

## 코닥을 위한 변명

코닥이 결국 chapter11을 통해서 파산 절차에 들어갔다. 일반적인 국내 뉴스들을 보면 그냥 '디지털 시대에 적응하지 못한 거대 공룡의 죽음' 정도로 간단히 이야기 하고 있지만(코닥이 디지털 카메라를 양산한지 10년밖에 안되었다고 하는 언론도 있다), 사실 코닥의 몰락은 이렇게 단순하게 결정하기에는 어려운 부분이 있다.

이런 상황을 이해 하기 쉽도록 잘 정리 해준 기사가 바로 Economist지의 "The last Kodak Moment?" <http://www.economist.com/node/21542796> 이다. 앞으로의 내용도 사실은 이 기사에서 말하는 것과 큰 차이가 없을 것이다.

일반적으로 회사의 흥망을 이야기 할 때, 가장 쉽게 이야기 할 수 있는 것이 바로 캐쉬카우의 경쟁력을 잃어버렸다 라고 하는 것이다. 이 지적은 마치 회사의 쇠락의 원인을 이야기 하고 있는 것 같지만, 실제적으로는 캐쉬카우의 경쟁력을 상실한 것도 결과로 보아야 하기 때문에 캐쉬카우의 경쟁력이 약화 되었다는 것을 회사 쇠락의 원인으로 이야기 하는 것은 옳지 못하다.

즉 코닥의 주력상품인 필름산업이 디지털로 이동했다는 결과론이고, 회사의 쇠락 과정을 설명하기 위해서는 [왜 코닥은 필름산업에서 디지털로 이동하지 못했나?]에 대해서 설명을 해야 하는 것이다. 세계 5대 브랜드까지 올라갔던 업체의 임직원이 생각이 부족해서 적응을 못한 것은 아닐 것이다. 무엇인가 다른 이유가 있기에 회사의 변화를 만들어내기 못했다고 보는 것이 타당한 접근이고, 그 이유를 찾아 설명하는 것이 올바른 접근일 것이다.

나는 그 이유를 다음의 4가지(캐쉬카우의 매력, 산업 특성의 변화, 미국식 단기 성과 주의, 선택과 집중과 동반성장, 그리고 조직 문화) 로 정리해 보았다.

### **1. 캐쉬카우의 매력**

경영학에서 진리처럼 이야기 되는BCG매트릭스([http://en.wikipedia.org/wiki/Bcg\\_matrix](http://en.wikipedia.org/wiki/Bcg_matrix))라 것이 있다. 물음표, 스타, 개, 캐쉬카우로 구성된 이 4가지 중 캐쉬카우는 기업의 안정적이고 규모가 큰 수입을 창출해내는 제품/서비스를 말한다. 회사가 안정적으로 운영되는데 캐쉬카우는 더할 나위 없이 중요한 요소이지만, 독으로 작용할 때가 있는데 바로 코닥처럼 필름이라는 제품이 회사 매출의 대부분을 차지하는 경우에 해당 된다.

캐쉬카우를 만들기 위해서 선택과 집중을 하고, 이에 따라 캐쉬카우는 더 많은 수익을 창출해 주고, 다시 해당 상품에 투자를 하는 구조는 선순환 구조로 캐쉬카우 제품이 시장에서 지배력을 키우는데 매우 도움이 되는 구조이다. 하지만, 문제는 그 캐쉬카우 제품 시장이 빠른 속도로 사라지는 경우에는 회사에 재고 부담과 생산시설이 불필요한 자산으로 남게 된다는 단점이 있다. 거기

에, 회사 임직원의 캐쉬카우에 대한 신뢰가 높아서 산업의 미래를 낙관적으로 생각한다는 단점도 가지고 있다.

아마도 코닥에서는 디지털로의 변화가 그렇게 빠르지 않을 것이라 생각했을 것이다. 이미 규모의 경제를 달성하여 충분히 높은 마진을 가진 필름이 캐쉬카우 역할을 더 해줄 것이라고 믿었을 것이다. 그리고, 사실 중국, 인도 시장 등 잠재력 있는 시장들이 아직 충분히 개발 되지 않았고, 일본이나 한국의 발전 속도를 보았을 때 이런 신흥 시장이 어느 정도 수요를 유지해 줄 것으로 생각했을 것이다. 당시만 해도 CCD나 CMOS는 수율도 떨어지고, 성능도 낮았고 그래서 가격도 비싼 상태였으니 굳이 디지털 쪽으로 급하게 이동할 필요가 없을 것이라고 생각했을 것이다.

