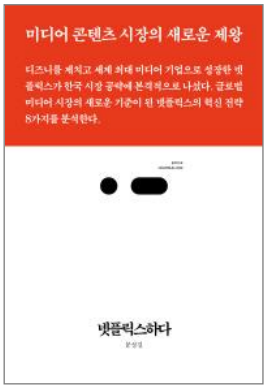
<비즈북스터디>

넷플릭스 하시나요?

해설 : 김민주 (마케팅 컨설팅회사, 리드앤리더 대표)

여러분은 원하는 영화를 어떻게 보시나요? 최근 영화라면 집이나 회사 부근의 영화관에서 보는 분이 많이 계시겠죠? 영화관에 가기 귀찮다면 집에서 케이블TV로 보기도 하시겠구요. 온라인 쇼핑몰에서 DVD를 구입해서 영화를 보고 소장하는 분도 일부 계실 겁니다.



그런데 혹시 넷플릭스로 영화를 보는 분은 안계시나요? 우리나라에 진입한 지 3년이 되어가는데 어느 새 영화 관람의 새로운 트렌드로 자리잡았기 때문입니다. 넷플릭스(Netflix)에서 넷(net)은 인터넷이고 플릭스(flix)는 영화(flicks)를 말합니다. 즉 인터넷으로 영화를 제공하는 회사죠. 컴퓨터이든 TV이든 스마트폰이든 기기에 관계 없이 인터넷 접속만 가능하면 원하는 영화를 언제 어디서나 자유롭게 볼 수 있습니다. 더구나 넷플릭스에서는 광고를 볼 필요도 없고 부담스러운 약정을 안 해도 되고 해지를 해도 위약금을 물지 않습니다. 그래서 전 세계적으로 대단한 인기 몰이를 하고 있습니다.

막강했던 블록버스터 비디오 대여 체인

예전에 제가 미국에서 살았을 때만 해도 블록버스터 매장은 마을의 랜드마크였습니다. 넓은 면적을 차지하고 한밤 중에도 불이 항상 켜 있어서 거리가 환했으니까요. 사람들이 밤 늦게까지 영화 비디오 테이프를 빌리러 오기 때문에 매장은 활짝 열려 있었습니다. 당시에는 키 작고 통통한 로저 에버트와 키 큰 홀쭉이 진 시스켈이 아주 유명한 영화평론가 콤비였는데 이들이 추천한 영화를 블록버스터 매장에서 빌려보느라 아주 바빴었지요. 이처럼 당시 블록버스터는 비디오 대여점 분야에서 압도적 강자였습니다.

1985년에 댈러스에서 데이비드 쿡이 설립한 블록버스터 회사는 2004년 최전성기 때에는 미국 전역에 체인점이 4천 5백 개가 넘기도 했죠. 캐나다와 일본 등 해외 점포까지 포함하면 2배인 9천 개에 이르렀습니다. 하지만 이 좋은 시장을 경쟁사가 내버려둘 리가 없었죠. 월마트가 시장에 진입했고 레드박스처럼 자동화된 키오스크 방식의 대여가 나와 블록버스터의 입지를 조금씩 조여 왔습니다. 또 넷플릭스처럼 영화 DVD를 우편으로 배달하는 서비스도 등장했죠. 더구나 2000년대 후반 들어서는 넷플릭스가 인터넷으로 영화를 제공하면서 블록버스터의 사업은 급전직하 추락했습니다. 2000년 60억 달러였던 매출은 2009년에 40억 달러까지 감소하고 이듬해 파산을 선언하고 말았죠. 블록버스터 파산의 결정적 원인은 바로 넷플릭스의 급성장이었습니다.

넷플릭스의 창립과 성장

넷플릭스 회사는 1997년 캘리포니아에서 리드 헤이스팅스와 마크 랜돌프에 의해 설립되었습니다. 컴퓨터과학자이자 수학자였던 헤이스팅스는 버그를 잡아내는 소프트웨어 개발사인 퓨어 아트리아의 소유주였습니다. 랜돌프는 이 회사의 마케팅 실장이었구요. 헤이스팅스가 이 회사를 7억 달러에 다른 기업에 매각하고 그 중

250만 달러로 넷플릭스를 설립했죠. 이들은 VHS 비디오 테이프 형태로 영화를 우편 배달하는 비용이 많이 들어서 당시 미국에 갓 도입된 새로운 광학저장매체인 DVD로 온라인 대여 사업을 하기로 결정합니다. 고객이 넷플릭스 웹사이트에 접속해 영화 목록에서 보고 싶은 영화를 선택하면 넷플릭스는 해당 DVD를 고객에게 우편으로 배달해 주기로 한 것이죠. 고객이 영화 감상을 마치면 그 DVD를 함께 딸려 온 반송 봉투에 담아 우체통에 집어 넣으면 됐습니다.

