

워싱턴포스트의 디지털 비즈니스 모델 혁신 연구

박재현*, 이승준**

*부산디자인센터

**경성대학교 디지털미디어학부

e-mail : leejoon@ks.ac.kr

A Study on Digital Business Model Innovation of Washington Post

Jea-Hyun Park*, Seung-Joon Lee**

*Design Strategic Business Team, Design Center Busan

**Dept. of Digital Media., School of Digital Media, Kyungsung University

요 약

본 연구는 ‘The Digitization business model framework’을 기반으로 워싱턴포스트의 디지털 혁신과정을 핵심 파트너, 주요 활동, 핵심자원, 비용구조, 가치제안, 고객관계, 채널, 수익모델, 고객분류 등 9가지 구성요인을 기준으로 분석하고 시사점을 도출하고자 한다.

1. 서론

모바일, IoT, 인공지능, 빅데이터 등 디지털 기술의 발전으로 인해 자동화, 지능화가 가속화되면서 전통 신문기업도 전략, 고객 관리, 비즈니스 모델, 운영 프로세스 등 프로세스 전반에 걸친 새로운 접근 방식과 시도가 요구된다. 특히 신문산업은 트위터, 페이스북, 유튜브 등 SNS(Social Network Service)의 활성화와 구독률 및 열독률의 감소 등으로 인해 경영에 심각한 타격을 받고 있다. 또한 모바일 기술의 발달로 인해 스마트폰과 같은 모바일 미디어는 이제 단순히 사회현실을 매개하는 수단을 넘어서 일종의 자연환경과 같은 위치를 차지하고 있다.

2. 관련연구

본 연구에서는 전통 미디어기업의 디지털 비즈니스 모델 혁신 사례를 분석하기 위한 프레임워크로 Erich Prem(2015)이 발표한 ‘The Digitization business model framework’을 채택하였다. 본 프레임워크는 알렉산더 오스터왈더(Alexander Osterwalder)와 피그누어(Pigneur)가 저술한 <비즈니스 모델의 탄생>에서 제시한 비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)를 조직의 디지털 혁신요소에 맞도록 변형시킨 것으로 기업이 어떻게 수익을 창출하는지에 관한 원리를 설명해주는 9개의 각 블록에 디지털 혁신 요소를 대입시켜 전통 기업의 비즈니스 모델이 디지털 기술을 통해 어떻게 변화하고 진화했는지를 판단하는데 유용할 것으로 보인다.



그림 1. The Digitization business model framework

3. 연구방법

본 연구에서는 ‘The Digitization business model framework’을 적용하여 워싱턴포스트가 그동안 추진해온 디지털 혁신요인을 핵심 파트너, 주요 활동, 핵심자원, 비용구조, 가치제안, 고객관계, 채널, 수익모델, 고객분류 등 9가지 구성요인으로 분석하였다. 이를 통해 제프 베조스가 2013년 워싱턴포스트를 인수한 이후 약 5년 동안 추진해온 디지털 기반의 비즈니스 모델 혁신과정을 The Digitization business model framework에서 제시한 9가지 구성요인에 따라 분석하고자 한다. 조사기간은 2013년부터 2018년 12월까지 약 5년간이며, 본 조사를 위해 관련 학술 논문, 워싱턴포스트 관련 산업 및 재무 데이터, 국내외 언론기사, 기업사례 보고서 등을 참고하여 이차적인 분석을 시도하였다.

4. 분석결과

1) Key Partners

워싱턴포스트는 '신문 파트너십 프로그램'을 통해 제휴된 지역신문 독자들이 워싱턴포스트 홈페이지와 모바일 앱에 무료로 접속할 수 있도록 하여 디지털 트래픽을 증가시키는 동시에 향후 새로운 디지털 구독자를 확보하는 양방향 플랫폼을 구축하였다.

2) Key Activities

워싱턴포스트는 디지털 미디어 기업으로 전환하기 위해 예자일 방식을 도입하고 기존의 경직된 조직문화를 스피드하고 새로운 실험을 하는 도전적인 분위기로 전환시켰다. 이에 따라 기존 업무 평가방식과는 다른 얼마나 빨리 움직이는가? 얼마나 다양한 실험을 시도했는가?로 직원들의 평가방식(KPI)을 변경하였다.

3) Key Resources

워싱턴포스트의 디지털 혁신을 성공으로 이끈 또다른 핵심자원은 '데이터'다. 기사추천 알고리즘인 클레비스를 비롯한 CMS '아크 퍼블리싱 시스템'이 이용자의 정보 분석을 통해 독자를 늘리고 광고효과를 증가시켰다.

4) Cost Structure

워싱턴포스트는 디지털 기업으로의 전환을 위해 기존의 CMS(콘텐츠관리시스템)를 아크시스템으로 업그레이드하는 등 시스템 업그레이드와 디지털 채널 운영 및 관리, 인력충원 등에 추가비용이 발생한 것으로 추정된다.

