

Scenario Planning을 통한 차세대휴대이동방송 KUF분석과 진입전략

김승호(한국산업평가연구원 부원장)
송영화(한국전자통신연구원 선임연구원)
노지철(한국전자통신연구원 연구원)

요약

본 연구는 차세대휴대이동방송 서비스를 대상으로 고객, 기술, 사업자, 규제 4대 이슈별로 환경 불확실성 요인을 규명하고, 핵심불확실성요인(KUF)를 도출하였다. 도출된 KUF를 중심으로 환경의 진여불확실성 수준 평가를 통해 시나리오 분석을 실시하고, 차세대 휴대이동방송의 진입전략 수립을 위한 방향을 제시하였다.

주제어 : 차세대휴대이동방송, KUF, 진여불확실성, 시나리오분석, 진입전략

1. 연구목적

마이크로 한국에 통신방송 융합의 시대가 도래되었다. 정보통신기술의 급속한 발전으로 기술, 서비스, 산업 전반의 권역전이라는 변화의 물결이 일고 있다. 이로 인한 Biz Boundary 파괴로 경쟁범위의 확대 및 심화될 것으로 예상된다(김승호, 2005). IT에서의 급속한 기술혁신 추세는 전통적으로 양분되었던 기존 통신, 방송 기술 영역 간 급속한 융합을 가져오고 있다. 이에 따라 휴대이동방송과 같은 새로운 융합형 상품, 서비스의 지속적인 개발 및 출시, 그리고 그에 따른 고객의 잠재된 욕구에서 기인된 새로운 시장의 창출 등 기존 산업과 시장의 구조 자체를 급속도로 재편시키고 있다(Yoffee, 1997). 통신방송의 융합기술인 휴대이동방송 서비스가 통신과 방송분야 양진영 모두가 핵심 차세대 전략사업으로 주목하고 있다. 휴대이동방송이 가져다 줄고 부가가치의 수익은 이미 많은 검토를 통해 확인되고 있다. 즉, 차세대 휴대이동방송사업은 최근까지의 여러 차폐의 시장조사와 실증연구 결과들이 높은 시장수요가 발생할 것으로 전망하고 있다(김용규·심인수, 2005; 송영화 외, 2005; 신철오, 2005; 김용규,

2005; 안형택, 2005 등).

무궁한 시장수요와 고부가가치의 기대에도 불구하고 통신 및 방송분야에 속한 많은 기업들이 휴대이동방송시장에 적극적으로 진입하지 않는가? 통신방송의 융합시장은 기대와 달리 관련 사업자들이 진입을 서두르지 않고 있다. 여기에는 고객 수용의 시에 따른 시장수요에 대한 정보만으로는 기업이 신규사업 진입에 대한 합리적 의사결정하기에는 수많은 불확실성의 속성이 존재하고 있기 때문이다. 특히 통신방송융합과 같은 High-Tech 산업분야는 시장과 기술의 불확실성 모두가 매우 높다(Maritaniv & Kosnik, 1989). 따라서 높은 불확실성 앞에 행위주체인 기업은 합리적 선택이 어려워지고, 진입에 대한 의사결정을 주저하고 있다. 이러한 까닭에 T-U-미디어를 비롯한 일부 사업자만 DMB 시장에 진입하고 있다. 불확실성과 관련해서는 시간(time), 위험(risk), 불확실성(uncertainty), 그리고 기대(expectation)가 중요한 변수가 된다(Bell, 1981). Scott(1981)은 기업조직의 의사결정을 정보 차원에서 불확실성과 자원차원에서 의존성을 강조하였다.

통신방송융합의 문제는 산업뿐만 아니라 학계에서도 최근 주요 관심사로 다루되고 있다. 학계의 연구는 미래에 존재하는 휴대이동방송 시장의 불확실성의 다양한 속성 차원을 풀이하기 위한 노력으로 비리볼 수 있다. 이들의 연구는 크게 규제 및 제도적 환경에 관한 연구(이호규, 1991; 이달곤, 1993; 송혜동, 2003; 한은영, 2004; 황준석 외, 2005 등), 기술환경과 관련된 연구(이달곤, 1993; 이광직, 2000; 정세윤 외, 2004 등), 시장 수요환경 관련된 연구(강태영 외, 2003; 송영화 외, 2005; 김용규·심인수, 2005; 변상규, 2004; 김영찬 외, 2005 등), 사업자 전략 및 환경에 관한 연구(김대호, 1999; 박길현, 2003; 김승호, 2004) 등 4대 영역으로 구분된다. 그러나, 이들 연구는 통신방송 융합 환경에서 발생하는 일부 측면만을 다루고 있어 휴대이동방송 사업자 관점에서 진입의사결정에 필요한 정보로 한계가 있다.

따라서 휴대이동방송 시장의 진입에 따른 환경 불확실성의 문제에 대한 다각적인 규명과 이에 따른 환경대응 전략방향을 마련하는 것이 필요하다. 이러한 결과는 휴대이동방송 시장의 활성화를 물론 관련 사업자의 자원의 효율적 배분, 진입형태, 진입 적정시기 등 진입전략 수립에 많은 시사점을 제공할 것이다.

본 연구는 휴대이동방송을 대상으로 고객(시장), 사업자, 기술, 규제 및 제도 등 다차원적인 관점에서 환경의 불확실성을 규명하고, 핵심불확실성 요인(Key Uncertainty Factor : KUF)을 도출하며, KUF의 체계적인 평가를 통해, 관련 기업이 휴대이동방송 산업에 진입하기 위한 전략적 의사결정 방향을 모색해 보고자 한다. 본 연구목적은 달성하기 위해서 먼저, 차세대 휴대이동방송서비스를 둘러싼 환경을 분석한다. 다음으로 시장(고객), 사업자, 기술, 규제 및 정책 등 4대 이슈축면에서 환경을 파악하고, 분석한다. 이들 4대 이슈를 중심으로 휴대이동방송 서비스의 불확실성 요인을 파악하고,

핵심불확실성요인(KUF)을 도출한다. 핵심불확실성요인을 중심으로 진입을 위한 시나리오를 구성하고 진입전략을 모색한다.