사실 기술이 이렇게 빨리 발전을 하고, 중국, 인도 시장이 일본/한국 시장이 겪었던 필름 사진기 대중화 시기를 건너 뛴다는 생각을 한다는 것은 쉽지 않은 일이다. 지나고 나서야 쉽게 말할 수 있지만 사실 중국이 아날로그인 VCR을 통하지 않고 디지털인 VCD가 일반화 된 것 이외에는 뚜렷한 참고 사례도 없었다.

물론 결론적으로는 코닥의 패착이기는 했지만 당시 상황을 가만히 살펴보면, 굳이 마진도 높고 시장도 큰 캐쉬카우 필름 시장이 있는데 투자비도 많이 들고 확실치도 않은 디지털 산업에 전력을 기울일 필요성을 못 느꼈을 것이다. 즉, 코닥은 너무 튼튼한 캐쉬카우인 필름 산업이 있었기 때문에 새로운 산업을 개발하고 발전시키는데 소극적인 것은 당연한 반응이었다.

## 2. 산업 특성의 변화

코닥이 디지털 카메라 산업에 적극적이었던 것은 아니지만, 그렇다고 코닥이 다른 회사에 비해 너무나도 늦게 디지털 카메라를 시작한 것은 아니었다. 좀 더 정확하게 말하면 디지털 카메라 초기에는 코닥의 경쟁력도 괜찮았다는 것이다. 필름산업에 비할 수는 없었겠지만 디지털카메라에도 투자를 하고 있었고, 디지털 카메라 초기에는 소니와 더불어 제법 강력한 시장 확보자의 역할을 했었다.

우선적으로 시장에 출시한 제품은 Kodak Digital Camera System이었다. 1991년 니콘의 필름 카메라의 명작인 F3에 필름대신 장착할 수 있는 디지털 백이었다. 이후 니콘 필름 카메라의 최고 기종인 F5에는 1999년, 캐논 필름 카메라의 최고 기종인 EOS-1N에는 1995년에 디지털 백을 생산하였다.([http://en.wikipedia.org/wiki/Kodak\\_DCS](http://en.wikipedia.org/wiki/Kodak_DCS))

그리고 코닥 자체의 디지털 카메라 브랜드인 EasyShare를 2001년에 시작하였다. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Kodak\\_EasyShare](http://en.wikipedia.org/wiki/Kodak_EasyShare)) Kodak DCS가 필름 카메라용 디지털 백을 먼저 출시하였으나 니콘과 캐논이 독자적인 DSLR카메라를 생산하면서 코닥은 자체 브랜드인 EasyShare에 집중할 수 밖에 없는 상황에 처하게 되었다.

이 점이 바로 코닥의 패착이었다. 아날로그 필름에서와 같이 카메라 회사는 카메라의 광학 부분에 집중한 제품을 만들고, 코닥의 DCS와 같이 필름을 대체하는 디지털 백(Digital Back:필름 자리에 위치하는 CCD, CMOS패널)을 사용하게 될 것이라고 판단을 한 것이다. 즉 아날로그 필름 시절의 산업구조를 그대로 이어 나갈 수 있다고 생각한 것이 코닥의 실수였다.



디지털 카메라가 중요 요소로 나타날 것은 코닥도 충분히 예측하였지만, 아날로그 필름 산업의 구조를 그대로 유지해서 니콘과 캐논은 계속 광학에 집중한 카메라 본체를 만들고, 필름의 역할은 코닥이 주도하면서 디지털로 변화 시킬 수 있다고 생각한 것이다.

하지만, 니콘과 캐논 역시 자신들이 디지털 센서 기술을 내재화 하였을 때 더 많은 부가가치를 얻을 수 있다는 것을 이해하고 있었고, 아날로그 카메라에 디지털 백을 추가하여 사용하기 보다는 디지털 전용 카메라를 생산하는 것이 수익성에 도움이 된다고 판단하여 코닥을 밀어내 버렸다고 분석 할 수 있다.

