

# 지상파방송사와 콘텐츠 스타트업의 전략적 제휴에 관한 연구: ‘KBS LABS’를 중심으로

## A Study on Strategic Alliances between Terrestrial Broadcasters and Content Start-ups with a Focus on KBS LABS

박희봉

한양대학교 미디어커뮤니케이션학과

Hee Bong Park(brightbird@hanyang.ac.kr)

### 요약

본 연구는 공영방송 KBS와 콘텐츠 스타트업간의 전략적 제휴 사업인 ‘KBS LABS’사업에 대한 사례분석을 통해 지상파 방송사와 콘텐츠 스타트업간의 전략적 제휴에서의 자원 상호의존 양태와 제휴 형태, 전략적 제휴 관계의 동태적 진화과정을 고찰했다. 거대 미디어 기업 간의 인수합병이나 전략적 제휴, 방송과 통신 등 이종 사업자 간에만 이루어졌던 전략적 제휴는 이제 전통적 미디어와 스타트업 간에 활발히 이루어지고 있다. 전통적 미디어와 스타트업 간의 제휴는 전통적 미디어의 입장에서 스타트업의 혁신적인 아이디어와 사업모델을 제휴를 통해 바로 적용해볼 수 있다는 장점이 존재하며 스타트업 입장에서 전통적 미디어가 생산하고 있는 콘텐츠와 방대한 콘텐츠 아카이브를 활용하고 자본이나 사무공간, 평판자원 등을 획득할 수 있다는 장점이 있다. 따라서 지상파 방송사와 콘텐츠 스타트업간의 전략적 제휴인 ‘KBS LABS’ 사례를 분석해 보는 것은 전통적 미디어와 스타트업간의 제휴의 활성화를 위해 중요한 시사점을 줄 수 있을 것이다. 이를 위해 자원기반관점과 기업진화론을 차용해 ‘KBS랩’ 사업의 특성과 전개과정을 살펴보았다.

■ 중심어 : | 지상파방송사 | 콘텐츠 스타트업 | 전략적 제휴 | 자원기반관점 | 기업진화 |

### Abstract

This study examines the types of strategic alliances formed between terrestrial broadcasters and content start-ups, their resource inter-dependence and the dynamic evolution of their relationship through a case study of KBS Labs, a strategic alliance between KBS and content start-ups. Mergers, acquisitions and strategic alliances sought by large media companies or strategic alliances made only between disparate providers in broadcasting and telecommunications industries are now actively pursued by traditional media and start-ups. The alliances between traditional media and start-ups are beneficial to both parties: traditional media can quickly implement start-ups’ innovative ideas and business models and start-ups can tap into not only vast amounts of content being created by or in the archives of traditional media but also their capital, office space and reputation. Therefore, the case study of KBS Labs will help draw out important implications for motivating strategic alliances between traditional media and start-ups. To this end, the resource-based view and the evolutionary theory of the firm are adopted to explore the characteristics and development process of the KBS Labs business.

■ keyword : | Terrestrial Broadcasters | Content Start-ups | Strategic Alliances | Resource-based View | Evolutionary Theory of the Firmkeyword |

## I. 문제의 제기

백 년이 넘는 역사를 가진 미국의 전통 있는 미디어 기업들이 창업한지 십년도 채 되지 않는 스타트업과 제휴하고 있다. 뉴스 콘텐츠 생산에 관한 제휴에서부터 콘텐츠와는 전혀 무관해 보이는 음식 사업에까지 제휴의 스펙트럼도 다양하다. 미디어 기업의 제휴의 역사는 급변하는 미디어 환경에 대한 응전의 역사라고 말할 수 있을 만큼 역동적이었다. 그러나 최근엔 그 양태가 달라지고 있다. 거대 글로벌 미디어 기업의 합종연횡이나 방송과 통신의 융합에 따른 전략적 제휴가 이루어졌던 과거와는 달리 최근엔 스타트업이 전통적 미디어 기업의 제휴의 대상이 되고 있는 것이다.

그렇다면 전통적 미디어 기업들은 왜 스타트업과 제휴하는가? 첫째, 그들이 생존의 위기에 처해 있기 때문이다. 디지털 기술의 발전으로 인해 서비스의 차별성이 사라지고 경계가 파괴되며 전통적 미디어 기업들은 신문과 지상파 방송 등 전통적 매체의 몰락과 함께 구글(Google)과 아마존(Amazon), 넷플릭스(Netflix) 등으로 대표되는 미디어 플랫폼 사업자들의 강한 도전에 직면하고 있다[1]. 따라서 전통적 미디어 기업들은 스타트업과의 제휴를 통해 디지털 시장에서 활로를 모색하고자 하는 것이다. 둘째, 혁신 역량 확보와 관련한 기존 전통적 미디어 기업 내부의 문제 때문이다. 전통적 플랫폼에서 1등 사업자인 레거시 미디어는 전통적인 사업영역인 지상파 방송 등 기존 플랫폼에 맞는 콘텐츠를 생산하는데 최적화된 자원 분배 체계를 갖고 있기 때문에 새로운 플랫폼에서 1등이 되기 어렵다[2]. 따라서 전통적 미디어 기업들은 이른바 모바일 네이티브(Mobile-native) 기업인 스타트업과의 제휴를 통해 디지털 부문에서 혁신 역량을 확보하고자 하는 것이다.

이렇듯 전통적 미디어 기업과 스타트업의 전략적 제휴는 전통적 미디어 기업에게는 더 이상 선택이 아닌 생존을 위해 걸어야 할 길이 되고 있으며 급변하는 미디어 환경 속에서 전통적 미디어 기업의 태생적 한계를 극복하기 위한 대안이 되고 있다. 또 콘텐츠 스타트업의 입장에서는 전통적 미디어 기업과 제휴를 통해 빠르게 인지도를 높여 사업을 확장할 수 있는 훌륭한 선택이 될 수 있다. 이와 함께 미디어 산업의 관점에서는 전

통적 미디어와 콘텐츠 스타트업이 공생하며 상호 협력하는 모델을 정착시켜 미디어 산업 생태계의 건강성을 이룰 수 있다.

그러나 이러한 현실적 필요에도 불구하고 해외와 달리 국내에서는 전통적 미디어와 콘텐츠 스타트업의 전략적 제휴 사례를 찾아보기 힘든 것이 사실이다. 또한 전통적 미디어 기업과 스타트업, 특히 방송사와 스타트업 간의 전략적 제휴에 관한 연구도 국내에서는 매우 드문 것이 현실이다.

따라서 초기 단계에 머무르고 있는 전통적 미디어 기업과 스타트업 간의 제휴라는 이 새로운 협력 모델의 확산을 위해서는 두 주체 간의 전략적 제휴가 어떤 과정을 통해 탄생하고 어떤 형태를 띠는지 살펴보고 분석하는 연구가 필요하다. 치열한 경쟁 속에서 생존을 위한 전략적 제휴를 고민하는 미디어 기업과 현업자들의 입장에서는 무엇보다 어떤 미디어 기업, 스타트업과 손잡고 어떠한 역량을 획득할 것인지를 모색하는 일이 가장 핵심적인 고민일 것이기 때문이다.

본 연구에서는 'KBS LABS'이라고 명명된 KBS와 스타트업 간의 전략적 제휴의 사례를 살펴본다. 'KBS LABS' 사업에는 공영방송사 KBS와 3개의 스타트업이 참여해 방송사와 스타트업 간 전략적 제휴의 다양한 양태를 관찰하고 분석하기에 적절한 사례이다.

본 연구는 전략적 제휴의 핵심인 상호보완적 자원의 'KBS LABS' 사업에서 어떠한 양태로 이루어지는지를 살펴보고 제휴의 형태 그리고 제휴의 형성에서 종료까지의 과정을 동태적으로 분석할 것이다. 이러한 분석을 통해 지상파방송사와 스타트업간의 전략적 제휴에 대한 후속 연구의 기반을 제공하고 미디어 기업과 종사자에게는 전략적 제휴 모색을 위한 실천적 제언을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 전략적 제휴의 정의

광의의 전략적 제휴란 둘 이상의 기업이 어떠한 목표를 갖고 기업의 비교 우위적 경쟁력을 유지하거나 획득하기 위해 서로 협력하고 제휴하는 경영형태를 말한다.

