

제목 : 신문사 기반의 포털사이트를 중심으로 한 인터넷방송 사업전략

권원일, 박명철 정보통신대학원

1. 서론

인터넷 방송이란 기존의 공중파 방송, 케이블 방송 등과 유사하고, 차이점은 단지 매체(media)로 인터넷을 사용하는 것이다. 인터넷방송을 광의로 해석할 경우에는 인터넷 홈페이지에서 동영상 솔루션을 사용한 오디오 및 비디오 파일을 VOD로 저장해두고 있는 것을 의미한다.

인터넷방송이 등장하기까지는 WWW(World Wide Web), 스트리밍(Streaming), 푸시(PUSH), 웹 브라우저(Web Browser)의 네가지의 중요한 기술적 발전이 있었다. 사용이 용이한 WWW가 등장하기 전의 인터넷에서는 인터넷 방송이 존재하지 않았다. 이와 함께 멀티미디어 소스의 스트리밍 기술의 발전 또한 인터넷방송이 등장하게된 주요한 배경으로 자리한다. 동영상 솔루션으로는 리얼네트워크(Realnetwork¹⁾)의 리얼비디오(Realvideo)와 씹텍(Xingtech)의 스트림웍스(Streamworks), 마이크로소프트(Microsoft²⁾)의 넷쇼(NetShow), 그밖에 VDolive, VIVOactive 등이 있다. 새로운 동영상 툴이 지속적으로 개발되고 버전 업 되는 점을 감안할 때, 멀티미디어 구현의 기술적 한계를 점차 극복해 완벽한 멀티미디어 환경을 구축하게 될 것으로 보인다. 푸시(PUSH) 기술의 등장 또한 인터넷 방송을 확산시키고 붐을 조성하는데 기여하였다. 웹 브라우저 시장의 양대산맥인 Netscape와 MS Explorer가 새로운 제품인 '커뮤니케이터(Communicater)'와 '익스플로러 4.0(Explorer 4.0)'을 출시하면서 푸시기술의 확산은 본격화되기 시작했다.

1.1. 연구의 중요성

인터넷방송이 다른 매체와 구별되는 이유는 이것이 방송과 통신 그리고 인쇄매체의 융합형태라는 것에 기인한다. 방송과 통신의 융합화 측면에서 본다면, 인터넷방송의 방송매체로서의 중요성은 그 특성이 [표 1]에서 보는 암시하는 바와 같이 기존 방송의 장점을 부각하고 단점을 보완한다는 것이다. 인터넷방송은 인터넷의 인프라와 관련기술의 급속한 발전, 아날로그 콘텐츠의 디지털화와 디지털 콘텐츠의 확보와 제작을 통해 지속적인 발전을 거듭하고 있다. 인터넷의 특성의 측면에서 본다면, 인터넷방송은 현재 3대 매스미디어로 구분되어 있는 TV, 라디오, 신문의 미디어 산업을 통합할 수 있는 계기가 될 수도 있다는 것이다.

[표 1] 기존 방송에 비해 인터넷방송이 갖는 특징.

	기존방송	인터넷방송
소유	자본과 권력이 밀접하게 결합. 막대한 구축비용	누구나 각자의 매체를 소유 기존방송에 비해 미미한 구축비용

1) RealNetworks claims its technology is the defacto market leader. It said its RealAudio and RealVideo technology is used to create more than 85 percent of the streaming media content available on the Web (Guglielmo, Connie (1999). Real Guides Users To Streaming Content. *Inter@ctive Week*, March 17, 1999.)

2) 마이크로 소프트는 Windows Media Player를 운영체계에 내장시켜 무료로 배포하고 있다.

비용 & 효율	고비용 & 비용대비 저효율 (컨텐츠 재사용(One Source, Multi Use *각주 참조) 이 비용 수반)	저비용 & 비용대비 고효율 (컨텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 이 수월)
영향범위	주로 자국 내에 한정	범세계적 (웹기반이기 때문)
채널	제한적	무제한적
서비스 특성	일대 다수의 단방향 서비스 정보제공자 중심	일대일 또는 일대 다수의 실시간 양방향 또는 단방향 서비스 정보이용자 중심 원하는 시간에 원하는 프로그램 시청 가능
화질, 음질	Good	Very Bad
사업 전략	시청료 & 광고	시청료가 특별한 비즈니스 정보를 제외하고는 무료 컨텐츠 & 광고 기술 사업화 - 기업용 인터넷 방송 시스템 구축 등
컨텐츠 서치	과거나 현재의 컨텐츠 서치가 어려움	과거와 현재의 컨텐츠 서치 용이 (데이터베이스)
전문화 & 차별화	어렵다	용이하다

*One Source, Multi Use³⁾

인터넷방송은 그 가능성이 무한한 만큼이나 불확실한 미래를 가지고 있다. 현재 한국에서의 인터넷방송은 시작 단계이고 기존방송 매체가 운영하는 것들을 제외하고는 대부분이 초보적이고 거의 모든 인터넷방송국이 수익을 올리지 못하고 있다. 폭발적인 성장추세를 보이고 있다고는 하지만 서비스가 쉽게 생겨다가 없어지는 등 매우 불안정한 상태이다. 세계적으로도 많은 업체가 생겨나고 또 한편으로는 사라지고 있으며, 수익을 올리는 인터넷방송사는 거의 없는 실정이다.

이러한 상황에서 Yahoo!가 Broadcast.com을 합병한 사례는 인터넷방송의 성공에 대한 암시와 가능성에 대해서 많은 점을 시사해 준다. Broadcast.com은 Yahoo!의 포털이 media engine으로 변환시키는 견인차 역할을 하며, 인터넷이 사용할 수 있는 네트워크의 용량이 많아지는 시기가 오면 Yahoo!가 새로운 타입의 방송매체로 발전할 수 있도록 해준다. 또한 광범위하고 다양한 Yahoo!의 사용자를 대상으로 Yahoo!와 Broadcast.com이 보유한 컨텐츠를 대규모의 인터넷 스트리밍으로 방송할 수 있는 기반이 조성되었다⁴⁾.

인터넷방송 사업자가 수익을 확보하지 못하고 지지부진한 것은 여러가지 이유때문이다

3) One Source Multi Use는 하나의 소스를 새로운 구성과 기획으로 다양하게 상업적으로 이용하여, 부가가치를 만들어내는 것을 말한다. 특별히 정의된 개념의 용어는 아니고, 다만 인터넷방송을 통해 멀티미디어 컨텐츠 비즈니스를 시행하던 사람들에게 의해 자생적으로 생성된 신조어이다. 아날로그를 이용하는 기존방송은 저효율적이고 디지털화된 인터넷방송은 고효율일 수 있다. 아날로그 컨텐츠를 가지고도 One Source Multi Use를 충분히 할 수는 있지만 원천 소스가 아날로그일 경우 이를 다시 디지털화하거나, 각각의 디지털 제작물(CD-ROM, KIOSK, 홈페이지 등)을 만들 때 새로이 가공해야 한다.

