

넷플릭스의 경쟁 전략: 네트워크 효과, 콘텐츠 재판매, 오리지널 콘텐츠의 전략적 조합*

민병준** (서울대학교 경영대학 박사과정)

고제경 (서울대학교 경영대학 박사과정)

송재용 (서울대학교 경영전문대학원 교수)

넷플릭스는 미디어 산업의 일대 혁신을 가져온 전 세계 1위의 디지털 OTT (Over-the-Top) 서비스 기업이다. 넷플릭스는 영화, 드라마, 다큐멘터리 등의 고품질 영상 콘텐츠를 디지털 기반의 인터페이스를 통해 전 세계 약 2억 명의 월정액 구독자에게 제공하고 있다. 넷플릭스는 OTT 서비스 사업 초기에 내부 빅데이터 분석 역량을 토대로 구독자 전체 규모가 증가할수록 정밀도가 높아지는 디지털 콘텐츠 큐레이션 서비스를 제공함으로써 직접 네트워크 효과를 창출하고 외부 콘텐츠 제작자로부터 양질의 콘텐츠를 대량으로 공급받아 구독자에게 재판매함으로써 조기에 OTT 서비스를 시장에 안착시킬 수 있었다. 넷플릭스는 외부 콘텐츠 제작자의 과도한 저작권료 인상 요구에 직면하면서 사업 운영의 근본적 위기에 처하게 되었으나 전략적으로 후방 통합을 실시하여 OTT 서비스 사업자 겸 콘텐츠 제작자로 비즈니스 모델을 전환하였다. 넷플릭스는 내부 빅데이터 분석 결과를 토대로 구독자 맞춤형 오리지널 콘텐츠를 제작, 독점 배급함으로써 상업적으로 큰 성공을 거두었으며 오리지널 콘텐츠를 해외 시장에 빠르게 이전함으로써 기하급수적 속도의 글로벌화에도 성공하였다. 하지만 이와 같은 후방 통합 전략은 외부 콘텐츠 제작자의 전방 통합을 촉진하는 등 기업 성과에 ‘양날의 검’으로 작용하였으며 넷플릭스는 경쟁 우위 유지를 위해 장기적 관점에서 양면 시장 플랫폼 도입과 같은 전략적 대안을 고려할 필요가 있다. 디지털 전환의 시대에 넷플릭스 성공 사례는 디지털 서비스 기업의 경쟁 전략 수립과 실행에 대해 통합적 시사점을 제공한다.

Key words : 네트워크 효과, 디지털 재판매(reseller) 모델, 수직적 통합, OTT 산업, 양면 시장 플랫폼

논문투고일 : 2020. 01. 20 수정논문접수일 : 2020. 05. 11 게재확정일 : 2020. 05. 16

* 본 논문은 서울대학교 국제경영연구센터의 교수논문연구비 지원으로 이루어졌음

** 주저자 겸 교신저자

I. 서론

우리는 2020년 현재 오프라인 환경에서 이뤄지던 활동이 온라인, 디지털 기반 활동으로 전환되는 디지털 전환(digital transformation)의 시대에 살고 있다. 디지털 음원 스트리밍 서비스 스포티파이(Spotify), 전자책 서비스 아마존 킨들(Kindle), 디지털 동영상 스트리밍 서비스 넷플릭스(Netflix) 등의 공통점은 오프라인 채널을 통해 거래, 소비되던 콘텐츠를 디지털화하여 온라인상의 인터페이스(interface)에 모아 인터넷이나 모바일 통신망을 이용해 소비자에게 제공한다는 점이다. 디지털 콘텐츠 서비스 기업들의 혁신적인 서비스는 현대 사회의 콘텐츠 소비 패턴을 완전히 바꿔 놓았다.

넷플릭스는 1997년 온라인 DVD 대여 전문 벤처기업으로 시작해 약 20여 년에 걸친 비즈니스 모델 혁신을 거쳐 글로벌 1위 OTT (Over-the-Top) 기업으로 진화하였다. 넷플릭스는 빅데이터와 분석 알고리즘, 동영상 스트리밍 기술을 활용해 유료 구독(subscription)자 기반의 디지털 OTT 서비스 사업 모델을 개발하여 인류의 동영상 콘텐츠 이용 방식을 근본적으로 변화시켰다. 넷플릭스 구독자는 유무선 인터넷 연결이 가능한 거의 모든 디바이스(device)를 통해 넷플릭스의 디지털 인터페이스에 접속하여 드라마, 영화, 다큐멘터리, 애니메이션 등 다양한 고품질 디지털 동영상 콘텐츠를 시공간적 제약에 거의 구애받지 않고 이용할 수 있다. 넷플릭스는 2020년 6월 기준 한국을 포함한 전 세계 약 190개 국에서 약 2억 명의 유료 구독자를 보유하고 있다.

넷플릭스는 어떠한 경쟁 전략을 수립, 실행하여 OTT 서비스 사업에서 성공하고 단시간 내에 글로벌 기업으로 진화할 수 있었을까? 우리는 본고에서 네트워크 효과, 재판매와 양면 시장 플랫폼 비즈니스 모델, 수직적 통합 전략에 대한 기존 이론과 문헌을 토대로 넷플릭스

의 경쟁 전략에 대하여 통합적으로 분석하고 이를 통해 디지털 서비스 기업의 경쟁 전략의 수립, 실행에 대한 이론적, 실무적 시사점을 도출한다. 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

연구 문제

1. 넷플릭스는 어떠한 경쟁 전략을 수립, 실행함으로써 빠른 속도로 OTT 서비스를 시장에 안착시키고 글로벌 1위 OTT 서비스 기업으로 성장할 수 있었는가?
2. 디지털 서비스 기업이 네트워크 효과에서 창출되는 경쟁우위를 확보하기 위해서는 어떠한 경쟁 전략을 펼쳐야 하는가?
3. 디지털 서비스 기업의 수직적 통합 전략이 기업 성과에 미칠 수 있는 긍정적 측면과 부정적 측면은 무엇이며 부정적 측면을 해결하기 위해서는 어떠한 대안적 전략을 모색하는 것이 필요한가?

이 논문의 구성은 다음과 같다. 먼저 제 II장에서 이론적 배경, 관련 문헌 및 OTT 산업에 대해 정리한다. 제 III장에서는 연대기적 방식으로 넷플릭스의 성장 배경을 설명한다. 제 IV장에서는 넷플릭스의 경쟁 전략을 분석한다. 마지막으로 제 V장에서는 이 논문의 결론과 함께 이론적 기여, 실무적 시사점에 대해 토론하고 넷플릭스의 미래에 대한 전망을 제시한다.

II. 이론적 배경

2.1 네트워크 효과 기반의 경쟁 전략

네트워크 효과(network effects) 혹은 네트워크 외부성(externality)이란 경제 주체 집단을 구성하는 개별 구성원이 누리는 효용이 다른 구성원의 선택, 규모, 다양성

이나 네트워크 구조 등에 의해 좌우되는 현상을 말한다. 네트워크 효과가 존재하는 산업에서는 네트워크 효과의 창출 및 극대화가 기업의 경쟁 우위 창출 및 유지에 매우 중요하다. 네트워크 효과가 극대화될 경우 선순환(positive feedback)과 수확체증(increasing returns of scale) 메커니즘에 극대화에 따라 승자독식(winner-take-all) 현상이 나타나면서 특정 기업이 산업에서 독점적 지위를 획득할 수 있기 때문이다(Arthur, 1989, 1996; Katz and Shapiro, 1985, 1986).

Katz and Shapiro(1985)는 네트워크 효과를 직접(direct) 네트워크 효과와 간접(indirect) 네트워크 효과로 구분하였다. 직접 네트워크 효과는 개별경제 주체가 자신의 선택에서 얻는 효용이 소속 집단의 규모에 따라 달라지는 메커니즘으로서 동일면 네트워크 효과(same-side network effects)로 표현되기도 한다(Cennamo and Santalo, 2013; Lee, Lee and Lee, 2006). 쉽게 말하면, 어떤 제품, 서비스의 전체 소비자 수가 많을수록 개별 소비자가 해당 제품, 서비스의 소비에서 얻는 효용이 증가하는 것을 말하며 생산자 측면에서도 유사한 메커니즘이 나타날 수 있다(Mcintyre and Srinivasan, 2017). 직접 네트워크 효과는 가입자 수가 늘어나면서 개별 가입자가 연락할 수 있는 대상이 늘어나는 전화, 팩스, 소셜네트워크 서비스에서 전형적으로 나타난다.

최근에는 디지털 서비스 기업에서 디지털 큐레이션(curation) 서비스 도입을 통해 직접 네트워크 효과를 전략적으로 창출하기도 한다. 큐레이션이란 기업이 개별 소비자에게 맞춤형 제품, 서비스를 구성하여 추천, 배포하는 활동을 말한다(스티븐 로젠바움, 2019). 디지털 큐레이션 서비스는 전체 소비자의 과거 거래 데이터에 기반한 통계학적 분석과 추론을 통해 개별 소비자에 대한 제품, 서비스 추천 조합을 도출하기 때문에 전체 소비자 규모가 늘어날수록 큐레이션 서비스의 정밀도가 향상된다(마셜 벤 엘스타인, 상지트 폴 초더리,

제프리 파커, 2017; Zhu and Iansiti, 2019). 큐레이션의 정밀도가 향상되면 소비자가 체감하는 효용이 증가하면서 기존 소비자의 재구매와 신규 소비자의 유입이 촉진될 수 있다. 즉, 직접 네트워크 효과의 선순환 구조가 만들어지게 되는 것이다. 한편, 소비자 집단의 네트워크 구조나 연결 강도(tie strength)의 차이가 직접 네트워크 효과와 승자독식 현상에 영향을 미치기도 한다(e.g. 장성용, 김상지, 송재용, 2009; Afuah, 2013; Lee et al., 2006; Lee, Song and Yang, 2016; Suarez, 2005).

간접 네트워크 효과는 어떤 제품, 서비스의 소비자 규모가 커질수록 보완적(complementary) 제품이나 서비스의 다양성, 규모가 증가하고 이로 인해 소비자가 체감하는 효용이 높아지면서 소비자 규모가 다시 커지는 선순환 메커니즘을 말한다(장성용, 김상지, 송재용, 2009; Katz and Shapiro, 1985). 간접 네트워크 효과는 기술 혁신 플랫폼과 보완적 혁신으로 구성된 혁신 생태계, 외부 생산자와 소비자로 구성된 양면 시장(two-sided market) 기반의 플랫폼 생태계 등에서 전형적으로 나타난다(Adner and Kapoor, 2010; Gawer, 2014; Jacobides, Cennamo and Gawer, 2018; Kapoor and Lee, 2013; McIntyre and Srinivasan, 2017; Rietveld, Schilling and Bellavitis, 2019; Van Alstyne, Parker and Choudry, 2016; Wang and Miller, 2019).

