

ISSUE MONITOR

제66호

December 2016

삼성KPMG 경제연구원

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)



Contacts

The contacts at KPMG in connection
with this report are:

권보람

선임연구원

Tel: +82 2 2112 6971

bkwon1@kr.kpmg.com

최연경

연구원

Tel: +82 2 2112 7769

yeonkyungchoi@kr.kpmg.com



Contents

	Page
Executive summary	3
미디어 기업과 리질리언스	4
급격한 시장 환경의 변화에도 지속적으로 성장하는 미디어 기업들의 원동력은 무엇인가?.....	4
급격한 변화기의 글로벌 미디어 산업	5
디지털화의 가운데 선 미디어 기업	5
다매체·다채널 시대의 본격화	6
콘텐츠 확보를 둘러싼 경쟁 심화.....	7
리질리언스의 필요성과 구성요소	8
리질리언스의 필요성	8
리질리언스의 구성요소: 인지력·극복력·행동력.....	9
미디어 기업의 리질리언스 사례	10
미디어 기업의 '인지' 사례	10
- 10년 후 미래를 내다보는 눈 / BBC(British Broadcasting Corporation).....	10
미디어 기업의 '극복' 사례	13
- 생존의 기로에서 외친 디지털 퍼스트 / 가디언(The Guardian)	13
미디어 기업의 '행동' 사례	16
- 케이블 방송 기업에서 종합 미디어 기업으로의 확장 / 컴캐스트(Comcast)	16
시사점 및 기업의 대응전략	19

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼정KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간 복제할 수 없습니다.

Executive Summary

디지털 기술의 발전은 미디어 산업을 둘러싼 환경과 산업의 속성을 변화시키고 있다. 그 가운데서도 신문, 방송 기업은 디지털화, 매체 및 채널의 다양화 등 급격한 환경 변화에 직면하면서 어려움을 겪고 있다. 복잡성이 짙은 위기의 경영 환경 속에서 국내 미디어 기업들은 예측하지 못한 상황에 대비하고 어려움을 극복할 수 있는 DNA인 '리질리언스(resilience)'를 통해 생존 방향을 모색해 나갈 필요가 있다. 본 보고서에서는 미디어 산업 내 리질리언스를 통해 위기를 극복한 사례를 인지력, 극복력, 행동력 등 3가지 요소로 나누어 살펴보고 이를 통해 국내 미디어 기업에 대응전략을 제시하였다.

Executive Summary

■ 급격한 변화기의 글로벌 미디어 산업

- 미디어 산업은 기술 발전의 영향을 많이 받아온 중 하나이다. 최근 디지털 기술의 발전은 미디어 산업 생태계와 비즈니스 모델에 급격한 변화를 야기하고 있으며, 이에 시대적 흐름을 선제적으로 인지하고 핵심 역량을 강화함으로써 변화 속에서 기회를 포착해야 함

■ 리질리언스의 필요성과 구성요소

- 리질리언스는 '원래의 상태로 회복하는 수준을 넘어 위기 이전보다 더 강한 경쟁력을 갖게 된다'는 의미로, '바운스 백(bounce back)'에 그치지 않고 '바운스 포워드(bounce forward)'로 도약하는 조직의 역동적 능력을 뜻함
- 리질리언스를 구성하는 요소로는 인지력, 극복력, 행동력 등 3가지로 꼽히며, 기업들은 리질리언스 수준을 높이기 위해 자사 조직이 3가지 요소적 측면에서 어느 정도에 있는지 인지하고 부족한 부분을 개선·보완할 필요

■ 미디어 기업의 리질리언스 사례

- BBC는 칙허장(Royal Charter)이 제정되는 10년을 기준 삼아 최소 10년 이후의 미래를 '인지'하여 전략 수립에 반영하고 기술 개발을 위해 노력. 특히, 방송 제작자들뿐 아니라 다양한 분야의 전문가 100여 명이 속한 연구개발 부서는 대학, 기업 및 기타 방송사들과의 협력을 통해 방송 분야의 미래 기술을 선도
- Guardian은 대형 미디어 기업 체제를 거부하고 독자생존을 선택해 위기를 맞이했으나 종이 신문을 선호하지 않는 시대적 흐름에 따라 과감히 디지털 화를 선택하여 위기를 '극복'함. 디지털 퍼스트 전략 하에서 가디언은 핵심 상품의 무료화, 글로벌 시장에서 성장을 위한 노력, 새로운 플랫폼에의 대응 전략을 바탕으로 전통 미디어를 재창조
- Comcast는 콘텐츠 사업에 대한 적극적인 확장 의지를 갖고 '행동'함. 공격적인 M&A를 통해 지상파 NBC 방송과 24시간 뉴스 채널 MSNBC, 스포츠 채널(골프TV), 영화 제작사 유니버설 스튜디오뿐만 아니라 '슈렉'과 '미니언즈'의 애니메이션 제작사 드림웍스 등 탄탄한 콘텐츠 경쟁력을 갖춘 글로벌 미디어 기업으로 성장

■ 시사점 및 기업의 대응전략

- 장기적인 시각으로 미래를 예측하고 기술의 변화를 포착하는 인지력을 발휘할 필요가 있음
- 위기 상황일수록 시대적 흐름에 따라 과감한 변화와 혁신을 추구함으로써 위기를 극복해야 함
- 적극적인 행동전략을 바탕으로 핵심 역량을 획득하기 위해 노력하고 이를 바탕으로 경쟁력을 강화해야 함

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

미디어 기업과 리질리언스

급격한 시장 환경의 변화에도 지속적으로 성장하는 미디어 기업들의 원동력은 무엇인가?

“ 급 격 한 시 장
환경의 변화에 대처하는
글로벌 미디어 기업의
숨은 역량: 리질리언스
(Resilience) ”

디지털 기술의 발전과 함께 미디어 산업 환경과 비즈니스 모델은 끊임없이 변하고 있다. 특히, 온라인 미디어의 비중은 두드러지게 확대되고 있다. 새롭게 등장한 대안 미디어는 상당 부분 기존 매스미디어의 역할을 대체하고 있으며, 뉴스를 제공하는 경쟁 사업자들 역시 다수 등장했다. 다수의 미디어가 경쟁하는 자유 경쟁 체제에서 소비자는 다양한 매체를 통해 언제 어디서든 다양한 콘텐츠를 볼 수 있게 되었으며, 이러한 환경 속에서 미디어 규제는 전 세계적으로 완화되는 추세이다. 이에 전통적인 미디어 영역 밖에 있던 구글, 애플, 아마존 등의 IT 기업들은 미디어 산업으로 사업 영역을 확장하고 있으며, 미디어 산업의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다.

치열한 경쟁 속에서 미디어 기업의 핵심 역량으로 여겨지는 킬러 콘텐츠를 확보하기 위해 미디어 기업들은 빈번하게 전략적 제휴, 인수·합병을 시도하고 있다. 거대 미디어 그룹으로 성장한 기업들 역시 규모의 경제를 바탕으로 더 나은 콘텐츠를 개발, 확보하기 위해 끊임없이 노력하고 있다. 최근 미국을 중심으로 통신 산업의 미디어 산업 진출이 가속화됨에 따라 미디어 산업 생태계의 변화와 경쟁은 더욱 심화될 것으로 보인다.

이러한 상황에서 미디어 기업이 미래를 예측하고 준비하는 노력은 매우 중요하다. 여기에 예측 불허의 상황에 대비하고 당면한 어려움을 극복해 낼 수 있는 리질리언스 역량을 조직 내부에 갖추지 않으면 안 된다.

리질리언스 역량을 보유한 글로벌 미디어 기업의 대표적인 사례로 BBC, Guardian, Comcast 등이 있다.

- BBC: 지속적으로 미래를 예측하여 '인지'하고 이를 기반으로 방송 기술 개발 및 적용을 통해 미디어 산업을 선도
- Guardian: 위기 상황에도 변화와 혁신을 추구하는 자세로 디지털 역량을 강화하여 위기를 '극복'한 기업
- Comcast: 적극적인 M&A를 전략을 바탕으로 지속적으로 '행동'하여 자사의 핵심 역량인 풍부한 콘텐츠를 확보한 기업

이러한 기업들은 리질리언스 역량을 통해 미래를 앞서 예측하여 변화를 주도하는가 하면 새로운 기회를 선제적으로 창출하여 기업의 영속성을 유지하고 있다. 본 보고서에서는 세계 미디어 산업을 둘러싼 급격한 변화 속에서도 현재 여전히 지속적으로 성장하고 있는 글로벌 기업들의 사례를 통해 우리 미디어 기업이 갖추어야 할 리질리언스 역량에 대해 고찰해 보고자 한다.

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

급격한 변화기의 글로벌 미디어 산업

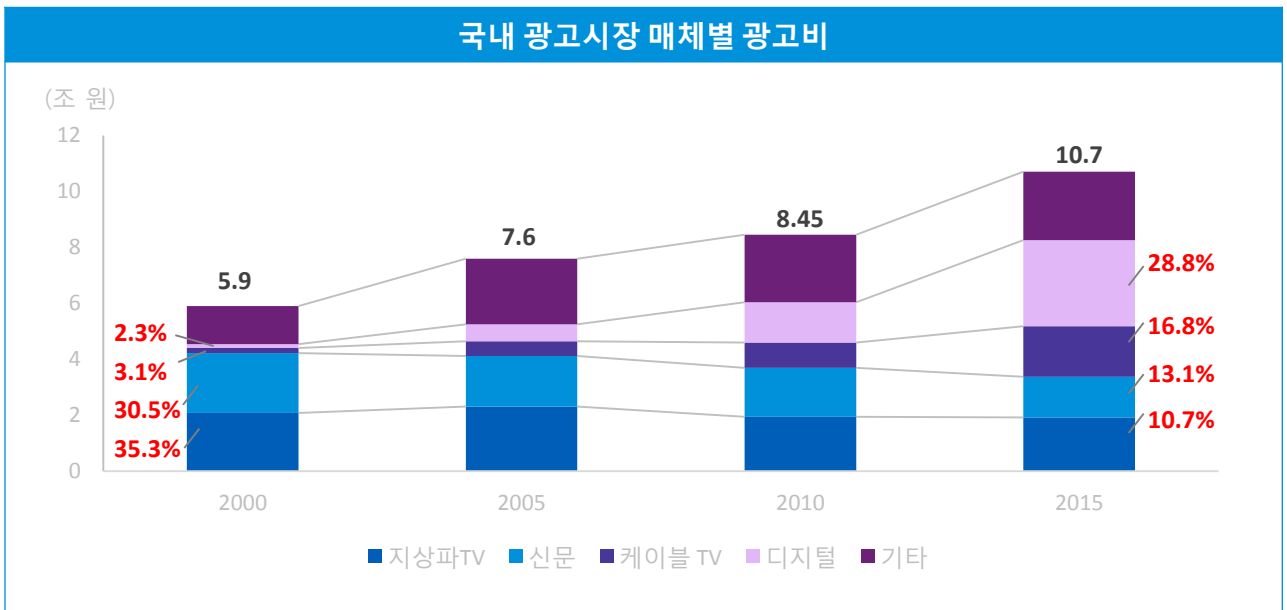
“ 온라인 매체 활용 비중이 확대되고 있으며, 광고 수익에도 직접적인 영향 ”