4) Dignan, Larry(1999). It's Official: Yahoo! Buys Broadcast.com. *Inter@ctive Week*, April 1, 1999.4)

며, 그 중 한가지는 인터넷방송 사업에 전략적으로 접근하는 노력이 부족하기 때문이라고 판단된다. 즉, 인터넷방송 사업을 진행 중이거나 시작하려는 사업자는 인터넷방송의 실제와 현황을 정확하게 파악하고 최적의 사업 전략을 필요로 한다.

본 연구는 이 부분에 기여하고자 사업전략을 기존에 인터넷 비즈니스를 하고 있는 디지털조선을 사례로 들어, 전체적인 디지털조선의 인터넷 비즈니스에서의 인터넷방송 사업전략을 제안하고자 한다. 인터넷방송을 위한 사업전략은 현재 구체적으로 연구된 바가 드물고, 그 특성과 수요를 예측하기 힘들어 구체화시키기 힘들다. 또한 사업자 들의 규모나 성격이 다양하고 새로운 형태의 서비스이기 때문에 일반적인 사업전략을 적용하기에 어려움이 존재한다.

1.2. 논의의 전개방향

인터넷방송 사업전략을 전자상거래 및 포털사이트화 전략 등의 디지털조선 인터넷 사업전략 전체적인 틀과 연계해서 고려하고 내외부 환경을 살펴본 결과를 바탕으로 인터넷방송 사업전략을 다음과 같이 가정한다.

"독립적인 인터넷방송을 시작하고 이를 짧은 기간 안에 각각의 웹진으로 확대 적용하고 인터넷방송의 일반적인 사업분야로 사업을 확장."

이것이 타당한 사업전략인지를 확인하기 위해 전략수립선택 시 널리 사용되는 SWOT 분석에 따라 디지털조선의 외부환경과 내부환경을 분석하고 이를 기반으로 대안을 설정하고 이의 장단점 분석과 디지털조선의 현황 및 특성 등을 반영하여 최선의 대안을 선택하였다. 디지털조선의 현황 및 특성은 출판이나 멀티미디어 CD제작 판매 등이 디지털조선이 잘 할 수 있는 분야라는 것과 기술을 사업화하는 것은 현상태에서는 경쟁우위를 차지하기 힘들지만 디지털조선의 미래 방송사업의 핵심이 될 수 있다는 것, 사업영역을 이 두 가지 분야 모두에 확대하는 것이 디지털조선에게는 시너지 효과를 줄 수 있다는 것 등을 뜻한다. 이는 대안의 장단점 분석과 오버랩 되는 부분도 있으나 나름대로 대안을 선정하는데 기준을 제시한다.

2. 인터넷방송을 위한 사업전략 제안

2.1. 인터넷방송 환경 분석

미국

현재 미국에서는 여러가지 형태의 인터넷방송이 공존한다. 가장 대표적인 경우가 인터넷방송 그 자체에서 시작한 **Broadcast.com**과 기존의 방송사업자가 인터넷방송을 하는 **ABC, NBC, CBS** 등이다. **Bloomberg.com** 등과 같이 비즈니스에 포커스를 두고 있는 인터넷 방송사업자나, 기존 신문 잡지사에서 운영하는 **ZDTV, PCWEEK Tech Headlines** 등이나, 영화관련 인터넷방송(**Film.com, HOLLYWOOD WIRE**등), **LIVECONCERTS.COM** 등의 음악관련 인터넷방송사들이 그들만의 영역을 확대해 나가고 있다.

그 중에서 **Broadcast.com**의 사업분야를 예로 들어서 미국 인터넷방송사업자 들의 사업 전략을 유추해 보면, 미국에서도 인터넷방송 그 자체와 광고 만으로는 수익을 확보하기 어

려워 인터넷방송 솔루션 판매 등의 사업으로 수익 기반을 확대하여 운영하고 있다. Broadcast.com의 사업분야는 콘텐츠사업, Turnkey⁵⁾ 방송솔루션 제공, 차별화된 인터랙티브 멀티미디어 광고사업으로 구분되어진다. 콘텐츠 사업은 라디오TV 방송, 게임방송이나 대학 및 스포츠팀의 프로그램 작성과 방송, 회사내 생방송 또는 On-demand 방송, On-demand 음악이나 Audiobooks⁶⁾ 제작 및 네트워크를 통한 판매 등이다. Turnkey 방송솔루션 제공은 기업인(소비자)들이 주주회의를 하거나 신상품 발표를 인터넷상에서 하는데 필요한 모든 기술장비, 콘텐츠를 완성품으로 제공하는 비즈니스 서비스이며, 다른 응용 분야는 사원교육, 투자가 컨퍼런스, 무역쇼 등이다.⁷⁾

기존의 방송사업자가 인터넷방송을 하는 경우는 방송업계의 불확실한 미래에 대비한다는 차원에서 수익의 확대의 측면에서 보다는 기술확보와 경쟁사에 대한 경계 등의 측면에서 인터넷방송사업이 진행중이다. 이들은 디지털방송에 의해 프로그램이 디지털화되고 네트워크가 초고속화 되는 가까운 미래에 인터랙티브TV(ITV)가 방송산업을 이끌어갈 것이라고 생각하고 있다.⁸⁾ 인터넷방송 기술과 노하우가 어떤 형태로든 ITV 등 미래의 방송사업에 영향을 미치리라 생각한다.

국내

국내도 미국과 비슷한 양상을 보이고 있으나, 규모가 작고 사업을 다변화하는 경우도 많지 않다. 기존의 방송사업자가 인터넷방송을 하는 경우도 미국에서와 유사하게 방송업계의 불확실한 미래에 대비한다는 차원에서 진행 중이며, 기존 방송사 콘텐츠와 지원자금이 힘입어 이들의 규모가 가장 거대하다.