II. 이론적 검토

2.1 통신방송 융합의 전개 환경 개황

2001년 10월 지상파 TV를 필두로 시작된 방송의 디지털화는 위성방송, 케이블TV, 라디오 등 모든 방송매체로 확산되는 변환기를 맞이하고 있다. 정보통신부는 97년부 터 지상파 디지털라디오 도입에 대한 심도 깊은 검토를 하여 왔으며, 2002년 12월 공청회를 거쳐 디지털라디오방송을 오디오 방송의 한계를 넘어 새로운 이동멀티미디어 방송, 즉 DMB(Digital Multimedia Broadcasting) 서비스 도입하기 위한 계획을 수립하였다. 2004년 3월 2일 개정된 방송법에서는 지상파방송, 종합유선방송, 위성방송으로 구분되던 국내 방송을 텔레비전방송, 라디오방송, 데이터방송, 이동멀티미디어 방송으로 재분류하여 통합융합 형태의 신규서비스 도입의 근거를 마련하고, 이동멀티미디어방송 도입에 따른 소유제한 및 경영제한 규정, 채널의 구성과 운용에 관한 규정을 개선하였다(김성민, 2004).

국내 지상파 DMB의 경우 2005년 말경에 서비스를 실시할 예정이다. 그동안 방송법 개정의 지연과 전송방식 선정에 대한 관련 부처 및 방송사들간의 논쟁으로 진통을 겪어 왔으나, 2004년 3월 방송법 개정에 이어 2004년 7월 지상파 이동TV 전송방식으로 지상파 DMB를 우선적으로 추진하고 DVB-H는 추후에 활용하기로 결정함에 따라 방송법 시행령 입법과 사업지 선정이 이루어지는 대로 지상파 DMB서비스 추진이 가속될 전망이다. 이는 지상파 DMB서비스로는 세계 최초가 된다(김성민, 2004).

혁신적인 휴대이동방송 기술 도입이 가져온 기업환경의 변화는 다차원적으로 전개되고 있다. 국내의 경우 휴대이동방송 시장은 위성 및 지상파 DMB서비스를 중심으로 세계에서 가장 먼저 선발전입을 전개하였다. 차세대 휴대이동방송이 가져다주는 고무가카치 수익으로 인해 통신사업자(S-DMB, Wibro)를 비롯한 방송사업자(T-DMB)들이 시장 선점을 위해 각축전을 벌리일으키고 있다. S-DMB의 경우 TU-미디어를 단일 사업형태로 이미 선발전입을 하였다. T-DMB는 지상파3사를 비롯한 6개사업자가 본 사업에 선정되었고, 수백억 업체가 휴대이동방송 사업에 참여하였다. 현재 차세대 휴대이동방송의 국내 경쟁구도는 S-DMB의 경우 SKT의 TU-미디어의 선도 하에 KT와 LGT 등이 추격하고 있는 실정이다. 이들은 지상파 3사와 제휴를 통해 T-DMB에서 선도적 입지를 구축하기 위해 전략을 기울이고 있다. 이러한 경쟁구도로

인해 기술표준 및 사업자 진입규제 등 정책 및 규제 입안의 문제 등이 불확실성 요인으로 작용되고 있다. 현재 국내에서 선도적으로 추진하고 있는 DMB기술만으로 향후 휴대이동방송시장을 장악할 수 없다고 지적되고 있다. 휴대이동방송 서비스 관련 기술은 Wibro를 비롯하여 유럽의 노키아 주도의 DVB-H, 미국의 퀄컴 주도의 MediaFLO 등 다양한 결합서비스 능력을 갖춘 차기 버전의 진화된 경쟁기술이 지속적으로 출현할 것으로 예상된다. 따라서 DMB 주도의 시장이 성숙되기 이전에 이들 기술로 인해서 본격적인 휴대이동방송의 경쟁체제가 도래하여 DMB 기술은 차세대 휴대이동방송으로 넘어가는 브릿지서비스로 잠시 존재하였다가 퇴출될 가능성도 배제할 수 없는 상황이 발생될 수도 있다. 앞으로 DMB기술에서 어떠한 서비스를 위해서 결합해나가는지가 관건으로 남아 있다. 휴대이동방송 시장에 대한 진입을 위해서는 이들 기술의 장단점을 고려하여 시장수요에 부응하는 진화과정에 대한 체계적인 분석을 통해서 신중한 의사결정이 이루어져야 할 것이다.

이상과 같이 본격적으로 통신과 방송의 융합 환경이 시작되고, 차세대 휴대이동방송 수요는 각 국내·외 전반에 급속히 확산될 것으로 전망되고 있다. 정보통신기술의 급속한 발전으로 기술, 고객 니즈, 시장, 그리고 정책 전반에 걸쳐 융합이라는 변화의 물결이 일고 있다. 융합현상은 기존의 Biz Boundary의 붕괴를 가져오고 있다. 또한 Value Chain이 확대되고 융합환경 하에서 주도권 확보 경쟁이 가속화 될 것으로 예상된다. 모든 기업이 잠재적 경쟁 상대로 부각되고 전략적 제휴의 중요성이 대두되고 있다. 한편 김승호(2005)는 차세대 휴대이동방송 산업 환경변화를 고객, 사업자, 정책, 기술관점 등 4대 이슈별 관점으로 나누고, 이들 이슈별로 나타날 수 있는 환경 변화를 종합하여 다음과 같이 제시하고 있다.