디지털화의 가운데 선 미디어 기업

미디어의 역사에서 기술은 경쟁력을 확보하는데 매우 중요한 요인이다. 라디오와 텔레비전의 등장이 기존 공연, 영화 및 라디오 산업을 대체, 보완했던 것처럼 인터넷, 모바일 기술의 등장 역시 근래에 미디어를 주도해 온 신문·방송 산업에 큰 영향을 미치고 있다. 최근 디지털 기술의 발전은 미디어 산업을 둘러싼 환경과 산업의 속성을 변화시키고 있다. 신문·방송으로 대변되는 매스 미디어, 일방향, 사업자 중심이었던 미디어 산업은 인터넷, 모바일과 결합함으로써 개인 미디어, 쌍방향, 시청자 중심으로 진화하고 있다.

그중에서도 온라인 매체 활용 비중의 확대는 가장 두드러지는 변화이다. 방송 산업에서 온라인 및 모바일 방송의 비중은 점차 확대되고 있으며, 신문 산업 역시 유료 온라인 신문 이용의 증가, 모바일 단말의 이용 확대로 인쇄 신문의 비중이 축소되고 대신 디지털 신문 시장의 비중이 계속 확대되고 있다. 이는 신문·방송 기업의 주 수익원인 광고 수익에 직접적인 영향을 미쳤다. 2000년 광고시장의 70% 이상을 차지하는 매체였던 신문, 지상파 TV는 2015년 전체 광고비의 31.6%만을 차지했으며, 반면 디지털의 광고비는 연평균 18.4% 증가했다.

이러한 상황 속에서 지상파방송사나 유료방송사 등 전통적인 방송 사업자와 신문사들은 새로운 환경 변화에 적응하고, 이를 잘 활용하여 생존해나가야 하는 상황에 처하게 되었다. 대안 미디어가 상당 부분 기존 매스미디어의 역할을 대체하고 뉴스를 제공하는 여러 경쟁 사업자들이 등장함에 따라 디지털화에 초점을 둔 새로운 전략 모색이 필요하다.



Source: 통계청, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

다매체·다채널 시대의 본격화

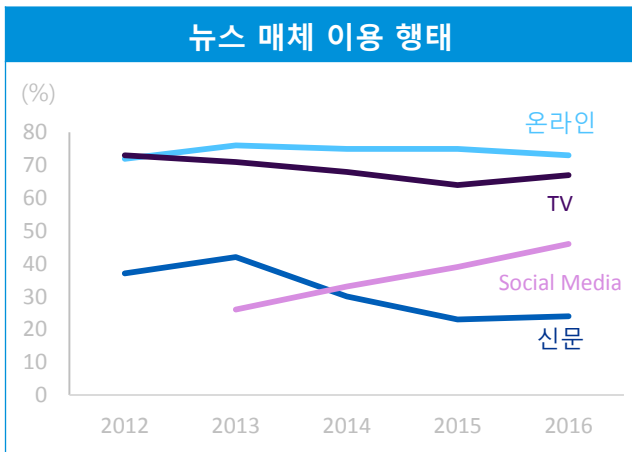
“ 다양한 매체를 통해 언제 어디서든 다양한 콘텐츠를 볼 수 있는 다매체·다채널 환경으로 변화 ”

출근길 지하철에서 스마트폰이나 태블릿 PC로 뉴스를 검색하고 동영상을 시청하는 것은 일상적인 일이다. 초고속 인터넷과 클라우드의 발전은 TV, PC, 스마트폰, 태블릿 PC, 게임 콘솔 등 다양한 매체를 통해 언제 어디서든 다양한 콘텐츠를 볼 수 있는 다매체·다채널 환경을 가져왔다. TV 없이 살거나 TV가 있더라도 지상파 등 일반적인 TV를 보지 않는 가구를 뜻하는 '제로 TV(Zero TV)', 콘텐츠를 한꺼번에 몰아서 시청하는 '빈지뷰잉(Binge Viewing)', 주류에서 벗어난 미디어를 의미하는 레임 스트림(Lamestream) 등 새롭게 등장한 다양한 용어만큼이나 다매체·다채널 환경이 가져온 변화는 크다.

“ 다수의 미디어가 경쟁하며, 미디어 규제 완화로 미디어 기업 전반의 비즈니스 모델 변화 ”

먼저, 미디어 산업은 다수의 미디어가 경쟁하는 자유경쟁 체제로 돌입하게 되었다. 미디어의 파편화로 소비자는 개인화되었으며, 더 이상 불특정 다수를 상대로 하는 매스미디어는 존재할 수 없게 되었다. 각 지역에서 시청할 수 있는 채널의 수가 3~5개로 제한되었던 과거와 달리 TV는 IPTV, 모바일 TV, 스마트 TV 등으로 진화하면서 시간과 장소에 구애받지 않고 즐기는 매체로 변했다. 신문 또한 시민이 직접 사건을 스마트폰 카메라에 담아 SNS를 통해 공유하면서 저널리스트가 뉴스를 제작하던 제한된 영역에서 벗어났으며, 인터넷 포털이나 SNS를 통해 관심도에 따라 뉴스를 구독하기에 이르렀다.

뿐만 아니라, 다매체·다채널의 변화는 전 세계적으로 미디어 규제 완화에 영향을 미치고 있다. 특히 미디어 종류에 따른 규제보다는 동일한 서비스에 대해서는 동일한 규제를 적용하는 수평적인 규제를 따르는 방향으로 변화하고 있다. 이는 전통적인 미디어 영역 밖에 있던 구글, 애플, 아마존 등이 C-P-N-D로 이어지는 미디어 산업의 전 영역으로 사업을 확장하거나 중국의 바이두, 알리바바 등의 기업들이 내수시장을 기반으로 세계 미디어 시장으로 영역을 확장하게끔 하면서 거대 미디어 기업의 등장을 비롯해 미디어 기업 전반의 비즈니스 모델에도 영향을 미치고 있다.



Source: Reuters Institute for Study of Journalism

IT 산업의 미디어 영역 진출 현황

구글	2006년 Youtube를 인수했으며, 2016년 CBS와 제휴를 통해 유료방송 서비스 제공
애플	Apple TV를 통해 콘텐츠 스트리밍 서비스인 HBO 나우를 출시했으며, 자체 콘텐츠 제작
아마존	2010년 아마존 스튜디오를 설립했으며, 2013년 워싱턴 포스트를 인수
바이두	바이두바이슈(百度百秀)라는 그룹 산하 방송 플랫폼을 출시
알리바바	2014년 홍콩 미디어 그룹 차이나 비전을 인수했으며, 2015년에는 유력일간지 SCMP를 인수

Source: 삼성KPMG 경제연구원

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

콘텐츠 확보를 둘러싼 경쟁 심화

“ 콘텐츠 확보는 미디어 기업 전략의 핵심요소로 여겨짐 ”

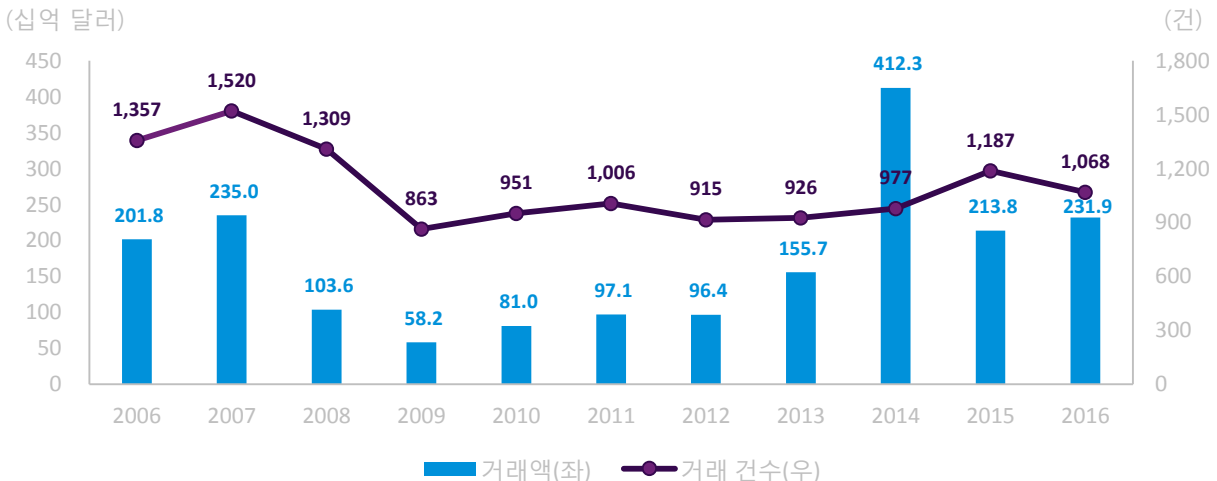
전통 미디어의 미래를 걱정하는 목소리가 세계적으로 높아지고 있다. 경쟁이 심화되는 가운데 방송 산업은 재정투입 이론을 기반으로 제작비 감소보다는 시청률 전략을 선택하여 이윤을 극대화하는 경향으로 나아가고 있다. 신문 산업 역시 여전히 신뢰성 있는 독점적 콘텐츠 확보를 주된 경쟁력으로 여기고 있다. 이처럼 미디어 환경의 변화에도 불구하고 콘텐츠 확보는 미디어 기업 전략의 핵심 요소로 여겨지고 있다.