최근 인기 많은 방문객을 확보하고 있는 인터넷방송업체는 홈쇼핑업체인 CHATV, 연예 오락프로그램을 제공하는 아이팝콘코리아로 하루 방문자수가 10만을 웃돌고, 음악방송업체인 나인포유는 약 7만, 기독교인터넷방송국인 C3TV와 FGTV는 2~3만명의 방문자를 확보하고 있다. 인터넷방송을 운영하는 곳은 현재 약 40여개로 추산되고 있으며 소리만제공하는 업체와 동영상도 같이 제공하는 업체는 비율이 거의 반반이다. 천리안이 6월1일 개국하는 것을 비롯해 PC 통신업체 들도 인터넷방송에 많은 관심을 기울이고 있다. 기존의 방송사들(KBS, MBC, SBS, YTN, 아리랑TV, 등)은 기존의 방영된 콘텐츠를 제공하는 것은 물론이고 인터넷방송을 위한 독립적인 프로그램제작에 적극 나서고 있다.⁹⁾

신문사나 잡지사 등도 보유하고 있는 콘텐츠를 바탕으로 인터넷방송을 구상하고 있는 경우가 많고, 장기적으로는 전략적 제휴나 M&A에 의해 Microsoft의 WebTV와 유사한 인터랙티브TV사업을 구상하고 있는 사업자 들도 있다.¹⁰⁾

5) 필요한 기능이 일괄적으로 완비된 것을 의미하며 턴키 솔루션만 구입하면 부수적인 어떤 것도 구입하지 않고 바로 서비스를 시작할 수 있다. 다시 말해, 솔루션이 인터넷 방송장비 뿐만이 아니고 인터넷 접속, 방송 웹사이트, 방송에 필요한 콘텐츠 등의 모든 요소들을 갖춰서 번들되어 있는 것을 말한다.

6) 일반적으로 카세트 테이프로 된 들는 책

7) www.broadcast.com 홈페이지 사업분야 참조

8) Paul Traudt, 1998 (Communication Technology Update 6th edition에 있는 Interactive Television이라는 제목의 아티클에서)

9) 송태형, 1999

10) 윤재경, 1999

2.2. 디지털조선 사례

디지털조선은 조선일보의 신문 콘텐츠를 인터넷상에 실는 인터넷신문, 전광판, 위성방송 등의 사업을 수행하여 왔다. 이러한 사업 중 인터넷신문만이 현재 수익을 올리고 있으며, 종합미디어 사업자로 발돋움하려고 실시한 위성방송, 전광판 사업은 정부의 규제 등의 여러 가지 이유로 커다란 손실을 가져오는 사업분야가 되었다. 현재는 인터넷신문에서의 이익으로 손실을 상호보조하고 있다.

인터넷신문 사업에서 수익의 대부분은 광고에서 창출되고 있으며, 디지털조선은 이러한 편중된 수익구조를 개선하고 인터넷비즈니스의 사업분야를 확대한다는 차원에서 전자상거래 사업과 포털화를 추진 중이다. 콘텐츠에 녹아있는 전자상거래라는 독특한 전자상거래 방식을 채택한 디지털조선은 전자상거래 솔루션과 인력확보 등의 준비를 하며 시네마조선, 아트조선 등의 웹진을 구축하여 그 기반을 다져가고 있다. 각각의 웹진에서는 각각의 콘텐츠 특성에 부합하는 상품을 판매하는 것을 기본으로 한다.

본 사례연구에서는 이러한 디지털조선의 사업방향과 전략에 기반을 두고 이들과 연계하여 전체적으로 수익을 높이기 위해 인터넷방송이 어떠한 역할을 수행해야 하고, 또한 인터넷방송사업 자체가 수익을 확보하기 위해서 어떤 접근이 타당할 것인가를 알아보고 이를 바탕으로 사업전략을 수립한다.

2.3. 인터넷방송사가 사업화 할 수 있는 분야 분류

[표 2] 인터넷방송사가 사업화 할 수 있는 분야

분류	사업화 할 수 있는 분야	응용
컨텐츠	<ul style="list-style-type: none"> 디지털 미디어를 통한 컨텐츠 비즈니스 	<ul style="list-style-type: none"> 멀티미디어 컨텐츠 판매 및 배포 (교육이나 요리, 건강 관련 컨텐츠) 전자상거래 활성화를 위한 상품정보 멀티미디어 서비스 Audiobooks 등의 타사 컨텐츠를 네트워크를 통해 중계 판매
광고	<ul style="list-style-type: none"> 인터넷 광고(웹 컨텐츠와 결합된 동영상광고)시장 적극 공략 	
컨텐츠 재사용 (One Source, Multi Use) 개념 사업화	<ul style="list-style-type: none"> CD-Rom, KIOSK, Touch Screen 등에 다양하게 활용(컨텐츠 재사용(One Source, Multi Use)의 개념 적용) 	<ul style="list-style-type: none"> 웹진 출간, CD 제작이나 MP3 Player에 사용되는 Disk 제작 판매
기술 사업화	<ul style="list-style-type: none"> 인터넷방송국 구축 컨설팅 및 운영지원 인터넷방송 관련 소프트웨어, 하드웨어 개발 및 보급 인터넷 멀티미디어서비스를 통한 화상회의 지원 사업 소규모 웹사이트에 멀티미디어 제작 대행 	<ul style="list-style-type: none"> 사내방송의 인터넷 방송화 등의 분야 턴키(Turnkey) 솔루션 개발 판매

** DB를 활용한 사업적 응용 고려 : 멀티미디어 정보를 DB로 구축해 그 DB를 컨텐츠 사업, 광고 사업, One Source - Multi Use의 개념 사업화를 위한 기반으로 활용한다.

2.4. 사업가능 분야를 고려한 SWOT분석 및 그 시사점

2.4.1. SWOT 분석¹¹⁾

기업의 사업 전체를 위한 SWOT 분석과 그 기업의 한가지 사업분야만을 위한 SWOT 분석은 공통적인 요소와 차별적인 항목을 동시에 갖는다. 여기에서는 디지털조선이 인터넷 방송을 시작하는데 필요한 사항들만을 고려토록 한다.

11) 기업의 Strength, Weakness, Opportunity, Threat를 분석하여 그 기업의 내부적, 외부적으로 가장 경쟁력을 갖출 수 있는 분야를 도출하는 방법론.

강점, 약점, 기회, 위협의 순서로 설명되는 것이 일반적이나 외적요소를 먼저 언급하기 위해 기회, 위협, 강점, 약점의 순으로 배열 한다.