<표 1> 차세대 휴대이동방송 산업의 주요 이슈별 환경변화

이슈별 관점	환경 변화
고객관점	개인화 성향이 강화. 이동성 및 편의성 중심
사업자관점	개별고객 기반의 시장형성과 기존시장의 경쟁심화, 융합시장의 진입에 시장참여자의 경쟁이 치열한 전개
정책관점	위성 DMB 사업자인 TU 미디어 등 선발전입자에 대한 차별규제 강화, 지상파 DMB 사업자의 시장진입이 용이한 개방정책 집행
기술관점	디지털확산, 네트워크 고도화, 무선기술 등 기술진화가 급속히 진행, 위성 및 지상파 DMB 서비스 이외에 DVB-H, MediaFLO 등 새로운 경쟁기술의 출현 전개.

자료 : 김승호(2005), 차세대 휴대이동방송 사업환경변화에 관한 연구, 한국과학기술연구원 보고서.

2.2 통신방송 융합에 관한 기존 연구 검토

통신방송 융합과 관련된 최근까지의 연구를 환경 불확실성 개념에서 검토하면 규제 및 제도, 기술, 시장(고객), 사업자 등 4가지 차원으로 종합할 수 있다. 이들의 연구가 환경의 불확실성 맥락에서 체계적으로 접근된 것은 아니지만, 내용적인 측면에서 환경의 불확실성에 대한 분석과 전개방향을 제공하기 위한 연구 노력으로 판단할 수 있다.

먼저, 규제 및 제도적 환경에 관한 연구는 통신방송 융합이 전개되기 이전부터 논의되어 최근까지 지속적으로 주류가 되고 있다(이호규, 1991; 이달곤, 1993; 한국방송개발원, 1993; 김대호, 1999; 윤창번 외, 1999; 이상식, 2001; 석호익·김성태, 2002; 송해룡, 2003; 최홍식, 2003; 김평호, 2004; 한은영, 2004; 황준석 외, 2005 등). 통신방송 융합과 관련된 규제 및 제도에 관한 연구를 김평호(2004)는 일반적인 이론연구, 정책 연구로 대별하고 있다. 정책연구는 포괄적 정책방향, 정책 및 규제체제 개선방안, 법·제도의 개선방안, 기술 및 산업영향변화, 보편적 서비스의 새로운 사업자 분류, 해외 사례연구 등을 다루고 있다.

둘째, 기술적 환경은 제도적인 맥락을 고려한 기술 및 공학적 접근이 시도되어 오고 있다(이달곤, 1993; 이광직, 2000; 박병진, 2001; 정인수, 2003; 성호철, 2002; 정세운 외, 2004). 기술적 환경에 대한 접근은 주로 기술표준화의 문제와 기술의 응용 및 확장, 기술개발 사례, 기술의 구성, 기술의 개발실현 및 전개방향 등이 다루어지고 있다. 셋째, 휴대이동방송이 본격화되는 시점부터 시장환경과 관련된 연구가 급속히 증가하고 있다(김문구 외, 2004; 지경용·김문구, 2004; 강태영 외, 2003; 김용규·심인수, 2005; 변상규, 2004; 변상규·여재현, 2004; 최현철 외, 2004; 송영화 외, 2005; 주영진·송영화, 2005; 김영찬 외, 2005). 이들 연구시장의 고객수요가 어떻게 발생할 것인가에 대한 예측 중심으로 전개되고 있다. 특히 휴대이동방송 시장의 잠재적인 시장규모와 성장과정, 그리고 수요의 특성을 고객시장 관점에서 접근하고 있다.

넷째, 행위주체의 관련된 사업자 전략 및 환경이슈는 일부만 이루어지고 있다(김대호, 1999; 박길현, 2003; 김승호, 2004). 그러나, 이들 연구는 통신방송 융합 환경에서 발생하는 일부 측면만을 다루고 있어 휴대이동방송 사업자 관점에서 진입의사결정에 필요한 정보로 한계가 있다. 이들의 연구는 방송 또는 통신사업자의 추진 사례 또는 전략 변화에 관하여 다루고 있다. 특히 김승호(2004)는 위성DMB 시장의 수요분석을 통한 사업자의 진입전략을 시기의 행태를 중심으로 제시하였다.

2.3 통신방송 융합에 관한 불확실성의 접근 방법

관계 휴대이동방송 관련 기업들이 직면하는 사업환경에서 발생하는 불확실성의 주요 원인은 기술 혁신에 의해 기인된 것으로 볼 수 있다. Chennawatt(1991)의 연구에 따르면, 기업의 시장 점유율 변화의 70%는 산업 내 새로운 기술 혁신에 의해서 촉발된다고 보고하고 있다. Clemens & Bradley(1998)는 혁신적인 IT기술인 인터넷의 도입에 따라 생성된 전자상거래 환경에서 변화된 고객 행동으로 인하여 사업자들이 직면하게 된 불확실 속성을 전략 수립의 주요 배경으로 주목하고 있다. 한편 Hamel & Prahalad(1996)는 사업자들이 끊임없이 직면하는 불확실성의 주요 원인 중 하나를 IT를 필두로 한 과학기술의 혁신으로 지적하고 있다. Moriarty & Kosnik(1988)은 불확실성을 기술 불확실성과 시장 불확실성으로 두 차원을 중심으로 4가지 산업영역으로 구분하여 적합한 마케팅 전략을 제시하였다. 특히 이들은 High-Tech 산업은 기술 불확실성과 시장 불확실성이 높다고 지적하였다. 이들은 특정 신기술이 소비자의 특정 욕구를 제대로 충족시켜 줄 수 있을 것인가 하는 기술 측면의 불확실성과 소비자의 욕구를 어느 정도 만족시켜서 어떠한 시장 반응을 이끌어 낼 수 있을 것인가 하는 시장 불확실성이 High-Tech 산업에서 존재한다고 보았다. 따라서 과거에 없었던 새로운 기술을 가지고 새로운 고객의 욕구를 만족시키고자 하는 불연속적 혁신(discontinuous innovation) 제품의 대한 하이테크마케팅 전략의 필요성을 주장하였다.