“ 인수·합병이나 전략적 제휴를 통한 콘텐츠 확보의 움직임 활발 ”

신문·방송 기업들은 자사의 콘텐츠를 다양한 플랫폼에서 최대한 활용함으로써 수익을 극대화하려 하고 있으며, 그 외 C-P-N-D 각 영역의 다양한 사업자들 역시 자사의 경쟁력 강화를 위해 미디어사업에 뛰어들어 양질의 콘텐츠를 확보하고자 노력하고 있다. 여러 콘텐츠를 자체적으로 개발하기도 하지만 인수·합병이나 전략적 제휴를 통해 콘텐츠를 확보하려는 움직임 또한 활발하게 이루어지고 있다.

Time Warner, Viacom, News Corporation 등 주요 미디어 기업들은 오래전부터 콘텐츠 시장에서 우위를 확보하기 위해 신흥시장을 비롯한 글로벌 시장에 대한 지배력을 더욱 강화해왔다. 경쟁력 확보를 위한 수단으로 전략적 제휴, 인수·합병 역시 빈번하게 활용되어 왔다. 통신 산업의 미디어 산업 진출이 가속화되고 킬러 콘텐츠 확보를 위해 국경 없는 전쟁을 치르고 있는 지금 미디어 기업은 향후 어떻게 킬러 콘텐츠를 확보하고, 인수·합병을 할 것인지 만약 한다면 언제, 어떻게 실행할 것인지, 미디어 기업의 지속 가능성을 위해서는 어떻게 해야 하는지에 대해 끊임없이 고민해야 한다.

미디어 산업의 M&A 거래액 및 거래 건수



Source: Bloomberg, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

리질리언스의 필요성과 구성요소

“신문·방송 기업의 미래를 결정하는 유전자 “리질리언스”



리질리언스의 필요성

경영환경의 파괴적 급변화는 비단 신문·방송 산업에만 국한된 이슈는 아니다. KPMG가 주요 10개국의 글로벌 기업 CEO 1,300명을 대상으로 향후 3년 동안 기업 환경에 대해 설문 조사한 결과, 응답자의 72%가 향후 3년이 과거 50년에 비해 더욱 중요한 시기가 될 것이라고 전망했다. 이 중 1/3이 훨씬 넘는 41%의 CEO가 3년 후에는 지금과는 다른 형태의 비즈니스를 운영할 것으로 예상할 정도로 모든 산업의 경영환경은 급변하고 있다.

특히 우리가 예상치 못했던 “브렉시트” 충격과 미국우선주의, 보호무역주의를 주장한 도널드 트럼프가 제45대 미국 대통령에 당선되는 ‘블랙스완’ 급 이변이 연이어 일어나면서 기업은 새로운 경제/경영 환경과 국제질서의 변화에 대해 고민하지 않을 수 없게 되었다.

글로벌 경제가 아직도 뚜렷한 회복력을 보이지 못한 채 저성장의 늪에서 헤어나지 못하고 있는 가운데 최근 발생한 이변들은 국제금융시장과 원자재시장의 혼란을 가중시키고 있다. 또한 경쟁적인 재정 및 통화 정책과 종교와 영토를 둘러싼 각종 지정학적 갈등은 불확실성을 심화시키고 있다.

이에 더불어 4차 산업혁명으로 자리잡은 다양한 첨단기술의 발전으로 기업들은 시장에서 퇴출되지 않기 위해 급격한 환경변화를 받아들일 수 밖에 없는 환경에 직면해 있다. 이제는 「저성장 장기화」라는 현실을 인정하면서 생존과 지속발전을 위한 경영전략의 수립과 실행에 집중할 때가 온 것이다.

이러한 복잡하고 불확실성이 높은 시기에 미래를 예측하고 그에 대비하는 것은 우리 기업이 지속적으로 안고 가야 할 숙제일 것이다. 하지만 이것만으로는 충분하지 않다. 예측이 빗나가 그간의 노력이 물거품이 되거나, 미처 예측하지 못한 상황이 발생하여 한 순간에 기업이 위험에 빠지는 경우가 수시로 발생하기 때문이다. 예측하지 못한 상황에 대비하고 어려움을 극복할 수 있는 역량을 갖추지 않으면 안 된다. 모든 기업들의 ‘리질리언스’에 주목해야 할 이유가 여기에 있다.

리질리언스는 ‘원래의 상태로 회복하는 수준을 넘어 위기 이전보다 더 강한 경쟁력을 갖게 된다’는 뜻이다. 외부 충격을 받은 스프링이 강한 활력으로 반응하며 원래보다 더 튀어 오르는 것과 같이, ‘바운스 백(bounce back)’에 그치지 않고 ‘바운스 포워드(bounce forward)’로 도약하는 조직의 역동적인 능력이 리질리언스다.

리질리언스가 없는 기업은 위기에 처했을 때 이를 극복하지 못하거나 극복하는데 오랜 시간이 걸려 쉽게 정상으로 회복하지 못할 뿐만 아니라 생존조차도 어렵게 된다.

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

리질리언스의 구성요소 : 인지력 · 극복력 · 행동력

삼성KPMG 경제연구원이 발간한 책, 『리질리언스: 기업의 미래를 결정하는 유전자』에서 다양한 사례를 분석한 결과, 기업이 어려운 상황을 성공적으로 견뎌낸 경험을 통해 리질리언스가 체화된 기업은 예측하지 못한 어떤 충격이 오더라도 보다 빠른 속도로 이겨내고 오히려 퀀텀점프를 함으로써 새로운 차원의 성장과 도약이 가능하다는 것을 알 수 있다.

“ 리 질 리 언 스 의 수준을 높이려면 조직의 인지력, 극복력, 행동력 수준을 정확히 알고, 부족한 부분은 개선·보완 필요 ”

이와 같이 갈수록 어려워지는 경제·경영 환경 속에서 지속적인 성장을 위해 기업이 갖춰야 할 리질리언스의 요소로 인(認)·극(克)·행(行)을 꼽을 수 있다. 또한 리질리언스의 수준을 높이기 위해 기업들은 자신의 조직이 인지력, 극복력, 행동력 측면에서 어느 정도 수준에 와 있는지 정확히 알고 부족한 부분은 개선/보완해야 한다.

첫째, 인지력(認知力)이란 현재 상황을 정확하게 통찰하고, 미래를 인지하여 시장 선점하는 능력을 의미한다. 불확실한 경영환경이 이어지는 가운데 미래를 인지하고 선점하는 기업만이 경쟁력을 확보하고 위험과 손실을 줄일 수 있다.

둘째, 극복력(克復力)이란 발생하는 변수들을 효과적으로 극복할 수 있는 능력이다 새로운 도전과 경쟁 속에서는 수시로 발생하는 리스크를 효과적으로 극복하는 것이 그 어느 때보다도 중요하다.

셋째, 행동력(行動力)이란 변화와 혁신을 통해 발전을 이루는 과감한 추진력을 말한다. 이는 곧 변화와 혁신을 위한 과감한 추진력이라고 할 수 있다. 아무리 좋은 전략과 아이디어가 있다 하더라도 행동력이 없으면 아무 소용이 없다는 것이다.

리질리언스 구성요소



Source: 삼성KPMG 경제연구원

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

미디어 기업의 리질리언스 사례

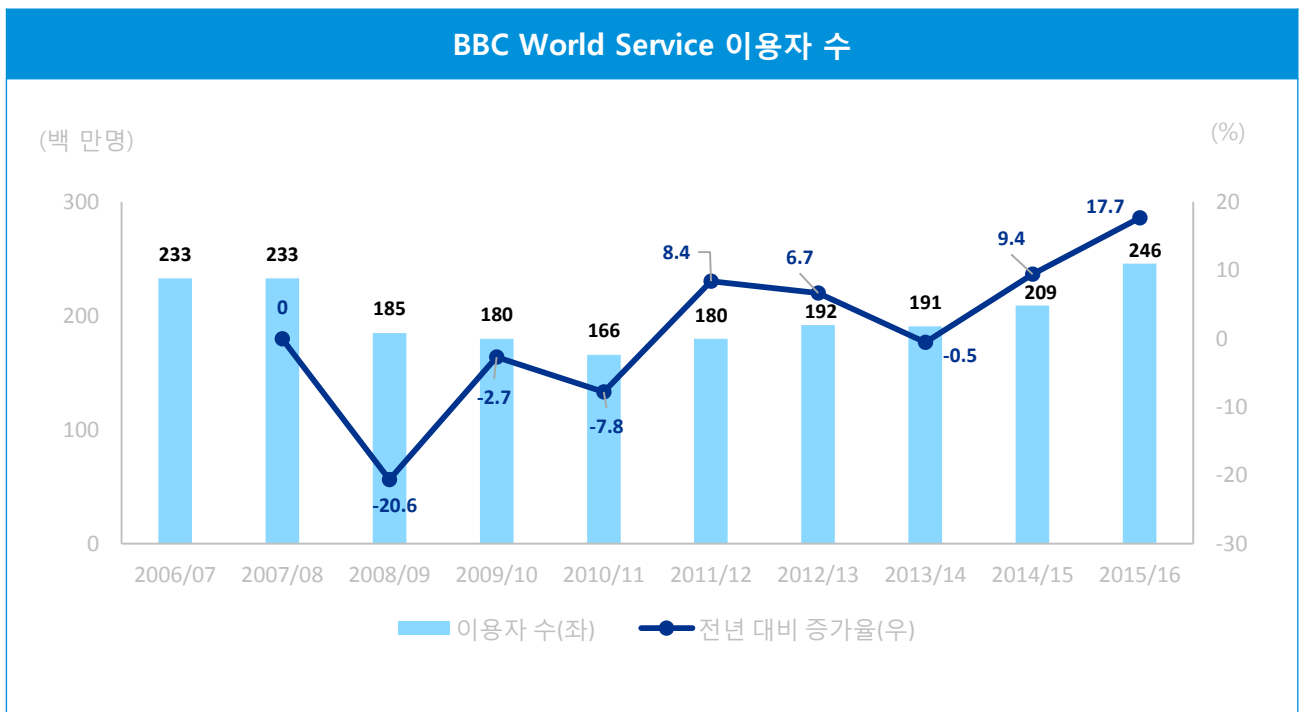
미디어 기업의 '인지' 사례

10년 후 미래를 내다보는 눈/ BBC(British Broadcasting Corporation)

“저녁식사 시간, 셋톱박스에 부모들이 선택해 다운로드한 어린이 TV 프로그램을 함께 본다.”, “출퇴근 기차에서 자신이 좋아하는 드라마의 에피소드를 본다.”, “요리 프로그램을 보다가 리모컨으로 단 한 번 클릭하여 필요한 메뉴를 바로 집으로 배달시킨다.” 이는 디지털 기술의 발달로 오늘날 우리의 일상에서 쉽게 찾아볼 수 있는 일이다. 하지만 위의 글은 1997년 BBC의 미래 재원이란 보고서에 담긴 내용이다. 당시 이는 미래에 대한 놀랄만한 예측이었으며, 20년 후인 지금에 와서는 대부분 현실이 되었다. 이처럼 BBC는 기술 발달의 미래상을 제대로 예측하고 있었으며, 또 그렇게 하기 위해 꾸준히 노력해왔다.