외적 요인 (External Factor)	
기회 (Opportunity)	위협 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ○ 포털사이트가 인터넷방송을 통해 미디어 사업을 포함하려는 움직임. (예: Yahoo!의 Broadcast.com 인수) ○ 인터넷 사용환경의 개선 다양한 인터넷 접속 서비스, 사용자 폭 확산 ○ 전자상거래의 확산 등을 통한 전체 인터넷 비즈니스의 활성화 가능성 ○ 인터넷방송 사업을 시작하는데 필요로하는 비용이 낮아 시장진입이 용이 ○ 새로운 형태의 인터넷 사업 전개 가능성 ○ 디지털조선과 협력관계를 원하는 다양한 사업자들 존재 ○ 국제 시장으로의 진출 가능성 ○ 포털사이트가 인터넷사업의 주도권을 행사할 것으로 예측됨 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인터넷방송은 현재의 네트워크 전송속도에서는 사업화 하기 어렵고, 실제 기존 사업자들이 수익을 올리는 경우가 적음 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 인터넷 비즈니스가 단기적으로 수익을 얻기 어렵다는 국내외 현실과 전문가들의 의견. 특히, 인터넷방송은 방송자체로 성공한 케이스를 아직은 찾아보기 어려움 ○ 장기간 확고하게 사업하고 있는 다양한 대체재 존재 : 공중파 TV, CATV, 위성방송, 라디오 방송, etc. ○ 난립하는 인터넷방송 경쟁자 다수 ○ 시장 진입 장벽이 낮은 편임 잠재적 경쟁자 다수
내적 요인 (Internal Factors)	
강점 (Strength)	약점 (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ○ 미디어 업체로 성장하고자 하는 디지털조선의 모토 (인터넷방송은 미디어 업체로 전환하는데 구심점의 역할을 할 수 있음) ○ 조선일보라는 브랜드가 갖는 현실적 또는 잠재적 가치 : 높은 사회적 인지도로 인해 고객이 갖는 디지털조선에 대한 신뢰 일반 경쟁자들이 짧은 시간에 얻을 수 없는 강점 ○ 인터넷 조선일보 (전자신문)의 인터넷 상에서의 브랜드 가치가 높음 ○ 여론을 선도할 수 있는 언론 매체 ○ 높은 수준의 사업파트너 관계 형성 용이 ○ 풍부한 양질의 콘텐츠 : 콘텐츠의 재구성을 통한 재창조로 다양한 브랜드 창출 가능 ○ 일반적으로 광범위한 고객을 대상으로 한 콘텐츠를 기반으로 다양한 Webzine을 구축해 가고 있어 일반 대중은 물론 특화된 고객 대상의 콘텐츠 확보. ○ 다양한 계층의 일반 독자들을 고객으로 확보 ○ 위성방송사업의 경험을 통해 방송사업의 know-how 확보 ○ 멀티미디어 콘텐츠를 만들 수 있는 기반 확보 ○ 한국가상대학의 인터넷강좌 등 기존 서비스의 기능을 인터넷방송 도입으로 강화 시킬 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인터넷방송의 중요 콘텐츠인 동영상 자료의 부족 (기존 방송사 대비) ○ 계획성 없는 사업 추진 합리적 경영 프로세스 부족 ○ 광고 위주의 다양하지 못한 수익 구조 보유 인터넷방송도 광고 수익에 의존할 가능성 : 전자상거래 사업 추진으로 수익을 다변화하고 있는 과정 ○ 인터넷 비즈니스 외적인 적자로 인터넷 비즈니스에 재투자가 원활하지 못함 ○ 단순한 고객 서비스 : 회원관리 등 개인화된 서비스 부족 현재(1999.5.19) 고객자료를 Event를 통해 대대적으로 확보하기 시작함. ○ 포털사이트로의 진행 정도가 미흡 ○ 회사 내 조직상의 문제 : 비체계적인 업무 프로세스 부서별, 개인별 업무 범위 불명확/중복

2.4.2. SWOT 분석 시사점

- [표2]에 분류된 인터넷방송사가 사업화 할 수 있는 분야에서 수익을 취할 수 있는 가능성 존재
 - 잠재적으로 가능성은 광대하지만 현 인터넷 네트워크 환경하에서는 단기적으로 수익성에 많은 제한이 존재
- 독립적인 사업으로 발전시키기 보다는 현재 진행중인 포털의 하나의 서비스로 시작해서 발전시켜 나가는 것이 바람직
- 이때, 단기적으로 사업화 할 수 있는 분야를 최대한 모색해서 수익창출
장기적으로는 미디어업체로 변화하는데 필요한 핵심적인 역할 수행
- 인터넷방송사업 추진 시 기존 핵심 역량을 최대한 살려야 함.
풍부한 양질의 콘텐츠를 다각도로 이용할 수 있는 방향으로 전개
 - 포털화된 전체적 사이트 구성에서 하나의 서비스로 역할을 다함과 동시에 각각의 멀티브랜드 포털사이트 들을 효과적으로 보조
 - 독립적 서비스 채널 : 뉴스 중심 (인터넷방송의 구심점 역할)
 - 전문화된 멀티브랜드 서비스 채널 : 음악, 영화, 여행, 음식, 문화, 교육 등의 웹진을 보조하는 역할 전문 인터넷방송으로 발전
 - 웹기반의 기존 정보전달 서비스와 인터넷방송 서비스의 조화적 결합으로 시너지 효과 유도
 - 출판이나 CD등의 제작에 전략적 제휴 등의 사업적 파트너 관계를 유리하게 맺을 수 있다는 강점을 이용
 - 기존 브랜드 파워를 최대한 활용
광고 유치 등 단기적 사업화를 성공적으로 수행하는데 적극 이용
여론선도 기능으로 인터넷 문화 선도 주체로 자리매김 (인터넷방송도 여론을 선도하는 것에서 출발 다양한 분야로 확대)

2.5. 경쟁전략 대안 모색

웹기반의 기존 정보전달 서비스와 인터넷방송 서비스의 조화적 결합이 시너지 효과를 유도 한다는 가정하에 모든 대안은 현 디지털조선의 웹기반 콘텐츠를 최대한 활용하는 방안을 포함한다. 또한 인터넷방송 사업을 디지털조선의 인터넷 비즈니스 전략인 포털화와 독립적으로 존재하는 또 다른 사업으로 간주하기 보다는 전체적인 전략과 조화를 이루는 것을 전제로 한다. 즉, 인터넷방송 전략은 전체 포털화 전략에서 하나의 서비스로의 역할과 여행, 영화, 문화 등 각각의 멀티브랜드 포털사이트 들을 효과적으로 보조하는 기능을 수행한다는 것을 가장 기본적 역할로 전제 한다.

2.5.1. 대안 모델 설정 및 그 근거

- 이상의 환경 분석에 기반하여 여러가지 대안 모델을 고려해보고 최적의 모델을 선택함.
 - 포털의 하나의 서비스로서 독립된 채널 운영 (뉴스 중심 / 기존의 웹진 보조 포함)
 - 뉴스 중심의 독립된 채널 운영과 더불어 각각의 웹진에 대해서도 독립적 채널 부여
 - [표2]의 인터넷방송사가 사업화 할 수 있는 분야에서 콘텐츠, 광고를 통한 사업화 는 인터넷방송 시작 시 기본적이고 당위적인 수익원.