그렇다면, 코닥의 콤팩트 카메라에서는 어떤 일이 일어난 것일까? 2001년 코닥의 EasyShare가 나왔을 때만 해도 제법 인기가 높았고, 개념도 새로웠다. 찍기만 하면 프린팅까지 쉽게 할 수 있다는 개념은 확실히 일반인들에게 좋은 개념이었다. 더불어 코닥만이 보여주는 특별한 색감은 두터운 팬 층을 확보하고 있었다.

하지만, 왜 코닥의 디지털 카메라 사업은 빛을 보지 못했을까? 이것은 제품의 포지셔닝 측면에서 보아야 할 부분이다. 아날로그 필름 카메라를 가지고 사진을 한다는 것은 돈이 많이 드는 행위이다. 돈을 주고 필름을 사고, 필름을 현상 하고 인화 하는 데에도 돈이 드는 작업이다. 즉, 사진 활동을 하는데 비용이 많이 들어가는 활동이기 때문에 아날로그 카메라 제품은 확실한 두 개 포지션으로 나뉘게 된다. 적당히 찍어도 나오는 콤팩트 카메라와 신경을 써서 잘 찍어야 하는 SLR 또는 120mm 등의 중대형 카메라.

콤팩트 카메라를 사용하는데도 비용이 많이 들기 때문에 사용 회수가 제한되어 있고, 이는 저가 기종에서 자연스럽게 고가 기종으로 이동하는 현상이 거의 발생하지 않는 특징을 가지는 제품이 된 것이다. 여기에 좋은 카메라로 찍은 사진을 보려면 사진 잡지를 보거나 사진전에 실제로 가보아야 알 수 있었는데 이런 경험도 사람들이 쉽게 접할 수 있는 것도 아니기에 일반 기종과 고급 기종의 차이를 일반인이 정확하게 알 수 없었다.

코닥의 분석은 이와 같은 아날로그 시장의 특성을 적용하여 전략을 만들었던 것으로 보여진다. 그래서, 코닥 EasyShare는 약간 저렴한 가격대로 콤팩트 필름카메라 수요자를 대상으로 했던 것으로 보인다. 실제로 EasyShare제품들은 모두 가격에 비해서 하드웨어 성능은 상당히 좋은 특징을

가지고 있었다.

하지만, 디지털 카메라 시장은 아날로그와는 다른 형태가 되었다. 인터넷을 통해서 디지털 파일은 쉽게 공유 되었고, 이를 통해 카메라 장비의 차이를 쉽게 알 수 있었던 것이다. 또한 필름, 현상, 인화의 단계가 필요 없었기에 아날로그 시절에 비해서 많은 사진을 연습하고 장비의 한계로 이해를 하게 된 것이다.

장비가 어떤 차이를 가지는지, 사진에게 광학계가 얼마나 중요한지를 소비자가 이해하게 되면서, 사람들의 선택은 아날로그 카메라의 명가로 더 가게 되었다. 즉 니콘, 캐논, 올림포스와 같은 브랜드의 제품이 선호되고 코닥이나 소니에 대한 선호는 상대적으로 덜하게 된 것이다.

결국 카메라 광학계의 중요성이 부각되면서 카메라 전문이 아니었던 회사들은 광학회사들과 손을 잡게 된다. 코닥은 슈나이더, 삼성도 슈나이더 렌즈를 채택하고, 파나소닉은 라이카, 소니는 칼자이쯔 렌즈 등과 같이 광학 렌즈 회사와 파트너쉽을 가지고 제품을 만드는 상황이 오게 되었고, 이 현상은 다시 카메라 광학계의 중요성을 부각 시키는 요소로 나타나게 된다.

그렇다면 삼성, 소니, 파나소닉은 디지털 카메라에서 어느 정도 성공을 거두었는데 왜 코닥은 성공하지 못했는가? 특히 삼성은 렌즈마저도 슈나이더 렌즈로 썼는데? 이것은 결국 경험의 차이라고 볼 수 있다. 코닥이라는 회사는 과거에도 소비자 대상의 아날로그 필름 카메라를 만들었던 회사지만, 디자인이 썩 좋지는 못했다. 미국회사라는 특징도 있을 것이고 소비자가 디자인으로 선택하는 제품이라기 보다는 가격대 성능으로 선택하는 제품을 주력으로 하던 회사이기 때문에 디자인이라던가 사용성에서는 많이 뒤쳐지는 제품들이 나오게 된다.