기업 간 인수, 합병이 기업의 특정 자원에 대한 '배타적' 획득을 의미한다면 전략적 제휴는 이러한 핵심 자원 혹은 각 기업이 필요로 하는 자원에 대한 '공유' 관계를 의미한다[3].

코웃[4]과 헤너트[5]는 전략적 제휴를 독립된 두 개 이상의 조직 제품과 서비스의 개발, 판매 과정에서 협력하는 것으로 보았고 홍유수[6]는 전략적 제휴를 "둘 이상의 기업이 경쟁력 제고를 목표로 경영자원을 공유하거나 협업하는 일정기간 동안의 지속적 협력관계"로 정의하고 있다. 나카무라와 아마시타[7]는 전략적 제휴를 두 개 이상의 기업이 어떠한 목적과 그에 따른 위험 부담을 공유하는데 합의하고 전체적인 영향력의 대등성을 확보하고 교류관계를 만드는 것이라고 정의하고 있다.

이 밖에도 전략적 제휴에 대한 학자들의 다양한 정의가 존재하지만 본 연구에서는 홍유수[6]의 정의에 기반하고자 한다. 지상파 방송사와 스타트업의 전략적 제휴는 기업 규모나 위상 면에서 나카무라와 아마시타[7]의 논의처럼 기업 간 대등한 제휴 관계가 되기는 어려우며 코웃[4]과 헤너트[5] 등 다른 논의들도 제조업 등에 초점을 맞추고 있기 때문이다.

## 2. 전략적 제휴에 관한 이론적 논의들

### 2.1 전략적 제휴의 동기에 관한 이론적 논의

지상파 방송사와 스타트업간의 전략적 제휴를 고찰하는데 있어 제휴의 동기를 살펴보는 작업은 매우 중요하다. 제휴의 동기 발생은 전략적 제휴의 출발점이자 제휴의 성격을 규정하는 결정적 요소이기 때문이다. 또한 지상파 방송사와 콘텐츠 스타트업이 기업 규모나 특성 면에서 매우 상이함에도 불구하고 전략적 제휴가 왜 형성되며 어떤 요인에 크게 의존하는지를 분석하기 위해서는 필수적이라고 할 수 있다.

전략적 제휴의 동기에 대한 기존의 연구는 크게 사회구조이론(Social Network Theory), 거래비용이론(Transaction Cost Economics), 자원준거이론(Resource-Based View)으로 정리할 수 있다[8].

사회구조이론(Social Network Theory)은 제휴의 경험이 있는 기업들은 계속해서 같은 기업과 다른 추가적 전략적 제휴를 모색하게 되고 이러한 관계는 각 기

업들이 개별적으로 구축한 기존의 조직간 관계에까지 파급된다고 본다. 한편 거래비용이론(Transaction Cost Economics)은 거래비용의 최소화라는 관점에서 기업, 기업 간 행위를 설명하는 이론으로 전략적 제휴의 형성을 설명하는데 전통적으로 쓰여 온 이론이다. 거래비용이론의 관점에서 전략적 제휴를 바라보면 생산비용보다는 거래에 소요되는 비용에 초점을 맞춰진다[9].

그러나 위 이론들은 지상파 방송사와 콘텐츠 스타트업간의 전략적 제휴에 대한 분석틀로 사용하기엔 적합치 않은 것으로 판단된다. 사회구조이론은 기존에 전략적 제휴가 많이 형성돼 네트워크 구조가 충분히 형성된 산업에서 적용 가능하며 거래비용이론 역시 상호보완적 핵심역량의 획득을 목표로 이뤄지는 지상파방송사와 스타트업의 전략적 제휴에 대한 분석틀로는 타당도가 떨어지는 것으로 판단된다.

반면 자원준거이론(Resource-Based View)은 경쟁기업과 차별화되는 경쟁력의 근원을 기업이 보유한 내부 자원으로 보고 경쟁력을 강화하기 위해 기업들이 다른 기업과 전략적 제휴에 나선다고 설명한다[10-12]. 따라서 자원준거이론의 관점에서는 전략적 제휴에 나선 기업들 간 상호보완성의 문제가 중요하게 대두된다.

이 이론은 지상파방송사와 스타트업 간의 전략적 제휴의 동기를 설명하는데 적합하다. 전략적 제휴는 외부환경의 변화에 기업이 적응하는 과정에서 상호보완적 역량을 얻기 위해 발생한다. 디지털 중심으로 격변하는 방송시장의 혁명적 변화 속에서 혁신을 모색하는 지상파 방송사와 극심한 경쟁 속에서 생존을 모색하는 스타트업 또한 서로 상호 보완적 역량을 모색하고 있다는 현실에 비추어보면 자원준거이론은 설득력을 가질 수 밖에 없다.

이러한 자원준거이론에 입각해 전략적 제휴를 분석하기 위해서는 기업 내부 자원엔 어떤 것들이 존재하고 이를 어떻게 유형화할 것인지에 대한 문제가 대두된다.

임정수[13]는 선행연구들의 기업내부 자원에 대한 유형화를 참고해 레저시 미디어 기업과 MCN사가 보유한 자원의 유형을 [표 1]과 같이 분류한 바 있다. 본 연구가 다루는 전략적 제휴의 주체인 지상파 방송사와 콘텐츠 스타트업의 특성은 콘텐츠, 방송 관련 업종이라는 점에서 임정수[13]가 다룬 레저시 미디어와 MCN의 특

성과 유사하다. 따라서 본 연구에서는 임정수[13]가 정리한 기업 내부 자원 유형을 본 연구의 대상과 주제에 맞게 변용하고자 한다.

표 1. 임정수[13]가 정리한 방송영역 기업과 MCN의 기업 내부 자원의 유형

자원의 유형	내 용
인적 자원	창작자, 제작 인력, 유통 인력, 경영 인력, 기술 인력 등
재정 자원	자본금, 투자 역량, 인수 역량 등
기술 자원	제작 기술 및 노하우, 제작 및 유통 관련 시스템 등
조직 자원	생산 능력, 관리 능력 등
물리적 자원	인프라(스튜디오, 시설 및 장비 등)
평 판	브랜드 가치, 협상력 등
정 보	국내외 시장과 기업의 정보, 제작 요소 시장 정보, 시장 트렌드 정보 등

## 2.2 전략적 제휴의 형태에 관한 이론적 논의

전략적 제휴의 형태에 대한 이론적 논의는 제휴의 동기와 협력 형태, 지분 유무, 몰입도에 따라 지분제휴, 비지분제휴, 합작투자사로 나뉜다[14]. 비지분제휴는 라이선싱 계약과 공급계약, 판매계약, 유통계약으로 다시 나뉘며 지분제휴는 공급계약 또는 판매계약을 하면서 지분을 소유하는 형태로 나타난다[15][16].

협력형태에 따른 제휴 형태에 대해 포터와 폴러[17]는 서로 다른 분야에서 상대방을 보완하는 방식으로 협력하는 X-type 협력과 동일한 사업 분야에서 서로 협력하는 Y-type 협력으로 전략적 제휴의 형태를 나누었다. 상이한 분야에서 진행되는 X-type 협력의 경우 동일한 사업 영역에서 진행되는 Y-type 보다 협력의 범위와 내용을 결정하기 용이해 제휴 과정에서 마찰이 적으며, 지분의 참여도 적다[18].

## 2.3 전략적 제휴의 진행 과정에 대한 이론적 논의

동기와 형태를 중심으로 두 기업 혹은 둘 이상의 기업의 전략적 제휴를 분석하는 일이 정태적이라면 제휴 대상의 모색에서부터 제휴의 종료까지 진행과정을 살펴보는 일은 전략적 제휴에 대한 동태적인 분석이라고 할 수 있다. 전략적 제휴의 동태적 분석은 앞서 살펴본 자원기반이론이나 사회구조이론, 거래비용이론이 포착하지 못하는 전략적 제휴의 시계열적 양상을 분석할 수 있다는 점에서 장점을 갖고 있다.

미디어 산업 분야에서 전략적 제휴의 동태적 분석을 시도한 기존 연구들은 제휴의 진행과정에 대한 외적인 과정을 정리하는데 그쳤다는 비판을 받았다[19]. 따라서 이러한 한계를 극복하기 위해 생물학적 진화론의 개념을 차용한 연구들이 등장했다[8]. 이러한 생물학적 진화론에 바탕해 확산된 기업진화론은 변이(variation), 탐색(search), 도태(selection), 보존(retention), 학습(learning)으로 파트너 기업 간의 관계 변화를 개념화하고 있다[19]. 이러한 기업진화론의 주요 개념을 정리하면 다음 [표 2]와 같다[8].