2.2 재판매 vs. 양면 시장 플랫폼 사업 모델

구매, 연구개발, 생산, 물류 및 판매 등 일직선(linear)으로 이어지는 기업 활동의 가치 사슬 상에서 일련의 단계를 거쳐 더 높은 부가 가치를 지닌 제품, 서비스를 만들어 판매하는 사업을 파이프라인(pipeline) 사업이라고 한다(Van Alstyne et al., 2016; Zhao, Delft, Morgan-Thomas, Buck, 2019). 쉽게 말하면 원자재 공급자로부터

제품, 서비스를 공급받아 제조, R&D, 마케팅 등을 통해 부가 가치를 높이거나 새로운 제품, 서비스를 만들어 구매자에게 파는 일반적 형태의 사업이다. 파이프라인 모델의 한 형태로 재판매(reseller) 모델이 있다. 재판매 모델은 외부 공급자(supplier)로부터 제품, 서비스를 구매하여 최종 소비자에게 되파는 사업 모델이다(Hagiu and Wright, 2015).

재판매 사업 모델은 디지털 서비스 기업에서도 자주 나타나는데, 대표적인 기업으로 디지털 음원 서비스 기업인 스포티파이, 애플뮤직이나 디지털 OTT 서비스 기업인 넷플릭스, 디즈니플러스 등이 있다. 이러한 기업들은 다수의 외부 콘텐츠 제작자로부터 콘텐츠를 대량으로 라이선싱하여 최종 소비자에게 제공하고 서비스 사용료나 광고료 기반의 수익을 창출한다(Hagiu and Wright, 2015).

양면 시장 플랫폼은 독립적인 생산자와 소비자 집단으로 구성된 양면 시장을 기반으로 양쪽 집단의 거래나 상호작용을 중개하고 그에 대한 대가로 양쪽 집단 혹은 한쪽 집단으로부터 수수료를 받아 수익을 창출한다(Eisenmann, Parker, Alstyne, 2006; Hagiu, 2009; Hagiu and Wright, 2015; McIntyre and Srinivasan, 2017; Parker and Van Alstyne, 2005; Rochet and Tirole, 2003; Van Alstyne et al., 2016). 양면 시장 플랫폼은 스마트폰, 게임 콘솔과 같은 하드웨어 플랫폼의 형태, 구글의 안드로이드와 같은 소프트웨어 플랫폼 형태, 차량공유 서비스와 같은 디지털 서비스 플랫폼의 형태 등 여러 가지 형태로 나타난다.

양면 시장 플랫폼이 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 플랫폼 생태계(ecosystem)의 구성과 활성화가 매우 중요하다(Adner and Kapoor, 2010; Ceccagnoli, Forman, Huang, and Wu, 2012; Gawer, 2014; Jacobides et al., 2018; Kapoor and Lee, 2013; McIntyre and Srinivasan, 2017; Van Alstyne et al., 2016; Zhu,

2019). Van Alstyne et al.(2016)은 양면 시장 플랫폼 생태계의 구성요소를 플랫폼(platform), 생산자(producer), 소비자(consumer)로 구분하고 플랫폼을 다시 플랫폼 소유자(platform owner)와 플랫폼 제공자(platform provider)로 나눴다. 생산자는 플랫폼에서 거래되는 제품이나 서비스(offering)를 생산하여 플랫폼에 제공하며, 소비자는 플랫폼을 통해 원하는 제품, 서비스를 선택하고 소비한다. 플랫폼은 다수의 생산자와 소비자가 상호작용 혹은 거래를 할 수 있도록 인터페이스를 설계, 소유, 운영하는데, 플랫폼 소유자는 인터페이스의 지적 재산권을 소유하고 플랫폼 사용의 규칙을 정하는 역할, 플랫폼 제공자는 다수의 플랫폼 사용자들에게 인터페이스를 제공하고 운영하는 역할을 한다. 플랫폼 소유자와 플랫폼 제공자는 동일 기업인 경우도 있고 그렇지 않은 경우도 있다. 플랫폼 기업은 생태계 내의 생산자가 더 많은 수익을 창출할 수 있도록 장려하고 이를 통해 생태계를 확장시키는 것이 장기적 관점에서 경쟁 우위의 유지와 네트워크 효과 창출을 통한 승자독식 달성에 유리하다.

디지털 서비스 기업이 범람하고 경쟁이 격화되면서 디지털 재판매 서비스와 양면 시장 기반의 디지털 플랫폼 서비스를 명확히 구분하는 것은 점점 더 어려워지고 있다. 디지털 서비스 기업들이 전략적으로 재판매 모델에서 양면 시장 플랫폼 모델로, 혹은 양면 시장 플랫폼에서 재판매 모델로 사업 모델을 전환하거나 아마존처럼 재판매 사업과 양면 시장 플랫폼 사업을 병행하는 경우도 있기 때문이다(Hagiu and Wright, 2015; Van Alstyne et al., 2016; Wang and Miller, 2019). 재판매 사업과 양면 시장 플랫폼을 구분하는 가장 명확한 기준은 최종 소비자에게 제공되는 제품, 서비스의 공급 방식과 가격 결정 메커니즘에 있다. 재판매 사업에서는 재판매 기업이 외부 생산자로부터 대량으로 제품, 서비스를 구매하고 최종 소비자에 대한

판매 가격을 직접 결정해 소비자에게 재판매한다(Hagiu and Wright, 2015). 반면 양면 시장 플랫폼에서는 외부 생산자가 제품, 서비스의 가격을 결정하여 플랫폼 인터페이스를 이용해 소비자에게 판매하며 일반적으로 제품, 서비스 판매 대금의 일부를 플랫폼에 수수료로 지급한다(Hagiu, 2009).

2.3 OTT 산업에 대한 이해

OTT(Over-the-Top)는 드라마, 영화 등의 미디어 콘텐츠를 인터넷이 연결된 기기를 통해 이용하는 새로운 미디어 서비스를 의미한다(Urgelles, 2017). 전통적인 TV 산업은 방송 사업자가 전파, 동축 케이블, 광케이블 전산망, 또는 위성을 통해 송신하는 신호를 시청자가 TV 셋톱박스(set-top box)를 통해 수신하여 시청하는 형태였다. OTT 서비스는 셋톱박스를 넘어(over-the-top) 인터넷 연결을 지원하는 다양한 기기에서 시청자가 영상 콘텐츠를 감상할 수 있게 만들었다(Layton, 2014). 인터넷의 발달과 더불어 스마트폰, 태블릿 PC와 같은 모바일 기기가 대중화되면서 시청자들은 시공간의 제약 없이 언제 어디서나 OTT 서비스를 이용해 원하는 콘텐츠를 소비할 수 있게 된 것이다. OTT 서비스의 등장 이후 유료 TV 가입자들이 케이블이나 위성 방송 서비스를 해지하고 OTT로 전환하는 코드 커팅(cord cutting), 유료 TV 서비스를 고가(premium)의 요금제에서 일반요금제로 변경하는 코드 셰이빙(cord-shaving) 현상들이 나타나고 있다.

미국 연방통신위원회(FCC, The U.S. Federal Communications Commission)는 수익 창출 방식의 차이를 기준으로 OTT 서비스를 4가지의 유형으로 구분하였다(FCC, 2018). 첫째, 구독형(Subscription) OTT는 월 또는 연정액 요금을 지불하여 콘텐츠를 볼 수 있는 서비스로 가장 많이 사용되는 유형이라고 할 수 있다. 넷플

릭스, 디즈니플러스 등은 구독형 모델을 채택하고 있다. 둘째, 구입형(EST, Electronic Sell Through) OTT는 한번의 결제로 콘텐츠를 영구소장할 수 있는 유형이다. 셋째, 대여형(Rental) OTT는 구입형 OTT와 비슷하지만 제한된 기간 내에서만 콘텐츠를 이용할 수 있는 형태이다. 마지막으로 광고형(Advertiser-Supported) OTT는 무료로 제공하는 콘텐츠 내에 광고를 포함하는 형태이다. OTT 서비스 사업자들은 단일 방식이 아닌 두 개 이상의 수익 창출 방식을 복합적으로 사용하기도 한다. 예를 들어 아마존의 경우 '아마존 프라임'과 같은 구독형 서비스를 제공하기도 하지만 영화 및 TV 프로그램에 대한 구입형 또는 대여형 서비스도 동시에 제공하고 있다. 유튜브 또한 기본적으로 광고형 OTT로 볼 수 있으나 '유튜브 프리미엄'과 같은 구독형 서비스도 제공한다.

글로벌 OTT 산업은 계속해서 성장하고 있다. 2012년 4,600만 명이었던 전 세계 OTT 서비스 구독자 수는 2017년 4억 명을 돌파하였고, 2021년에는 약 6억 5천만 명에 도달할 것으로 예상되고 있다(PwC, 2019). OTT 시장규모 또한 지속적으로 증가하여 2018년 전 세계 OTT 매출은 382억 달러를 기록했으며 2023년에는 이의 약 두 배 규모로 성장할 것으로 예상되고 있다(PwC, 2019).

2.4 수직적 통합 전략

수직적 통합(vertical integration)이란 기업의 활동에 대한 소유권과 통제권이 제품 및 서비스의 유통 단계 또는 원재료 및 부품생산 단계까지 확장되는 것을 의미한다. 즉, 기업이 가치사슬 상에서 유통업자 또는 공급자가 수행하던 활동을 직접 수행하는 것으로(박진수, 최민정, 2010), 전자를 전방 통합(forward integration), 후자를 후방 통합(backward integration)이라고 한다(Lafontaine and Slate, 2007). 수직적 통합에 대한 전통적인 이론은 거래비용 경제학에 기반을 두고

있다(Brahm and Tarzijan, 2016). 거래비용 경제학에 따르면 수직적 통합은 기업이 필요한 가치사슬 상의 활동을 시장을 통해 거래하는 비용이 해당 활동을 조직 내부에서 수행할 때 발생하는 조정비용보다 큰 경우 일어난다(Coase, 1937; Fan, Huang, Morck, and Yeung, 2017; Williamson, 1975). 거래비용 경제학 관점의 선행연구들은 계층적 지배구조를 통한 거래의 수행이 높은 자산특유성(asset specificity)이나 계약의 불완전성으로 인한 불확실성, 특히 행동상의 불확실성 등이 야기하는 기회주의적 행동을 감소시킬 수 있기 때문에 기업들이 수직적 통합을 선택할 가능성이 높다고 이야기한다(Williamson, 1975, 1985; Lafontaine and Slate, 2007).