삼성, 소니, 파나소닉은 가전제품 분야에서 많은 경험을 가진 회사였고, 소비자가 원하는 디자인과 사용성에 대해서 이해를 하고 있는 업체들이었기에 전문가 영역보다는 가전 제품의 분위기로 콤팩트 카메라 시장부터 시장을 확보해 나갔다고 볼 수 있다.

코닥의 움직임을 살펴 보았을 때 디지털 카메라 시장의 가능성은 예측을 하였고, 투자도 하였지만, 디지털 카메라 시장은 코닥이 예측한 방향과는 다른 형태로 움직였고, 그 변화에서 코닥이 할 수 있는 일은 그리 많지 않았다. 심지어는 방향을 정확하게 예측하였다고 하더라도 코닥이 할 수 있는 일은 많지 않았을 것이다.

### 3. 미국식 단기 성과 위주

미국 기업의 특징을 이야기 할 때 주주이익을 위한 단기 성과 주의를 빼놓고 이야기 할 수 없다. 미국의 회사 구조상 주주의 권리를 매우 중요시 하고, 그에 따라서 회사가 운영되는 특징을 간과할 수 없다.

Economist에서 나온 바와 같이 1달러를 팔 때 70센트가 마진으로 남는 상황에서 1달러 판매 할 때 5센트가 남는 디지털 산업에 적극적으로 투자하는 것을 용인할 이사회는 미국에서 찾기가 쉽지 않다.

확실성이 낮은 사업에 투자할 비용을 차라리 주주에게 배당으로 나누어 주는 것이 이사회와 인가를 받기도 쉽고, 전문경영인들도 인센티브를 많이 받을 수 있는 구조가 일반적이어서 장기적인 안목의 투자는 쉽지 않은 편이다.

물론 코닥의 경우에는 일반적인 미국회사들보다 장기적인 안목을 가진 주주가 많다고 알려져 있기는 하지만, 2000년대에 고전을 겪고 있는 디지털 카메라 사업에 추가 투자하기는 어려웠을 것이다.

이런 부분에 대해서는 일본과 한국의 일명 “오너” 스타일의 경영이 도움이 되는 현상이 나타나게 된다. 비록 거버넌스 측면에서는 깔끔하지는 못하지만, 최고 경영자와 대주주가 회사를 “나의 회사”라고 생각하는 측면이 강한 일본과 한국의 기업은 장기적인 투자에 대해서 영미 회사보다 적극적으로 나설 수 있다. 삼성의 반도체 사업 투자가 가장 좋은 예가 될 수 있고, 삼성의 디지털 카메라 사업의 경우에도 삼성 테크윈에서 시장 점유율을 확보할 때까지 떠돌다 시장 점유가 올라가자 삼성전자에서 다시 가지고 갔던 것과 같이 좀 더 긴안목으로 전략적인 회사 운영이 가능하다는 장점이다.

즉, 코닥의 상황은 장기적인 투자에 대한 이사회나 주주의 반응이 좋지 않았을 것으로, 일본이나 한국의 회사와 같이 적극적이고 공격적인 투자를 하기에는 기업 문화가 다르다는 사실을 고려해야 한다.

#### **4. 선택과 집중, 그리고 동반 성장**

그렇다면 코닥은 왜 사업 다각화를 실현하지 못하였나? 후지필름의 경우에는 화장품이라던가, LCD산업으로 진입을 했고 어느 정도 다각화가 실현되었는데 왜 코닥은 성공하지 못하였나?

사업 다각화라는 것이 세간에 알려진 것 만큼 쉬운 일이 아니라는 것을 이해 하여야 한다. 미국의 주주 주권에서도 언급하였지만 미국에서 대형 회사가 새로운 사업에 투자하는 경우는 쉽게 나타나지 않는다.

주주의 이익을 헤치지 않는 상태에서 다각화를 해야 하기 때문에 보통 두 가지의 형태로 사업 다각화를 시행하게 된다.

경기가 좋을 때 연구/개발을 넉넉하게 하고, 연구/개발의 결과로 작게 사업을 시작하고, 가능성이 있다고 하면 스피노프를 통해 독립법인을 만들어서 사업을 하게 된다.

또는, 성공 가능성이 있는 회사를 인수, 합병 하여 다각화를 수행하는 방법을 선택하게 된다. 실제 코닥은 화학회사라는 특징을 바탕으로 제약회사를 인수하여 BT로의 진입을 시도하였으나 결국 실패로 끝났다.