표 2. 기업 진화의 5단계

진화 단계	설 명
변이 (variation)	·환경의 압력에 따라 기업의 새로운 루틴이 생성 ·경영전략에서는 경영자의 능동적인 선택 강조
탐색 (search)	·조직 탐색 : 조직에 현존하는 대안 중 탐색 ·국지적 탐색 : 기존에 널리 알려진 대안 중 새로운 대안 탐색 ·확대적 탐색 : 전혀 새로운 영역에서 탐색
도태 (selection)	·조직 성과를 측정, 조직의 확대/축소여부 결정 ·선택적 생존/소멸, 성공적 혁신의 확산, 성공적 활동의 선택적 보유
학습 (learning)	·변이/도태 단계를 통해 기업의 지식과 능력이 확대
보유 (retention)	·선택된 기업이나 조직을 보유하는 과정

출처 : 박영은, 한선희[8]에서 재구성

지상파방송사와 스타트업간의 전략적 제휴의 양태를 기업진화론적 관점에서 시계열적으로 분석해보는 일은 다음과 같은 의미를 갖는다. 첫째, 제휴의 사례가 충분하지 않은 초기 단계에서는 다양한 이유로 제휴 추진과정에서 시행착오와 오류가 발생하기 쉬운데 제휴의 형성과 종료까지의 전 과정에 대한 시계열적 분석은 이러한 오류와 시행착오를 줄이는데 도움을 줄 수 있다. 둘째, 이러한 기업진화론적 분석의 사례가 다양하게 축적되면 지상파방송사와 스타트업간의 전략적 제휴에 대한 유형화가 가능하기 때문이다.

## 3. 지상파방송사와 콘텐츠 스타트업간의 전략적 제휴의 현황과 배경

스타트업은 고유한 가치 제안을 담은 비즈니스 모델을 기술 기반 혁신을 통해 검증하는 임시 조직으로서 혁신 창업가(entrepreneur)이다[2]. 여러 분야의 스타트업 가운데 콘텐츠 스타트업은 출판, 만화, 음악, 게임,

영화, 애니메이션, 방송, 광고, 캐릭터, 지식정보, 콘텐츠 솔루션, 공연분야 콘텐츠의 기획·창작, 제작, 유통·배급과 관련성을 갖는 7년 미만의 창업 기업으로, 인터넷·모바일 기반의 혁신적 기술·서비스·플랫폼 제공 업체로 규정되며 2018년 현재 국내 콘텐츠 관련 스타트업은 800개로 추정된다[20].

이런 스타트업과 방송사 간의 전략적 제휴나 협업, 지분투자 등의 사례를 해외에서 찾기도 어렵지 않다. 영국의 공영방송 BBC는 2012년부터 'BBC Worldwide Labs'라는 스타트업 액셀러레이팅 프로그램을 운영하고 있다. 교육과 비디오 게임, 동영상 콘텐츠 등 혁신적 기술을 가진 초기 단계의 스타트업을 매년 선발해 6개월 동안 법률 자문과 광고, 콘텐츠, 마케팅 분야의 자문을 해주고 BBC와 공동 사업을 진행한다. 미국의 케이블 뉴스 네트워크인 CNN은 20~30대 젊은 세대의 시청률이 급감하자 대체 수익을 창출할 목적으로 '브랜드 콘텐츠 스튜디오(Brand Contents Studio)'로서 동영상 광고 콘텐츠를 제작하는 '그레이트 빅 스토리(Great Big Story)'를 자회사로 설립했다[21]. '숫 다큐 미디어'를 표방하는 이 스타트업은 기업들과 제휴를 맺고 짧은 호흡의 디지털 홍보영상을 제작해 수익을 창출하고 있다. 국내에서도 대한항공과 현대자동차가 이 스타트업과 제휴해 홍보영상을 제작한 바 있다. 미국의 TV네트워크인 NBC는 13초 짜리 멘트로 뉴스를 전하는 콘텐츠를 생산하는 미디어 스타트업 '나우 디스 뉴스(Now this news)'에 투자했다. NBC는 자료화면 등 동영상 뉴스 제작의 자원을 제공하고 뉴스 제작은 '나우 디스 뉴스'가 책임지는 방식으로 전략적 제휴가 이루어졌다[22]. NBC는 이 밖에도 밀레니얼 세대가 주 구독자층을 형성하고 있는 '버즈피드(Buzzfeed)'와 '복스미디어(Vox media)'에도 2015년 각각 2억 달러 규모의 투자를 진행했다. NBC의 콘텐츠를 유통하기 위해 다양한 소셜미디어에 효율적으로 콘텐츠를 유통하는 두 스타트업의 기술을 획득하기 위해서였다[23].

하지만 국내에서는 콘텐츠 스타트업과 국내 지상파 방송사간의 전략적 제휴는 그 사례를 많이 찾아보기는 어렵다. 최근 사례를 살펴보면 본 연구가 연구 대상으로 하고 있는 'KBS LABS' 사례 이외에 지상파 방송사와 콘텐츠 스타트업이 제휴한 대표적 사례로는 MBC의

'14F'를 들 수 있다. '14F'는 MBC와 미디어 액셀러레이터인 <미디어티>와 전략적 제휴를 통해 탄생한 모바일 뉴스쇼로 10~20대에게 소구할 수 있는 뉴스 아이템을 선정, 3분 내외의 짧은 동영상 콘텐츠로 제작해 페이스북과 유튜브를 통해 유통하고 있다.

#### 4. 미디어 기업의 전략적 제휴에 관한 선행연구 분석 및 비판적 고찰

2000년대 이후 미디어 기업의 전략적 제휴에 관한 연구의 스펙트럼은 미디어 산업을 둘러싼 외부환경의 변화와 밀접한 관련을 맺고 있다. 이는 미디어 기업이 외부 환경의 변화에 따른 불확실성 해소를 위해 미디어 산업의 가치사슬에 있는 기업 간의 연합을 통해 활로를 모색한데 대한 반영이라고 할 수 있다[24]. 즉, 미디어 기업의 전략적 제휴에 대한 연구의 흐름은 미디어 산업을 둘러싼 변화의 역사와 떼어놓을 수 없는 것이다.

1980년대 미디어 소비 시스템이 대규모 미디어 기업들에 의해 세계 시장에서 통합되면서 문화상품의 생산과 소비 방식이 소수의 미디어 기업 중심으로 재편되었다[3]. 전범수[3]는 이러한 변화에 주목하고 글로벌 미디어 기업의 전략적 제휴를 통한 관계적 구조를 분석하기 위해 군집분석을 행해 미디어 기업의 유사성과 지리적 특성이 전략적 제휴의 형성에 영향을 끼친다는 사실을 밝혀냈다.

기술 발전에 따라 방송과 통신 사이의 경계가 모호해짐에 따라 이종 사업자간 전략적 제휴에 대한 연구들이 등장했다. 김대호와 전범수[25]는 국내 미디어 기업과 통신사업자간의 전략적 제휴의 배경과 현황을 분석하고 지상파 방송의 재전송, 독립제작사와의 연계를 통한 콘텐츠 생산, 유료플랫폼 서비스 재판매, 간접투자, 이용자 자체 콘텐츠 생산 시스템 확보 등으로 전략적 제휴 모델을 제시했다. 또 최용준[26]은 방송사와 통신사의 전략적 제휴는 각 진영의 핵심역량인 콘텐츠와 네트워크의 만남으로 이뤄져야 한다고 지적했다.

2007년 애플의 아이폰 발표로 모바일 생태계가 재편되면서 미디어 산업은 또 한 번의 질적 격변의 시기를 겪게 된다. 이제 방송과 통신의 결합이라는 차원을 넘어 '미디어 빅뱅'[27]이라는 말로 상징되는 방송·통신·콘텐츠 융합의 시대가 도래하게 된 것이다[8]. 박영은과

한선희[8]는 이런 변화에 주목하고 융합 환경 하에서 불확실성을 해소하기 위해 미디어 기업들이 어떻게 내부, 외부 자원을 효율화하고 전략적 제휴를 모색했는지를 기업진화론적 관점에서 분석했다. 또 이성수와 박은진, 강재원[28]은 자원기반이론에 입각해 전통적 미디어 기업들이 융합 환경 하에서 생존하기 위해 어떠한 자원을 획득하고자 하고 이것이 어떻게 인수합병, 전략적 제휴에 반영되었는지를 분석하였다.