수직적 통합은 기업 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Lahiri and Narayanan, 2013). 수직적 통합을 통해 기업은 공급자나 유통업자와의 이해관계에서 벗어날 수 있고, 규모의 경제나 범위의 경제를 활용할 수 있기 때문이다(Lahiri and Narayanan, 2013). 또한 거래비용을 절감하고 효율성을 높이거나(Periwal, Jane, and Rajkumar, 2018), 판매나 구매에서 거래의 협상력을 높일 수도 있다(박진수, 최민정, 2010; Wang and Miller, 2019). 하지만 수직적 통합을 수행한 기업이 원자재 생산자 또는 유통업자가 수행하던 활동에 대한 전문지식이 부족하거나 막대한 투자로 인해 자본이 부족해진 경우 수직적 통합은 기업을 심각한 위험에 빠트릴 수도 있다(Periwal et al., 2018).

III. 넷플릭스의 성장 배경

1997년 넷플릭스의 창업자 리드 헤이스팅스(Reed Hastings)는 공동창업자 마크 랜돌프(Marc Landolf)와 함께 미국 캘리포니아 스코트밸리(Scotts Valley)에서

온라인 DVD 대여 서비스 기업 넷플릭스를 설립하였다. 넷플릭스는 이후 지속적인 비즈니스 모델 혁신을 통해 글로벌 OTT 서비스 기업으로 성장했다(Chesbrough, 2010; 송민정, 2016). 넷플릭스 역사를 연대기적으로 살펴보면 크게 1) 온라인 DVD 대여 기업의 창업과 성장, 2) OTT 서비스로의 비즈니스 모델 전환, 3) 기하급수적 속도의 글로벌화 등 세 단계로 크게 나누어볼 수 있다(Ojer and Capape, 2013; Brennan, 2018).

3.1 온라인 DVD 대여 기업의 창업과 성장

전직 수학교사이자 컴퓨터 소프트웨어 프로그래머인 리드 헤이스팅스와 마케팅 전문가 마크 랜돌프는 넷플릭스 창업 이전에 소프트웨어 개발업체인 퓨어 소프트웨어(Pure Software)를 함께 운영했다. 그들은 1997년 래셔널 소프트웨어(Rational Software)에 이 회사를 700만 달러에 매각한 뒤 같은 해 넷플릭스를 창업하였다. 넷플릭스라는 사명은 인터넷을 의미하는 'Net'과 영화관을 의미하는 'Flicks'를 조합해 만든 것으로 넷플릭스가 추구하는 비즈니스 모델을 상징했다.

넷플릭스는 이용 편의성, 가격 등 마케팅전략 측면에서의 비즈니스 모델 혁신을 통해 오프라인 매장 기반으로 운영되던 DVD 대여 사업을 인터넷 기반의 온라인 사업으로 전환시켰다(송민정, 2016). 넷플릭스는 1998년부터 인터넷 홈페이지와 우편시스템을 활용하여 DVD를 대여하기 시작했다.¹⁾ 사업 초기에는 오프라인 DVD 대여 산업을 장악하고 있던 블록버스터(Blockbuster) 처럼 넷플릭스도 DVD 대여 시마다 대여료를 받고 반납 연체 시 연체료를 받는 요금제(pay-per-rental)로 운영되었다. 넷플릭스는 1999년 블록버스터와의 서비스 차별화를 위해 월정액 구독료를 낸 고객에게 최대 4편의

1) 넷플릭스는 고객이 넷플릭스 웹사이트에서 보고 싶은 영화를 고르면 우편을 통해 DVD를 고객의 집으로 배달해주고, DVD를 다 본 고객이 DVD를 반송 봉투에 담아서 내놓으면 이를 회수하는 방식으로 서비스를 운영했다.

DVD를 무기한으로 대여해주는 혁신적인 구독형 서비스를 출시하였고 2000년에는 연체료가 없는 월정액 구독료로 요금제를 완전히 전환했다. 수많은 미국 고객들이 오프라인 매장에서 DVD를 대여하는 대신 넷플릭스를 통해 연체료 걱정 없이 편하게 DVD를 배달받는 것을 선택하기 시작하였다. 넷플릭스는 순조로운 성장을 통해 2002년 5월 나스닥에 상장되기에 이른다. 그러나 블록버스터가 넷플릭스의 서비스를 모방하고 월마트, 아마존 등의 대형 유통업체도 온라인 DVD 대여 사업에 신규 진출하면서 넷플릭스의 경쟁 환경은 악화되기 시작하였다.

3.2 OTT 서비스로의 비즈니스 모델 전환 및 사업 확장

경쟁업체와의 차별화를 고민하던 넷플릭스는 인터넷의 고도화, 온디맨드(On-demand)²⁾ 시청 행태의 확산, 스마트폰 등 신개념 디바이스의 등장 등 외부 환경의 변화에서 새로운 사업 기회를 포착하고 2007년부터 기존 고객을 대상으로 'Watch Instantly'라는 동영상 스트리밍 서비스를 제공하기 시작했다. 넷플릭스 구독자는 'Watch Instantly'를 통해 별도의 비디오 파일 다운로드나 시청횟수, 시간 등의 제한 없이 웹사이트에서 원하는 콘텐츠를 추가 요금 지불 없이 시청할 수 있게 되었다(송민정, 2016). 심지어 넷플릭스는 'Watch Instantly'에서 제공하는 동영상에 광고도 삽입하지 않았다. 당시 케이블 TV의 중간광고에 지쳐 있던 미국 시청자들은 월 8~9달러에 기존처럼 DVD도 빌려볼 수 있으면서 광고 없이 동영상 콘텐츠를 온라인에서 자유롭게 간편하게 즐길 수 있는 넷플릭스의 서비스에 열광했다. 넷플릭스는 'Watch Instantly'의 인기로 많은 신규 가입자들을 유치하며 2007년 가입자 수 750만명을 기록하면서 온라

인 동영상 스트리밍 서비스 시장을 선점하였고 2009년 DVD 대여 업계의 절대 강자였던 블록버스터를 매출에서 앞서게 된다. 넷플릭스는 'Watch Instantly'의 성공에 힘입어 2010년 월정액 구독형 OTT 서비스로 비즈니스 모델을 본격 전환하고 2012년에는 콘텐츠 제작 산업에도 직접 진출하게 된다.

3.3 기하급수적 속도의 글로벌화

넷플릭스는 2010년 문화적, 지리적 거리가 가까운 캐나다를 시작으로 해외 시장에 진출하기 시작했다. 넷플릭스는 2011년 남미 4개국(브라질, 볼리비아, 칠레, 에콰도르, 페루, 베네수엘라, 멕시코 등), 2012년 영국, 아일랜드 및 스칸디나비아 4국(덴마크, 핀란드, 노르웨이, 스웨덴), 2013년 네덜란드, 2014년 유럽 6개국(프랑스, 독일, 오스트리아, 벨기에, 스위스, 룩셈부르크), 2015년 일본, 호주, 뉴질랜드, 2016년 한국, 싱가포르, 타이완, 홍콩, 인도, 파키스탄 등에 진출하였다. 2019년 넷플릭스는 중국, 시리아, 북한 등 소수의 국가를 제외한 전 세계 190여 개 국에 진출한 상태이다.

아일랜드 트리니티 대학 경영대학원의 루이스 브레넌(Louis Brennan) 교수는 2018년 10월 '하버드비즈니스리뷰'에 기고한 칼럼에서 넷플릭스의 글로벌 전략을 '기하급수적 글로벌화(exponential globalization)'로 명명했다. 넷플릭스가 전략적 고려 하에 진출 국가 수, 해외 고객 비중 등의 관점에서 해외 진출 속도를 기하급수적으로 높이는 글로벌화 전략을 구사했다는 것이다(Brennan, 2018).

2017년 2분기부터 넷플릭스의 미국 외 지역 구독자 수가 미국 구독자 수를 넘어섰고 2019년 1분기 기준으로 미국 외 지역 구독자 수가 약 9천 3백 6십만 명(약 60%), 미국 구독자 수는 약 6천 백 8십만 명(약 40%)으로

2) 온디맨드(On-demand)란 소비자의 수요에 즉각적으로 제품 및 서비스를 제공하는 경제활동을 의미한다.

<표 1> 넷플릭스의 성장 단계별 경쟁 전략

성장 단계	경쟁 전략
OTT 서비스로의 비즈니스 모델 전환 및 사업 확장	• 빅데이터 기반의 디지털 큐레이션 서비스 제공을 통한 직접 네트워크 효과 창출
	• 디지털 콘텐츠 재판매 모델에 기반한 OTT 서비스 조기 정착
	• 콘텐츠 제작 산업으로의 수직적 통합
기하급수적 속도의 글로벌화	• 전략적 제휴와 오리지널 콘텐츠의 글로벌 이전을 통한 신속한 글로벌화

집계되었다. 2010년 OTT 서비스로 비즈니스 모델을 완전히 전환하면서 해외 시장에 진출한 점을 고려하면 넷플릭스는 사실상 약 10년 만에 미국 로컬 OTT 기업에서 명실상부한 글로벌 1위 OTT 기업으로 성장했다고 평가할 수 있다.

IV. 넷플릭스의 경쟁 전략

넷플릭스의 초고속 성장 비결은 무엇인가? OTT 서비스 초기 넷플릭스는 외부 콘텐츠 제작자로부터 대량으로 디지털 영상 콘텐츠를 라이선싱하여 구독자에게 재판매하였으나 이후 경쟁 환경 변화에 대응하기 위해 콘텐츠 재판매 사업과 콘텐츠 제작을 전략적으로 병행하게 된다. 이러한 전략적 조합을 토대로 넷플릭스는 OTT 산업에서 압도적인 경쟁 우위를 확보하고 신속한 글로벌화에 성공하였다. 제 IV장에서는 <표 1>과 같이 성장 단계의 흐름에 따라 넷플릭스의 경쟁 전략과 실행 과정을 심층적으로 분석하고 성공 요인을 도출한다.