코닥은 기본적으로 화학회사이고 화학분야에 대해서 많은 연구개발을 하여 독보적인 특허를 보유하고 있었던 것은 사실이지만 화학분야의 기술과 연구인력은 대부분 1994년 Eastman Chemical로 분리되면서 넘어가고 코닥은 필름에 관련한 기술만 남게 되었다. 선택과 집중이 가진 장점도 있지만 이렇게 시장 독점적인 업체도 산업환경의 변화에 따라서 무너질 수 있고 선택과 집중을 통

한 단일분야에 대한 집중은 기업의 적응과 생존을 방해하는 요소가 될 수 있다.

다시 후지 필름과 비교를 해보면, 후지 필름은 LCD용 광학 필름을 생산하면서 아날로그 필름기술을 성공적으로 디지털 산업에 진출 시켰다. 왜 코닥은 후지필름과 같은 다각화를 성취하지 못했을까?

기본적으로 하나의 산업의 발전은 다른 산업과의 영향을 주고 받으면서 이루어지게 되는 것이다. 필름 산업은 카메라 산업과 연계되어 광학 기기 산업, 노출계를 동작시키기 위한 전자 센서, 셔터와 필름 구동부를 움직이는 기계부품의 발전 등이 동시에 이루어져야 가능한 산업이었다.

같은 이유로 후지 필름이 LCD산업과 연계가 가능했던 이유는 일본 내에 LCD산업이 흥하던 시기에 필요한 기술을 가지고 일본 내에 있었기 때문에 가능했던 일이라고 보는 것이다. 소니, 샤프 등의 회사들이 LCD산업에 적극 투자를 하고 있었고 LCD가 가지고 있는 가장 큰 단점인 시야각을 넓혀야 대중적으로 소비가 될 상황이었기 때문에 LCD생산업체도 적극적으로 해결할 기술을 찾고 있었던 때였다. 마침 사업 다각화가 필요한 후지필름과 의견이 일치했고 이러한 산업 상황이 후지필름이 다각화를 성취할 수 있는 바탕이 되었던 것이다.

반면, 동부의 Rochester 에 위치한 코닥은 다른 산업분야의 회사와 접할 기회가 많지 않다는 한계를 지니고 있었다. 뉴욕, 보스턴이 그나마 가까운 편이지만 LCD나 반도체 분야는 동부보다는 서부에 위치하는 경우가 많았고, 동부와 서부의 기업이 협력하는 일은 미국 내에서도 그리 흔한 경우는 아니어서 다른 산업 분야와 협력이 힘들었을 것이다.

더 중요한 것은 코닥은 미국 내에서 절대적인 독점지위를 가지고 있었고 Rochester지역 은 코닥을 위한 산업 생태계가 고착화 되었기 때문에 다른 산업 분야의 기업들이 성장하고 커나가기에 썩 좋은 환경이 아니었고 이는 결국 코닥을 다른 산업과 단절시키는 일종의 갈라파고스 효과를 만들어 내었을 것이다.

일단 기업은 수도에 모여야 한다고 생각하는 한국과 일본과는 다르게 미국 전역에 분포되어 있는 미국 기업 환경에서 산업변화의 흐름을 따라가며 사업 다각화를 하기에는 쉽지 않았을 것이다.

코닥이 위치한 Rochester지역이 다른 기업들과 교류가 쉽지 않았다는 것, 미국내 생산업이 필름 기술을 필요로 하는 분야 기업이 줄어들고 있었던 것이 코닥이 사업 다각화를 통한 신사업 진출에 걸림돌이 되었을 것이다.

## 5. 조직 문화의 한계

우리에게 널리 알려져 있지 않지만, 코닥은 직원 복지와 직원 권리를 보장하는데 많은 노력을 기울인 회사였다. 직원들이 주식을 공유하는 종업원 주주제(우리사주 개념)을 채택했고, 연금 등 복지 정책에 투자한 비용도 존경을 받을 만큼 많은 투자를 한 기업으로 성장해왔고 아나 종업원을 회사의 자산으로 가장 중요하게 생각 하는 기업 중 하나이다.