기존 선행연구들은 미디어 기업의 전략적 제휴의 동기와 형성과정에 대한 연구에 집중되고 있으며 연구대상으로는 거대 미디어 기업 간의 전략적 제휴만을 다루고 있다. 본 연구가 대상으로 삼고 있는 지상파 방송사와 스타트업과의 전략적 제휴에 대한 연구는 매우 드물다. 최근에는 박대민과 박상현[2][29]이 뉴스 미디어 스타트업과 액셀러레이터에 대한 연구를 내놓고 있지만 전략적 제휴가 아닌 뉴스 스타트업의 자생적인 비즈니스 모델과 산업 생태계 연구를 주제로 하고 있어 지상파 방송사와 스타트업의 전략적 제휴를 다루고 있는 본 연구와는 차이점이 있다.

### III. 연구문제 및 연구방법

#### 1. 연구대상

본 연구의 연구대상은 공영방송 KBS의 콘텐츠 스타트업 협업 시범사업인 'KBS LABS' 사업이다. 이 사업은 KBS의 방송 콘텐츠의 경쟁력을 높이기 위한 융복합형 서비스를 제공하기 위한 스타트업과의 협업 프로그램인 동시에 콘텐츠 스타트업을 육성해 스타트업 생태계를 조성한다는 공익적 목표를 추구하고 있다.

'KBS LABS'는 본격적인 콘텐츠 스타트업과의 전략적 제휴에 앞서 비즈니스 모델을 정립하고 사업경험을 쌓기 위한 시범사업 단계로 2018년 9월부터 2019년 2월까지를 사업기간으로 정해 총 5개의 콘텐츠 스타트업을 대상으로 협업 사업 가능성을 타진했으나 2개 스타트업은 초기 단계에서 사업 참여를 포기하고 최종적으로는 3개 스타트업과 함께 협력 사업을 진행하였다.

이 사업은 지상파방송사와 콘텐츠 스타트업의 집단적 전략적 제휴 사례이다. 또한 국내 대표적인 공영방

송사인 KBS와 콘텐츠 스타트업의 전략적 제휴라는 점, 또한 'KBS LABS' 사업 자체가 본격적인 본 사업 착수에 앞선 단기간의 시범사업의 형태를 띠고 있어 전략적 제휴의 생성부터 종료까지의 과정을 압축적으로 살펴기 위한 사례연구에 적합하다는 점을 고려해 연구대상으로 선정하였다.

#### 2. 연구문제

본 연구는 공영방송 KBS와 콘텐츠 스타트업 간의 전략적 제휴를 분석하기 위해 앞서 이론적 논의를 통해 살펴본 자원준거이론과 전략적 제휴의 유형분류, 기업진화론에 바탕한 전략적 제휴의 동태적 진화 모델을 기반해 다음과 같은 세 개의 연구문제를 다룬다.

연구문제① KBS와 스타트업 간의 기업 내부 자원 유형별 역량은 어떠하며 어떤 자원에 상호 의존하였는가?

연구문제② KBS와 스타트업 간의 전략적 제휴의 형태는 어떠한가?

연구문제③ KBS와 스타트업 간의 전략적 제휴의 동태적 전개 과정은 어떠한가?

#### 3. 연구방법

본 연구는 위와 같은 세 개의 연구문제를 다루기 위해 'KBS LABS' 사업을 분석대상으로 선정하고 'KBS LABS' 사업을 분석하기 위해 다양한 자료들을 수집했다. 이를 위해 'KBS LABS' 사업의 초기 기획안과 업무협약서, 사업추진 Time-table 등 다양한 내부 자료들을 수집해 문헌 연구하고 보충적인 연구방법으로 사업에 참여한 핵심 관계자들을 심층 인터뷰했다.

인터뷰 대상자는 해당 사업에 관여한 관계자들을 모두 망라해야 할 필요성에 따라 총 7명을 판단표집(Judgement sampling)했다. 우선 'KBS LABS' 사업을 기획, 추진한 KBS의 실무 부서에서 실무자 1인을 선정했고 'KBS LABS' 시범사업에 참여한 3개 스타트업 모두에서 대표와 실무자를 각각 2인씩 선정해 심층 인터뷰하였다. KBS측 인터뷰 대상자는 문헌수집으로 연구에 필요한 자료들을 충분히 확보했던 점을 감안해 1명으로 하였고 스타트업 인터뷰 대상자의 수는 개별

스타트업의 입장을 인터뷰해야할 필요성과 스타트업 관련 자료가 상대적으로 적은 점을 고려해 6명으로 정했다. 또한 인터뷰 대상자와 해당 스타트업의 요청으로 콘텐츠 스타트업의 회사명과 인터뷰 대상자 이름은 익명 처리하였다. 인터뷰 대상자의 세부사항은 [표 3]와 같다.

심층인터뷰는 대상자에게 연구목적을 소개하기 위한 사전 비공식 인터뷰를 거친 뒤 심층 인터뷰 대상자 각각에 대해 비구조화된 인터뷰(unstructured interview) 방식으로 진행했다. 심층 인터뷰 내용은 대상자의 동의를 구하고 녹음하였다. 심층 인터뷰는 2019년 11월 16일부터 12월 20일까지 총 8차례 진행됐다. 인터뷰 이후 보충적인 자료는 각각의 인터뷰 대상자들로부터 전자우편 등의 방법으로 재수집했다.

표 3. 심층인터뷰 대상자 명단

대상자	소 속	직 위	경 력
A	KBS	실무자	13년차
B	스타트업A	대 표	창업 2년차
C	스타트업A	마케팅 담당	창업 2년차
D	스타트업B	공동대표	창업 2년차
E	스타트업B	공동대표	창업 2년차
F	스타트업C	대 표	창업 3년차
G	스타트업C	실무자	창업 3년차

#### IV. 연구결과

##### 1. KBS와 콘텐츠 스타트업의 자원유형별 역량과 상호의존

먼저 'KBS LABS' 사업의 두 주체인 KBS와 콘텐츠 스타트업들이 전략적 제휴 이전 각자 보유했던 자원유형별 역량을 자원준거이론 관점에서 비교하고 'KBS LABS'사업을 통해 두 주체가 어떤 자원에 상호 의존했는지 분석했다. 분석을 위한 자료는 문헌연구와 심층인터뷰를 통해 확보했다. KBS의 경우는 사업추진계획서 등 문헌을 통해 주로 파악했고 스타트업의 경우에는 주로 심층인터뷰가 중심이 되었다. 자원의 개념은 현대적 자원준거관점이 등장한 후 지금까지 끊임없이 진화해

왔으며 이를 어떻게 정의할 것인가의 문제는 논의의 전개를 위해 반드시 필요한 부분이다[30]. 이를 위해 본 연구에서는 선행연구들[8][28][30]의 자원 유형 분류를 참고해 기업내부자원 유형을 [표 4]와 같이 본 연구의 주제와 목적에 맞게 재구성하였다.

표 4. 자원유형 분석을 위한 기업내부자원의 유형 분류

자원의 유형	내 용
인적 자원	제작 인력, 유통 인력, 경영 인력, 기술 인력(개발자 등)
재정 자원	자본금, 투자 역량, 인수 역량 등
기술 자원	제작 기술 및 노하우, 제작 및 유통 관련 시스템 등
생산적 자원	방송 콘텐츠, 지적재산권 등
물리적 자원	방송 및 콘텐츠 제작 인프라 (스튜디오, 시설 및 장비 등)
평 판	브랜드 가치, 협상력 등
정 보	국내외 시장과 기업의 정보, 제작 요소 시장 정보, 시장 트렌드 정보 등

인적 자원 측면에서 KBS는 본사와 9개 지역총국에 기존 사업 영역인 지상파방송 프로그램을 취재, 제작, 송출하기 위한 인력을 2017년 기준 4,591명을 보유하고 있다[31]. 재정적인 측면에서도 수신료와 광고를 통한 1조원이 넘는 매출을 바탕으로 투자역량을 갖추고 있다. 기술적 차원에서는 뉴스, 드라마, 예능 등 방송프로그램 제작에 대한 노하우와 콘텐츠와 프로그램 포맷 수출과 IPTV 등 타 플랫폼에 대한 VOD 판매 등 콘텐츠 2차 판매에 대한 경험을 축적하고 있다. 생산적 차원에서는 예능, 드라마 등 기존에 방송한 프로그램 콘텐츠를 풍부하게 보유하고 있으며 한국 방송사 가운데 가장 방대한 콘텐츠 아카이브를 갖추고 있다. 물리적 자원으로는 방송 스튜디오와 종합편집실 등 방송제작을 위한 인프라를 갖추고 있다. 평판 자원으로는 공영 방송사라는 인지도와 브랜드 가치, 영향력을 정보 자원으로는 프로그램 제작/판매/방송 등 다양한 사업영역에 진출해 확보한 정보력을 보유하고 있다.