4.1 빅데이터 기반의 디지털 큐레이션 서비스 제공을 통한 직접 네트워크 효과 창출

4.1.1 전략 개요

구독자 증가와 함께 정밀도가 개선되는 탁월한 큐레이션 시스템은 구독자 규모 기반의 직접 네트워크 효과를 창출한다(Hagiu and Wright, 2019; Zhu and

Iansiti, 2019). 넷플릭스는 2007년 동영상 스트리밍 서비스를 시작할 때부터 내부 빅데이터를 활용한 구독자 맞춤형 콘텐츠 큐레이션 서비스를 제공하여 직접 네트워크 효과를 창출하였다.

4.1.2 전략 실행 내용

넷플릭스가 약 20년에 걸쳐 축적한 고객의 동영상 콘텐츠 이용 패턴 빅데이터와 데이터 분석 및 활용 역량은 그 자체로도 가치 있고 희소하며 경쟁 기업이 쉽게 모방하기 어려운 넷플릭스의 경쟁우위 원천이다(Wamba, Gunasekaran, Akter, Ren, Dubey, and Childe, 2017; Barney, 1991; Diericks and Cool, 1989). 넷플릭스는 온라인 동영상 스트리밍 서비스를 시작하기 전인 2000년부터 내부 빅데이터 분석에 기반한 ‘시네매치(cine-match)’라는 콘텐츠 큐레이션 시스템을 도입했다. 이는 창업자인 리드 헤이스팅스가 유능한 소프트웨어 개발자였기 때문에 가능했던 일이었다. 시네매치는 수학, 컴퓨터공학, 통계학적 추론 등에 기반하여 고객의 과거 DVD 대여 기록을 분석, 고객별로 맞춤형 콘텐츠를 추천해주는 시스템이었다. 넷플릭스는 시네매치 알고리즘의 정확성을 지속적으로 향상시키고 시스템을 개선했으며, 이후 OTT 서비스에도 이를 적극 활용했다.

넷플릭스는 온라인으로 스트리밍되는 모든 영상 콘텐츠의 제작진, 등장인물, 장르, 주제, 배경, 제작 지역, 내용의 특성(폭력성, 선정성, 공포, 모방위험 등), 엔딩의 성격, 주인공 특성, 타겟 연령대 등의 정보를 코드화

하여 분류하였다.³⁾ 고객 시청 패턴의 경우 기본적인 고객 특성 정보와 함께 고객이 어느 지역에서, 어떠한 디바이스를 사용해서, 어떠한 영화나 TV 프로그램을 시청하고, 각각의 에피소드를 어느 정도의 시간 동안 시청하고, 신작 콘텐츠를 얼마나 집중적으로 시청하는지 등이 데이터베이스로 축적된다(송민정, 2016).

넷플릭스의 콘텐츠 큐레이션 알고리즘은 ‘협력적 필터링(collaborative filtering)’ 방식을 채택하고 있다. 협력적 필터링은 다수 고객의 콘텐츠 이용 패턴 분석 결과를 기준으로 비슷한 성향, 취향을 가진 고객의 선호 콘텐츠를 자동으로 예측하는 분석 방법이다. 즉, 비슷한 성향, 취향을 가진 기존 고객들이 만족했던 콘텐츠 중 대상 고객이 아직 시청하지 않은 콘텐츠를 추천해주는 알고리즘이다(송민정, 2016).

넷플릭스의 모든 고객은 최초 서비스 가입 시 넷플릭스를 통해 볼 수 있는 여러 유형의 콘텐츠 중 선호하는 몇 개의 콘텐츠를 선택해야 한다. 넷플릭스는 이 선택 정보와 가장 유사한 성향, 취향을 가진 기존 다수 고객의 콘텐츠 이용 패턴을 기준으로 신규 가입 고객이 선호할 만한 콘텐츠를 자동으로 추천해준다. 이후 가입 고객의 사용 기록 추적, 콘텐츠 평가 결과에 따라 성향, 취향이 유사한 고객 그룹 구성이 달라지면서 추천 콘텐츠 목록도 계속 최적화된다. 즉, 넷플릭스 고객은 별도의 시간, 추가 비용을 들이지 않고도 자신의 취향을 만족시킬 수 있는 영상 콘텐츠를 자동으로 추천받게 되는 것이다.

통계학적 추론에 알고리즘의 바탕을 두는 넷플릭스의 콘텐츠 큐레이션 서비스는 구독자 수가 증가함에 따라 구독자 유형별 시청 이력 데이터도 증가하면서 정밀도가 개선되는 메커니즘을 갖는다. 따라서 기본적으로 구독자 네트워크의 규모가 커지면 개별 구독자가

넷플릭스의 큐레이션 서비스에서 체감하는 효용이 증가하고 이를 통해 기존 구독자의 재구독과 신규 구독자의 유입이 발생하는 선순환이 일어난다. 즉, 구독자 규모와 큐레이션 서비스의 정밀도 간에 직접 네트워크 효과가 창출되는 것이다.

넷플릭스의 콘텐츠 큐레이션 시스템은 실제로 높은 고객 만족으로 이어지는 것으로 나타나고 있다. 미국에서 실시된 한 설문조사에서는 응답자의 40%가 콘텐츠 큐레이션 서비스를 넷플릭스의 주요 매력 요소 중 하나로 꼽았으며 넷플릭스 구독자가 시청하는 콘텐츠의 80%는 넷플릭스가 추천한 콘텐츠라는 조사 결과도 발표되었다.⁴⁾

4.2 디지털 콘텐츠 재판매 모델에 기반한 OTT 서비스 조기 정착

4.2.1 전략 개요

유통 혹은 중개 사업자가 시장에 저변화되지 않은 혁신적 사업 모델을 기반으로 시장을 개척하는 경우 재판매 모델이 양면 시장 플랫폼보다 일정 규모 이상의 공급자와 소비자를 조기에 확보하는 데 유리할 수 있다(Hagiu and Wright, 2015). 넷플릭스는 혁신적인 콘텐츠 유통 서비스인 OTT 서비스로 시장에 진입하면서 디지털 영상 재판매 비즈니스 모델을 도입하였다. 넷플릭스는 영화사, 방송사 등 외부의 전문 콘텐츠 제작자로부터 디지털 영상 콘텐츠를 대량으로 라이선싱하여 월 정액 사용료를 지불하는 구독자에게 제공함으로써 조기에 OTT 서비스를 시장에 정착시키고 대규모 구독자 기반을 단시간 내에 확보할 수 있었다.

3) 넷플릭스 내부에서는 이러한 콘텐츠 분류체계를 영화의 양자 단위까지 조개어 분석한다는 의미에서 ‘넷플릭스 양자 이론’이라고 부른다.

4) 장재현, 김나경, 「방송 미디어 시장, 변화의 시대로 본격 진입」, 『LG경제연구원』, 2016, p. 18.

4.2.2 전략 실행 내용

넷플릭스는 OTT 서비스 사업에 진출하면서 20세기 폭스 등의 할리우드 영화사, NBC 등 미국 지상파 및 케이블 방송사, 월트디즈니, HBO 등의 초대형 콘텐츠 전문 기업 및 다수의 중소형 영상 콘텐츠 제작 스튜디오들과 라이선싱 계약을 맺었다. 넷플릭스는 이들로부터 드라마, 영화, 다큐멘터리, 애니메이션 등 다양한 고품질 영상 콘텐츠의 스트리밍 권한을 다량 확보했다. 넷플릭스의 시장 잠재력을 낮게 평가한 콘텐츠 제작자들은 저렴한 로열티(royalty)를 받고 넷플릭스에 인기 있는 킬러 콘텐츠를 제공해주었다.

넷플릭스가 다양한 콘텐츠를 많이 제공할수록 넷플릭스 구독자가 체감하는 넷플릭스 사용 가치는 높아지고 이는 기존 구독자의 재구독과 신규 구독자의 유입으로 이어졌다(Mcintyre and Srinivasan, 2017). 넷플릭스 구독자의 증가는 또다시 넷플릭스가 확보 가능한 외부 콘텐츠 규모와 다양성의 증가로 이어질 수 있었는데 그 이유는 두 가지 측면에서 볼 수 있다. 넷플릭스의 측면에서 보면 구독료 매출 증대로 인해 콘텐츠 라이선싱에 투입할 수 있는 내부 자원과 금융기관으로부터의 자금 조달 용이성이 증가했다고 볼 수 있다. 외부 콘텐츠 제작자 측면에서도 넷플릭스에 대한 콘텐츠 공급 유인이 강해졌을 것으로 보인다. 넷플릭스 구독자 규모가 증가함에 따라 케이블 TV, IPTV 등 전통적 채널에 대한 시청자의 코드 커팅, 코드 웨이빙이 일어나면서 외부 콘텐츠 생산자는 규모의 경제 창출과 수익 확보를 위해 넷플릭스에 자사의 콘텐츠를 공급해야 할 필요성이 높아졌기 때문이다.

넷플릭스는 외부 콘텐츠 라이선싱을 통해 단시간 내에 효율적으로 소비자가 체감하는 OTT 서비스의 가치를 높임으로써 2007년 동영상 스트리밍 서비스를 시작한 직후부터 미국 미디어 시장의 판도를 뒤엎는 급속한 성장에 성공하였다.

4.3 콘텐츠 제작 산업으로의 수직적 통합

4.3.1 전략 개요

넷플릭스는 대형 킬러콘텐츠 생산자의 저작권료 인상과 라이선싱 중단으로 인해 외부 콘텐츠 수급 위기를 맞게 되자 전격적으로 콘텐츠 제작 산업에 진출하였다. 즉, 수직적 통합 전략의 일환으로서 넷플릭스가 콘텐츠 산업에 대한 후방 통합을 실시한 것이다. 넷플릭스는 내부 빅데이터 분석을 바탕으로 경쟁력 있는 독점 콘텐츠를 제작하는데 성공함으로써 시장지배력을 강화할 수 있었다(Periwal et al., 2018). 하지만 경쟁 우위 확보 및 유지의 관점에서 보면 넷플릭스의 후방 통합은 막대한 콘텐츠 제작비 투자로 인한 단기적 수익성 악화와 함께 장기적으로 구독자에게 제공 가능한 콘텐츠의 규모와 다양성을 축소시키고 외부 콘텐츠 제작자의 전방 통합을 촉진함으로써 기업 성과에 ‘양날의 검’으로 작용할 위험도 내포하고 있었다.