- 콘텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념 사업화, 기술 사업화는 실행 시 어느 정도의 자본과 인력이 소요되는 사업이므로 비용수익분석과 잠재적 유용성 등을 고려하여 사업화 결정

	포털의 하나의 서비스로서 독립된 채널 운영 (웹진 보조 역할 수행)	뉴스 중심의 독립된 채널 운영과 더불어 각각의 웹진에 대해서도 독립적 채널 부여
콘텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념 사업화	대안 IV	대안 I
기술 사업화	대안 V	대안 II
콘텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념 사업화 + 기술 사업화	대안 VI	대안 III

위의 대안에서 인터넷방송은 초기비용이 많이 소요되고 사업확장 시에는 상대적으로 적은 비용이 든다는 점을 감안하면, 포털의 하나의 서비스이면서 뉴스중심의 독립된 채널과 더불어 각각의 웹진에 독립적인 채널을 부여하는 것이 보다 비용 효율적이다. 이때, 유념해야 할 몇 가지는 뉴스중심의 채널에 초기비용 투자 시 확장을 고려하여 장비구입이나 인력 채용에 면밀한 계획이 필요 하고, 여행, 예술, 음악 등 각각의 웹진들은 멀티미디어 콘텐츠 확보에 주력하며 인터넷방송 채널 소유에 대비해야 한다. 이러한 몇가지 사항에 주의하면 대안을 6가지(3x2)에서 3가지(3x1)로 축소할 수 있고, 이러한 주의 사항은 세부 실행계획에 포함된다.

위의 논거에 근거하여 대안을 다시 구성해보면 다음과 같다.

	뉴스 중심의 독립된 채널 운영과 더불어 각각의 웹진에 대해서도 독립적 채널 부여
콘텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념 사업화	대안 I
기술 사업화	대안 II
콘텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념 사업화 + 기술 사업화	대안 III

대안의 장단점 분석 시 다음과 같이 자명한 장단점은 제외토록 한다.

공통적 장점 :

- 보유 자원 (컨텐츠) 의 활용 극대화하고 멀티미디어 컨텐츠를 비축
- 인터넷방송을 위해 제작된 멀티미디어 컨텐츠를 기존의 Web 컨텐츠와 함께 인터넷에서 제공해 저화질이나 저음질의 단점을 극복할 가능성
- 광고수익의 확대 광고 지면을 늘리는 효과를 발생시키고 멀티미디어 광고로 광고의 다양성도 기대할 수 있다.
- 포털사이트화를 위해 중요한 한가지 서비스 추가 확보
- 사용자 체류시간 증대로 다양한 사업기회 (상품판매, 광고노출) 확대
- 노출 빈도 증가로 광고 게재에 대한 신뢰도 형성 총 광고 수익 증가.
- 인터넷방송 서비스 제공에 필요한 다양한 기술 축적 및 경험 축적 신규사업 확장 및 기술 이전 수익 창출 가능

공통적 단점 :

- 인터넷방송의 컨텐츠가 다양하지 못해서 기존방송사 기반의 인터넷방송업체가 제공하는 것과 차별화 시키기가 쉽지 않고, 질적 양적으로도 부족하다.

2.5.2. 대안 모델 분석

대안I : 포털의 하나의 서비스 + 뉴스중심의 독립된 채널 + 각각의 웹진 독립적인 채널 운영 + 컨텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념 사업화

- 인터넷방송을 위해 제작된 컨텐츠를 재 가공해서 잡지형태 (Printed form)의 웹진 출간 또는 CD나 MP3 Player에 사용되는 Disk 제작 판매
- 현재 포털의 구성요소인 다른 웹진들과 동등한 독자적으로 서비스를 제공하는 채널 : 뉴스 중심 (인터넷방송의 구심점 역할). 각각의 웹진에 인터넷방송 기술 및 시설을 제공하는 원천
- 전문화된 멀티브랜드 포털에 각각 독립적인 채널 부여 : 음악, 영화, 여행, 음식, 문화, 교육 등의 웹진 인터넷방송 추진 운영은 인터넷방송부(가칭)에서 담당하나 컨텐츠는 각각의 웹진이 기획 책임

장단점 분석 (대안 I)

장점 (merit)	단점 (dement)
새로운 사업을 시작할 때 수반되는 위험 최소화 - 방송사업과 출판사업은 이미 익숙한 분야임	컨텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념을 사업화 하는 것이 어려움. 즉, 인터넷방송을 위해 제작된 컨텐츠를 재 가공해서 출간된 웹진이나 CD는 기존의 매체가 제공하는 제품과 차별화가 어려워 상품화가 쉽지 않다.
인터넷방송 서비스를 시작하는데 수반되는 비용과 시간 최소화	
음반제작 등의 사업은 미디어 업체로 발돋움하고자 하는 회사의 모토와 일치	사업 착수 비용 예측 곤란 - Multi Use를 어떻게 어느 수준까지 하느냐에 따라 가변적인 비용 수반
컨텐츠를 인터넷방송에 이용하고 이를 다시 가공하여 판매함으로써 시너지 효과 기대	

대안II : 포털의 하나의 서비스 + 뉴스중심의 독립된 채널 + 각각의 웹진 독립적인 채널 운영 + 기술 사업화

- 인터넷방송과 관련된 기술을 습득하고 지속적으로 개발발전시키거나 전략적 제휴를 통해 높은 기술 수준 유지 기술을 사내 인터넷방송 등의 턴키(Turnkey) 솔루션 개발이나 화상회의 시스템 개발이나 지원에 응용해 판매수익을 얻는다.
- 현재 포털의 구성요소인 다른 웹진들과 동등한 독자적으로 서비스를 제공하는 채널 : 뉴스 중심 (인터넷방송의 중심점 역할). 각각의 웹진에 인터넷방송 기술 및 시설을 제공하는 원천
- 전문화된 멀티브랜드 포털에 각각 독립적인 채널 부여 : 음악, 영화, 여행, 음식, 문화, 교육 등의 웹진 인터넷방송 추진 운영은 인터넷방송부(가칭)에서 담당하나 콘텐츠는 각각의 웹진이 기획 책임

장단점 분석 (대안 II)

장점 (merit)	단점 (demerit)
인터넷방송 서비스를 제공하면서 자연스럽게 생긴 기술과 인력을 많지 않은 비용으로 재활용하여 가치 창출	새로운 사업을 시작할 때 수반되는 위험 존재 기술 사업화는 익숙한 분야가 아님 자체 기술확보에 많은 시간과 비용 수반
인터넷방송국 구축 컨설팅 및 운영지원, 관련 소프트웨어, 하드웨어 개발 및 보급, 멀티미디어 서비스를 통한 화상회의 지원 사업 등의 다양한 사업분야로 진출해 연관 다각화를 실현할 수 있다.	전략적 제휴에 의해 기술을 확보했다면 기술 사업화를 위해 제휴업체를 관리하는데 드는 관리비용과 위험 내재

대안III : 포털의 하나의 서비스 + 뉴스중심의 독립된 채널 + 각각의 웹진 독립적인 채널 운영 + 콘텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념 사업화 + 기술 사업화