“자타가 공인하는 세계 최고의 공영방송으로서 80년의 역사 속에서 방송 산업의 이정표와 같은 역할을 수행”

세계 최초로 설립된 공영방송인 BBC는 1999년 코피 아난(Kofi Annan) 전 유엔사무총장이 “BBC는 영국이 국제사회에 준 20세기 최고의 선물이다”라고 언급할 만큼 자타가 공인하는 세계 최고의 공영방송으로서의 권위를 지켜오고 있다. 80년의 긴 역사 속에서 BBC는 방송 산업의 이정표와 같은 역할을 수행해왔으며, 그 결과 영국 성인의 96%가 BBC의 서비스를 TV, 라디오, 온라인을 통해 매주 사용하고, 매주 평균 2억 4600만 명의 세계 인구가 BBC World 서비스를 이용하고 있다(2015/16 Annual Report 기준).



Source: BBC Annual Report, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

“ 미래를 예측하고 준비하는 전략이 뒷받침 ”

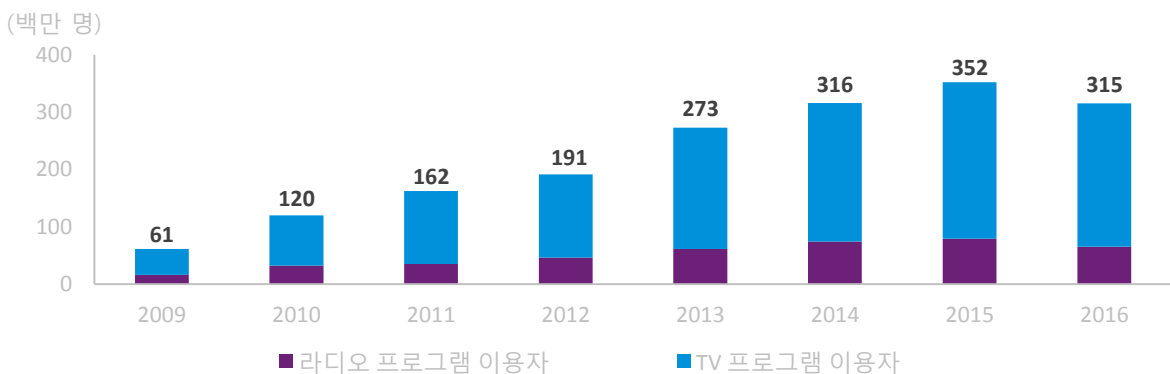
오늘날 지상파 텔레비전의 디지털화 등 제반 환경에 대한 투자가 완료된 새로운 방송환경에서도 BBC가 국민적 지지를 유지하고 공영방송으로서의 지위를 공고히 한데는 미래를 예측하고 준비하는 전략이 뒷받침되었기 때문이다. BBC는 10년마다 이뤄지는 칙허장(Royal Charter)의 만료와 갱신을 기준으로 최소 10년 뒤의 미래를 바라보며 계획을 세워왔다. 특히, 영국의 디지털 전환 완료, 수신료 수입 보장의 만료 등 주요한 이슈들이 발생했던 2012년을 앞두고 발표한 2006년 4월 '창조적 미래' 6개년 계획은 BBC의 미래 예측과 전략 수립 역량을 여실히 보여주었다.

“ 저널리즘 연구소가 중심이 되어 1년간 라이프 스타일, 기술, 시청자와의 쌍방향성에 대해 종합적으로 연구 ”

이는 BBC의 저널리즘 연구소가 중심이 되어 10개 팀이 1년간 변화무쌍한 라이프 스타일, 기술, 시청자와의 쌍방향성 등에 대해 종합적으로 연구한 끝에 내놓은 결과물이었다. BBC는 미래 예측을 통해 '더 작은 BBC로(a smaller BBC)', '양질의 콘텐츠에 역량 집중(focused on quality)', '디지털 시대의 대비(ready for digital)'를 근간으로 하는 전략을 수립했다. 이어서 2007년 10월에는 이 '창조적 미래' 전략의 구체적인 실행안을, 2010년 3월에는 '양질의 프로그램 최우선(Putting Quality First)' 계획을 발표했고, BBC 트러스트는 7월 이에 대한 중간 보고서를 발표했다. 이처럼 BBC는 일련의 전략안과 보고서를 바탕으로 미래 전략을 지속적으로 검토하며, 계속해서 진화해 왔다.

특히, 2007년 출시된 아이플레이어는 인터넷에 연결된 PC, 스마트폰, 태블릿 PC, 게임 콘솔 등을 이용해 언제든지 BBC 콘텐츠를 볼 수 있게 한 서비스로 창조적 미래 전략 하에서 '디지털 시대의 대비'의 가장 성공적인 사례로 평가되고 있다. 또한, 이후에도 BBC는 10년 후를 바라보는 미래예측을 바탕으로 지속적으로 혁신을 추구해왔다. 2012년에는 '뉴 브로드캐스팅 하우스'로 명명한 신사옥을 짓고 통합뉴스룸을 구축하여 뉴스와 취재는 공동으로 하되 뉴스 생산과 유통은 플랫폼 별로 최적화하였으며, 2014년 브라질 월드컵 때는 증강현실을 접목해 "마치 바로 현장에 있는 것 같은" 경험을 제공하고 실감미디어로 한 발짝 나아갔다.

BBC iPlayer 이용자 수



Source: BBC

Note: 1월 기준 평균, 2016년 라디오 이용자 데이터 일부 누락

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

“ 연구개발 부서는 방송 기술 발전의 최전선에서 끊임없는 혁신을 주도함 ”

또한, BBC의 변화와 혁신 뒤에는 연구개발 부서가 있었다. BBC의 연구개발 부서는 세계적으로 유명하다. 연구개발 부서는 BBC가 공공 방송 서비스를 시작한 이래 방송 기술 발전의 최전선에서 끊임없는 혁신을 이끌어 왔다. 지난 80년간 연구개발 부서는 범 산업적 협업을 통해 1930년대의 소음 제거 마이크, 1950년대 최초의 대서양 텔레비전 전송, 1970년대 시팩스(Ceefax), 1990년대 디지털 라디오, 2000년대 프리뷰 HD(Freeview HD)에 이르기까지 혁신적인 기술을 주도해왔다.

영국 북부와 남부의 연구소를 기반으로 하는 BBC의 연구개발 부서는 방송 제작자들뿐 아니라 다양한 분야의 전문가 100여 명이 한 팀을 이루어 연구를 수행하고 있다. 소프트웨어 개발자, 인간행동 전문가, 심리학자, 인류학자들이 포함되어 있다. 또한 대학, 기업 및 기타 방송사들과의 협력을 통해 더욱 다양한 산업에 영향을 미치고 차세대 시스템 및 표준을 개발하고자 노력한다. 방송국 내외의 융복합 전문가들로 구성된 연구개발 부서는 지금도 여러 가지 실험을 자체적으로 수행하고 있다.

“ 최근, 시청자들을 어떻게 BBC의 서비스에 참여시킬 수 있는지 끊임없이 연구 중임 ”

최근 연구개발 부서는 BBC Digital 사업부에 소속되어 디지털 시대의 방송을 찾아가고 있다. 시청자 개인에 맞춤형 서비스를 제공하겠다는 신조 아래, 시청자들을 어떻게 BBC의 서비스에 참여시킬 수 있는지 끊임없이 연구하고 있는 것이다. 인지형 미디어(Perceptive Media) 실험은 그러한 노력 중 하나이다. 인지형 미디어란 시청각적인 요소들이 시청자들의 요구에 따라 유동적으로 변화 가능한 콘텐츠를 의미한다. 실험에서 BBC는 앱을 통해 시청자들의 성별, 정체성과 관련된 항목뿐만 아니라 성격 유형 테스트를 바탕으로 성향에 관한 상세한 부분을 파악한다. 이와 같은 정보를 기반으로 배경 음악, 스튜디오 배경 색상 및 채도를 변화시키고 여성 혹은 남성적 시각에 따라 화면을 달리 제공하거나 생략하는 시도를 통해 시청자를 상대로 연구를 수행한다.

인지형 미디어로서 최초로 실험한 라디오 방송은 랭카스터 대학과, 서로 다른 성향을 가진 소비자 입맛에 맞는 다양한 콘텐츠 개발하는 방법론적 측면은 요크대학과 연구하는 등 대학 및 기업과의 융복합 연구 역시 인지형 미디어 실험에서도 이루어지고 있다. 이러한 실험을 통해 BBC는 기술의 진화에 따라 가족이나 친구들이 어떤 프로그램을 시청하던 개인이 보고 싶은 프로그램에는 더 큰 영향을 미치지 않는 즉, 방송이 개인적인 소비물이 된 시대적 흐름을 더욱 정확히 파악하고 시청자 개개인에게 맞춤형 서비스를 제공하는 것에 더욱 가까이 다가가고 있다. 이처럼 BBC는 미래를 인지하기 위한 노력과 혁신을 통해 시대적 흐름에 따라 ‘방송’이라는 용어를 다시 해석하고 시청 및 청취의 새로운 방식을 제공하고자 노력하고 있다.