미래 기업 환경의 불확실성을 전제로 한 전략 경영분야의 연구들은 종전 전략 패러다임 및 분석 도구들의 한계점 지적하고, 새로운 전략적 접근 모색의 필요성이 강조하고 있다. 일례로 Bower & Christensen(1995)은 하드디스크 드라이브 산업 실증 사례 연구를 통해 기술 혁신에 따라 촉발되는 불확실한 사업 환경 하에서 기존의 전략적 접근 방식의 문제점을 지적하고, 혁신적인 기술에 대한 전략적 중요도에 따라 차별화된 시장 진입 전략 수립 필요성을 주장하였다. 또한 인터넷 도입과 같은 IT 기술 혁신 등으로 빠르게 변화되는 기업 환경에 적절한 대응을 위해서, 기업들은 종전 정황성이 떨어지는 시장에 대한 예측을 기반으로 한 대응 제도 판매(make and sell)에 '급속한 환경 변화에 대한 기민한 대응을 할 수 있는 감지하고 효과적인 반응(sense and respond)'이 필요하다. 이로 인해 기업의 전략적 패러다임을 변화하여 미래에 지속적으로 계연되는 불확실성에 대한 대응 방안을 확보할 필요가 있음이 지적되고 있다(Bradley et al. 1998; Haeckel, 1999).

한편 Courtney(2003)는 전통적으로 적용되던 전략적 의사결정 도구들은 현재 사업자들이 직면하는 서로 다른 다양한 수준의 불확실성 문제들에 있어서 올바른 전략적 판단을 내리는 데 부족함을 지적하였다. 그는 이러한 전략적 판단을 위해서 불확실성의 수준에 따른 차별화된 전략적 분석 도구의 취사선택이 필요함을 제시하였다.

III. 휴대이동방송의 환경불확실성 분석 및 KUF 도출

3.1 환경 불확실성의 분석방법론 및 분석 프레임워크

본 연구에서는 환경 불확실성의 분석 방법을 시나리오 플래닝(scenario planning) 방법론을 중심으로 접근하고자 한다. 시나리오 플래닝 방법론은 여러 전략 도구 대안들 중 전략을 입안하고자 하는 경영진에게 전략적인 측면에서 충분한 범위의 발생 가능한 상황을 고려할 수 있도록 해준다(Schoemaker, 1995).

시나리오 플래닝은 현재 미국과 유럽을 비롯한 세계 유수의 기업들, 정부의 전략 입안자들에 의해 활용되고 있다. 일례로 세계적인 경우 회사인 쉘(Shell)사는 고유가 대비한 시나리오 플래닝을 통해 1970년대 OPEC에 의해 야기된 오일 쇼크에 경쟁사들에 비해 성공적으로 대응한 사례가 있다(Boldock, 2000; Schoemaker, 1993). 또한 시나리오 플래닝은 불확실한 사업 환경에서 기업에게 중장기적인 전망을 가능하게 해주는 도구이면서 한편으로는 현재 기업이 처한 시장과 산업의 급변하는 환경 변화에 대한 이해와 적응에 도움을 준다(Schwartz, 1996).

실제로 기술 혁신에 따라 야기될 수 있는 기업 환경의 불확실성을 시나리오 플래닝 분석을 통해 전략적인 측면에서 접근한 연구가 진행된 바 있다. 대표적인 혁신적인 IT 기술인 인터넷 도입 초기의 연구 논문으로서 인터넷 도입에 따라 새롭게 생성된 전자상거래에서 고객의 변화된 행동 양식을 전략적 불확실성 측정(Strategic uncertainties)으로 분류하고 이를 시나리오 플래닝을 통해 사업자가 취할 수 있는 전략유형을 도출한 Clemons & Bradley(1998)의 연구 사례를 들 수 있다.

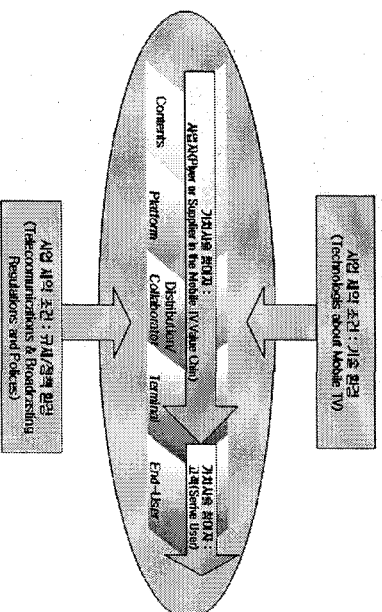
본 연구에서는 휴대이동방송 사업 가치사슬을 기준으로 사업 환경 불확실 요인 분석 차원을 가치사슬 참여자와 외부 환경으로 구분하여 접근하였다. 이는 불확실 요인 분석 차원의 기준이 되는 휴대이동방송 사업의 가치사슬 프레임워크는 차세대 휴대이동방송 매체로 주목받고 있는 DVB-H 관련 비즈니스 모델 및 가치사슬에 관한 연구 성과를 참고하였다. 여기에서는 휴대이동방송 매체의 특성을 고려하여 기존 TV 매체와는 차별화 된 가치사슬을 비교적 직관적으로 제시하고 있다. 실제 이러한 연구 성과를 바탕으로 DVB-H 진영 일부에서는 비즈니스 모델을 구성하여 시험 서비스를 추진 중에 있다.

이들 분석차원은 휴대이동방송 사업 가치사슬의 기본 구성 요소를 고려하여 볼 때, 각각 다음 <표 2>에서의 같은 분석단위로 나눌 수 있다. 이러한 구성을 통해 차세대 휴대이동방송 사업 환경 불확실 요인 분석 프레임워크를 다음 [그림 1]에서와 같이 설계하였다.