- 인터넷방송과 관련된 기술을 습득하고 지속적으로 개발발전시키거나 전략적 제휴를 통해 높은 기술 수준 유지 기술을 사내 인터넷방송 등의 턴키(Turnkey) 솔루션 개발이나 화상회의 시스템 개발이나 지원에 응용해 판매수익을 얻는다.
- 인터넷방송을 위해 제작된 콘텐츠를 재 가공해서 잡지형태 (Printed form)의 웹진 출간 또는 CD나 MP3 Player에 사용되는 Disk 제작 판매
- 현재 포털의 구성요소인 다른 웹진들과 동등한 독자적으로 서비스를 제공하는 채널 : 뉴스 중심 (인터넷방송의 중심점 역할). 각각의 웹진에 인터넷방송 기술 및 시설을 제공하는 원천
- 전문화된 멀티브랜드 포털에 각각 독립적인 채널 부여 : 음악, 영화, 여행, 음식, 문화, 교육 등의 웹진 인터넷방송 추진 운영은 인터넷방송부(가칭)에서 담당하나 콘텐츠는 각각의 웹진이 기획 책임

장단점 분석 (대안 III)

장점 (merit)	단점 (demerit)
------------	--------------

대안 I과 대안 II의 장점	대안 I과 대안 II의 단점
교차 판매 등에 의해 수익이 대안 I과 대안 II의 수익을 합한 것 보다 많은 수 있다.	소요비용이 대안 I이나 대안 II보다 많이 든다.
범위의 경제에 의한 비용의 절감 효과 관련 다각화로 서비스 생산비용이 대안 I과 대안 II를 합한 것보다는 적게 소요	두 가지 사업 모두가 사업성이 없다고 판단되면 일시에 많은 손실 요구. 회사 전체에도 영향을 미칠 수 있다.
한가지 사업이 일시적으로 부진하거나 사업성이 없어 지속적으로 손해를 보고 있을 때, 사업성 높은 부분이 상호보조 할 수 있다.	

2.6. 최선의 전략 선택 및 그 세부 실행 방안

대안 선택 (SWOT분석과 대안의 장단점을 통해)

- ◆ 위의 대안을 단기적인 경쟁전략과 장기적인 경쟁전략으로 구분하여 단계적으로 실행할 수 있다.
- ◆ SWOT 분석과 대안의 장단점을 고려해보았을 때 현재 디지털조선이 취할 수 있는 최적의 전략은 대안 I과 대안 III을 단계적으로 수행하는 것이다.
- ◆ 대안 선택이유
 - 대안I은 디지털조선이 잘 할 수 있는 분야이고 대안이 안정적으로 실행될 수 있다.
 - 대안II는 디지털조선일보가 현재 잘하기 힘든 분야라고 생각되며 앞으로 잘하더라도 더 뛰어난 경쟁자가 언제든지 등장할 수 있다. 경쟁자는 방송업계, 신문업계, 잡지업계, 장비제공업계, 소프트웨어 개발 업계 등 어디에서도 올 수 있다. 반면, 인터넷방송 기술은 그 응용분야가 미래지향적이고 앞으로 디지털조선이 방송업체로 발전해가는데 핵심적인 역할을 할 수 있다.
 - 대안III은 대안 I의 장점을 취하고 대안 II의 단점을 두 대안의 시너지 효과로 커버할 수 있다고 본다.
 - 선택되어야 할 최적의 선택은 대안 I의 장점과 대안 III의 범위의 경제가 주는 시너지에 의한 장점을 모두 반영하는 것이 바람직하다고 여겨진다. 결과적으로 여기에서는 대안 I을 먼저 시행하고 어느 정도 시간이 경과해 성과를 확인한 후에 기술사업화를 실행해 대안III으로 접근해 가는 방법이 가장 적합하다고 판단된다.

이후 논의는 이 인터넷방송 사업 모델을 추진하기 위한 세부적 추진 방안에 초점을 둔다. 이때, 인터넷방송 사업은 디지털조선 전체사업 구도를 고려하는 것을 기본으로 한다.

2.6.1. 기존사업영역의 확대 측면에서의 인터넷방송 사업전략 세부실행방안

- ◆ 각 단계별로 포털, 광고, 전자상거래 전략이 상호 연관 관계를 갖고 있고, 인터넷방송 사업은 포털에서 콘텐츠, 서비스, 광고와 직접적으로 관계하고 있다. 전자상거래와도 상품을 멀티미디어로 보여줘서 판매를 늘릴 수 있다는 점과 인터넷방송 사업을 통해서 생산된 멀티미디어 콘텐츠를 전자상거래를 통해 판매한다는 측면에서 관계를 갖는다.

결국 인터넷방송 사업전략은 콘텐츠(웹진), 서비스, 광고, 전자상거래 사업전략의 발전단계에 맞춰 사업전략이 요구된다. 각 영역별, 발전단계별 인터넷방송 사업전략을 충족시키는 것을 전체적으로 살펴보면 인터넷방송 사업전략을 정확히 가늠해 볼 수 있다.

콘텐츠 및 전자상거래 측면 :

- q 현재 : 영화, 여행, 예술, 음악, 음식 등의 사업전략을 부분적으로 지원하면서, 각 분야에 적합한 형태의 출판물이나 음반, 비디오 테이프나 CD 등으로 콘텐츠를 재사용해 사업화 시키는 방안을 모색해 본다. 전자상거래의 방향에 맞는 멀티미디어 콘텐츠의 형태도 구상한다.
- q 도입기 : 전단계에서의 충분한 시장조사와 사업성 진단을 통해 가장 적합한 웹진을 출판하여 충분한 광고를 통해 판매한다. 이 때, 다른 출판물과 차별화하기 위해 멀티미디어 콘텐츠를 CD에 담아 부록으로 제공 혹은 판매하거나 출판물을 구입한 사람에게 대해서 인터넷을 통해 동화상 등을 제공한다. 전자상거래를 위한 멀티미디어 콘텐츠 제작을 각 웹진들이 기획하여 추진한다. 이때 전자상거래 전략의 일환으로 수집되는 고객 정보를 이메일이나 DM (Direct Mail) 등을 활용하여 웹진을 판매하는데 충분히 활용한다.
- q 성장기 : 도입기에 실시한 웹진의 출판을 확대하고 방송에 사용된 콘텐츠 중 인기 가요나 팝송 등을 CD에 인터랙티브한 멀티미디어 콘텐츠로 담아 판매하는 사업을 시작한다. 출판물의 부록인 CD나 음악CD 등을 인터넷(네트워크)을 통해 판매하는 비율을 높이는 노력을 하고, 아울러, 인터넷을 통해 제공하는 과정에서 고객정보를 수집하고 이를 DB마케팅에 활용하여 판매를 늘린다. 다음 호가 출판될 즈음에는 이를 일반 인터넷 사용자에게 공개하여, 웹에 출간되기 전에 먼저 보고 싶어하는 잠재고객을 유인한다. 물론 이때에도 고객정보를 수집하여 잠재수요를 조사하고 이들을 잠재고객으로 분류해 적극적인 타겟 마케팅을 수행한다. 그리고 이때 수집된 고객정보는 전자상거래와 연계되어 다른 연관상품을 판매하는데 이용되어 최대의 수익을 올리는 동시에 고객의 욕구에도 능동적으로 대처하도록 한다.
- q 성숙기 : 앞서 실시한 모든 세부 시행방안을 점검하여 개선하고 수익성이 없는 것은 포기하는 등 전체적인 조율 작업을 한다. 또한 인터넷방송이 전자상거래를 활성화시키는 역할을 충분히 수행하고 있는가를 신중히 검토하여 전자상거래 전략과 연계되어 상호 양의 효과를 볼 수 있도록 조정한다.

