

디즈니랜드의 디지털전환 연구

이상훈, 김형석, 이정환

충북대학교

leshun@chungbuk.ac.kr, Khsean12@naver.com, junghwan@cbnu.ac.kr

A Study on the Digital Transformation of Disney Land

Lee Sanghun, Kim hyoungseok, Lee JungHwan,

Chungbuk National University

요약

본 연구는 디지털 전환이 테마파크라는 제한적 공간 안에서 어떻게 실행되고 있는지 디즈니랜드 사례를 살펴본다. 이를 통해 기존 첨단기술을 이용한 기술적 측면으로 접근하는 많은 기업들에게 고객의 경험개선, 기술적 차별성 확보, 유연한 조직문화 측면에서 새로운 비즈니스 모델을 구체화하고, 성장 기반을 강화하는 도구로서 디지털 전환의 가능성을 탐색하고자 한다.

I. 서론

‘디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)’은 디지털(Digital)을 이용하여 형태를 바꾼다(Transformation)는 의미를 가지고 있다[1]. 하지만 디지털 트랜스포메이션을 주요 경영 과제로 계획한 기업들 75% 가운데 단지 4%만 성공한다는 평가가 있다(출처: 맥킨지). 이는 많은 기업들이 디지털 트랜스포메이션(이하 디지털전환)을 광범위하고 다차원적인 연결 관점보다는 AI, 빅데이터, 블록체인, IoT 와 같은 신기술 도입만을 고려하는 경우가 많기 때문이다. 본 연구는 테마파크 분야에서 디지털 전환을 선도하고 있는 디즈니랜드를 중심으로 구체적인 실행 내용을 살펴보고자 한다. 이를 통해 국내 테마파크에게 디지털 전환의 방향성을 제안한다.

II. 디즈니랜드 개요

월트 디즈니는 1923 년 애니메이션 산업을 시작으로 월트디즈니 컴퍼니(The Walt Disney Company)를 창립했고, 디즈니(Disney), 픽사(Pixar), 마블(Marvel), 스타워즈(Star Wars), ABC, ESPN 등 6 개의 브랜드를 가지고 있다[2]. 월트 디즈니 컴퍼니는 Disney Channel, abc, FREEFORM 등의 방송 부문을 담당하는 Media Network 부문, 디즈니랜드 리조트, 테마 파크, 출판 등을 담당하는 Disney Parks, Experiences and Products 부문, 영화, 애니메이션, 음악 등을 담당하는 Studio Entertainment 부문, 국제 사업부, 스트리밍 서비스 등을 담당하는 Direct-to-

Consumer and International 부문 등 총 네 개의 부문으로 운영되고 있으며, 이를 통해 창조적 정신과 혁신적 기술을 반영하는 상징적 브랜드를 통해 전세계 사람들에게 디즈니를 알리고 있다[3]. 디즈니랜드 테마파크는 월트디즈니가 1955 년 디즈니 캐릭터들을 활용하여 개장하였으며, 어린이들에게는 과거, 미래, 환상의 나라라는 테마로 영상이나 장난감으로 보던 캐릭터들이 실제로 눈 앞에서 살아 움직이는 환상의 나라로, 젊은이들에게는 미래에 대한 약속과 도전의 공간으로, 어른들에게는 과거 어린시절의 추억이 되살아나는 공간으로 만들었다[4]. 디즈니랜드는 세대를 연결시키는 도구로 단지 놀이기구라는 장치를 활용하는 것이 아니라 자사가 구축해온 강력한 캐릭터를 활용하여 다른 테마파크와 디즈니랜드를 구분하고 차별적 경쟁우위를 만들고 있다. 그 결과 디즈니 랜드의 2018 년 방문객은 15 억 7 천만 명을 기록하며 전 세계 테마파크 규모에서 독보적인 1 위를 기록하였다[5].

III. 디즈니랜드 디지털전환 성공요인

1. 서비스 측면

디즈니랜드는 매직밴드와 모바일 앱을 통해 생성되는 데이터를 수집하며, 고객의 행동과 선호도를 이해하기 위해 데이터 분석을 하고 있다[6]. 고객의 매장 방문, 구입, 이용 경험 등 고객의 거래 행동을 기반으로 고객이 무엇을 보고 느끼는지 파악하고 이에 기반하여 수집한 데이터를 데이터베이스에 저장하여 고객경험관리(CEM)에 활용한다[7]. 또한 디즈니에서 자체적으로 개발한

예측 모델을 이용해서 고객의 선호도를 분석하고, 알맞은 호텔을 제공한다. 특히 디즈니가 개발한 시스템 중 하나인 Fastpass 은 실시간 분석을 사용해 여러가지 놀이기구의 대기 시간을 계산하고, 화면으로 보여준다. 이 시스템을 이용하여 고객은 모바일로 미리 놀이기구의 정보를 파악하고 예약할 수 있다.