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

신문·방송 기업의 '극복' 사례

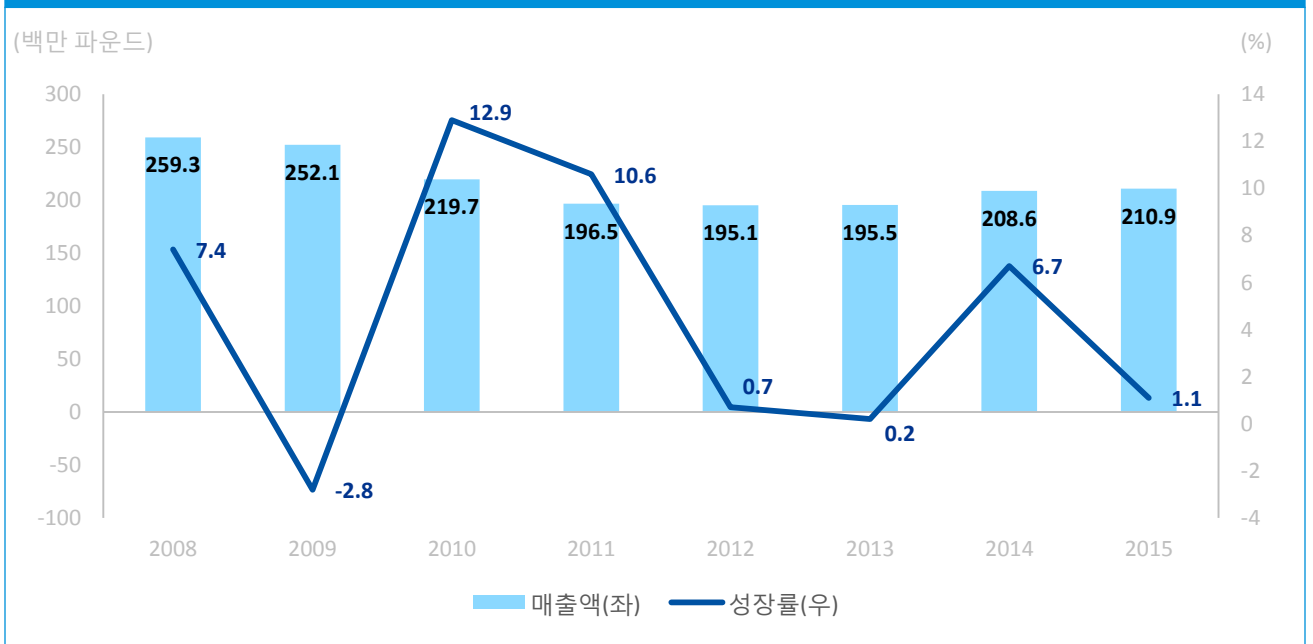
생존의 기로에서 외친 디지털 퍼스트 / 가디언(The Guardian)

가디언은 1821년 창간된 영국의 대표적인 신문으로, 잉글랜드 북부 맨체스터를 기반으로 '맨체스터 가디언'이라는 주간지로 발행하며 시작했다. 이후 전국지로 발전하며 1959년 '가디언'으로 사명을 바꿨다. 가디언은 데일리 텔레그래프(Daily Telegraph)와 타임스(The Times) 등과 함께 영국을 대표하는 주요 일간지이지만, 2000년대부터 적자를 피할 수 없었다. 종이 신문을 선호하지 않는 시대 흐름에 따라 신문 발행부수와 구독자 수가 지속적으로 줄어든 점이 가장 큰 이유였다. 2000년대 초반 평균 40만 부에 달했던 신문 발행부수는 2009년에는 평균 33만 부로 감소했다.

“ 종이 신문을 선호하지 않는 시대 흐름과 대형 미디어 기업의 휘하로 들어가지 않아 2000년대부터 피할 수 없었던 적자 ”

신문사들은 위기를 타개하기 위해 여러 방안을 마련했는데, 그 중 하나는 대형 미디어 기업의 휘하로 들어가는 것이었다. 타임스가 루퍼트 머독의 뉴스코퍼레이션(News Corporation), 데일리 텔레그래프가 영국 재벌 바클레이 형제의 소유가 되었지만 가디언은 독립적인 편집권을 지키기 위해 독자 생존을 선택했다. 여타 신문사들이 현금이 풍부한 대형 미디어 기업 산하에서 안정적으로 자금을 받는 상황과는 달리 가디언은 생존의 기로에 놓이게 됐다. 가디언은 2010 회계연도에 3천4백만 파운드(6백억 원)에 달하는 영업손실을 기록하는 등 대안이 없다면 기업을 지탱할 자금이 5년 내에 바닥을 드러낼 상황으로 치달았다.

가디언의 매출액 및 성장률



Source: Bloomberg, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

이렇게 절박한 환경 속에서 가디언 미디어 그룹 대표 앤드류 밀러(Andrew Miller)는 2011년 6월, 혁신안을 발표한다. 향후 5년 동안 디지털 부문의 역량을 최대로 강화하겠다는 '디지털 퍼스트(Digital First)'를 선언한 것이다. 디지털 퍼스트는 현재는 대부분의 종이 신문 기업들이 디지털화를 진행하고 있기 때문에 특별하지 않게 들릴 수 있지만, 당시에는 세상의 주목을 불러일으킬 만큼 대단한 선언이었다. 앤드류 밀러 대표는 적어도 2016년에는 연간 1억 파운드 수준의 디지털 매출을 올릴 수 있는 기업으로 탈바꿈하겠다는 계획을 내비쳤다.

“ 가디언 지는 편집국장 앨런의 웹 퍼스트 전략을 발전시키며 오픈과 디지털을 필두로 한 '디지털 퍼스트(Digital First)' 혁신안으로 위기 타개하고자 노력 ”

디지털 퍼스트를 구축하기 위한 첫 걸음은 미국과 호주 신문 시장을 겨냥하는 것이었다. 두 시장은 같은 영어권이었고 과거 대영제국의 식민지이기도 한 공통점이 있어 언어 및 문화적으로 공략해 볼만한 곳이었다. 가디언은 목표로 정한 현장에 가서 생생한 디지털 판을 만들기로 했다. 새롭게 만드는 디지털 판은 고유한 콘텐츠로써 전략적 철학이 필요했는데, 이 부분은 20여 년 간 책임자 역할을 수행하고 있던 편집국장 앨런 러스브리저(Alan Rusbridger)가 담당했다.

앨런 러스브리저 국장은 디지털 퍼스트의 시초라 할 수 있는 '웹 퍼스트(Web First)'를 2006년부터 선포한 인물로, 취임 초기부터 가디언의 웹사이트 규모를 키우는 데 중점을 뒀다. 이러한 흐름을 발전시킨 디지털 퍼스트의 키워드는 '개방'으로, 다방면에 있어 개방이 이루어졌다. 우선 편집국 소속 기자들뿐만 아니라 외부 기고자들에게도 기사를 쓸 수 있는 문을 열었다. 이는 오픈 저널리즘으로, 각 분야의 전문가들이 기고하는 Comment Is Free(CIF) 서비스를 도입했다. 또한 다음 날 실릴 기사 계획까지 이용자들에게 공개했다. 이러한 예고 기사를 바탕으로 네티즌들은 자신이 알고 있는 정보나 의견을 페이스북, 트위터 등을 통해 기자에게 개진할 수 있도록 했다. 물론 이러한 콘텐츠는 원하는 사람들이 모두 볼 수 있도록 과금(課金)하지 않았다.

“ 종이신문보다 디지털 부문 역량 강화에 집중하며 종이신문에 대한 질적 변화도 추구하면서, 디지털 플랫폼 중심인 조직으로 탈바꿈 ”

더불어 가디언은 종이신문보다 디지털 부문 역량 강화에 집중했다. 디지털 콘텐츠와 종이신문 제작에 기울이는 관심을 8 대 2로 배분했다. 하지만 종이신문에 대한 질적 변화도 놓치지 않았다. 가디언이 독자들의 구독 행태를 분석한 결과, 절반 이상의 가디언 독자들이 저녁에 신문을 읽는 것으로 나타났다. 따라서 오전 9시 뿐만 아니라 오후 9시에도 의미 있는 내용을 기사로 선별하고, 신문 디자인도 과감하게 혁신했다.

가디언은 전통 있는 신문 회사라는 인식을 넘어 디지털 플랫폼을 중심에 놓는 조직으로 거듭나기 위해 디지털화를 빠르게 구축해나갔다. 경영진은 온라인 독자를 확대해 광고 수입을 늘리고 신문 지면과 제작 인력은 줄여 비용을 절감하겠다는 포석을 깔고 있었으며, 앤드류 밀러 대표는 소셜 미디어와 스마트 기기를 통해 이미 상당한 정보력을 갖춘 일반 대중과 오프라인 기자의 상호작용을 어떻게 창의적으로 이끌어내는가에 집중했다.