당시에 블록버스터 고객들은 정해진 날짜까지 반납하지 않으면 내야 했던 고율의 연체료 제도에 불만이 많았습니다. 그래서 넷플릭스는 1999년부터 '홈렌탈라이브러리' 이름을 내걸고 월 정액제를 전격적으로 실시했습니다. 매달 일정 금액만 내면 연체료 없이 DVD를 무제한으로 빌려준 것입니다. 그리고 넷플릭스는 '시네매치'라는 이름으로 영화 추천 엔진을 2000년에 선보였습니다. 감상한 영화를 별점으로 평가해 달라고 가입자에게 부탁하고서, 그 결과를 바탕으로 좋아할 만한 영화를 추천해 주었죠.

이런 추천 마케팅에 힘입어 가입자 수가 늘어났지만 덩달아 적자 폭도 커졌습니다. 2000년 봄에는 닷컴버블이 터져 닷컴 기업에 대한 관심이 크게 줄어들었죠. 그래서 넷플릭스는 블록버스터에게 자사를 5천만 달러에 매입하여 블록버스터의 온라인사업부로 삼으면 어떻겠냐고 제안한 바 있습니다. 닷컴 기업에 회의적이었던 블록버스터가 이를 받아들일 리 만무했죠.

그런데 이듬해 회사 상황은 갑자기 호전 됩니다. 전국적으로 DVD 플레이어 판매가 급증하고 DVD 형태의 영화도 많아져 회원 수가 크게 늘어났기 때문입니다. 급기야 회사 주식을 상장시키는 데에도 성공하고 2003년엔 첫 흑자를 올립니다. 하지만 이 정도로는 충분치 않았습니다. 2004년 넷플릭스 가입자는 190만 명까지 늘어났지만 여전히 이익과 손실 사이를 오갔습니다.

이런 수익 정체 상태에서 벗어나기 위해 넷플릭스는 우편배달이 아니라 유선으로 영화를 보내는 방식을 검토했습니다. 회사가 제공하는 하드웨어인 넷플릭스 박스를 소비자가 집에 설치하고서 밤 중에 영화를 몇 시간에 걸쳐 다운로드 하면 다음 날 그 영화를 볼 수 있게 하는 방식이었죠. 하지만 유튜브에서 스트리밍 방식으로 동영상을 보내는 것을 보고 생각을 바꿉니다. 전체 동영상을 나누어 차례로 전송해 실시간으로 재생시키는 스트리밍 방식을 채택한 것입니다. 넷플릭스의 인터넷 스트리밍 서비스 이름은 'Watch instantly' 였는데 '즉시 시청'한다는 말이었죠.

회원 가입 후 첫 30일 동안은 모든 영화를 무료로 볼 수 있도록 했습니다. 고객이 마음에 들지 않으면 부담 없이 언제든지 서비스를 해지할 수 있도록 했습니다. '언제 어디서나 자유롭게'를 외치는 넷플릭스는 고객을 최우선으로 했습니다. 게다가 극단적인 소비자 편의주의를 지향했지요. 서비스 개인화가 대표적인데요. 넷플릭스는 소비자 분석을 통해 가입자 모두에게 일대일 맞춤 서비스를 제공했습니다. 그래서 가입자마다 자신의 모니터에 뜨는 초기 화면이 모두 다릅니다.

2006년에는 영화 추천 시스템인 시네매치(cinematch)의 알고리즘 성능을 개선해 추천 정확성을 크게 높이려고 개발자 대회인 넷플릭스 프라이즈(Netflix Prize)를 개최했습니다. 추천 정확도를 10퍼센트 이상 향상시키는 첫 번째 팀에게 상금을 무려 100만 달러나 주겠다는 것이었죠. 이 대회를 위해 넷플릭스는 1억 건에 달하는 자사의 영화 평점 데이터를 모두 공개했습니다. 상금 액수도 액수지만 데이터 공개는 정말로 과감한 결정

이었죠. 최고의 프로그래밍 능력을 가진 능력자들이 대거 몰려들었음은 물론입니다. 3년 동안 전 세계 186개국에서 4만 팀 이상이 지원했으니까요. 결과적으로 영화 추천 정확도는 크게 개선되어 고객의 만족도가 높아졌고 가입자 수는 더욱 늘었습니다.