서비스 측면 :

- q 현재 : 인터넷방송 자체가 중요한 서비스가 될 수 있도록 기술적인 기반을 형성해 나간다. 특히, 앞으로 이 기술과 노하우를 사업화 할 것이므로 기술을 체계적으로 문서화하고, 시장에 나와 있는 기술이나 기술이 응용되어 사업화 되어 있는 것을 벤치마킹하여 이를 문서화하여 다음 단계에 대비하도록 한다. 뉴스 중심의 인터넷방송 체계를 구축하는데 총력을 기울이고, 영화, 여행, 예술, 음악, 음식 등의 사업전략을 부분적으로 지원하는 것을 시작한다.
- q 도입기 : 충분한 시장조사와 사업성 진단을 통해 선택된 웹진에 대해서 인터넷방송을 시작한다. 각각의 고객에 대해 개인화된 인터넷방송 서비스를 제공하는 것을 광고와 전자상거래와 연계해 고려해보고 인터넷방송의 포털화¹²⁾를 추구한다. 이 시기에 인

12) 개인정보에 기반하여 방송서비스를 제공하며 다른 사업자가 만든 콘텐츠를 연결하여 인터넷

터넷방송 관련기술과 콘텐츠 제작 기술 등을 축적하여 기술 사업화를 위한 기반을 다진다. 콘텐츠와 관련된 내용은 앞의 콘텐츠 및 전자상거래 측면에서 언급되어 있다. 인터넷방송을 위해 생성된 콘텐츠는 같은 단계에 있는 출판물 제작 시 이용되며, 특히 다른 출판물과 차별화하기 위해 멀티미디어 콘텐츠를 앞에서 언급한 방법에 따라 소비자에게 제공한다. 물론 인터넷방송은 전자상거래를 위한 멀티미디어 콘텐츠 제작도 지원하여 전자상거래 활성화를 촉진하는데 최대한 기여하도록 인터넷방송을 이용한다.

- q 성장기 : 기술 사업화 분야¹³⁾ 중에서 가장 쉽게 접근할 수 있는 인터넷방송국 구축 컨설팅 및 운영지원 (사내 방송, 교회 방송, 동창회 방송 등)을 시작으로 기술을 사업화 하는데 적극적으로 개입한다. Turnkey 솔루션을 개발하여 차별화 되면서 우수한 자체 기술력을 확보하여 인터랙티브 TV 등의 불확실한 미래 방송기술 및 사업 구도 변화에 대비하며 현재는 수익을 올리고 다가오는 기회에 대비한다. 인터넷방송의 콘텐츠는 앞의 콘텐츠 및 전자상거래 측면에서 언급되어 있는 내용을 충족시켜주어야 한다. 인터넷방송의 포털화는 지속적으로 연구되고 시도된다. 또한 각 웹진별로 필요로 하는 콘텐츠는 물론 인터넷방송관련 서비스를 제공하는데 전력을 기울인다.
- q 성숙기 : 인터넷방송국 구축 컨설팅 및 운영지원 등의 사업을 본격 시행하고 관련 소프트웨어/하드웨어 개발 및 보급과 통합 솔루션 개발에 박차를 가한다. 콘텐츠 및 전자상거래 측면에서 언급된 전체적인 조율 작업을 적극 지원한다. 전체적인 조화를 관리하는 수단이 인터넷방송을 포털화 시키는 것이 될 수도 있다.

광고 측면 :

- q 현재 : 인터넷방송에 기존과 같은 형태의 광고를 실어 수익을 얻는다.
- q 도입기 : 광고를 포털과 전자상거래에 융합하면서 인터넷방송과도 웹사이트의 개인화를 통해서 이들과 연계한다.
- q 성장기 : 인터넷방송을 개인화 시켜 타겟 광고를 위한 기반을 갖추고 이를 전자상거래로 연계하는 시도를 하고 이때 개인화된 광고를 이용하는 방안을 강구한다.
- q 성숙기 : 개인화된 인터넷방송의 광고를 전자상거래에서 최대한 활용해 광고와 상거래 모두에서 수익을 확대하도록 한다.

이를 간략히 정리해 보면, 결과적으로 인터넷방송을 디지털조선의 인터넷사업전략과 조화를 이루며 단계적으로 도입 시행한다. 처음에는 포털의 하나의 서비스 + 뉴스중심의 독립된 채널 + 각각의 웹진 독립적인 채널 운영 + 콘텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념 사업화의 대안 I을 단계별로 구체화하고 기술 사업화는 이를 한단계 뒤에서 따른다 (한 단계 lag를 두고 수행).

2.6.2. 단계별 요구되는 조직 구조 제안

기존의 사업 계획을 원활히 진행시키면서 인터넷방송 사업을 접속시켜 성공적이기 위해서 필요한 조직 구조를 단계별로 제안해 보면 다음과 같다.

방송과 관련된 선별된 많은 정보를 제공해 인터넷방송 서비스를 받기위해 꼭 들러가는 사이트화 한다. 개인화된 인터넷방송 (다양한 콘텐츠를 개인정보와 결합, etc.)의 내용과 관련된 광고를 하고 상품을 판매한다. 이 분야에 대해서는 여기서 깊게 다루지 않고 인터랙티브 TV의 포털화와 함께 앞으로 연구해 볼 예정이다.

13) 인터넷방송국 구축 컨설팅 및 운영지원, 관련 소프트웨어 - 하드웨어 개발 및 보급 (Turnkey solution 등), 멀티미디어서비스를 통한 화상회의 지원 사업 등.