4.3.2 전략 실행 내용

넷플릭스가 스트리밍 서비스 초기 저렴한 가격에 라이선싱한 콘텐츠로 엄청난 상업적 성공을 거두게 되자 차별화된 킬러콘텐츠를 보유한 대형 영화제작사, 엔터테인먼트사, 방송사 등의 외부 콘텐츠 제작자들은 가치 전유(appropriation)를 위해 라이선싱 재계약 시 엄청난 수준의 저작권료 인상을 요구하였다. 이들은 전통적인 콘텐츠 방영 채널인 방송 채널, 영화관과 함께 아마존 프리미엄과 같은 OTT 서비스 경쟁사에 콘텐츠를 공급함으로써 넷플릭스에 대한 가격 협상력을 높였다. 넷플릭스는 OTT 서비스 1위 사업자임에도 불구하고 외부 제작자로부터의 킬러 콘텐츠 라이선싱 중단⁵⁾으로 인해 디지털 콘텐츠 재판매 모델의 유지에 근본적 위기를 맞게 되었다.

5) 예를 들어, 소니픽처스, 월트디즈니의 온라인 및 유료 방송 저작권을 보유하고 있는 스타즈(Starz)는 2008년 넷플릭스와 라이선싱 계약을 맺었는데 2011년 라이선싱 재계약 조건으로 기존 로열티의 약 10배 수준을 요구했다. 넷플릭스는 이를 수용하지 못하고 스타즈 동영상 콘텐츠의 스트리밍 서비스를 일시적으로 중단할 수밖에 없었다.

넷플릭스는 외부 콘텐츠에 전적으로 의존하는 전략과 콘텐츠 자체 제작을 병행하는 전략 간의 비용 대비 효익을 비교 분석한 결과 후자가 더 유리하다는 판단을 내리고 작품 당 수백억 원의 제작비를 투자해 2012년부터 오리지널 콘텐츠를 제작하기 시작했다(송민정, 2016). 오리지널 콘텐츠 제작은 콘텐츠 경쟁력이 이미 검증된 외부 콘텐츠 라이선싱에 비해 높은 실패 위험과 막대한 초기 투자비용을 감수해야 하는 도전적 선택이었다. 하지만 넷플릭스는 2012년 기준 전 세계 약 3천만 명의 구독자 네트워크에서 창출되던 안정적인 구독료 수익 기반과 수요 기반의 규모의 경제 창출 가능성을 토대로 과감하게 콘텐츠 제작 산업에 직접 진출했다.

넷플릭스는 외부 전문 콘텐츠 제작자에 비해 콘텐츠 제작 측면의 핵심역량이 부족한 상태에서 콘텐츠 산업에 직접 진출하였다. 그럼에도 불구하고 넷플릭스는 단시간 내에 업계 최고 수준의 콘텐츠 제작자로 성장했다. 넷플릭스가 성공할 수 있었던 결정적 요인은 내부 빅데이터의 효과적인 활용에서 찾을 수 있다.

넷플릭스는 오리지널 콘텐츠의 기획, 투자, 제작 시 데이터 분석을 통해 고객이 선호할 만한 콘텐츠의 속성을 도출, 오리지널 콘텐츠 제작 전략에 반영하였다. 예를 들어, 넷플릭스는 영국 BBC로부터 드라마 ‘하우스 오브 카드(House of Card)’의 원작 판권을 구매한 뒤 BBC 드라마를 선호하는 고객의 드라마 재생 기록, 일시 정지 및 되감기 지점, 이용자 평가, 위치 정보, 단말기 정보 등을 폭넓게 분석했다. 분석 결과 BBC 드라마를 선호하는 소비자들이 ‘벤자민 버튼의 시간은 거꾸로 간다’ 등을 연출한 데이비드 핀처(David Fincher) 감독과 배우 케빈 스페이시(Kevin Spacey)를 특히 좋아

한다는 사실을 확인하여 그들을 섭외하여 드라마를 제작하였다(송민정, 2016).

넷플릭스의 오리지널 콘텐츠 전략은 엄청난 성공으로 이어졌다. 넷플릭스는 2013년 ‘하우스 오브 카드’ 출시 직후에 창사 최대의 매출을 올렸고 1분기 만에 300만 명의 가입자를 새로 끌어모으는 대성공을 거두었다. 넷플릭스는 ‘하우스 오브 카드’ 이후에도 ‘오렌지 이즈 더 뉴 블랙(Orange is the New Black)’, ‘기묘한 이야기(Stranger Things)’, ‘루머의 루머의 루머(13 Reasons Why)’, ‘지정생존자(Designated Survivor)’, ‘로마제국(Roman Empire)’, ‘위쳐(Witcher)’ 등의 오리지널 드라마를 연이어 제작하며 평단과 시장으로부터 뛰어난 작품성과 대중성을 인정받았다.⁶⁾ 기업 성과 측면에서도 넷플릭스 오리지널 콘텐츠는 가입자 유입 및 유지에 긍정적인 영향을 미친 것으로 보인다. 비즈니스 모델 특성 상 광고 수익이 없는 넷플릭스가 오리지널 콘텐츠 제작을 위해 2012년 구독료를 인상했음에도 불구하고 넷플릭스의 ARPU(Average Revenue per Unit, 가입자 당 평균 매출)와 유료가입자 수는 지속적으로 증가하였기 때문이다.

다만 넷플릭스의 후방 통합은 강력한 장점과 단점이 공존하는 ‘양날의 검’과 같은 전략이었다. 장점부터 살펴보면, 넷플릭스는 오리지널 콘텐츠 제작을 통해 외부 콘텐츠 제작자에 대한 가격 협상력을 강화하면서 동시에 소비자가 시청가능한 양질의 콘텐츠 규모와 다양성을 유지할 수 있었다. 또한, 넷플릭스는 오리지널 콘텐츠를 넷플릭스에서만 독점 공개함으로써 기존 구독자들이 이를 시청하기 위해 구독을 연장하거나 신규 구독자가 유입될 수 있도록 유도하였다.⁷⁾

6) ‘하우스 오브 카드’는 2013년 에미상(E Emmy Award) 시상식에서 감독상, 촬영상, 캐스팅상 수상, 2014년 골든글로브(Golden Globe) 시상식 TV 시리즈 드라마 부문 여우주연상을 수상하였다 (송민정, 2016). 2018년 넷플릭스 오리지널 드라마는 에미상에서 112개 부문에 노미네이트되고 23개 부문에서 수상을 하면서 부동의 1위였던 TV드라마의 최강자 HBO를 제치고 에미상 시상식에서 가장 우수한 성적을 거두었다.

7) 실제로 한 설문조사에 따르면 넷플릭스 이용자의 51%는 인기 오리지널 콘텐츠인 ‘기묘한 이야기’ 시즌 3을 볼 예정이라고 답했으며, 넷플릭스 해지자의 13%는 ‘기묘한 이야기’ 시즌 3을 보기 위해 넷플릭스에 다시 가입할 계획이라고 답했다. 넷플릭스는 ‘기묘한 이야기’ 시즌 3가 공개되면 7백 만 명이 넘는 가입자가 유입될 것으로 전망하기도 했다.

하지만 넷플릭스의 오리지널 콘텐츠 제작 및 독점 유통 전략은 장기적으로 구독자에게 제공 가능한 콘텐츠의 규모와 다양성을 축소시키고 수익성을 악화시키며 외부 콘텐츠 제작자의 전방 통합을 촉진할 위험을 내포하고 있었다. 월트디즈니, 워너미디어 등 외부 콘텐츠 제작자들이 넷플릭스에 대항하기 위해 라이선싱 중단 및 전방 산업인 OTT 서비스 산업에 직접 진출하면서 이러한 위험은 실제로 가시화되었다.

2019년 11월 월트디즈니는 자체 OTT 서비스인 ‘디즈니플러스(Disney+)’를 출시하며 넷플릭스와의 전면적 경쟁에 돌입했다.⁸⁾ 동시에 넷플릭스에 대한 킬러 콘텐츠 라이선싱도 전면 중단하였다. 디즈니플러스의 런칭 발표 직후 넷플릭스의 시가총액은 무려 11%나 하락하기도 하였다. 오리지널 콘텐츠 제작을 통해 킬러 콘텐츠를 안정적으로 확보하고 동시에 외부 콘텐츠 라이선싱 협상력을 높여 콘텐츠 수급비용을 낮추려고 했던 넷플릭스는 또다시 위기에 봉착하게 되었다. 고품질 영상 콘텐츠의 특성상 제작비의 한계와 상업적 성공의 불확실성으로 인해 넷플릭스가 외부 콘텐츠 라이선싱과 오리지널 콘텐츠 제작만으로 충분한 수준의 킬러 콘텐츠 규모와 다양성을 지속적으로 유지하는 것은 점점 어려워질 것으로 보인다.

4.4 전략적 제휴와 오리지널 콘텐츠의 글로벌 이전을 통한 신속한 글로벌화

4.4.1 전략 개요

넷플릭스는 해외 현지 미디어 사업자와의 전략적 제휴를 통해 해외 시장에 진출함으로써 시장 진입 비용

을 줄이고 제휴 파트너의 기존 가입자를 넷플릭스 구독자로 유치함으로써 효율적으로 해외 구독자 기반을 확보하였다. 또한 넷플릭스는 미국과 해외 지사에서 제작된 오리지널 콘텐츠의 글로벌 이전(transfer)을 적극적으로 추진하여 기하급수적 속도로 로컬 기업에서 글로벌 기업으로 진화할 수 있었다.

4.4.2 전략 실행 내용

미국 로컬 기업으로 출발한 넷플릭스는 해외 현지국 유료 TV 사업자와의 전략적 제휴를 통해 해외 시장에 순차적으로 진입함으로써 현지국 소비자 네트워크 규모를 빠르게 늘리고 투자비용을 절감했다. 유료 TV 사업자는 크게 케이블 TV 사업자와 IPTV 서비스를 제공하는 통신사업자로 나눌 수 있는데, 이들과의 제휴 방식은 셋탑박스에 넷플릭스 서비스를 통합시키거나(영국 Virgin Media, 스웨덴 Com Hem, 덴마크 Waooh 등), 통신요금제에 넷플릭스 무료 프로모션을 포함시키거나(영국 Vodafone Red 요금제, 독일 Vodafone Red tariffs 요금제 등), 또는 통신업체와 가입 및 요금제를 통합시키는 방식(일본 소프트뱅크, 한국 LG유플러스 등) 등이 있다(송민정, 2016). 넷플릭스는 OTT 서비스 글로벌 선도 기업의 지위를 기반으로 현지 유료 TV 사업자와의 협상에서 우위를 가져갈 수 있었고 이들이 보유하고 있는 현지 가입자를 넷플릭스 구독자로 유치할 수 있었다. 현지 유료 TV 사업자들은 자신의 고객들에게 별도의 디바이스를 이용하여 넷플릭스 콘텐츠를 시청하는 것보다 자신들의 셋탑박스를 통해 넷플릭스에 접속하여 콘텐츠를 시청하는 것이 더 이득이 된다고 홍보하면서 구독자 유치를 위한 마케팅을 펼치기도 하였다(Netflix, 2014).