<표 2> 휴대이동방송 사업 환경 불확실 요인 분석 요소

분석 차원		분석 단위	
휴대이동방송 가치사슬에 참여하고 있는 사업 추진 주체 및 서비스 수용자	사업자	신규 통합 융합 시장에 참여한 사업자 또는 진입 의사가 있는 후발 사업자	신규 통합 융합 시장에 참여한 사업자 또는 진입 의사가 있는 후발 사업자
	고객	휴대이동방송 서비스 소비자 및 서비스에 대한 잠재된 고객의 요구	휴대이동방송 서비스를 위한 통신 망 융합 기술 및 관련 표준
계약조건 적용되고 있는 가치사슬의 외부환경 요인	기술	통신 망 융합 기술 및 관련 표준	통신 망 융합 신규 서비스 시장에 대한 정부의 규제 및 관련 정책
	규제/정책	통신 망 융합 신규 서비스 시장에 대한 정부의 규제 및 관련 정책	

[그림 1] 휴대이동방송 사업 환경 불확실 요인 분석 프레임워크



3.2 자료수집 및 환경 불확실성의 분석

휴대이동방송 불확실성 분석을 위한 자료수집은 개인별 분석 포대입력을 기준으로 최초 휴대이동방송 상용화 서비스 개시 년이거도 한 2005년 상반기(2월~5월) 중 관련 시장에 대한 추세분석과 유관 국내의 시장동향 분석을 실시하였다. 이를 통해 본 연구진들간의 브레인스토밍을 통해서 각 분석단위 별로 차세대 휴대이동방송 사업 불확실 요인 도출을 시도하였다.

분석방법은 문제의 개요, 사업과급효과, 전망과 같이 전개하였다. 문제의 개요는 대상 문제 현황 및 동향에 관한 분석을 실시하였다. 사업 과급효과는 분석 대상이 되는 불확실 요인과 휴대이동방송 사업성과 간의 직결성을 중심으로 파악하였다. 전망은 문제의 방향과 관련된 것으로 최종적으로 상기 분석 대상 불확실 요인에 대한 향후 추세분석으로서 2005년 2월 5월까지 4개월 간 실시된 휴대이동방송 시장 추세분석 결과를 바탕으로 하고 있다.

이러한 절차를 통해 종합 정리된 차세대 휴대이동방송 사업 환경 불확실 요인들을 각 분석 단위별로 다음 <표 3>에서의 같이 요인 별 핵심 사안만을 도출하여 정리하였다. 이를 통해 불확실 요인 작업을 통해서 실제 차세대 휴대이동방송 사업이 지닌 불확실성 문제의 범위 및 그 실체를 파악할 수 있다.

이렇게 정리된 자료를 기반으로 휴대이동방송 분야의 학계, 산업계, 연구계, 정부 관련 기관 실무전문가 10명을 델파이 조사를 통해 타당성을 검토하고, 각 불확실성의 기본속성인 동태성과 복잡성, 그리고 중요성 속성과 추가적인 불확실성 속성을 평가하도록 하였다. 불확실 요인에 대한 전문가 의견조사를 위한 측정도구의 설계는 앞서 언급된 4가지 분석 단위(사업자, 고객, 기술, 규제/정책) 별로 설문지 문항을 설계하였다. 설문제 대한 효과적이고 정확한 질의응답을 위해서 각 분석 단위 별 문제 속성 및 범위에 대한 이해를 돕기 위하여 설문제 응하는 전문가들에게는 사전적으로 1차 분석된 사업 환경 불확실 요인들을 요약하여 제시하였다.

<표 3> 휴대이동방송 사업 환경 불확실 요인 결과 종합

분석 차원	분석 단위	사업 환경 불확실 요인	
		기술	규제 /정책
기술 외부 환경	사업 자	<ul style="list-style-type: none"> • 위성 DBS 지상파 재전송 계약 • 노키아, 엘립 등 DBS 주요 경쟁 업체 사업자의 국내 진입 • 복수사업자 규제 완화에 따른 KT, LGT 등 통신사업자의 휴대이동방송 사업 조기 진입 • KT, LGT 등 통신사업자의 휴대이동방송 사업 포기 • 외국계 휴대이동방송 사업자의 국내 주요 통신사업자간의 전략적 제휴를 통한 국내 진입 • KT, LGT 등 국내 주요 통신사업자의 유통판매채널(대리점) 장벽 강화 • 지상파 DBS 사업자의 상용화 지연 및 진출 의지 약화 • 지상파 DBS 및 위성 DBS 해의 진출 미진 또는 활발히 전개 • 리전체인 도입 등에 따른 새로운 수익원천의 개발에 따른 New 비즈니스 모델 마련 • 인터넷 사업자를 비롯한 미디어 및 정보 콘텐츠의 휴대이동방송시장 진입 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> • 휴대이동방송시장의 고객수요의 미흡(휴대폰 본격적 수요 확산 10년 이상 SKYULIFE, JUNE, FIMN 등은 아직 고객 수요 미진 사례와 같은 경우) • 고객 ARPU(평균통신비용) 증가에 따른 이용요금 부담에 따른 부정적 수요 • 권리 콘텐츠 개발 및 서비스 미흡에 따른 수요 미흡 • 고객의 콘텐츠 다양화 요구에 대한 급격한 변화에 대한 대응 • 단말 교체 비용 부담 • 단말기 성능에 대한 고객 요구 불만 • Rino 등의 출현에 따른 고객 수요 다변화 • DVB-H, MediaFLO에 대한 고객 수요 미흡 • 초기 사업자 진입에 따른 고객의 서비스 사업자 전환 활발(Cumt-in) • 초기 사업자 진입에 따른 고객의 서비스 사업자 전환 활발(Cumt-in)
	기술	<ul style="list-style-type: none"> • 단말의 배터리 성능 향상(단말의 배터리 성능 제한은 고객 불만족 사항) • 단말기 개발할 문제 해결 • 차세대 휴대이동방송 기술별 상용화 시기(DVB-H, MediaFLO 등 상용화) • 양방향 DBS 구현 • 국내 휴대이동방송 기술 확보 • 휴대이동방송 경쟁업체 기술의 진화(대체 및 보완 기술 포함) 	<ul style="list-style-type: none"> • 보조금 지급(정부의 보조금 지급 허용 여부, 보조금 지급 주체 불명확) • 대기업(통신사업자)의 방송시장 진입허용(현재 대기업 시장 진입 규제) • 후발 사업자 진입규제 정책 • DBS광고 규제완화(지상파 DBS의 경우 종전광고 및 광고 총량제 도입 최대 이슈) • 지상파 DBS 부분 유료화 허용 문제