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

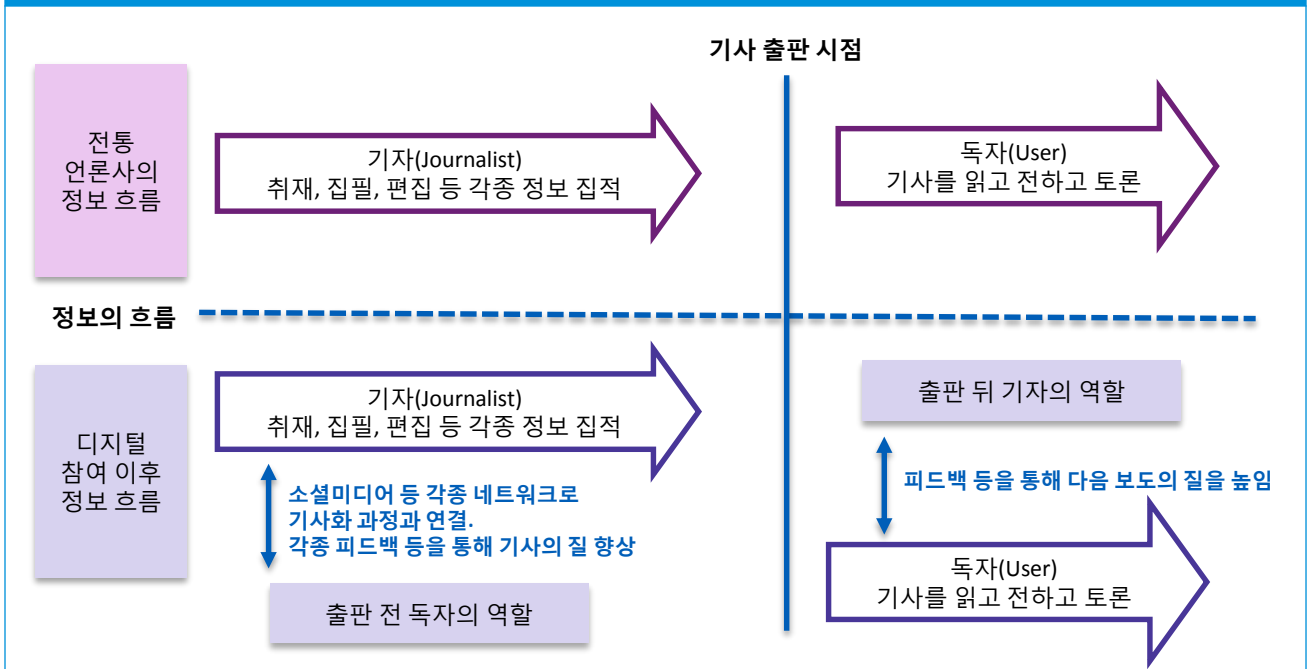
가디언의 디지털화를 구현해내기 위해서는 '디지털 참여국'이라는 부서가 앞장섰다. 디지털 참여국은 사회정책, 스포츠, 지역 등 다른 편집국 기자들과 함께 디지털 공간에서 새로운 미디어 실험을 진행했다. 가디언의 기사를 묶어 종합적으로 특정 사안을 볼 수 있는 디지털 보도물을 만들어내기도 하고, 신문사로는 최초로 실시간 뉴스를 분단위로 생중계하는 '라이브 블로그' 서비스도 선보였다. 이러한 서비스들은 신문 독자 및 웹사이트 이용자들에게 좋은 반응을 이끌어냈다.

가디언은 디지털 퍼스트 전략을 통해 세계적 명성을 쌓아감과 동시에 홈페이지 방문자 수도 급증했으며, 개혁 시작 3년 만인 2014년에는 뉴욕 타임스를 제치고 세계에서 두 번째로 많이 읽히는 영문 사이트로 성장했다. 디지털화를 시도하면서도 기사에 대한 신뢰를 잃지 않으며 2013년 미국 CIA직원 에드워드 스노든이 미국 국가 안보국이 구글, 페이스북 등 주요 IT기업들의 서버에 접속해 개인정보를 수집해왔다는 사실을 폭로하고, 위키리스트를 만든 줄리언 어샌지가 미국을 비롯한 주요 국가의 외교 비밀 문서를 폭로하는 등 세계를 뒤흔드는 특종도 쏟아냈다.

그 결과 2009년부터 마이너스를 기록하던 전년 대비 수익 성장률은 2013년부터 플러스로 전환되었으며, 전체 수익에서 디지털 부문이 차지하는 비중도 점차 늘어났다. 2016년 11월 조사 결과에서 방문자가 많은 뉴스 사이트 5위에 선정되어 유력 일간지로서의 명성을 지속하고 있다.

“ 디지털 참여국이
 앞장선 디지털 퍼스트 전략을 통해 플러스 수익 성장률 달성, 유력 일간지로서의 명성을 지속 ”

가디언지의 디지털 참여 전·후 정보 흐름의 변화



Source: 언론사, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

신문·방송 기업의 '행동' 사례

케이블 방송 기업에서 종합 미디어 기업으로의 확장 / 컴캐스트(Comcast)

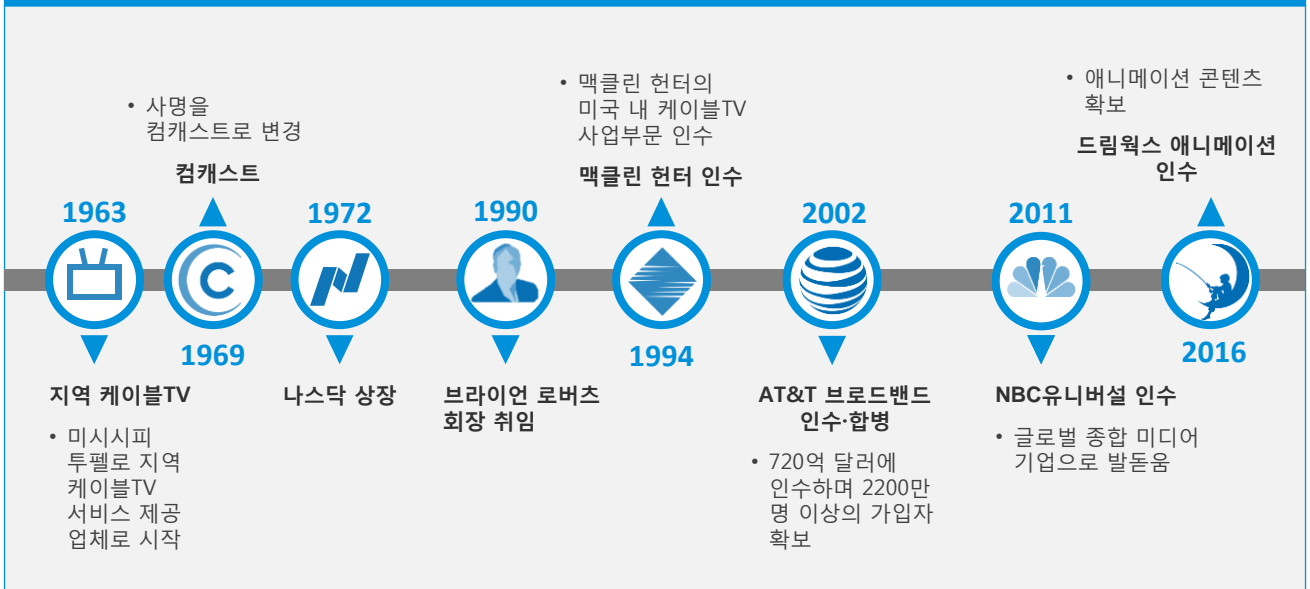
컴캐스트는 미국 최대 케이블TV·초고속인터넷 기업이다. 하지만 처음부터 줄곧 1위 업체는 아니었다. 1963년 설립 당시 컴캐스트는 가입자 1,200명의 미시시피 투펠로 지역의 케이블TV 서비스를 제공하는 기업으로 시작했다. 작지만 탄탄한 기업으로 성장하고 있던 가운데, 설립자의 아들 브라이언 로버츠(Brian L. Roberts)가 회장으로 취임하면서 컴캐스트의 사업 영역은 본격적으로 확장되기 시작했다.

신문·방송 산업에서는 서비스 이용자를 확보하는 것이 중요한데, 컴캐스트는 케이블 사업 초기부터 케이블TV 이용자 규모를 안정적으로 유지하면서 이를 기반으로 인터넷과 종합 미디어 분야로 사업 분야를 확장했고, 시장 확대 방법으로 공격적인 M&A를 선택했다. 컴캐스트가 세계적인 기업으로 자리매김하는 데는 중요한 인수·합병들이 있었는데, 특히 2002년 AT&T 브로드밴드 인수, 2011년 NBC유니버설 인수 등이 손꼽힌다.

1990년대 케이블TV 가입자 수가 정체되자, 컴캐스트는 시장 점유율을 확대할 방안으로 캐나다 맥클린 헌터(Maclean Hunter)사의 미국 내 케이블 TV 사업부문 인수 경쟁에 참여했다. 컴캐스트는 당시 미국 내 케이블TV 업체 중 5위에 그치고 있었는데, 맥클린 헌터의 미국 내 케이블TV 사업부문을 현금 12억7천만 달러에 인수하는 데 성공해 총 350만 명의 가입자를 확보하며 가입자 기준 미국 내 케이블TV 업계 3위 업체로 발돋움하게 됐다.

“ 지역 케이블TV 서비스 기업으로 시작한 컴캐스트... 브라이언 로버츠 회장 취임 이후 적극적 M&A 전략으로 종합 미디어 기업으로 확장되기 시작 ”

컴캐스트의 주요 역사



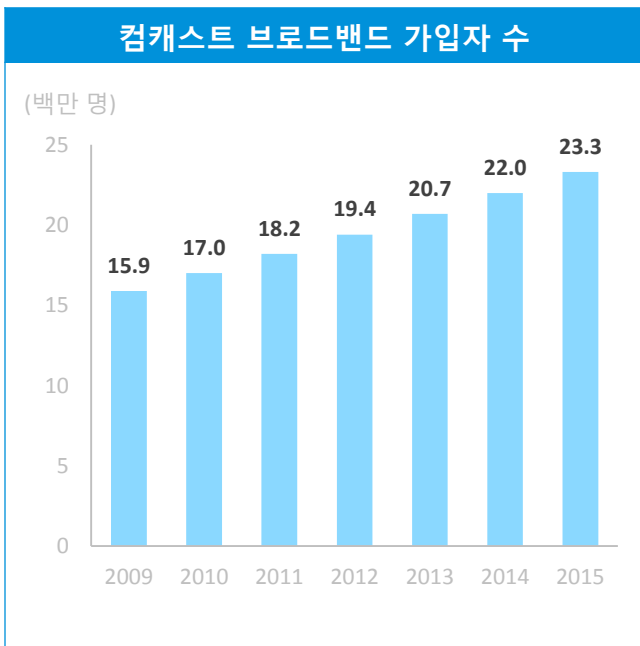
Source: Comcast 홈페이지, 언론사, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