8) 넷플릭스의 스트리밍 사업 시작 이후 월트디즈니는 마블, 스타워즈 등의 킬러 콘텐츠를 넷플릭스에 라이선싱하여 높은 로열티 수익을 올렸다. 하지만 넷플릭스가 대규모 구독자 기반과 고품질 오리지널 콘텐츠를 모두 보유한 거대한 미디어 공룡으로 진화하면서 월트디즈니는 넷플릭스와의 라이선싱 가격 협상력을 상실하기 시작했다. 월트디즈니 CEO인 밥 아이거는 이러한 상황을 타개하기 위해 2017년 넷플릭스를 인수하려고 시도했으나 넷플릭스의 CEO인 리드 헤이스팅스에게 거절당했고, 디즈니는 OTT 산업에 대한 전방 통합을 추진하게 된다.

영화, 드라마 등의 영상 콘텐츠는 무형자산으로서 해외 시장 이전이 용이하며 자막, 더빙이 추가될 경우 다른 국가의 사람들이 인터넷 기반의 디바이스를 활용해 쉽게 소비할 수 있다는 특성이 있다(Netflix, 2016; Brennan, 2018). 넷플릭스는 해외 현지국(host country) 콘텐츠 제작자와 제휴하여 현지 시장 맞춤형 오리지널 콘텐츠를 제작하고 이를 전세계에 동시 개봉하거나 본국인 미국에서 제작된 오리지널 콘텐츠를 해외 시장 맞춤형으로 리메이크하여 해외로 빠르게 이전하였다.

넷플릭스는 <표 2>와 같이 해외 시장 진출 시 현지국의 콘텐츠 제작자와 제휴하고 현지국 배우와 제작진을 섭외하여 현지 문화적 특색이 강하게 드러나는 오리지널 콘텐츠를 제작하였다. 이러한 제작 방식은 현지 특색이 강한 콘텐츠를 선호하는 남미, 프랑스 등의 국가에 진입할 때 특히 효과가 높았다. 예를 들어 ‘나르코스(Narcos)’는 넷플릭스가 남미 시장에 진출하기 위해 콜롬비아를 극의 배경으로 설정하고 브라질 감독, 배우 등을 기용하여 자체 제작한 드라마로서 비평가와 시청자 모두에게 높은 평가를 받았고 모든 제작과정이 브라질에서 이루어진 ‘3%’는 브라질에서 가장 많이 시청된 넷플릭스 오리지널 시리즈가 되었다. 멕시코에서 스페인어로 제작된 ‘클럽 디 쿠에르보스(Club de Cuervos)’, 프랑스에서 제작된 ‘마르세유(Marseille)’ 등도 넷플릭스의 현지 시장 진입에 결정적 역할을 하였다(Netflix, 2015).

넷플릭스는 해외 현지국에서 제작된 오리지널 콘텐츠를 본국(home country)인 미국을 비롯한 글로벌 가입자 네트워크에 공급함으로써 글로벌 수준에서의 콘텐츠 규모와 다양성을 확장시켰다(Brennan, 2018; Netflix, 2016). 예를 들어 스웨덴에서 제작한 ‘퀵샌드: 나의 다정한 마야(Quicksand)’는 전 세계에서 가장 많이 시청된 넷플릭스 콘텐츠 중 하나가 되었고(Netflix, 2019b), 한국

<표 2> 해외 현지업체 제휴를 통한 오리지널 콘텐츠 제작 사례(2016~2018)

연도	국가	제목	현지 제작사
2016	브라질	3%	Boutique Filmes
	영국	더 크라운	Left Bank Pictures, Sony Pictures Television
	프랑스	마르세유	Federation Entertainment
2017	독일	다크	Wiedemann & Berg Television
	멕시코	인거버너블	Argos Comunicación
	스페인	마드리드 모던걸	Bambú Producciones
	영국	블랙 프린스	Lime company
	이탈리아	수부라	Cattleya, Rai Fiction
2018	덴마크	레인	Miso Film
	독일	베를린의 개들	Syrreal Entertainment
	멕시코	디아블레로: 악마사냥꾼	Morena Films
	브라질	부패의 메커니즘	Zazen Produções
	스페인	엘리트들	Zeta Producciones
	아르헨티나	에다	Oficina Burman
	영국	이노센트: 순수의 여정	New Pictures
	이탈리아	베이비	Fabula Pictures
	인도	구울	Phantom Films
	인도	크리켓 보이즈	Anil Kapoor Films Company Network
	인도	신성한 게임	Phantom Films, Reliance Entertainment
	일본	우주를 누비는 쑥독새	우주를 누비는 쑥독새 제작위원회
	캐나다	포니시터 클럽	Brain Power Studio
	터키	수호자	O3 Turkey Medya
	폴란드	1983	House Media Company
	호주	타이드랜드	Hoodlum Entertainment

출처: 넷플릭스, IMDb.

에서 제작된 조선시대 배경의 좀비 사극 ‘킹덤(Kingdom)’은 ‘넷플릭스에서 볼 수 있는 최고의 호러물’이라는 평가를 받으며 수백만 명의 전 세계 넷플릭스 구독자가 시청하였다.⁹⁾

9) 킹덤은 2019년 12월 뉴욕타임스가 선정한 최고의 인터내셔널 드라마로 선정되었으며(Netflix, 2019a), 시즌2가 제작되어 2020년 3월 전 세계에 넷플릭스 독점 공개로 개봉되었다.

넷플릭스가 라이선싱을 통해 확보한 외부 콘텐츠의 경우 해외 시장 진출 시마다 콘텐츠 생산자의 글로벌 전략을 고려하고 여러 이해관계자와 라이선싱 계약을 별도로 체결해야 했으며 이로 인해 발생하는 거래비용 또한 높았다. 즉, 계약을 통해 외부에서 조달한 콘텐츠 만으로는 공격적인 해외 시장 진출에 어려움이 있었다. 하지만 넷플릭스가 본국, 해외 현지국에서 제작한 오리지널 콘텐츠는 이러한 제약에서 상대적으로 자유로웠기 때문에 빠른 속도로 글로벌 콘텐츠의 규모와 다양성을 확장시킬 수 있는 기반이 되었다. 또한 고품질의 다양한 오리지널 콘텐츠는 외부에서 도입한 콘텐츠의 라이선싱이 끝나는 경우에도 넷플릭스 서비스의 사용 가치를 유지함으로써 전 세계 넷플릭스 구독자 유지를 가능하게 해주었다(Netflix, 2019b).

4.5 넷플릭스의 한국 시장 진출 현황

넷플릭스는 2015년 한국시장 진출을 공식적으로 선언하고, 2016년 1월 한국 내 서비스를 시작했다. 넷플릭스는 한국 진출 초기에는 시장에서 큰 반향을 일으키지 못했다(김대규, 2016). 국내 통신사, 방송사 및 기타 콘텐츠 제작자들과 원활한 협의가 이루어지지 않아 충분한 로컬 콘텐츠의 확보에 실패했기 때문이다. 당시 한국에서는 방송 3사가 공동으로 투자한 'Pooq(푹)', CJ헬로비전이 운영하고 있었던 'TvING(티빙)', KT의 '올레tv모바일', 그리고 SK텔레콤의 'Oksusu(옥수수)' 등 로컬 OTT 기업이 이미 서비스를 하고 있었다. 다른 OTT 서비스에 비해 구독료가 높고 한국인이 즐길만한 콘텐츠가 부족한 넷플릭스의 성과는 저조할 수밖에 없었다.¹⁰⁾

넷플릭스는 2016년 싱가포르 아시아태평양본부에 한국 전담팀을 구축하고 한국 콘텐츠의 확보와 한국형 오리지널 콘텐츠 제작에 박차를 가하기 시작했다.¹¹⁾ 먼저 넷플릭스는 2017년 JTBC에서 '냉장고를 부탁해', '비정상회담' 등의 글로벌 방영권을, CJ ENM에서 '비밀의 숲', '미생', '응답하라 1994', '응답하라 1997' 등의 한국 내 인기 콘텐츠들을 라이선싱하였다. 또한 넷플릭스의 투자로 JTBC가 사전제작한 드라마 '맨투맨'을 전 세계에 동시 공개하는 등 한국 콘텐츠 확보에 적극적인 행보를 보였다. 같은 해 넷플릭스는 자사 최초의 글로벌 서바이벌 시리즈인 '비스트마스터: 최강자 서바이벌(Ultimate Beastmaster)'에 한국을 포함한 6개국 현지화 버전을 제공하고 넷플릭스 오리지널 영화인 봉준호 감독의 '옥자'를 공개했다. 한국형 오리지널 콘텐츠 제작을 위해 넷플릭스는 한국 유명 작가와 연출가들을 영입하기도 했다. 한국의 첫 오리지널 넷플릭스 드라마인 '킹덤'은 제작발표 시 '터널'의 김성훈 감독과 '시그널'로 유명한 김은희 작가의 영입으로 많은 화제를 모았다. 이외에도 넷플릭스는 웹툰 '좋아하면 울리는'을 원작으로 한 드라마 제작을 위해 국내 제작사들과 협업을 하는 등 한국형 오리지널 콘텐츠 제작을 위한 활발한 활동을 이어갔다(한국콘텐츠진흥원, 2017).

넷플릭스는 2018년 더 많은 양질의 한국 콘텐츠 발굴과 오리지널 콘텐츠 제작 지원을 위해 한국 상주팀을 구성하였다.¹²⁾ 2019년부터 동남아시아, 인도 등 아시아 국가에서 공격적으로 매출 확대를 추진하고 있는 넷플릭스는 아시아에서 인기가 높은 한류 콘텐츠의 안정적 확보를 위해 다수의 한국 콘텐츠 제작사들과 해외 방영권에 대한 독점 라이선싱 계약을 맺었다.