3.3 핵심불확실성요인(KUF) 도출 및 진어불확실성 수준 평가

본 연구에서 휴대이동방송 사업 환경분석의 핵심은 다양하게 고려되는 여러 가지 측면의 불확실성 요인들을 어떤 식으로 시나리오 기획에 있어 적용하는가의 문제가

다. 이를 위해 우선 사업 환경의 복잡성을 부가시키고 있는 이들 다양한 불확실 요인들에 대하여 시장 추세 분석 및 국내외 유관 시장 동향 분석 등의 기초적인 사업 환경 분석을 통해 1차적으로 도출하였다. 그러나 도출된 다양한 불확실성 요인들은 휴대이동방송 진입전략 수립에 필요한 시나리오 기획을 구성하는데 있어 너무 많은 변수로 인하여 효과적인 진입 전략에 지장을 초래할 우려가 상존하고 있다. 본 이슈와 관련된 대표적인 선행 연구 결과의 시사점으로 시나리오 기획 방법론에서는 다양한 불확실성 요인 중 실제로 사업에 영향력을 가질 수 있는 핵심적인 요인들에 집중할 필요가 있음을 강조되고 있다(Heijden, 1996). 시나리오 기획을 수립함에 있어 4~5개를 초과하는 시나리오 구성은 그 자체의 복잡성으로 인하여 명쾌한 의사결정을 하는데 있어 오히려 방해가 되므로, 대안 시나리오의 수는 적정 수준으로 한정 시킬 필요가 있다(Courtney, 2001). 불확실한 요인이 초래하는 미래 결과에 대하여 그것의 예측 가능한 수준에 따라 차별화 된 분석 도구 선택과 그에 따른 대안 전략 수립이 효과적이라는 주장이 존재한다(Courtney 외, 1999). 즉, 이들 핵심 불확실 요인들에 규명 작업은 시나리오 기획에 선행하여 실시되어야 할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 차세대 휴대이동방송 시장의 핵심 불확실 요인을 창기와 같은 시사점들을 고려하여 다음과 같이 정의하고자 한다. 즉, 차세대 휴대이동방송 사업성과와 상대적으로 높은 직결성을 가지고 있는 인자로서 어느 정도 예측 가능한 수준에서의 불확실성을 가지고 있는 시장의 외생 변수이다.

전문가 의견 조사 결과는 먼저, 1단계에서 휴대이동방송 시장 불확실 요인 및 배경 조사를 실시하였다. 여기에서 전문가 본인의 전문적 견해를 바탕으로 각 분석 단위 별로 차세대 휴대이동방송 시장에 대한 불확실 요인 및 해당 요인의 불확실성에 대한 판단 배경을 기술하게 하였다. 다음으로 2단계에서는 휴대이동방송 사업 성과와의 직결성 평가하였다. 앞서 기술된 불확실 요인 별 휴대이동방송 사업성과와의 연관성 정도에 대한 전문가 평가를 실시하며, 실제 사업성과와 높은 연관성을 지닌 불확실 요인을 도출하였다. 3단계에서는 잔여 불확실성 수준을 평가하였다. 여기에서는 휴대이동방송 시장 불확실 요인 별 변화 정도에 관한 환경 동태성 평가 및 요인 별 연관 시장 변수를 고려한 불확실 요인 별 복잡성 평가를 실시하며, 요인 별 불확실한 정도로 4단계로 잔여 불확실성 도출하였다. 마지막으로 4단계에서는 종합 분석, 핵심 불확실 요인 도출하였다. 앞서 2, 3단계에서 수행한 전문가 설문 조사 결과를 바탕으로 실제 사업 성과와 높은 연관성을 가지고 있으며, 일정 예측 가능 범위를 지닌 불확실 요인을 핵심 불확실 요인(Key uncertainty factors)으로 도출하였다.

먼저, 사업적결정 기준에 따른 핵심 불확실성 요인의 도출 결과 전체 발생 가능한 34개 불확실 요인 중 20개의 핵심불확실요인(KUF)가 도출되었다. 도출된 핵심 불확실 요인을 4개요인 전반의 발생빈도 측면에서 규제가 가장 높게, 사업자가 가장 낮게

나타났다. 한편, 불확실성 영향력의 정도(위위구성 요소 전체 평균)에서는 고객요인이 가장 높게 평가되고, 규제 요인이 가장 낮게 평가되었다. 분석결과에서 실제로 사업성과의 직결성 수준에 있어 유의미한 불확실 요인들 선별하기 위하여 먼저, 발생빈도가 가장 높은 요인을 기준으로, 분석 단위 별 사업성과 직결성에 미치는 영향력 수준에 따른 기준치를 도출하고 기준선출처에 따라 순위를 평가하였다. 기준선출처에 따른 사업적결정 평가 결과는 다음과 같다.