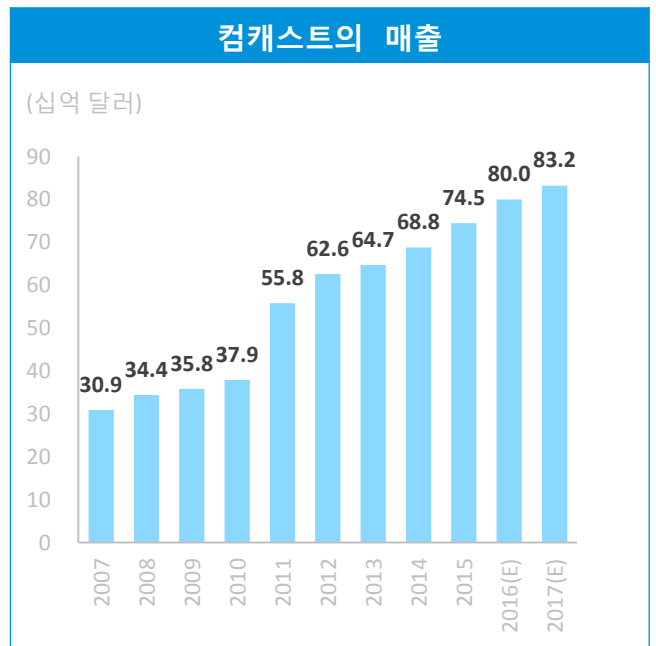
“ AT&T 브로드밴드, NBC유니버설 인수 등... 미디어 콘텐츠 분야 진출로 케이블·미디어 기업으로 자리매김 ”

케이블TV 전문 기업으로 안정적으로 성장하던 컴캐스트는 2001년 12월 AT&T 브로드밴드(AT&T Broadband) 인수를 발표한다. 거래 규모는 720억 달러에 달했으며, 인수를 통해 컴캐스트는 2200만 명 이상의 가입자를 확보하고, 미국 내 최대 케이블TV 및 초고속 인터넷 제공 기업으로 등극했다. 동시에 인수에 따른 합병을 통해 AT&T와 타임 워너 엔터테인먼트 사이의 합작회사에 보유 중이었던 AT&T 지분, 컴캐스트가 보유 중인 QVC, E! 엔터테인먼트, 더 골프 채널, 기타 엔터테인먼트 사업에 대한 지분을 인계 받으면서, 미디어 콘텐츠 분야로 사업을 지속적으로 확장하며 세계 최대 미디어 기업으로 부상하는 초석을 마련했다.

콘텐츠 사업에 대한 확장 의지를 적극적으로 표현하던 컴캐스트는 2009년부터 NBC유니버설(NBC Universal) 인수를 본격화했다. 이후 여러 매각과 심의 단계를 거치면서 컴캐스트는 TV 및 영화, 엔터테인먼트, 뉴스, 정보 콘텐츠의 개발·제작·마케팅 분야에서 선도적인 역할을 해온 대표적 콘텐츠 기업인 NBC유니버설을 인수하게 된다. NBC유니버설 인수를 통해 컴캐스트는 단순히 방송·통신 네트워크 서비스를 제공하는 플랫폼 사업자가 아닌, 플랫폼과 콘텐츠를 수직적으로 결합, 운영하는 글로벌 종합 미디어 기업이 됐다. 2011년 컴캐스트와 NBC 유니버설 합병이 완료되면서 컴캐스트의 매출 규모는 급격히 증가했다. 매출 규모는 전년대비 47.2% 성장한 558억 달러, 영업이익은 34.3% 증가한 107억 달러를 기록했다. 케이블 사업 부문도 아날로그 채널 가입자의 디지털 전환에 따른 수익 확대, 통신 및 데이터 서비스 제공에 따른 TPS(Triple Play Services) 선점 등으로 계속 성장 추세를 유지하는 것으로 나타났다.



Source: Statista(2016)



Source: Bloomberg, 삼정KPMG 경제연구원 재구성
Note 2016(E), 2017(E) 매출액은 예상치

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

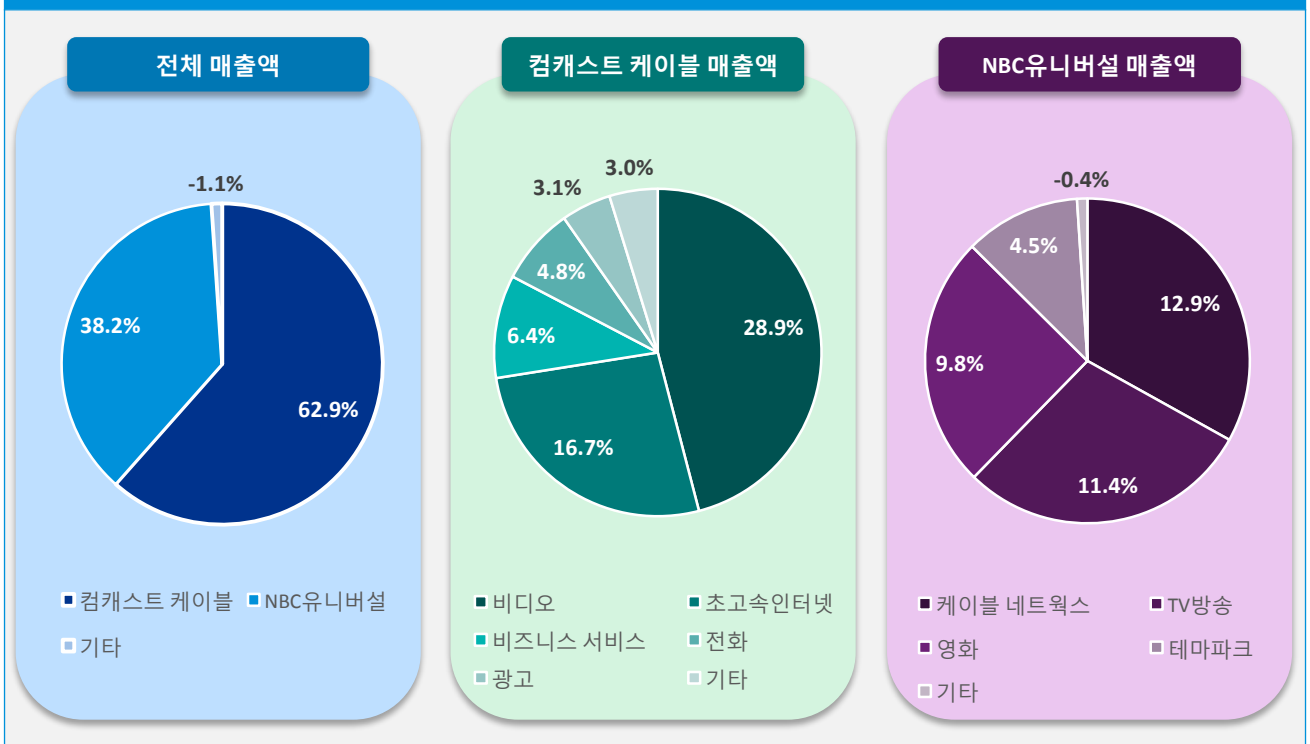
최근 아마존, 넷플릭스 등 거대 IT·미디어 기업들이 콘텐츠 사업 강화 움직임을 보이면서 콘텐츠 업계의 합종연횡이 더욱 가속화되는 모습을 보이고 있다. 컴캐스트도 NBC유니버설 인수에 그치지 않고 미디어 영역으로 사업을 계속적으로 확장하고 있는 가운데, 2016년 4월에는 슈렉, 쿵푸팬더, 드래곤 길들이기 등으로 유명한 실사영화 기업 드림웍스 애니메이션(DreamWorks Animation)을 인수해 애니메이션 콘텐츠를 확보하기까지 했다.

“ 최근 이동통신 서비스 개시를 알리며 케이블과 콘텐츠 미디어 경쟁력을 기반으로 통신시장에서의 지각변동을 예고 ”

2016년 9월 로버츠 회장은 골드만삭스가 주최하는 연례 미디어 컨퍼런스(Communacopia Conference)에 참석해 "내년 중순부터 컴캐스트의 1500만개에 달하는 와이파이 핫스팟과 버라이즌 네트워크를 활용해 2800만 가입자를 대상으로 이동통신 서비스를 하겠다"고 말했다. 로버츠 회장은 서비스 가격과 스마트폰을 활용할지 등의 세부적인 내용은 공개하지 않았지만 '와이파이'와 가상이동통신망(MVNO)을 활용할 방침은 명확히 했다.

케이블 사업에서 시작한 컴캐스트는 안정적 수익원을 효과적으로 유지하면서도 아날로그에서 디지털로의 변화와 미디어 융합 등 시장 흐름에 적절히 대응하면서 사업 영역을 더욱 넓히고 있다. 최근에는 통신시장에도 뛰어 들겠다는 출사표를 던진 컴캐스트가 막강한 케이블TV 및 콘텐츠 미디어 경쟁력을 기반으로 모바일 시장에 어떤 지각변동을 일으킬지 전세계적인 관심사로 떠오르고 있다.

컴캐스트의 매출액 비중



Source: Bloomberg, 삼성KPMG 경제연구원 재구성
 주: 2015회계연도 매출액 기준

미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

시사점 및 기업의 대응전략

“ 변화의 시대,
중요한 것은 인지력 즉,
미래 예측의 힘 ”

미래를 예측하고 변화를 주도하라

변화의 시대, 중요한 것은 인지력 즉, 미래 예측의 힘이다. 역사적으로 새로운 기술이 등장할 때 미디어 산업은 위기를 맞이하거나 기회를 찾아 성장해왔다. 그 속에서 때로는 기술 개발을 주도하며 끝없는 발전을 거듭해왔다. 하지만 최근 십수 년간의 미디어 산업은 디지털 기술의 등장으로 인해 지난 수백 년 간의 변화보다 더 많은 변화를 겪고 있다. 파괴적 혁신이라 불릴 만큼 급격한 변화의 흐름 속에서 경쟁력을 확보하고 지속적인 성장을 이어나가기 위해서는 그 어느 때보다 미래를 정확하게 예측하고 진화된 기술을 활용하는 능력이 필요하다.

시시각각 변하는 기술 변화의 흐름 속에서 미디어 산업이 새로운 기술을 이해하고 활용하는 것은 점점 더 중요해지고 있다. BBC는 1922년 설립 이후 줄곧 세계를 대표하는 공영방송으로서의 지위를 굳건히 하고 있다. 이는 정확한 미래 예측과 방송 기술 혁신을 위한 끊임없는 노력에 근간을 두고 있다. BBC는 칙허장(Royal Charter)이 제정되는 10년을 기준 삼아 최소 10년 이후의 미래를 예측하고 이를 반영한 전략 수립과 기술 개발을 위해 노력해왔다.