'KBS LABS' 사업에 참여한 3개 콘텐츠 스타트업은 대부분은 창업 2~3년차를 맞는 신생 스타트업이었다. 스타트업A는 카카오톡 메신저형 스토리텔링 기법을 활용한 콘텐츠를 유통하는 플랫폼을 출시했으며 스타트업B는 GIF 파일 형식을 사용한 '움짤'을 제공하는 서비스를 운영하고 있었으며, 스타트업C는 동영상 콘텐츠

를 활용해 더빙을 통한 언어학습서비스를 제공하고 있었다. 각 스타트업의 현황은 [표 5]과 같다.

표 5. 'KBS LABS' 참여 스타트업 현황

구분	분야	직원	창업
A	메신저 대화형 콘텐츠 플랫폼	4명	2017년
B	'움짤'형 GIF 파일 제작/유통 플랫폼	4명	2017년
C	동영상 콘텐츠 기반 어학 교육 서비스	8명	2016년

이들 콘텐츠 스타트업들 대부분 4~8명의 직원을 두고 있고 각자의 특화된 분야에 전문인력을 보유하고 있다. 재정자원으로는 제작한 콘텐츠의 판매 수입이나 서비스 제공 수익을 얻고 있고 기술자원으로는 특화된 형태의 콘텐츠 제작 노하우를 갖고 있다. 생산적 자원으로는 특화된 콘텐츠와 이를 유통할 수 있는 독자적인 안드로이드와 iOS 기반 앱 플랫폼을 갖고 있었다. 물리적 자원으로는 콘텐츠 제작 인프라를 평판 자원으로는 자사 서비스에 대한 인지도를 보유하고 있다. 정보 자원으로는 각자의 분야의 업계 트렌드와 시장 정보를 갖고 있다. KBS와 콘텐츠 스타트업들이 보유한 기업 내부자원들을 비교 정리하면 [표 6]과 같다.

전통적 미디어 기업들은 자신들이 확보한 자원의 경쟁력을 강화하거나 혹은 보유하지 못한 자원을 추가로 확보하려는 전략을 통해 사업을 확장한다. 특히 국내 미디어 기업의 경우 핵심 자원을 투자와 자금 투입 등으로 추가 확보하여 해당 자원에 대한 경쟁력을 보강하는 방법을 채택한다[28].

그러나 콘텐츠 스타트업의 문법은 이와는 다르다. 스타트업, 특히 미디어나 콘텐츠 관련 스타트업의 초기 상품은 대부분 콘텐츠 그 자체다. 콘텐츠 제작을 위한 각종 도구, 카메라, 영상편집 장비 등의 가격 하락과 유튜브, 페이스북 등의 콘텐츠 유통 플랫폼의 등장으로 대부분의 콘텐츠 스타트업은 외부 투자를 받지 않고 자기 자본만을 활용해 창업한다. 이 같은 상황은 초기 스타트업이 극단적인 비용절감을 해야 한다는 것을 의미한다[2]. 또한 초기 창업단계를 지나 엔젤 투자자 등의 투자를 단계별(series A, series B, series C)로 받아 성장하려면 단기간에 성과와 경영 실적이 필요하다. 많은 스타트업이 이른바 '죽음의 계곡(Death Valley)'이라고 하는 이 단계를 넘지 못하고 소멸한다. 따라서 초기 스타트업은 극단적 비용절감과 투자 유치를 위한 성과 창출이라는 두 과제에 직면하게 된다.

'KBS LABS' 사업에서 일어난 KBS와 콘텐츠 스타트업간의 자원상호의존에서도 이러한 특성이 잘 나타났다. KBS는 자사 프로그램 홍보와 디지털 콘텐츠의 확산을 위해 콘텐츠 스타트업의 특화된 디지털 콘텐츠(메신저형 콘텐츠, '움짤' 제작 등)의 제작 노하우와 서비스 플랫폼을 활용하였다. 이를 통해 KBS는 별도로 디지털 콘텐츠 서비스를 기획하고 개발하지 않고서도 스타트업의 특화된 디지털 콘텐츠 제작 노하우를 활용해 프로그램 홍보와 지상파 프로그램 콘텐츠를 확산시키고 화제성을 제고할 수 있었다. 또한 KBS가 기존에 접근하지 않았던 '움짤'이나 교육용 콘텐츠, 메신저 대화형 콘텐츠에 대한 시장 정보를 획득할 수 있었다.

콘텐츠 스타트업의 입장에서는 지상파 방송프로그램

표 6. KBS와 콘텐츠 스타트업들이 보유한 기업 내부자원유형 비교

자원의 유형	콘텐츠 스타트업	K B S
인적 자원	·특정 분야 콘텐츠(각 스타트업 분야)에 특화된 인력 ·웹서비스 기획 및 개발 인력	·지상파방송에 특화된 방송제작/유통/경영 인력
재정 자원	·서비스 공급 및 제작 콘텐츠 판매 수입	·기본 사업 영역에서 발생하는 수입
기술 자원	·특화된 분야에 대한 콘텐츠 제작 노하우	·뉴스/예능/드라마 제작 및 유통 노하우
생산적 자원	·특정 분야에 특화된 콘텐츠 ·콘텐츠와 서비스 제공을 위한 독자적인 플랫폼(앱제작/배포)	·방송프로그램 콘텐츠 ·국내 최대의 콘텐츠 아카이브
물리적 자원	·콘텐츠 제작 인프라	·방송 스튜디오 등 방송 인프라, 사무공간
평 판	·자사 서비스에 대한 인지도	·공영방송사로서의 인지도와 영향력
정 보	·특정 분야의 트렌드에 대한 정보	·지상파방송 등 진출 사업영역에서의 정보



의 대본과 영상 등 디지털 콘텐츠 제작을 위한 다양한 콘텐츠 자원을 아카이브로부터 KBS로부터 무상으로 제공받았으며 KBS내 사무공간에 입주하는 등 사업비용을 절감할 수 있었다. 콘텐츠 무상제공은 비용적 측면에서도 스타트업에 큰 이익이었지만 스타트업의 비즈니스 모델의 가장 핵심인 킬러 콘텐츠(Killer-contents)개발에 큰 도움이 된다는 점에서도 의미가 있었다. 콘텐츠 스타트업 입장에서는 KBS의 인지도, 신뢰도와 같은 평판적 자원을 통한 이미지 개선과 대외 홍보효과 또한 얻을 수 있었다. 마지막으로 콘텐츠 스타트업이 다른 제작사로부터의 콘텐츠 수급 등을 위해 필요로 하는 기존 방송제작 시장에 대한 정보와 지상파 프로그램 제작/유통에 대한 정보 등 정보적 자원을 활용할 수 있었다. 이를 정리하면 [표 7]과 같다.

표 7. KBS와 콘텐츠 스타트업의 상호의존 자원 정리

콘텐츠 스타트업 → KBS	KBS → 콘텐츠 스타트업
<생산적 자원> 콘텐츠와 서비스 제공을 위한 플랫폼	<생산적 자원> · 디지털 콘텐츠 제작에 필요한 콘텐츠 무상제공
<기술자원> · 특정 분야(메신저형 콘텐츠, 음향제작, 교육 콘텐츠)에 특화된 콘텐츠 제작 노하우	<물적 자원> · 사무공간 무상 임대
<정보> 특정 분야에 대한 콘텐츠 트렌드 정보	<평판> · 공영방송으로서의 평판과 인지도 활용
	<정보> · 방송콘텐츠 시장 업계정보 및 콘텐츠 제작/유통에 대한 정보

이 같은 내부자원의 상호의존을 유형별로 다시 정리하면 KBS와 콘텐츠 스타트업 모두 전략적 제휴를 통해 생산적 자원에 상호 의존하는 경향이 공통적으로 나타났다. 또한 KBS는 콘텐츠 스타트업의 기술자원과 정보 자원에 의존했고 콘텐츠 스타트업은 KBS의 물적, 평판, 정보적 자원에 주로 의존하였다.