- q 현재 : 독립적 인터넷방송 운영 부서를 두고 인터넷방송의 전반적인 운영을 관리 하도록 한다.
- q 도입기 : 기술관련 부서에 인터넷방송 기술 담당자 확보하고 인터넷방송 운영 부서와 유기적인 관계를 유지한다. 이 때, 그 기술 담당자가 인터넷방송 운영 부서에 속할 수도 있고 Task Force를 구성해 여러 관련부서의 기술자와 기획인력을 활용할 수도 있다. One Source Multi Use의 사업화 시작에 필요한 출판과 CD제작 업무를 관련부서나 새로운 부서를 만들어 맡기고, 상황에 따라 Outsourcing이나 전략적 제휴를 하는 방안을 모색한다. 콘텐츠 및 상품기획 관련 부서가 인터넷방송 콘텐츠 관리하는 것을 기본으로 한다.
- q 성장기 : 인터넷방송 기술기획 담당자는 기술 사업화에 따라 필요한 기술과 인력을 확보하고 전략적 제휴나 M&A를 통해 충분한 기술력을 확보한다. 전자상거래 부서의 DB 마케팅 담당자, 웹진 기획, 광고 기획 담당자 등과도 유기적인 관계를 유지한다.
- q 성숙기 : 전체적 조직과 인터넷방송 관련 조직간의 조화를 바탕으로 조직을 정비한다. 인터넷방송에서의 기술력에 바탕을 두고 인터랙티브 방송 등의 차세대 사업을 구상하여 전담반을 구성하고 사업구체화에 필요한 기술력 확보나 케이블 방송사와의 전략적 제휴 등에 대한 검토를 한다.
- q 이때, 모든 단계의 조직 구성에 있어서 각각의 관련 부서 업무가 회사 내에서 중복되지 않도록 한다.

3. 앞으로의 연구방향 및 본 연구의 한계점

인터넷방송이 극복해야 할 네트워크의 한계, 고객이 PC사용자에 제한되어 수익 확보에 한계가 있다는 지적, 인터넷방송을 기존 공중파 방송과 케이블TV와 결합한 형태인 인터랙티브TV가 거대한 잠재력을 가지고 확대일로에 있다는 점을 감안하여, 인터랙티브TV의 사업 전략을 인터넷방송 사업전략의 확대라는 관점에서 접근한다.

MS WebTV 등의 사례연구를 통해 현황 및 사업 가능성을 파악하고, 나름대로의 전망을 통해 국내에서 인터랙티브TV사업을 준비하고 있는 업체에 사업전략을 제안한다. 이 때, 제안 전략의 실행성을 확보하기 위해 수요예측 등의 개량적인 기법을 적용하는 과학적인 접근법을 활용한다.

본 연구의 한계점은 경쟁사업자의 분석이 충분히 이루어지지 않아 대안 설정과 선택할 이 있어 설득력이 부족하다는 것이고, 이 한계점을 극복하기 위해서는 많은 경쟁사업자를 대상으로 Case Study가 이루어져 디지틀조선의 인터넷방송 사업전략수립에 활용되어야 할 것이다. 또한 한편으로 인터넷방송 사업전략이 새로운 분야라는 사실 때문에 대안 설정과 선정과정에서 주관적인 생각이 가미되었다. 같은 선상에서, 세부 계획 수립 시에도 주관적인 의견이 개입되었다. 마지막으로 사업 수행에 필요한 비용과 얻을 수 있는 수익분석을 Cost-Benefit Analysis 등의 분석 틀을 사용하여 비교하는 절차가 생략되어, 대안 선택이나 세부계획 수립이 충분히 힘을 받지 못하는 경향이 있는데, 이는 이후 작업으로 미루기로 한다.

4. 결론

디지틀조선이 최선의 인터넷방송 사업전략을 수립하기 위해 인터넷방송에 대한 전반적인 상황을 조사해보고, 기존 인터넷사업자를 분석하여, 먼저 일반적인 사업분야를 정리하였다. 이를 바탕으로 인터넷방송 사업전략을 디지틀조선 인터넷 사업전략 전체적인 틀과 연계해서 고려하고 내외부 환경을 살펴본 후 독립적인 인터넷방송을 시작하고 이를 짧은 기간 안에 각각의 웹진으로 확대 적용하고 인터넷방송의 일반적인 사업분야로 사업을 확장하는

다음대로의 사업전략을 구상했다. 타당성 검증을 위해 SWOT분석, 대안설정, 이의 장단점 분석과 디지털조선의 현황 및 특성 등을 반영하여 최종적으로 구체적인 3가지 대안을 설정하고, 장단점분석을 통해 두가지 대안을 믹스하는 것을 최선의 대안으로 선택하였다.

결과적으로 최선의 대안은 직관적으로 선택한 가정과 유사한, 인터넷방송을 디지털조선의 인터넷사업전략과 조화를 이루며 단계적으로 도입 시행하고, 처음에는 포털의 하나의 서비스 (뉴스중심의 독립된 채널 + 각각의 웹진 독립적인 채널 운영)로 시작해, 콘텐츠 재사용(One Source, Multi Use) 개념을 사업화하고, 한단계 뒤에서 따라오며 (lag를 두고) 인터넷 방송 기술을 사업화 하는 것이었다.

선택된 대안에 대해서 인터넷방송 세부 실행 계획이 디지털조선의 단계별 전체적인 인터넷 사업 전략의 각각의 시기별로, 콘텐츠와 전자상거래 측면, 서비스 측면, 광고 측면으로 구분하여 가능한 한 서로의 연계성을 감안하여 제안되었다. 마지막으로 이를 시행하는데 요구되는 디지털조선 내의 조직구조를 각 시기별로 필요한 조직과 전략을 언급하고 성숙기에는 안정된 조직구조로 변화하도록 단계별로 분리하여 논의하였다 (조직구조가 각각의 인터넷 사업전략의 단계에 따라 형성, 변화, 완성되어 가는 것으로 보는 관점을 따름).

5. 참고문헌

- 변지석(1997). 정보기술과 미래경영. *한국언론자료간행회*, p.32-35 & 447-467
- 송태형(1999/5/19). 너 TV보니? 나 인터넷방송 본다. *매일경제신문*, 51면
- Bannan, Karen J(1999). DirectTV Projects E-Commerce Portal Launch. *Inter@ctive Week*, March 17, 1999.
- August E. Grant & Jennifer Harman Meadows, Editors (1998). *Communication Technology Update 6th edition*. Focal Press (an imprint of Butterworth-Heinemann), 1998
- Dignan, Larry(1999). It's Official: Yahoo! Buys Broadcast.com. *Inter@ctive Week*, April 1, 1999. <http://user.chollian.net/~antiys/book.htm>

참고한 인터넷 방송 사이트 :

한국청소년인터넷방송국

Bloomberg TV

Broadcast.com

C3TV

CNN

Film.com

KBS

MBC

Nine4U

RG-net

SBS

SMR

TV21