<표 4> 기준선출 분석에 따른 사업 직결성 평가 순위 결과

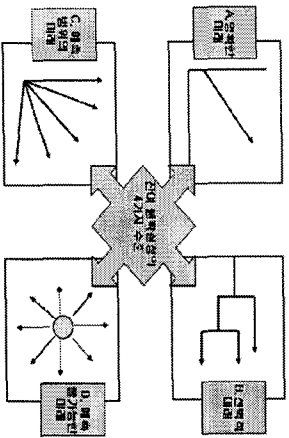
요인구분	핵심 불확실 요인 내용	기준선출	기준선출 순위		
			전체 순위	사업 순위	
사업자 (P)	P2	지상파 DMB 상용화 시기(연간, 사업자 의지 인화)	60.0	8	1
	P4	신규 BM 및 수익률 출현(부세)	58.3	10	2
	P6	통신사업자와 지상파 DMB 사업자간 권력역 계류(상품대위거화)	55.0	15	3
	P8	다양한 (필리) 콘텐츠 (제출 인장성) 확보	55.0	16	4
	P5	통신사 (유동판매 채널연화) 참여의지	53.3	18	5
	P9	신진 사업자(노키아, 빌립) 국내진입 (도입)	52.0	19	6
	M1	(초기) 고객수요 미흡(요금 부담, 단말기 성능, 휴대편리성 불만)	52.5	1	1
	M3	다양한 콘텐츠 확보 부족	56.3	5	2
	M6	휴대이동방송 서비스 밸류업(효용성)에 대한 인식부족	61.7	9	3
	M2	(신규)경쟁(대체)매체로 출현으로 인한 고객수요 다변화(고객분산)	59.0	7	4
	M4	교체비용(단말, 서비스 등)	53.8	17	5
	M1	단말기 성능문제(배터리 수명, 고발열 등)	74.3	2	1
	T1	S-T 결합 기술(단말기(송수신) 개발)	62.5	6	2
	T2	양방향 기술구현	57.0	12	3
	T4	신규 경쟁기술 상용화 시기(진화속도)	56.7	14	4
L3	지상파 DMB (부분)유보화 허용	72.1	3	1	
L4	(단말기) 보조결제금 허용 (주세) 및 공정경쟁 확보	71.4	4	2	
L1	통신사업자(대기업) 방송자랑 진입 허용(사업자 소유제한 완화)	57.0	11	3	
L2	광고 규제완화(중간광고 및 광고 출현제 도입 등)	56.7	13	4	
L5	규제기관 중립(주도권) 및 동방송합서비스 법 제정	48.3	20	5	

잔여 불확실성의 평가는 Courtney(2001)의 잔여불확실성 분석 모델을 활용하였다. 잔여 불확실성은 급변하는 신생 서비스/제품 시장에서 해당 시장의 불확실 요인들은 최선의 분석 이후에도 일정 부분 그 영향을 알 수 없는 미래 변화상을 가진다.

Courtney(2001)의 연구에 따르면 잔여 불확실성을 지닌 시장 변수들은 일정 시간 범위 동안 다른 수준의 불확실성 정도 차이가 나타낸다. 다음 [그림 2]에서는 이 잔여 불확실성의 4가지 수준을 설명하고 있다. 각 잔여 불확실성 수준들은 그에 적합한 분석 방법론이 제시되는데, 이중 B. 선택적 미래와 C. 예측 범위의 미래를 가진 불확실

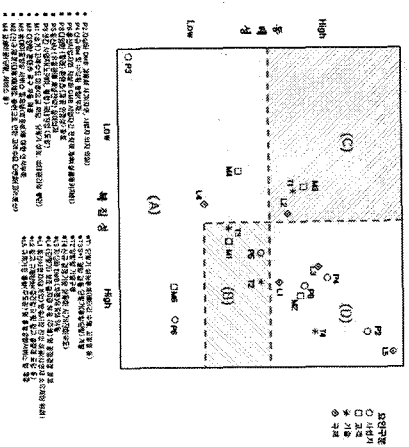
요인들은 시나리오 기획 대상이 될 수 있다. 본 연구에서는 이들 잔여 불확실성에 관한 수준 평가에 있어 다음 2가지 평가 지표를 고려하였다. 불확실 요인의 동태성(Dynamics)으로는 급변하는 휴대이동방송 서비스/제품 시장에서 해당 시장 불확실 요인이 미래 일정 시간 동안의 변화 정도에 관한 전문가들의 평가가 있고, 불확실 요인의 복잡성(Complexities)으로는 통신과 방송이라는 종전 이중 산업들이 융합되어 형성된 휴대이동방송 사업의 특성상 각 불확실 요인 별 다양하게 해당 요인과 연관된 시장 변수의 복잡성 정도에 관한 전문가들의 평가를 내었다.

[그림 2] 잔여 불확실성의 4가지 수준(Courtney, 2001)



분석 결과 확정적 미래 영역(A)에 5개 요인, 선택적 미래 영역(B)에 4개 요인, 예측 범위의 미래(C) 3개 요인, 예측불가의 미래 영역(D)에 7개 요인이 포지셔닝 되었다. 동태성(Dynamics)과 복잡성(Complexity) 두 차원을 통해 도출된 불확실성 정도에 대한 최종 불확실성 지수는 시뮬레이션을 통해 최종 가중치로 도출된 값을 적용하여 산출하였다. 환경 동태성(1기준)과 복잡성(제2기준)에 따라 도출된 잔여 불확실성의 포트폴리오 세부 내용은 [그림 3]과 같다.

[그림 3] 4가지 잔여 불확실성 수준 분석 결과



IV. 휴대이동방송의 KUF에 따른 진입전략

4.1 KUF의 잔여불확실성 수준에 따른 Scenario Planning

잔여불확실성 수준 평가에 따라 B(선택적 미래)와 C(예측범위의 미래)의 수준에 대하여 시나리오 플래닝을 위해 상호작용 페턴분석을 통해 핵심불확실성 요인간의 연관성 분석을 실시하였다(Schoemaker, 1995).