## 2. 'KBS LABS' 사업의 전략적 제휴 유형

'KBS LABS' 사업은 2017년 7월 KBS와 한국콘텐츠진흥원이 '콘텐츠 스타트업 육성을 위한 업무협약'을 체결하며 시작되었다. 이 업무협약에 따라 두 기관은 ① 콘텐츠 창작자 역량 및 스타트업 육성을 위한 협력 프로그램 기획 운영하고 ②협력 프로그램 운영에 필요한

콘텐츠 등을 제공하며 ③각 기관이 보유한 네트워크 및 인프라의 연계 활용 ④협력 프로그램 추진 시 온·오프라인 공동홍보와 마케팅을 벌이기로 했다. 이 협약에 따라 한국콘텐츠진흥원의 스타트업 육성 프로그램에 참여 중이던 5개 스타트업과 KBS가 제휴 가능성을 협의했고 최종적으로 3개 스타트업이 KBS와 프로젝트 참여 약약을 상호 교환하고 2017년 9월부터 실질적 제휴를 형성하게 되었다.

'KBS LABS' 사업에서 KBS와 콘텐츠 스타트업 간의 전략적 제휴의 유형은 앞서 이론적 논의에서 살펴본 대로 지분 참여 유무, 협력형태, 몰입도에 따라 나눌 수 있다. 우선 KBS와 콘텐츠 스타트업의 지분 참여 여부를 살펴보면 제휴의 양 주체 간에 지분 제휴는 이루어지지 않은 것으로 나타났다. 이는 'KBS LABS' 사업이 시범사업의 성격을 갖고 있는데 그 배경이 있다. 본 사업에 앞서 사업의 가능성을 타진해보는 시범사업의 성격 상 지분 제휴보다는 비지분 제휴가 적합하며 시범사업의 결과를 평가한 뒤 시드 투자 혹은 시리즈A 수준의 투자를 추후에 검토하는 것이 적합하다는 KBS측의 인식이 있었다. 특히, 아직 창업 초기 단계인 콘텐츠 스타트업이 큰 수익을 발생시키지 못하고 있는 단계에 머무르고 있다는 것도 비지분 투자로 형태로 제휴가 형성된 원인이었다.

협력 형태의 관점에서 보면 지상파방송이라는 주된 사업영역을 가진 지상파 방송사와 디지털 콘텐츠를 주로 유통하는 콘텐츠 스타트업의 제휴는 동일한 사업 영역에서 협력하는 Y-type 과는 다른 X-type 협력으로 볼 수 있다. 동일한 사업영역에서 진행되는 Y-type과는 달리 KBS와 콘텐츠 스타트업의 제휴에서는 협력의 범위와 내용의 결정에서 이해관계의 충돌이나 큰 마찰 없이 진행되었다.

## 3. 'KBS LABS' 사업의 동태적 진화과정

### 3.1 변이

KBS는 지상파 3사 중심의 방송 콘텐츠 시장이 급격히 해체되고 실시간 방송중심에서 스트리밍, OTT(Over-the-Top), VOD(Video on demand) 중심으로 콘텐츠 소비 문화가 변화함에 따라 디지털 퍼스트(Digital first) 전략을 지속적으로 추진해왔다. 이에

따라 전통적 사업 영역인 지상파 방송뿐만 아니라 방송 3사가 공동으로 합작 투자한 OTT 서비스 'Pooq(푹)'를 런칭하고 KBS 자체적으로도 실시간 방송 시청을 위한 온라인 플랫폼인 'MyK' 서비스, 오디오 스트리밍 서비스 'Kong(콩)' 등을 개발하고 지속적으로 개선해왔다.

그러나 기존 디지털 서비스에 대한 이용자가 수 정체 국면을 맞고 디지털 시장에서 유통되는 콘텐츠의 유형이 갈수록 다양화하면서 내부 혁신에 의한 디지털 서비스 기획이 한계에 봉착했다는 내부 평가가 나오게 되었다. 또한 디지털 콘텐츠 시장에서 이뤄지는 변화를 더 이상 자체 역량으로 따라잡기에는 어렵다는 인식이 있었다.

“시장이 빠르게 변하잖아요. 너무 빨리 변하고 있는데 우리 회사는 못 따라가거든요. 따라갈 수가 없어요. 빨리 움직이기가 어려운 회사인데, ○○○ 같은 곳은 벌써 아이디어를 내고 서비스를 하고 있는 회사이니까 우리가 아예 생각도 못한 걸 하고 있으니깐 내부에서 만드는 것보다 훨씬 빠르죠.”(인터뷰 대상자A, KBS 실무자)

이는 혁신 창업가인 스타트업과의 제휴를 통한 혁신 역량 조달이라는 흐름으로 이어지게 되었다. BBC와 CNN, NBC유니버설 등도 유사한 제휴를 시작한 점과 삼성전자, 한국전력 등이 스타트업 제휴 프로젝트를 진행하는 시장의 흐름도 KBS의 스타트업과의 전략적 제휴에 영향을 주었다.

### 3.2 탐색

이에 따라 KBS는 전략적 제휴 대상을 탐색하기 위해 한국콘텐츠진흥원과 협의한 결과 한국콘텐츠진흥원의 스타트업 육성 프로그램에 참여하고 있는 스타트업을 접촉하였다. 탐색과정에서 추구된 제휴의 주요 목표는 지상파 방송 경계를 넘는 융복합형 콘텐츠 서비스 제공과 지상파 방송 프로그램의 바이럴 마케팅을 위한 디지털 콘텐츠 제작이었다. 이는 내부 역량이 아닌 외부 자원을 통해 디지털 서비스를 혁신하고자하는 개방형 혁신이라는 목적과 콘텐츠 스타트업 육성을 통한 스타트업 생태계 조성이라는 공익적 목표가 있었다.

“기업 문화적으로 이런 성공 사례를 보여주면 KBS가 관료주의적 문화가 있는 조직이기 때문에 이런 팀(콘텐츠 스타트업)이 들어와서 보여주면 (KBS 내부가) 자극을 받지 않을까란 고민이 있었죠. 이 사업의 3대 목표로 삼은 게 첫째, 좋은 스타트업을 발굴해야한다. 둘째, 협업 모델을 개발해야 한다. 그리고 그 모델을 통해 동반성장한다란 것이거든요.”(인터뷰 대상자A, KBS 실무자)

KBS는 제휴 대상의 선정기준을 ①새로운 수요를 창출할 수 있는 혁신성과 ②협업으로 KBS와 KBS구성원과 스타트업간 시너지와 콘텐츠 경쟁력을 향상시킬 수 있는지에 대한 파트너십, ③KBS의 다른 프로그램, 해외 사업으로 영역으로의 확장성, ④사업화 전략의 우수성과 비즈니스 모델의 지속성, ⑤관련 특허와 재무건전성 등 역량으로 지표화하였다. 이 같은 전략적 제휴에 대한 심사결과 모두 3개 스타트업과 프로젝트 참여 협약서를 교환하고 전략적 제휴를 형성하게 되었다.

KBS는 콘텐츠 스타트업에 KBS가 제작하고 권리를 갖고 있는 영상 등을 콘텐츠 제작에 활용할 수 있도록 무상으로 제공하고 이 중 2개 업체에 대해서는 사무 공간 역시 무상으로 제공했다. 콘텐츠 스타트업의 입장에서는 무엇보다 KBS가 생산하고 있는 다양한 콘텐츠를 무상으로 사용할 수 있다는 점과 사무 공간 무상 임대 등 사업 비용 절감이 가능하다는 점이 전략적 제휴 탐색 과정에서 큰 장점으로 작용했다.

