수용자(early adopter)부터 최후수용자(laggard)까지 다양한 고객의 욕구를 만족시킬 수 있어야 한다. 기업의 서비스 지원이 온라인이건, 혹은 전화나 상점을 통해서건 고객들은 그들의 문제에 대한 즉각적 대답과 해결책을 요구한다. 또한 기업들은 핵심고객들에게 그들의 가치를 명확하게 보여줘야 한다.

##### 제언 (actions to consider)

- 조직 내에 고객중심의 가치구조를 만들어야 하며, 고객가치 드라이버에 기반하여 특정 고객 세그먼트를 정의해야 한다. B2B고객과 B2C고객 모두 고려되어야 한다.
- B2B 고객들을 위해서는 “고객의 고객”이라는 개념을 정립하고 제휴 파트너들을 위한 가치 드라이버를 정의한다. 고객의 성공을 위해 투자해야 한다.
- 소비자들이 기업의 물건과 서비스를 어떻게 구매하는지에 대한 라이프 사이클상의 데이터를 관찰한다. 고객들이 기업의 제품이나 서비스에 대해 어떻게 알게 되고 구매하는지 분석하고 소비자들이 구매 후 어떠한 정도로 서비스와 지원의 상호 작용에 참여하는지 알아야 한다.
- 가장 가치있는 고객과 소비자들의 니즈에 대해 파악하고 이러한 정보를 소비자 프로파일링 등의 방법을 통해 정제한다.
- 소비자들에 대한 정보 획득을 위해 FGI 및 정량적 조사 등의 전통적 방법을 사용한다.
- 보다 강화된 고객서비스를 위해, 전체 조직이 이러한 고객 서비스를 핵심 가치로 받아들일 수 있도록 한다.

#### 5. 효과적인 변화관리 (Change Management)

개방적 비즈니스 모델은 궁극적으로 조직 내부의 모든 측면에 대해 영향력을 행사한다. 기업의 문화는 이러한 개방적 모델을 구현하는데 커다란 영향을 미칠 것이다. 컨버전스에 의해 촉진된 변화는 매우 빠르게 넓은 영역에 걸쳐 일어나지만, 명확하게 측정되지 않는 특성을 가지고 있다. 비즈니스의 컨버전스는 현존하는 조직, 제휴업체 및 파트너십 관계 회사들의 통합을 포함한다. 조직의 문화는 위험요소에 대한 태도를 결정하며, 이것은 또한 협동, 혁신, 성과 측정 등의 영역에 대한 개인과 팀의 태도를 만들어 간다.

##### 제언 (actions to consider)

- 빠르고 효과적으로 수행될 수 있는 참여 조직의 문화를 반영하는 조직 청사진을 명확하게 구축해야 한다. 문화의 통합은 전략목표의 달성을 위해 반드시 필요하다.
- 개방적이고 유연한 모델을 느슨하고 게으른 구조와 혼동해서는 안 된다. 운영적 효율성이 개인과 그룹 수준에서 잘 받아들여지도록 책임경영 모델을 채택할 필요가 있다.
- 새로운 비즈니스 모델에 대한 목표를 정하고 모든 조직 수준에서 내부적 투명성, 학습 프로세스, 그리고 커뮤니케이션이 원활하게 일어날 수 있도록 한다.
- 변화관리는 신중하게 계획되고 실행되어야 한다. 변화관리는 단순한 커뮤니케이션이 아니며 지속적 변화관

리를 위해서는 영향력의 평가, 주주 매니지먼트, 경쟁력 강화, 성과 관리, 그리고 지식 이전 등 다른 주요 요소들도 고려해야 한다.

- 컨버전스 환경은 새로운 비즈니스 모델을 필요로 하는 빠른 변화의 시기이다. 폐쇄적 시스템과 기업을 기반으로 오랜 기간 의사결정 프로세스가 진행된 기업에게는 과거의 경험이 컨버전스를 위한 변화에 치명적 약점으로 작용할 수 있다.

Contact information

김중식 상무

Telecommunication Industry 전문화팀 Leader

02 709 0514

jsikkim@samil.com