잘 알려져 있지는 않지만, 코닥은 환경 오염 회사로 악명을 떨치는 회사였다. University of

Massachusetts에 의하면 2002년 코닥은 미국 내에서 7번째로 환경 오염 물질을 발생시키는 회사였다. 이 때문에 환경 단체나 정부의 제제도 많이 받았고, 이 과정에서 오히려 회사 내부의 결속은 점점 더 강해지는 것이 일반적이다. 또한 회사측에서도 외부의 압력에 대응하기 위해서 직원들에게 더 좋은 복지를 주는 방향을 취했던 것으로 보인다. 꾸준한 노력으로 코닥의 환경 오염 이미지가 묻어지면서 외부의 압력은 많이 해소 되었지만, 내부 직원의 결속을 위해서 시행했던 제도는 그대로 남겨지게 되었다.

문제는 이와 같이 내부적으로는 좋은 복지와 안정적인 퇴직 연금이 보장 되고, 외부적으로는 거대 시장을 독점적으로 보유하고 있을 경우, 조직의 변화는 거의 일어나지 않게 되는 것이 단점이 된다. 이런 상황에서 조직에 활력을 불어 넣기 위해서는, 회사 내부 경쟁을 일으켰어야 하나 1994년에 코닥과 Eastman Chemical이 분리 되면서 코닥은 유일하게 필름/카메라 회사만이 남게 되어 사내 경쟁을 할 수가 없게 되었을 것이다.

**결국 경쟁이 사라진 안정적인 조직문화는 기업의 변화를 이끌지 못하여 코닥이 새로운 사업으로 다각화 할 마지막 기회마저 잃어버렸을 것이다.**

코닥이 챕터11에 처하게 되는 어쩔 수 없는 상황에 대해서 변명 아닌 변명을 해보았다. 코닥이 단순하게 디지털 카메라로 변화되는 상황을 따라가지 못했다고 하기 보다는 그들이 새로운 산업에 적극적으로 뛰어들지 못했던 이유를 차근차근 이야기하여서 상황을 설명하고 싶었다.

굳이 이렇게 설명을 하고 싶었던 이유는 코닥이 단순하게 디지털 카메라 산업을 못 따라 갔다라고 생각하는 것과 코닥은 코닥 나름대로 노력을 기울였지만 그 노력들이 어떻게 무위로 돌아가게 되었는지를 살펴 보는 것은 전혀 다른 결과를 내주게 되기 때문이다.

단순하게 코닥이 디지털 카메라 산업을 못 따라갔다고 생각한다면, 그래서 우리는 끊임 없는 혁신을 통해 변화되는 산업에 적응해야 한다 정도의 결론이 나올 것이다.

하지만, 코닥의 노력을 하나하나 찾아보고 그 노력에도 불구하고 효과가 없었던 이유를 복기해 본다면, 기술 혁신은 어떤 방향으로 해야 할지, 조직 혁신은 어떻게 해야 할지, 기업의 다각화는 어떤 방향을 해야 할지에 대해서 더 구체적인 계획을 세울 수 있을 것이다. 그렇기 때문에 단순한 분석으로 코닥의 역사를 설명한다는 것은 참으로 안타까운 일이었다.

우리나라의 기업, 대표적인 삼성, LG등은 코닥이 가지고 있던 어려움들을 해결할 방법을 이미 많이 가지고 있다 미국의 사례를 보며 열심히 준비한 결과일 것이다. 문제는 이미 다 대비 하였기 때문에 삼성 등에서 문제가 발생한다면 대비를 하지 못한 부분에서 문제가 발생하고 과거의 경험이 없는 상황에서는 대응하기가 쉽지 않을 것이어서 우리나라의 대기업들은 좀 더 철저한 Risk 관리가 필요할 것이라는 예상이다.

마지막으로 다음에 부각 될 것은 무엇일까 생각해 보면 HDR 기술과 Lytro와 같은 소프트웨어를 통한 이미지 품질 향상 기술이 각광을 받지 않을까 싶다. 실제로 이제 아이폰의 HDR을 사용하면

수백만원짜리 카메라와 렌즈로도 표현하기 어려운 사진을 쉽게 찍을 수 있게 되었다. 좀 더 사용성이 좋아지고, lytro와 같이 포커스를 맞추는 필요조차 없다면 니콘이나 캐논 카메라에 대한 수요는 급격하게 감소할 것이다. 고가의 아날로그 필름 유지 비용을 디지털 카메라가 밀어 냈듯이, 고가의 카메라 바디와 렌즈를 HDR 과 lytro 카메라가 대체하게 될 것이라는 예상이다.