10) '넷플릭스는 과연 한국 시장 공략에 성공할까'(하재현 기자, 서울경제, 2016. 11. 14.) 참고.

11) '찾잔속 태풍' 넷플릭스, 韓 콘텐츠 늘린다... '韓 끌어안기' 본격화(주성호 기자, 뉴스1, 2016. 06. 30.) 참고.

12) 넷플릭스, 설립 3년만에 韓 오피스 이전...콘텐츠 확보 박차(박원익 기자, 조선비즈, 2018. 04. 09.) 참고.

일례로 넷플릭스는 한국 방송사 JTBC가 제작, 편성하는 드라마 20여 편을 독점 라이선싱하여 2020년 글로벌 시장에서 넷플릭스 오리지널 드라마로 배급할 예정이다. 또한 넷플릭스는 비단 영화, 드라마뿐만 아니라 예능과 코미디 부문에서도 오리지널 콘텐츠를 제작함으로써 풍부한 콘텐츠 장르를 보유하고자 했다. 이러한 노력의 일환으로 2018년 ‘유병재: 블랙코미디’, ‘유병재: B의 농담’, ‘범인은 바로 너’, ‘YG전자’ 등의 한국형 오리지널 예능, 코미디를 제작하여 넷플릭스에서 독점 공개했다.

한편 넷플릭스는 국내 통신, 방송 사업자와의 활발한 제휴를 통해서도 국내 OTT 시장에서의 영향력 확대를 위해 노력했다. 유료방송 사업자인 딜라이브는 2016년 5월 최초로 넷플릭스와 라이선싱 계약을 맺고 자사의 셋톱박스인 ‘딜라이브 플러스’에 넷플릭스 애플리케이션을 탑재하였다. 이후 2017년과 2018년에는 CJ헬로비전과의 계약을 통해 ‘뷰잉’과 ‘헬로tv UHD 레드’에 넷플릭스를 탑재하였다. LG유플러스도 넷플릭스와의 제휴를 통한 고객 확보에 주력하였다. 2018년 5월 넷플릭스와의 마케팅 제휴를 통해 3개월 무료 프로모션을 제공하였고, 11월부터 셋톱박스(IPTV)를 통해 넷플릭스 서비스를 제공하기 시작했다.

로컬 OTT 기업들은 글로벌 기업인 넷플릭스에 대응하고자 적극적으로 제휴와 통합 전략을 추진하였다. 2019년 9월, SK텔레콤과 KBS, MBC, SBS 등 지상파 방송국 3사는 SK텔레콤의 ‘Oksusu’와 지상파 3사의 ‘Pooq’을 통합한 ‘wavve(웨이브)’라는 새로운 OTT 서비스를 출범하였다. 넷플릭스와 웨이브에 대응하기 위해 CJ헬로, 티브로드, 딜라이브, 현대 HCN 등의 로컬 케이블 TV 사업자들이 OTT 서비스 통합 계획을 밝히기도 했다.¹³⁾ CJ ENM과 JTBC 또한 2020년 3월 12일 공시를 통해 통합 OTT 서비스를 런칭한다고 밝혔다.

V. 결론

넷플릭스는 명실공히 세계 1위의 OTT 서비스 기업이다. 경쟁 전략의 관점에서 넷플릭스의 성공 요인은 크게 네 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 넷플릭스는 전통적인 미디어 기업들과 달리 빅데이터 분석을 기반으로 정밀하고 개인화된 디지털 콘텐츠 큐레이션 기능을 구독자에게 제공함으로써 전략적으로 구독자 기반의 직접 네트워크 효과를 창출하였다. 둘째, 넷플릭스는 디지털 콘텐츠 재판매 모델에 기반하여 OTT 서비스를 운영함으로써 혁신적 서비스였던 OTT 서비스를 시장에 조기 안착시킬 수 있었다. 셋째, 넷플릭스는 외부 콘텐츠 라이선싱 조건 악화 및 중단에 따라 디지털 콘텐츠 재판매 사업 모델이 근본적 위기를 맞게 되자 내부 빅데이터 분석을 통해 구독자 취향을 정밀하게 고려한 오리지널 콘텐츠를 직접 제작하고 이를 넷플릭스에서만 독점 공개함으로써 구독자 증대 측면에서 엄청난 성공을 거두었다. 넷째, 해외 현지 미디어 사업자와 전략적으로 제휴하여 시장 진입에 필수적인 고객 기반을 효율적으로 확보하고 미국과 해외 현지국에서 제작된 오리지널 콘텐츠를 거래비용의 부담 없이 빠르게 해외 시장에 이전함으로써 기하급수적 속도의 글로벌화에 성공할 수 있었다.

경쟁 전략 이론의 관점에서 이번 넷플릭스의 사례 연구는 디지털 큐레이션 서비스 기반의 직접 네트워크 효과 창출이 디지털 서비스 기업의 지속가능한 경쟁우위 창출에 효과적인 전략이 될 수 있음을 제시한다. 또한 글로벌 전략 관점에서 디지털 서비스 기업의 후방 산업 진출은 제품, 서비스의 해외 이전에 수반되는 거래비용을 획기적으로 낮춤으로써 글로벌화 속도를 기하급수적으로 높일 수 있다는 점도 알 수 있었다.

디지털 서비스 사업 경영자나 해당 사업 진출을 고려

13) 케이블TV OTT 힘 모은다...‘넷플릭스·옥수수 대응’(이세정 기자, 비즈니스위치, 2019. 01. 07.) 참고.

중인 경영자에게도 이번 연구는 중요한 시사점을 제공한다. 넷플릭스의 사례는 디지털 서비스 기업의 생존과 성장을 위해서는 경영자가 내부 빅데이터의 체계적인 축적과 분석 역량 강화에 총력을 기울여야 함을 제시한다. 넷플릭스의 경우를 보면 디지털 서비스 기업의 우수한 빅데이터 활용 역량은 수직적 통합 전략의 성공 가능성 또한 높일 수 있다.

하지만 연구자와 실무자 모두 디지털 서비스 기업의 후방 통합 전략이 기업 성과에 '양날의 검'의 영향을 미칠 수 있다는 점을 주목해야 한다. 후방 통합 전략은 거래 비용의 감소를 통해 디지털 서비스 기업의 단기적 성과 증대에 도움이 될 수 있으나 장기적으로 보면 외부 콘텐츠 제작자의 전방 통합을 촉진하여 경쟁 환경을 악화시킬 위험이 있다. 또한 전문학적 수준의 콘텐츠 제작 비용 부담으로 인해 기업의 수익성이 악화되는 문제점 또한 상존한다. 빅데이터 분석에 기반한 콘텐츠 제작과 정밀한 큐레이션 서비스 제공은 콘텐츠와 소비자 간의 상호작용을 지속적으로 최적화함으로써 콘텐츠 활용도를 극대화하는 데 도움이 될 수 있겠지만 이는 근본적인 대안이 되기는 어려울 것이다.

따라서 넷플릭스가 장기적 관점에서 경쟁 우위를 유지하기 위해서는 비즈니스 모델의 근본적인 재검토가 필요하다. 넷플릭스는 2020년 6월 기준 전세계 약 2억 명의 구독자 기반을 토대로 로컬 OTT 사업자나 전문 콘텐츠 제작자와 콘텐츠 제휴 전략을 활발하게 추진할 필요가 있다. 또한 궁극적으로는 양면 시장 기반의 플랫폼 비즈니스 모델을 도입함으로써 콘텐츠 공급 한계 비용을 획기적으로 줄일 필요가 있어 보인다(Hagiu, 2018; Hagiu and Wright, 2015). 아마존 킨들의 경우에도 디지털 전자책 재판매 서비스로 사업을 시작하여 시장을 선점하였으나 경쟁 환경이 악화되자 외부 전자책 생산자와 소비자의 거래를 중개하고 수수료를 받는 양면 시장 플랫폼으로 비즈니스 모델을 전환하였다(Hagiu and

Wright, 2015; Wang and Miller, 2019). 이 외에도 글로벌 음원 스트리밍 서비스인 스포티파이(Spotify)와 같이 구독형 모델에 광고형 수익 모델을 추가하여 수익 구조를 개선하는 것도 하나의 대안이 될 수 있을 것이다.

2020년 넷플릭스는 거대한 위기에 직면해 있다. 디즈니, 워너미디어 등 대형 콘텐츠 제작자들이 본격적으로 OTT 서비스 사업에 직접 진출하면서 킬러 콘텐츠의 외부 수급이 더욱 어려워질 전망이다. 전술한 '디즈니 플러스' 외에도 NBC 유니버설 역시 독자적인 OTT 서비스를 출시하면서 2020년을 기점으로 넷플릭스에서 가장 인기 있는 프로그램 중 하나인 '오피스(Office)'의 제공을 중단하고 자사 인터페이스에서 독점 공급하겠다는 계획을 밝힌 상태이다. 신규 진입 기업들이 점유율 확보를 위해 공격적인 정책을 펼친다면 넷플릭스는 운영에 큰 타격을 받을 수밖에 없다.

위기의 징조는 2019년부터 이미 나타나고 있다. 2019년 2분기 가입자 증가 규모는 전년 동기의 반 토막 수준인 270만 명이었다. 미국 가입자 수는 8년 만에 처음으로 13만 명이 줄어든 6010만 명을 기록했다. 가입자 증가 폭이 점차 둔화되고 있는 것이다. 반면 디즈니플러스는 2020년 6월 전세계 구독자 수가 6천만 명을 돌파하며 글로벌 OTT 서비스 기업으로 빠르게 진화하였다.

콘텐츠 전문 제작자의 OTT 서비스 사업 진출에 따라 넷플릭스만이 보유하고 있는 오리지널 콘텐츠는 단기적으로 경쟁우위 유지에 더욱 중요한 역할을 담당하게 될 것으로 보인다. 넷플릭스는 2018년 오리지널 콘텐츠 제작에 전년도 대비 35% 대비 증가한 120.4억 달러의 투자를 집행했으며, 2019년에는 150억 달러의 투자를 진행할 계획을 세웠다. 넷플릭스는 2020년까지 오리지널 콘텐츠 비율을 60%까지 끌어올릴 계획이라고 밝혔다. 다만, 전술한 바와 같이 오리지널 콘텐츠에 대한 과도한 의존은 오히려 넷플릭스의 경쟁 우위에 장기적으로 악영향을 미칠 수도 있다. 따라서 넷플릭스는

오리지널 콘텐츠 경쟁력 강화와 더불어 대안적인 콘텐츠 확보 전략과 비즈니스 모델을 동시에 강구해야 할 것이다.