“일단은 KBS가 보유하고 있는 다양한 프로그램 콘텐츠를 접근하는 것, 저희가 자체적으로 제작하는 ‘음짤’도 있지만 KBS가 보유하고 있는 수많은 방송 아카이브의 자료들을 음짤 스스로 공식적으로 활용하는 기회가 되지 않을까란 기대가 정말 컸습니다.”(인터뷰 대상자C, 스타트업 마케팅 디렉터)

### 3.3 도태

그러나 애초에 제휴의사를 타진했던 5개의 콘텐츠 스타트업 가운데 유아와 초등학생 대상으로 한 수학 학습 모바일 앱을 운영하는 스타트업과 해외시장을 대상으로 한 이모티콘 유통 플랫폼을 운영하는 스타트업과의 전략적 제휴는 사업 초기에 무산되었다. 이는 KBS와 콘

텐츠 스타트업 간의 제휴가 특정 프로그램을 염두에 뒀거나 구체적인 사업 모델을 갖고 시작되었다기 보다는 다양한 프로그램 관계자나 KBS의 사업부서들을 접촉해 구체적인 제휴 사업을 모색하는 방식으로 진행되었기 때문이다. 당초 수학 학습 모바일앱은 KBS의 유아 대상 프로그램은 'TV유치원'과, 이모티콘 유통 플랫폼을 운영하는 스타트업은 드라마 프로덕션과 제휴를 염두에 두었지만 협의과정에서 사업이 중단되었다.

수학 학습 모바일앱 플랫폼을 운영하는 스타트업과는 콘텐츠 특성의 차이가 걸림돌이었다. 이 스타트업의 학습앱은 그래픽 기반이었던 반면, KBS가 보유한 콘텐츠는 실사 동영상 형식이었기 때문에 스타트업에서 KBS의 콘텐츠를 활용하는데 제약이 컸고, 드라마에 등장하는 배우 등을 활용한 이모티콘을 제작하려는 시도는 배우의 초상권과 저작권 문제로 협의에 어려움을 겪은 뒤 무산되었다. 결국 두 개 스타트업은 'KBS LABS' 사업에 참여하지 못했고 나머지 3개 스타트업이 프로그램 제작진과 협의를 성사돼 각 프로그램의 영상 콘텐츠와 자료들을 활용해 콘텐츠를 제작해 서비스하게 되었다.

### 3.4 학습

3개 콘텐츠 스타트업은 'KBS LABS' 사업의 종료시한인 2019년 2월까지 KBS와의 전략적 제휴 관계를 이어갔다. 메신저 대화형 콘텐츠를 생산하는 스타트업은 현재까지 KBS의 드라마, 예능 프로그램에 대한 메신저 대화형 디지털 콘텐츠를 제작해 자신들의 서비스 플랫폼에 업로드했다. 해당 콘텐츠들은 그 성격에 따라 호응도가 달랐는데 상대적으로 소재가 무거운 시사교양 보다는 드라마, 예능 관련 콘텐츠들이 높은 조회 수를 기록했다. KBS의 콘텐츠를 활용해 어학 콘텐츠를 개발하는 스타트업에서는 드라마, 예능 등 KBS의 콘텐츠를 활용해 어학 교육 콘텐츠를 제작해 서비스했다. '옴짤'을 제작하는 콘텐츠 스타트업의 경우 KBS와 협업해 드라마 '회사가기 싫어'의 출연 배우들의 영상을 활용한 '옴짤'을 제작, 유통했다.

"드라마 '회사가기 싫어' 팀하고 찍었던 오리지널 콘텐츠가 사실 제휴 없이는 나올 수 없는 콘텐츠거든요.

방송에서 그 옴짤의 장면이 직접 등장한 것도 아니고 (스타트업에서) 직접 출연 배우에게 디렉션을 해서 감정들을 뽑아내서 (제작을 했습니다.) 그게 반응이 아주 좋았어요." (인터뷰대상자C, 스타트업 마케팅 디렉터)

또한 'KBS LABS' 사업 진행과정에서 당초 목표로 삼았던 KBS와 콘텐츠 스타트업과의 제휴뿐만 아니라 사업에 참여했던 3개 스타트업 사이에도 상호 전략적 제휴가 진행되는 시너지 효과도 나타났다. 예를 들어, '옴짤'을 제작, 유통하는 플랫폼 서비스가 자신들의 '옴짤' 콘텐츠를 메신저 대화형 콘텐츠 제작에 활용할 수 있도록 제공한 것이다.

이러한 긍정적 경험과는 달리 학습효과도 있었다. 프로그램의 성격에 따라 영상물과 지적재산에 대한 권리 관계가 복잡한 방송 콘텐츠의 특성과 프로그램 제작진마다 콘텐츠 스타트업과의 제휴에 호응도가 달랐던 점은 KBS와 콘텐츠 스타트업 간의 제휴 활성화의 한계였다.

"프로그램을 알고고자 하는 욕구는 시사교양 PD들은 상대적으로 강한테 정작 유저들이 찾는 콘텐츠는 드라마나 예능이 더 가깝다는 거죠. 그런데 예능, 드라마는 스타트업과의 협업을 필요성을 못 느끼고 있어요. TV로 많은 사람들이 많이 보는데 왜 저것까지 신경 써야 돼? 대본도 쥐야 되고 연기자도 초상권 때문에 설득해야 될 수도 있고 다음, 네이버가 같이 하자면 왔으면 반응이 달랐겠지만 신생 스타트업이 와서 하자고 하니깐 관심이 없는거예요." (인터뷰 대상자A, KBS 실무자)

KBS와 콘텐츠 스타트업의 전략적 제휴 관계가 외부에 홍보되자 일부 콘텐츠 스타트업은 국내 굴지의 미디어 기업으로부터 제휴 제안을 받는 등 KBS의 평판 자원이 활용돼 긍정적 외부효과가 발생하기도 했다.

### 3.5 보존

이러한 협업 결과물을 바탕으로 'KBS LABS' 사업을 총괄하는 주무부서와 3개 콘텐츠 스타트업은 제휴 관계에 대한 총괄 평가를 통해 시범 사업에 이어 본사업에서도 전략적 제휴 관계를 유지하기로 잠정 결정하였다. KBS는 예산이 확보되면 향후 콘텐츠 스타트업에

대한 투자 심의를 통해 자본 투자도 진행할 계획이다.

KBS와 콘텐츠 스타트업의 전략적 제휴 경험은 전략적 제휴의 관계 내부와 외부에서 긍정적 영향을 미쳤다. KBS는 시범사업의 경험을 바탕으로 본 사업에 참여하는 3개 콘텐츠 스타트업 이외에도 참여 업체를 더 모집해 스타트업과의 제휴관계를 확대해갈 계획을 갖고 있었다. 특히, 한국콘텐츠진흥원의 스타트업 육성 프로그램에 참여한 스타트업을 추천받는 형식으로 제휴했던 시범사업의 방식을 개선해 본 사업에서는 충분한 탐색 시간을 갖고 전략적 제휴에 적합한 스타트업을 선정할 계획이다.



그림 2. KBS-스타트업 제휴의 단계별 진화 양태 정리

### V. 결론 및 함의

본 연구는 지상파 방송사와 콘텐츠 스타트업의 전략적 제휴를 'KBS LABS'이라는 사례를 통해 살펴보았다. 연구결과 KBS와 콘텐츠 스타트업간의 전략적 제휴에서는 콘텐츠 제작을 위한 생산적 자원이 주로 교환되었다. 제휴의 형태는 시범사업의 성격상 비지분 제휴로 진행되었다. 이러한 결과는 [그림 1]과 같다.

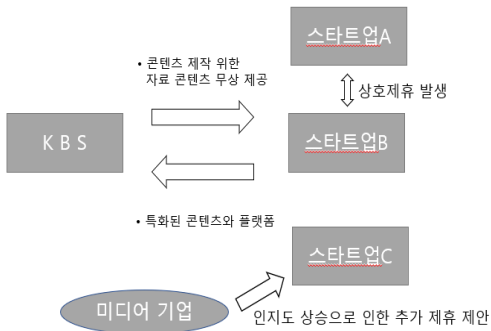


그림 1. KBS-스타트업 간 자원교환 및 제휴 양태 정리

전략적 제휴를 동태적 진화관점으로 살펴본 기존 연구들[11]에서 보듯 'KBS LABS' 사업에서도 변이, 탐색, 도태, 보존, 학습의 기업 진화론적 변화 양태를 관찰할 수 있었다. 각 단계별 변화 양태를 요약하면 [그림 2]와 같다.