넷플릭스는 N스크린 전략을 꾸준히 추진해 왔습니다. 하나의 콘텐츠를 여러 기기에서 즐길 수 있도록 하는 전략이죠. 고객이 사용하는 기기가 TV, PC, 스마트폰, 태블릿, 블루레이 플레이어, 그리고 어떤 브랜드의 게임 콘솔이든지 넷플릭스로 영화를 모두 볼 수 있는 겁니다. 넷플릭스는 특정 디바이스를 구동시키기 위한 프로그램을 만들 때 필요한 기준인 인터페이스까지 모두 외부에 공개했습니다. 이처럼 우군을 확보하려는 전략은 주효했습니다. 삼성전자, 파나소닉, 샤프 등 주요 가전사가 미국에서 판매하는 스마트TV의 리모컨에는 넷플릭스 전용 빨간 버튼이 달려 있는데요. 이런 넷플릭스 인증 TV에서는 넷플릭스를 제대로 이용할 수 있습니다.

기술 위에 쌓아 올린 엔터테인먼트 회사

넷플릭스는 영화 제작 사업에도 뛰어 들었습니다. 월트디즈니 같은 콘텐츠 제공회사들이 넷플릭스를 견제하느라 가격 협상 과정에서 마찰을 빚었기 때문입니다. 2012년에 〈릴리햄머〉를 TV 드라마 시리즈로 첫 선을 보였습니다. 더구나 넷플릭스는 기술 엔터테인먼트 회사답게 빅데이터를 활용해 인기를 끌만한 콘텐츠를 제작했습니다. 이런 방식으로 2013년에 나온 정치 드라마 〈하우스 오브 카드〉는 에미상 3관왕을 차지하며 대히트를 칩니다.

넷플릭스가 최강자로 올라서자 철옹성 같던 케이블TV 업체들도 마침내 흔들렸습니다. 셋톱박스를 피해서 인터넷으로 동영상을 보낼 수 있으니 미국 최대의 케이블TV인 컴캐스트도 내리막에 들어선 것이죠. 2017년 미국내 넷플릭스 가입자 수가 케이블 가입자 수를 넘어서고 맙니다. 이른바 케이블TV나 위성방송 같은 유료 방송을 고객들이 해지하는 코드 커팅이 시작된 것입니다.

미국에서의 큰 성공에 힘입어 넷플릭스는 해외 확장에 나섰습니다. 2010년에는 캐나다와 중남미로, 2012년에는 유럽으로, 그리고 한국에는 2016년에 진출했습니다. 2019년 현재 넷플릭스는 무려 190개 국가에서 사업을 전개하고 있습니다. 유료 가입자 수는 미국만 5,900만 명이고 지구 전체로 1억 3,900만 명에 이릅니다. 2018년 매출은 158억 달러에 이릅니다.

창립자이자 현재 CEO인 리드 헤이스팅스는 이런 말을 한 적이 있습니다.
"영화관에서 파는 팝콘 맛이 좋아진 것 말고 지난 50년간 영화 산업에 무슨 변화가 있었나요?"
이런 관점에서 보면 소비자가 인터넷으로 원하는 영화를 볼 수 있게 한 넷플릭스는 영화 관람 패턴에 지각변동을 일으킨 게 분명합니다. 헤이스팅스는 자신의 회사를 기술 위에 쌓아 올린 엔터테인먼트 회사로 정의합니다. 콘텐츠 경쟁력은 스토리와 테크놀로지의 결합에서 나오기 때문입니다. 현재 넷플릭스는 세계에서 가장 큰 온라인 회원제 비디오 서비스 회사로 우뚝 섰습니다.

하지만 현재 넷플릭스가 한국에서는 아주 파괴적인 모습을 보이고 있지는 않습니다. 물론 이유는 있습니다. 한국 넷플릭스에서 제공하는 영화들이 아직 풍부하지 않습니다. 또한 우리나라 케이블TV의 가격이 다른 나라에 비해 상당히 저렴해 넷플릭스의 월 사용료가 다소 비싸게 보이기도 합니다. 그러나 앞으로 넷플릭스가 영

화 편수를 대폭 늘리고 한국인에게 먹히는 독특한 마케팅 전략을 구사하면 상황은 얼마든지 반전될 수 있습니다. 넷플릭스가 여러분의 일상 혹은 비즈니스에 어떤 위협과 기회 요인으로 다가올 지에 대해 생각해 보시기 바랍니다. 감사합니다. BM

#비즈북스터디 #고객중심 #이용자우선

"빅데이터, 기술 혁신, 개방과 제휴 등 넷플릭스가 성공할 수 있었던 혁신의 핵심에는 이용자가 있었다. DVD를 우편으로 배달하고 연체료를 폐지했던 때부터 넷플릭스는 이용자 관점에서 생각했다. N스크린 환경 개선, 추천 시스템 등 넷플릭스가 자랑하는 기술은 이용자의 입장에서 불편을 최소화하기 위해 고민한 결과물이다. 소비자 불편을 혁신하는 사업자가 기존의 판도를 뒤엎는다." - 책 〈넷플릭스하다〉 중에서

<참고도서> <넷플릭스하다>, 문성길, 스리체어스