“ 미래를 정확하게
예측하고 기술 혁신을
위한 끊임없는 노력 필요 ”

무엇보다 인지력을 확보하기 위한 BBC의 노력은 단순한 미래 예측 차원에 그치지 않았다. 구체적인 전략 및 실행계획, 평가 등이 수반되었으며, 기술과 환경의 변화에 대응하는 것은 물론 방송 기술 개발을 제안하고 주도함으로써 미래 미디어 사업을 선도하는 구체적인 움직임을 보여주었다. 그 어느 때보다도 급격한 변화가 이루어지고 있는 상황 속에서, 미디어 기업은 새로운 기술이 가져올 변화를 정확히 예측하고 변화를 주도함으로써 뉴미디어와의 경쟁에서 도태되지 않고 앞으로 나아갈 방향을 모색해야 할 것이다.



미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

과감한 변화와 혁신을 추구하라

“ 변화하는 시장 환경, 새로운 경쟁자의 등장 속에서도 위기를 헤쳐나갈 수 있는 힘, 극복력 ”

미디어 산업 가운데서도 특히 신문·방송 기업은 어려운 시기를 보내고 있다. 일부 낙관적 시각에도 불구하고 신문·방송 산업의 하향 추세에는 이견이 없다. 경제 위기로 인한 광고 비용의 축소는 광고를 주 수익원으로 하는 신문·방송업계에 타격을 주었으며, 인터넷은 많은 독자와 광고주를 빼앗아 갔다. 하지만 변화하는 시장 환경, 새로운 경쟁자의 등장 속에서도 위기를 헤쳐나갈 수 있는 힘, 극복력을 바탕으로 난관을 잘 극복한 기업이 있다.

가디언의 사례는 시대의 흐름에 부응하는 변화와 혁신의 중요성을 보여준다. 종이 신문을 선호하지 않는 시대적 흐름에 따라 과감히 디지털 화를 선택했다. 디지털 퍼스트 전략 하에서 가디언은 핵심 상품의 무료화, 글로벌 시장에서 성장을 위한 노력, 새로운 플랫폼에의 대응 전략을 바탕으로 전통 미디어를 재창조했다. 디지털 화에 뛰어든 가디언은 뉴스 상품을 제작하는 방법, 독자에 대한 이해를 일찍이 쌓을 수 있었으며, 이를 바탕으로 독자들이 함께 만들어가는, 독자들이 원하는 미디어로 나아가기 위해 지속적인 혁신을 거듭해왔다.

“ 독자들이 원하는 미디어로 나아가기 위해 지속적인 혁신 필요 ”

가디언은 위기 속에서도 과감한 변화와 혁신을 추구했다. 미디어 산업은 디지털 기술의 도입과 함께 지속적으로 새로운 비즈니스 모델의 도입과 적용이 요구되고 있다. 또한, 새로운 기술의 등장, 소비 행동의 변화, 산업의 파괴에 이르는 새롭고 도전적인 변화는 더욱 빠른 속도로 미디어 산업을 위협할 것으로 전망되고 있다. 이러한 상황 속에서 과감히 변화와 혁신을 추구하는 기업만이 위기를 극복해 나갈 수 있을 것이다.



미디어 기업의 리질리언스(Resilience)

탄탄한 콘텐츠로 경쟁력을 확보하라

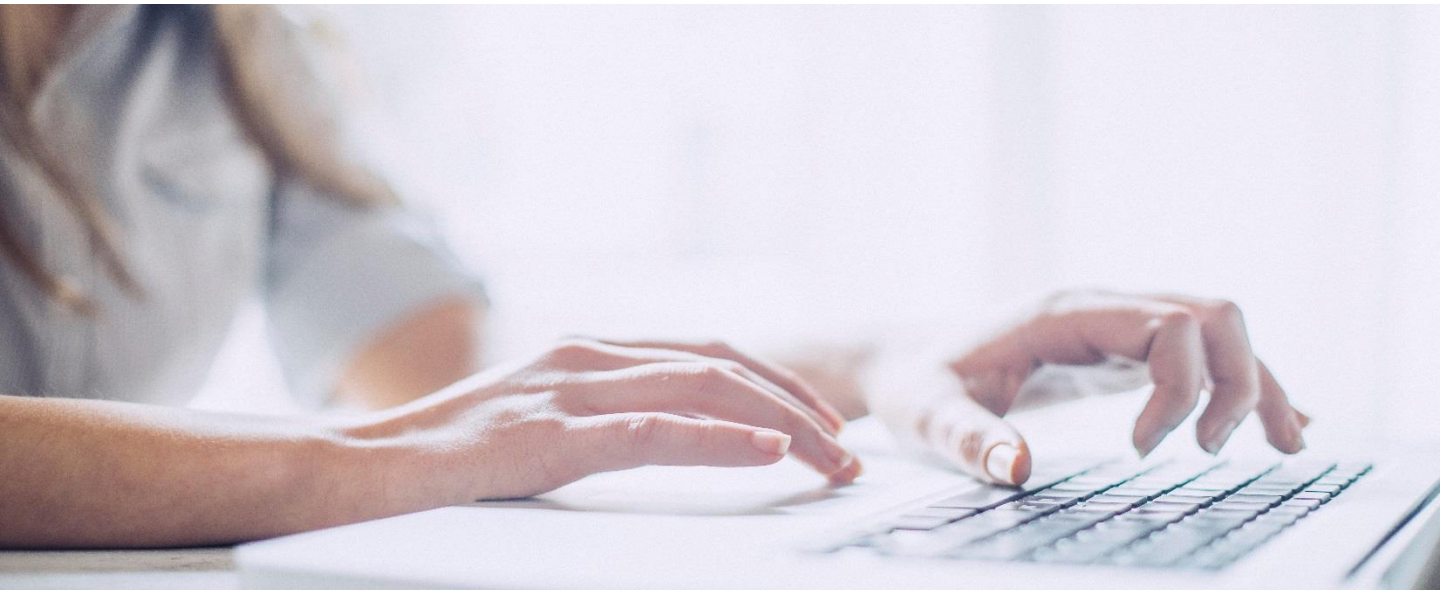
“ 생존 경쟁에서 살아남기 위한 '행동력' ”

2016년 미디어 산업의 가장 큰 이슈는 AT&T의 타임워너 인수협상 타결이다. AT&T는 타임워너를 인수함으로써 단숨에 인기 콘텐츠를 확보할 수 있게 되었다. 통신사와 방송사 혹은 방송사 간의 인수·합병은 대부분 거대 미디어 그룹으로의 도약을 위한 콘텐츠 확보를 목적으로 한다. 미디어 산업의 역사에서 콘텐츠는 미디어 기업의 성패를 결정하는 핵심 역량으로 여겨져 왔으며, 미디어 기업은 생존경쟁에서 살아남기 위한 '행동' 중 하나로 M&A를 선택해 콘텐츠를 확보해왔다.

컴캐스트 역시 공격적인 M&A를 통해 미국 최대의 유료 케이블 TV 사업자가 되었다. 콘텐츠 사업에 대한 적극적인 확장 의지를 갖고 NBC 유니버설을 인수했으며, 당국의 규제로 무산되긴 했으나 타임워너케이블 인수 계획으로 전 세계 미디어 산업을 긴장하게 했다. 그 결과 오늘날 컴캐스트는 지상파 NBC 방송과 24시간 뉴스 채널 MSNBC, 스포츠 채널(골프 TV), 영화 제작사 유니버설스튜디오뿐만 아니라 '슈렉'과 '미니언즈'의 애니메이션 제작사 드림웍스 등 탄탄한 콘텐츠 경쟁력을 갖춘 글로벌 미디어 기업으로 성장할 수 있었다.

“ 가입자 규모를 확대하고 콘텐츠 투자에 집중해야 함 ”

이에 반해 지금까지의 국내 미디어 산업 내 M&A는 까다로운 규제 조건 때문에 해외의 사례처럼 방송 분야에서 많은 인수·합병이 이루어지지 않았다. 이로 인해 국내 기업들은 규모의 경제에서 밀려 글로벌 기업들이 적극적으로 움직이는 동안 적극적 콘텐츠 투자에 나서지 못했으며, 최근 글로벌 미디어 기업은 국내 시장에서 공격적 행보를 보이고 있다. 콘텐츠가 미디어 기업들의 핵심 경쟁력으로 자리 잡아가고 있는 가운데 국내 기업들 역시 가입자 규모를 확대하고 콘텐츠 투자를 확대해야 할 것이다.





삼정KPMG 경제연구원

김범석

원장

T: 02-2112-0770

E: edwardkim@kr.kpmg.com

이광열

상무이사

T: 02-2112-0062

E: kwangyeolyi@kr.kpmg.com

김광석

수석연구원

T: 02-2112-7438

E: gwangsukkim@kr.kpmg.com

권보람

선임연구원

T: 02-2112-6971

E: bkwon1@kr.kpmg.com

최연경

연구원

T: 02-2112-7769

E: yeonkyungchoi@kr.kpmg.com

최근 발간물

Samjong INSIGHT

46호: 소셜시티, 공유경제와 시민중심의 초연결 도시

45호: 금융산업의 10대 Big Issue

44호: 리질리언스(Resilience), 기업의 미래를 결정하는 유전자

43호: 소비패턴의 11가지 구조적 변화

42호: 미래 자동차 시장의 역학

41호: 도시의 새로운 경쟁력

Issue Monitor

65호: 사례를 통해 본 화학소재기업의 리질리언스(Resilience)

64호: 사례를 통해 본 유통·소비재 기업의 리질리언스(Resilience)

63호: 사례를 통해 본 건설기업의 리질리언스(Resilience)

62호: 스마트팜이 이끌 미래 농업

61호: 한-중 FTA 발효 반년

60호: 블록체인이 가져올 경영 패러다임의 변화, 금융을 넘어 전 산업으로

59호: 바이오의약품 시장의 기회와 글로벌 경쟁력 확보방안

58호: 코코분드, 기회인가 위험인가

57호: 중국 요우커의 새 주인공, 싼커(散客)에 주목하라

56호: 태양광 산업의 사업모델 혁신: 해외시장으로의 Downstream 전략

www.kr.kpmg.com

© 2016 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.