이 같은 연구결과로부터 다음과 같은 시사점을 도출하였다. 첫째, KBS와 콘텐츠 스타트업의 전략적 제휴에서는 적절한 제휴의 대상을 찾는 탐색 단계가 중요하게 부각되었다. 특정한 비즈니스 모델을 확정하지 않거나 막연하게 협력을 모색할 경우 생산성 있고 의미 있는 제휴관계가 성립되기 어려웠다.

둘째, 방대한 내부 조직이 다양한 이해관계를 갖고 있는 지상파방송사의 특성 상 협력 논의 단계에서 제작진의 협조를 얻어내는 일이 중요하게 부각되었다. 해당 프로그램에 대한 디지털 콘텐츠를 제작하고 싶어도 저작권이나 배우들의 초상권 문제를 해결하지 못하거나 제작진이 특별한 관심을 보이지 않아 무산되는 사례 무엇보다 제작진과 같은 현업자들의 협조가 필요하다는 점을 방증하고 있다.

마지막으로 콘텐츠 스타트업 엑셀러레이터로서 지상파방송사의 가능성이 발견되었다. 'KBS LABS' 사업에 참여한 콘텐츠 스타트업은 자본 투자와 법률적 지원, KBS내 기자와 피디 등 제작자들과의 소통을 원하고 있었다. 일부 콘텐츠 스타트업 관계자는 기존 미디어 엑셀러레이터들이 갖고 있는 멘토링 역량보다 오히려 KBS와 같은 레거시 미디어들이 갖고 있는 기존 전통적 사업영역에서의 정보와 경험이 더 유용하다고 평가하기도 했다. 스타트업 엑셀러레이터는 공영방송이 산업적 측면에서 콘텐츠 스타트업 생태계 발전에 기여한다는 공영적 가치 외에도 시장에 등장하는 혁신적 스타트

업을 일찍 포착하고 제휴, 투자, 인수/합병해 혁신 역량을 효과적으로 획득할 수 있는 좋은 방안이 될 수 있을 것이다.

지상파 방송사와 콘텐츠 스타트업의 전략적 제휴의 시도는 현업현장과 스타트업 생태계에 큰 영향을 주고 있다. 대기업의 인프라와 글로벌 네트워크가 스타트업의 글로벌 진출에 연결될 수 있듯이 콘텐츠 스타트업에게도 전통적 미디어와의 제휴는 초기 성장에 필요한 생산적 자원을 획득하고 인지도를 높여 지분투자나 또 다른 제휴형성에 도움을 준다. 지상파방송사에게는 혁신적 디지털 콘텐츠를 획득, 유통하고 노하우를 습득할 수 있었다. 이러한 점은 본 연구에서도 확인되었다.

이러한 결론과 시사점에도 불구하고 본 연구는 'KBS LABS' 사업이라는 특정 사업에 대한 사례 연구로서 지상파방송사와 콘텐츠 스타트업간의 전략적 제휴 전반으로 일반화하기는 어렵다는 한계가 존재한다. 또한 KBS와 제휴한 스타트업들의 3곳에 그쳐 다양한 분야의 스타트업들과의 제휴의 형성이나 양태를 파악하기에는 부족하다. 지상파 방송사의 혁신 역량 확보와 콘텐츠 스타트업 생태계 활성화를 위해 보다 광범위한 후속 연구가 필요할 것으로 판단된다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 한광집, "N-/멀티스크린 및 OTT 서비스시대의 미디어 생태계 변환의 여섯 가지 특징과 함의," 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제8호, pp.342-364, 2014.
- [2] 박대민, 박상현, *뉴스 미디어 스타트업 액셀러레이터*, 한국언론진흥재단, 2018.
- [3] 전범수, "글로벌 미디어 기업간 전략적 제휴의 구조와 결정요인," 언론과 사회, 제10권, 제3호, pp.153-184, 2002.
- [4] B. Kogut, "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives," Strategic Management Journal, Vol.9, pp.319-332, 1988.
- [5] J. F. Hennart, "A transaction cost theory of equity joint ventures," Strategic Management Journal, Vol.9, No.4, pp.361-374, 1988.
- [6] 홍유수, *전략적 제휴와 기술혁신의 국제화*, 대외경제정책연구원, 1994.
- [7] Nakamura and Yamashita, 김동준 역, *Strategic alliance*, 소프트전략경영연구원, 2013.
- [8] 박영은, 한선희, "융합 환경 하에서 미디어 기업의 전략적 제휴 진화과정 연구," 한국언론학보, 제55권, 제2호, pp.202-226, 2011.
- [9] 조대우, 송우용, "전략적 제휴의 생성에 관한 연구," 경영논집, 제13권, 제1호, pp.153-173, 1997.
- [10] E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, 1959.
- [11] R. Miles and C. Snow, "Organizations: new concepts for new forms," California Management Review, Vol.28, No.2, pp.68-73, 1986.
- [12] Hans B. Thorelli, "Networks: Between markets and hierarchies," strategic management, Vol.7, No.1, pp.37-51, 1986.
- [13] 임정수, "MCN에 대한 미국 레거시 미디어 기업의 대응 전략 모델," 방송통신연구, 제95권, pp.35-63, 2016.
- [14] 전용옥, 여경철, "전략적제휴의 유형과 사업성과에 관한 연구," 국제경영연구, 제13권, 제2호, pp.259-287, 2002.
- [15] J. Badaracco and N. Hasegawa, *General Motors' Asian Alliances*, Harvard Business School, 1988.
- [16] J. Hennart, "Upstream Vertical Integration in the Aluminium and Tin Industries," Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.9, pp.281-299, 1988.
- [17] M. B. Fuller and M. Porter, *Competition in global industries*, Harvard business press, 1986.
- [18] 전현배, "전략적 제휴의 유형과 활성화 방안에 관한 연구," 산업경영연구, 제25권, 제1호, pp.173-191, 2002.
- [19] 장세진, "경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향," 전략경영연구, 제1권, 제1호, pp.49-73, 1998.
- [20] 한국콘텐츠진흥원, *콘텐츠 스타트업 실태조사 및 국내외 투자동향 연구보고서*, 한국콘텐츠진흥원, 2018.
- [21] 김미경, *방송저널리즘 혁신: 지속적 파괴의 현장*, 커뮤니케이션북스, 2006.
- [22] <http://slownews.kr/18184>, 2019.04.14.
- [23] <http://reportplus.kr/?p=15428>, 2019.04.14.

- [24] 김대호, “한국 미디어 기업의 글로벌 위상과 미래 전략,” 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제9호, pp.174-186, 2011.
- [25] 김대호, 전범수, *방송사업자와 통신사업자의 전략적 제휴 모델*, 한국방송학회 세미나 및 보고서, pp.210-236, 2005.
- [26] 최용준, 김관규, 정영하, “방송사와 통신사의 전략적 사업 제휴 방안,” 한국언론정보학회 세미나, pp.2-22, 2006.
- [27] 김택환, *미디어 빅뱅*, 박영률출판사, 2005.
- [28] 이성수, 박연진, 강재원, “융합 미디어 사업자들의 자원 전략 유형과 모형 특성에 관한 연구,” 사회과학연구, 제20권, 제3호, pp.204-242, 2013.
- [29] 박대민, 임정욱, 손재권, *뉴스미디어 스타트업:생태계와 비즈니스 모델*, 한국언론진흥재단, 2017.
- [30] 권기환, “현대적 자원준거관점에 관한 이론적 고찰,” Korea Business Review, 제9권, 제2호, pp.215-244, 2006.
- [31] 한국방송공사, *2017년 KBS 연차보고서*, 한국방송공사, 2018.

#### 저 자 소 개

박 희 봉(Hee Bong Park)

정회원



- 2017년 2월 : 한국과학기술원 과학 저널리즘대학원프로그램(경영학석사)
  - 2018년 9월 ~ 현재 : 한양대학교 미디어커뮤니케이션학과 박사과정
  - 2013년 8월 : Duke university Media Fellows 과정 수료
  - 2005년 1월 ~ 현재 : KBS 기자
- 〈관심분야〉 : 공영방송, 4차 산업혁명, OTT, 디지털 미디어 콘텐츠