5) Value Propositions

고객에 대한 정의를 새롭게 하였고, 기자들이 취재한 내용을 텍스트로 전달하는 기존 방식에서 고객이 궁금해하는 문제를 빠른 시간내 동영상, 인포그래픽, VR 등 다양한 콘텐츠 유형으로 제작하여 멀티 채널을 통해 제공하는 방식으로 기존에 없던 새로운 고객가치를 제공하였다.

6) Customer Relationships

워싱턴포스트는 '공급자' 중심의 뉴스유통을 '수용자'중심으로 바꾸고 공감이라는 가치를 통해 독자들이 자신들의 콘텐츠를 어떻게 받아들이는지에 집중하였다.

7) Channels

워싱턴포스트는 홈페이지, 모바일 앱, 소셜채널을 통해 다양한 콘텐츠를 제공하고 있다.

8) Revenue Streams

워싱턴포스트 디지털 부문의 수익모델은 구독료, 광고, ARC 이용료 등 3가지로 구분할 수 있다. 먼저 구독료는 월 6달러, 연간 60달러로 책정되었다. 워싱턴포스트의 유료 디지털 구독자는 2017년 9월 100만명을 돌파하였다.

콘텐츠매니지먼트시스템(CMS)인 아크(ARC)를 아마존웹서비스(AWS)와 같은 SaaS(Software as a Service)형태로 유료로 제공하면서 연간 1억 달러를 벌어들이고 있다.

9) Customer Segments

워싱턴포스트의 고객은 크게 오프라인 신문구독자와 온라인 구독자로 구분할 수 있다. 세계적인 신문 구독감소추세에 따라 워싱턴포스트 신문구독자는 계속 감소하였지만 홈페이지 방문자는 지속적으로 증가하고 있으며 지역신문과의 파트너십 체결을 통해 지역 신문 구독자들도 온라인 회원으로 끌어들였다.



그림 2. Washington Post Digitization business model framework

5. 결론

전통 미디어 기업이 디지털 기업으로 전환하기 위한 성공조건은 사례연구 결과를 다음과 같다. 첫째, 디지털 기반 비즈니스 모델 혁신은 단순히 인공지능, 빅데이터, 사물인터넷과 같은 디지털 기술을 업무에 적용하는 것에서 끝나는 아니라 조직의 문화, 일하는 방법, 궁극적으로 기업의 비즈니스 모델까지 바꾸는 과정이라는 점이다. 둘째, 타 경쟁사가 제공하는 서비스와 차별화된 가치제안을 제공해야 한다. 디지털 혁신은 기업 중심의 전환이 아니라 고객의 가치를 혁신하는 전환이 우선돼야 한다. 셋째, 디지털 시대에 맞는 핵심 관리지표의 조정이 필요하다. 워싱턴포스트는 디지털 전환 과정에서 순방문자나 페이지뷰 같은 '결과 지표(lag measures)'가 아닌 실행지표에 집중하여 경쟁사보다 더 빠르게 새로운 서비스를 시도하는 것을 중요시하였다.

향후 연구에서는 조사기간을 연장하고 비전수립, 전담 조직 신설, 거버넌스 구조 구축, 비즈니스 모델 개발, 생태계 조성 등 각 단계별로 어떤 시도와 결과가 있었는지에 연구가 필요할 것으로 보인다.

참고문헌

- [1] J.R. Park, "Newspaper industry crisis and business diversification?", Kwanhun Journal, pp. 21-32, 2015.
- [2] H.Y. Song, Digital Media, Service & Contents, Darwakbang, 2003.
- [3] J.M. Jung, "Mergers and Acquisitions of Global Media Conglomerates : Preferred Business, Types of Integration and Foreign Region", Korean Journal of Journalism & Communication Studies, Vol. 49, No. 6, pp. 418-444, 2005.
- [4] S.J. Oh, 2008 Investigating the Feeling of the Media Audience, Korea Press Foundation, 2008.
- [5] C.S. Kim, 2017 Press release and 2018 Forecast, Newspaper and Broadcast, Korea Press Foundation, 2018.
- [6] Deuze, M, Mobile Media Life. In P. Snickars & P. Vonderau (Eds.). Moving Data: The iPhone and the Future of Media, New York: Columbia University Press, 2012.
- [7] Gray, S. T, Newspaper next 2.0: Making the leap beyond 'newspaper companies. Reston, VA: American Press Institute, 2008.
- [8] Erich Prem, "The Digitization business model framework", Conference Paper of The ISPIM Innovation Summit, Brisbane, Australia, 2015.
- [9] James F. Moore, The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems, New York: Harper Business, 1996.
- [10] Timmers, P., "Business Model for Electronic Markets", Electronic Markets, Vol. 8, No. 2, pp. 3-8, 1998.
- [11] Amit & Zott, "Value Creation in E-business", Strategic management Journal, Vol. 22, pp. 493-520, 2001.
- [12] M. W. Johnson & C. M. Christensen & H. Kagermanne, Reinventing Your Business Model, Harvard Business Review, 2008.
- [13] A. Ostwalder & Y. Pigneur, Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers, WILEY, 2010.
- [14] Dan Kennedy, The Bezos Effect: How Amazon's Founder Is Reinventing The Washington Post - and What Lessons It Might Hold for the Beleaguered Newspaper Business, Center for Strategic & International Studies, 2016.