2. 콘텐츠 측면

디즈니는 일찍이 자사의 캐릭터들을 콘텐츠와 연계하여 새로운 가치를 생산해냈다. 그 영역은 영화, 애니메이션, 테마파크, 뮤지컬, 방송, 음악, 장난감 등 미디어 산업 전반에 걸쳐 있다. 디즈니는 디즈니플러스라는 스트리밍 서비스를 시작했고 마블, 픽사, 스타워즈 등의 기존 플랫폼을 통합시켜 서비스를 제공한다. 디즈니는 캐릭터를 어트랙션에 접목하기도 하며, 퍼레이드에서 활용하기도 한다. 이를 통해 디즈니랜드를 이용하는 고객들은 테마파크에 방문하는 그 자체만으로도 디즈니의 상상 속 세계에 참여하는 경험을 얻을 수 있다. 또한, 디즈니의 콘텐츠들은 사람들의 생애주기에 맞춰 전 연령을 대상으로 설계되었다. 어린이들을 위한 미키마우스, 라푼젤, 겨울왕국과 청년층을 타겟으로 한 마블시네마틱 유니버스, 중장년층에게 향수를 불러일으키는 스타워즈까지 남녀노소 모두 즐길 수 있는 콘텐츠들을 창조하고 있다. 디즈니랜드를 방문한 부모들도 단지 아이들을 위해 방문한 것이 아닌, 가족 구성원 모두가 함께 즐기고 추억을 공유할 수 있게 되어 디즈니랜드의 가치를 더욱 높게 된다.

3. 고객측면

디즈니는 고객의 경험을 극대화하고 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 MyMagic+ 를 개발했다. MyMagic+ 는 웹사이트, 모바일 어플, 매직밴드를 통합했으며, 고객은 이를 이용하여 자신에게 맞는 서비스를 골라서 이용할 수 있다. 이러한 서비스 중 하나인 마이 디즈니 익스피리언스라는 모바일 앱을 이용하여 테마파크 내의 음식점에서 식사를 예약하거나 놀이기구를 대기시간 없이 이용할 수 있는 fastpass+ 를 사용할 수 있다[8]. 이 밖에도 시설물별 대기 시간, 디즈니 캐릭터들의 위치, 퍼레이드와 쇼의 시작 시간, 지도 등의 정보를 실시간으로 확인할 수 있다. 이러한 과정에서 고객들은 디즈니랜드의 높은 수준의 고객 서비스를 느낄 수 있고, 만족도가 증가하게 된다.

IV. 결론 및 시사점

디지털 전환에 성공하기 위해서는 최첨단 기술이라고 하더라도 완전하지 않다는 인식을 바탕으로 빠르게 적용하고 고쳐 나가는 과정을 반복하면서 적용 대상이나 범위를 명확하게 구체화할 필요가 있다. 다시 말해 기술 이상으로 의식과 사고가 현장, 조직구성, 고객 마케팅 등 제한적 분야에서 논의되는 것이 아니라 비즈니스 현장 전반에 적용되도록 해야 한다. 이러한 측면에서 Top-down 방식으로 기업운영 효율화나

상품 개선, 비용 절감 등의 기술혁신과는 구별되어야 하겠다.

디즈니랜드는 단순한 IT 의 도입을 넘어서 디지털 전환을 위한 조직과 구성원의 기업문화, 리더쉽까지 고객가치를 창출하는 핵심 수단으로 변화 시켰다는 점이 차별화되고 있다. 첨단기술을 이용한 기술적인 측면에서 무게중심이 맞춰져 있는 많은 국내 기업 역시 고객의 경험개선을 바탕으로 새로운 비즈니스 모델을 구체화하고 새로운 성장 동력을 마련하는 방향으로 디지털 전환을 고민해야 하겠다.

참 고 문 헌

- [1] Davies R. W." The Data Encryption standard in perspective,"Computer Security and the Data Encryption Standard, pp. 129-132.
- [2] 이완형. (2019). 비즈니스 전략으로서 디지털 트랜스포메이션에 관한 연구: 유통의 '도탈 디지털 비즈니스 프레임워크'구축 전략. 유통경영학회지, 22(3), 85-99.
- [3] <http://www.disney.co.kr/home/company.jsp>
- [4] <https://d23.com/disney-history/>
- [5] Rubin, J. (2018). TEA/AECOM 2018. Theme Index and Museum Index: The Global Attractions Attendance Report/Judith Rubin, Chloe Bian, Matthew Budd. Publisher: Buena Vista, FL. Themed Entertainment Association (TEA).
- [6] INFORMS Roundtable, "How Analytics Enhance the Guest Experience at Walt Disney World", 2012
- [7] Disney uses big data, iot, and machine learning to boost customer experience(<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/08/24/disney-uses-big-data-iot-and-machine-learning-to-boost-customer-experience/#4b5a733f3387>)
- [8] CapGemini Consulting, N. (2014). Disney: Making Magic Through Digital Innovation.