한편, 넷플릭스는 13억 인구의 인도 시장 확보에 총력을 다하고 있다. 콘텐츠 제작비용이 높아지는 상황에서 수요 측면의 규모의 경제를 달성하기 위해서는 반드시 구독자 수를 늘려야만 하기 때문이다. 인도는 성장 잠재

력이 큰 시장으로서 현재는 디즈니가 소유한 '하트스타'가 3억 명의 사용자를 보유하며 업계 1위를 유지하고 있다. 인도를 포함한 글로벌 시장에서 오리지널 콘텐츠 기반의 글로벌 전략이 유효하게 작용하여 2020년대에도 넷플릭스가 글로벌 1위 OTT 기업의 지위를 유지할 수 있을지 그 귀추가 주목된다.

■ References

- 김대규 (2016), “넷플릭스(Netflix)의 미래 전망-재무적 관점을 중심으로,” *정보통신방송정책*, 28(22), 1-19.
- 마셜 벤 엘스타인, 상지트 폴 초더리, 제프리 파커 (2017), “플랫폼 레블루션,” 서울, 부키.
- 박진수, 최민정 (2010), “국내미디어 엔터테인먼트 산업의 성장과 도전: CJ 엔터테인먼트의 수직통합 사례를 중심으로,” *Korea Business Review*, 14(1), 107-133.
- 송민정 (2016), “동영상 스트리밍 기업인 넷플릭스의 비즈니스모델 최적화 연구,” *방송통신연구*, 93, 40-74.
- 스티븐 로젠비움 (2019), “큐레이션,” 서울, 이코노믹북스
- 장성용, 김상지, 송재용 (2007), “소비자의 네트워크 구조와 외부성이 Born Global 전략에 미치는 영향,” *경영학연구*, 36(6), 1389-1417.
- 한국콘텐츠진흥원(2017), “글로벌마켓브리핑 보고서 특별호(디지털 플랫폼),” 한국콘텐츠진흥원.
- Adner, R. and Kapoor, R. (2010), “Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations,” *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Afuah A. (2013), “Are network effects really about size? The role of structure and conduct,” *Strategic Management Journal*, 34, 257-273.
- Arthur, W.B. (1989), “Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical small events,” *Economic Journal*, 99, 116-131.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brahm, F. and Tarziján, J. (2016), “Toward an integrated theory of the firm: The interplay between internal organization and vertical integration,” *Strategic Management Journal*, 37(12), 2481-2502.
- Brennan, L. (2018), “How Netflix expanded to 190 countries in 7 year,” *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/10/how-netflix-expanded-to-190-countries-in-7-years>.
- Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., and Wu, D.J. (2012), “Cocreation of value in a platform

- ecosystem: The case of Enterprise software," *MIS Quarterly*, 36(1), 263-290.
- Cennamo, C. and Santalo, J. (2013), "Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets," *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331-1350.
- Chesbrough, H. (2010), "Business model innovation: opportunities and barriers," *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Coase, R.H. (1937), "The nature of the firm," *Economica*, 4(16), 386-405.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35(12), 1504-1513.
- Eisenmann, T., Parker, G., and Van Alstyne, M.W. (2006), "Strategies for two-sided markets," *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- Fan, J.P., Huang, J., Morck, R., and Yeung, B. (2017), "Institutional determinants of vertical integration in China," *Journal of Corporate Finance*, 44, 524-539.
- FCC (2018), *Annual Assessment of the Status of Competition in the Market for the Delivery of Video Programming: Eighteenth Report (MB Docket No. 16-247)*, Washington, DC, Federal Communications Commission.
- Gawer, A. (2014), "Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework," *Research Policy*, 43, 1239-1249.
- Hagiu, A. (2009), "Two-sided platforms: Product variety and pricing structures," *Journal of Economics and Management Strategy*, 18, 1011-1043.
- Hagiu, A. (2018), "The best way for Netflix to keep growing," *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/08/the-best-way-for-netflix-to-keep-growing>.
- Hagiu, A. and Wright, J. (2015), "Marketplace or Reseller?," *Management Science*, 61(1), 184-203.
- Hagiu, A. and Wright, J. (2020), "When data creates competitive advantage," *Harvard Business Review*, 98(1), 94-101.
- Jacobides, G.M., Cennamo, C., and Gawer, A. (2018), "Toward a theory of ecosystems," *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
- Kapoor, R. and Lee, J.M. (2013), "Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments," *Strategic Management Journal*, 34(3), 274-296.
- Katz, M.L. and Shapiro, C. (1985), "Network externalities, competition, and compatibility," *American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- Katz, M.L. and Shapiro, C. (1986), "Technology adoption in the presence of network externalities," *Journal of Political Economy*, 94(4), 822-841.
- Lafontaine, F. and Slade, M. (2007), "Vertical integration and firm boundaries: The evidence," *Journal of Economic Literature*, 45(3), 629-685.
- Lahiri, N. and Narayanan, S. (2013), "Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance," *Strategic Management Journal*, 34(9), 1042-1064.
- Layton, R. (2014), "Netflix comes to the Nordics: Lessons in OTT video," *Journal of NBICT*, 1, 109-138.

- Lee, E., Lee, J., and Lee, J. (2006), "Reconsideration of the winner-take-all hypothesis: complex networks and local bias," *Management Science*, 52, 1838-1848.
- Lee, J., Song, J., and Yang, J. (2016), "Network structure effects on incumbency advantage," *Strategic Management Journal*, 37(8), 1632-1648.
- McIntyre, D.P. and Srinivasan, A. (2017), "Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps," *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.
- Netflix (2014), *2014 Q2 Letters to shareholder*, https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2014/q2/July2014EarningsLetter_7.21.14_final.pdf.
- Netflix (2015), *2015 Q3 Letters to shareholder*, https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2015/q3/FINAL_Q3_15_Letter_to_Shareholders_With_Tables.pdf.
- Netflix (2016), *2016 Q4 Letters to shareholder*, https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2016/q4/Q416ShareholderLetter.pdf.
- Netflix (2019a), *2019 Q1 Letters to shareholder*, https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2019/q1/FINAL-Q1-19-Shareholder-Letter.pdf.
- Netflix (2019b), *2019 Q2 Letters to shareholder*, https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2019/q2/Q2-19-Shareholder-Letter-FINAL.pdf.
- Ojer, T. and Capape, E. (2013), "Netflix: a new business model in the distribution of audiovisual content," *Journalism and Mass Communication*, 3(9), 575-584.
- Parker, G. and Van Alstyne, M.W. (2005), "Two-sided network effects: A theory of information product design," *Management Science*, 51(10), 1494-1504.
- Periwal, M., Jain, I., and Rajkumar, H. (2018), "Vertical Integration: A Preliminary Insight," *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(2), 53-56.
- PwC (2019), *Entertainment & Media Outlook 2019~2023*, <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook-2019/entertainment-and-media-outlook-perspectives-2019-2023.pdf>.
- Rietveld, J., Schilling, M.A., and Bellavitis, C. (2019), "Platform strategy: Managing ecosystem value through selective promotion of complements," *Organization Science*, 30(6), 1232-1251.
- Rochet, J. and Tirole, J. (2003), "Platform competition in two-sided markets," *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- Suarez F.F. (2005), "Network effects revisited: the role of strong ties in technology selection," *Academy of Management Journal*, 48, 710-722.
- Urgelles, A. (2017), "The Threat of OTT for the Pay? TV Market," *Current and Emerging Issues in the Audiovisual Industry*, 1, 19-38.
- Van Alstyne, M.W., Parker, G., and Choudary, S.P. (2016), "Pipelines, platforms, and the new rules of strategy," *Harvard Business Review*, 94, 54-62.
- Wamba, S.F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S.J.,

- Dubey, R., and Childe, S.J. (2017), "Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities," *Journal of Business Research*, 70, 356-365.
- Wang, R.D. and Miller, C.D. (2019), "Complementors' engagement in an ecosystem: A study of publishers' e-book offerings on Amazon Kindle," *Strategic Management Journal*, 1-24.
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Zhao, Y., Delft, V.S., Thomas, M.A., and Buck, T. (2019), "The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms," *Long Range Planning* <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892>
- Zhu, F. (2019), "Friends or foes? Examining platform owners' entry into complementors' spaces," *Journal of Economics and Management Strategy*, 28(1), 23-28.
- Zhu, F. and Iansiti, M. (2019), "Why some platforms thrive and other don't," *Harvard Business Review*, 97(1), 118-125.

Netflix's Competitive Strategy: Strategic Combination of Network Effects, Contents Reselling and Original Contents*

Byungjun Min**
Jaekyung Ko***
Jaeyong Song****

Abstract

Netflix is the world's No. 1 digital over-the-top (OTT) service provider that revolutionized the media industry. Netflix provides high-quality video contents such as movies, dramas, and documentaries to about 200 million monthly subscribers worldwide through a digital-based interface. From the beginning of the OTT service business, Netflix created a direct network effect by providing a digital content curation service that increases in precision as the total number of subscribers increases based on internal big data analysis capabilities. In addition, Netflix was able to settle the OTT service in the market early by licensing a large amount of high-quality contents from external content producers and reselling it to subscribers. Netflix subsequently faced a fundamental crisis in business operations while facing excessive demand for royalty increases by external content producers, but strategically implemented backward integration to transform the business model into an OTT service provider and content producer. Based on the results of internal big data analysis, Netflix succeeded in commercial success by producing and exclusively distributing original contents customized for Netflix's subscribers, and also succeeded in globalizing at the exponential speed by rapidly transferring original contents to overseas markets. However, Netflix's backward integration strategy poses a risk of "double-edged sword" effect to corporate performance, such as promoting forward integration of external content creators, so it is necessary to consider strategic alternatives such as implementing a platform business model based on two-sided markets from a long-term perspective. The Netflix case provides integrated implications for establishing and implementing a competitive strategy for digital service companies in this age of digital transformation.

Key words : Network Effects, Digital-Based Reseller Business Model, Vertical Integration, OTT Industry, Two-Sided Platform Business Model

* This research has been supported by the Center for Global Business and Research, Seoul National University.

** First and Corresponding Author, Ph. D. Candidate, Graduate School of Business, Seoul National University

*** Ph.D. Candidate, Graduate School of Business, Seoul National University

**** Professor, College of Business Administration & Graduate School of Business, Seoul National University