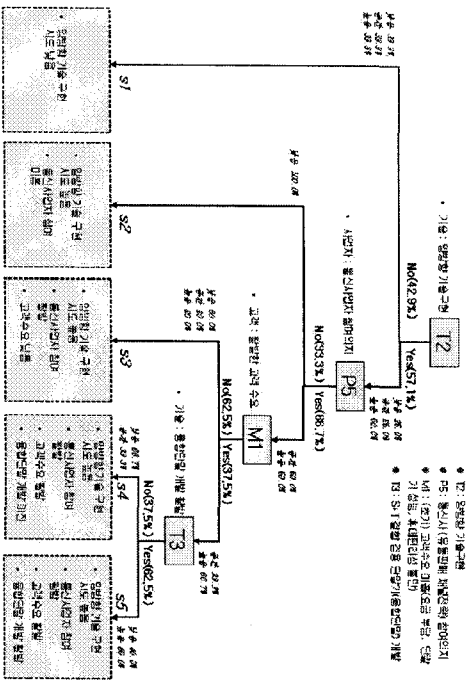
먼저 B, 선택적 미래의 경우 적용되는 분석도구로 의사결정트리(decision tree)를 사용하였다. 선택적 미래 수준의 잔여 불확실성을 갖는 핵심 불확실 요인들의 경우 요인 상호 간 패턴 분석을 위해 의사결정트리를 활용하고자 하며, 분석 대상이 되는 핵심 불확실 요인들은 제한적인 몇몇의 가능성을 가지고 일정한 미래의 변화상을 가지고 있으므로, 이들 제약 조건에 근거하여 의사결정트리 분석을 활용하였다. C, 예측 범위의 미래의 경우에 적용되는 분석도구는 연관성 매트릭스(correlation matrix)를 활용하였다(Courtney, 2001).

에 의한 핵심 불확실 요인 강도 분석을 실시한 결과 [그림 4]와 같이 도출된다. 4개의 핵심 불확실 요인에 의해 5개의 기본 시나리오 유형이 도출되었다.

선택적 미래 불확실성 관련 시나리오는 전반적 흐름이 기술 불확실성 기반 사업자 참여와 고객 수요 증감으로 전개되며, 시나리오의 출발은 기술 불확실성의 양방향 기술 구현에서 시작하여, 융합단말기 상용화로 마무리되는 구조를 보여주고 있다. 시나리오 전개는 T2(양방향 기술구현) → P5(통신사업자들의 유통판매 채널의 참여의지) → MI(초기 시장형성 관련 고객) → T3(위성 및 지상과 융합단말기의 상용화) 구조로 형성된다.

이들 시나리오 구조 하에서는 시나리오 1 (S1) 양방향 기술 개발 초기 실현 지연, 시나리오 2 (S2) 통신사업자의 휴대이동방송 사업 참여 기회 확대, 시나리오 3 (S3) 휴대이동방송 서비스에 대한 고객 수요 저하, 시나리오 4 (S4) 융합 단말기의 초기 상용화 지연, 시나리오 5 (S5) 융합 단말기의 초기 상용화 실현, 시나리오 6 (S6) : 본원적 휴대이동방송 사업 기능 확보 지연 등 6개의 시나리오 구성이 도출된다.

[그림 4] 선택적 미래의 잔여 불확실성 수준에서 요인 의사결정트리 분석 결과



다음으로 C 예측 범위의 미래 수준에서의 핵심 불확실 요인 상호 작용 패턴 분석

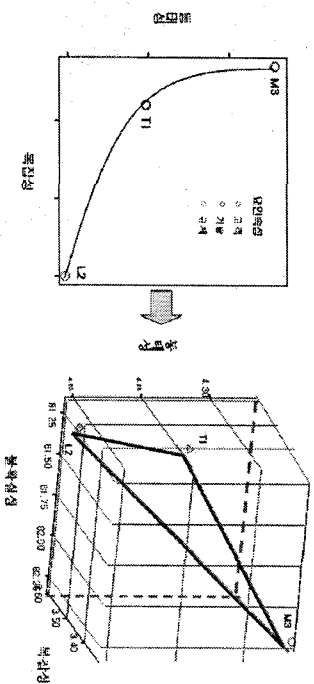
결과로는 분석 요인 간 상관관계 분석 및 현재 휴대이동방송 시장 추세와 전망을 토대로 연관성 매트릭스 분석을 실시한 결과는 <표 5>와 [그림 5]와 같다.

<표 5> 연관성 매트릭스 분석 결과

연관성 매트릭스	M3	L2	T1
M3	1.00	-0.84	0.93
L2	-0.84	1.00	-0.30
T1	0.93	-0.30	1.00

예측 범위의 미래불확실성은 다양한 킬리콘텐츠 개발의 문제에서 시작하여 광고규제 및 단말성능의 문제로 전개되는 시나리오 구조를 도출된다. 이러한 요인에 의해 발생되는 불확실성은 개별 요인의 순차적인 위계 흐름을 통해 시나리오가 구성보다 상호 연관성을 통해 나타나는 연계정도의 예측에 의해 시나리오 도출이 필요하다.

[그림 5] 선택적 범위의 잔여 불확실성 수준의 핵심불확실요인간 연관성 분석 결과



M3 : 다양한 콘텐츠 요구 부응 미흡
L2 : 광고 규제완화(공간광고 및 광고 유통채 도입 등)
T1 : 단말기 성능문제(배터리 수명, 고발열 등)

이상의 차례대 휴대이동방송 사업의 KUF와 이에 따른 시나리오의 구성을 종합적으로 보면 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 차례대 휴대이동방송 시장 시나리오의 구성 개요

구분	유형/속성	유형 속성	선택적 미래 수준					예측 범위 미래 수준
			정도	복잡성	동태성	도출된 핵심	불확실 요인	
간여 불확실성 수준	불확실성	낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	매우 높음	매우 불확실
		높음	높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	불확실
		낮음	낮음	보통	보통	보통	매우 높음	복잡성
		높음	높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	복잡성
		낮음	낮음	보통	보통	보통	매우 높음	복잡성
		높음	높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	복잡성
		낮음	낮음	보통	보통	보통	매우 높음	복잡성
		높음	높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	복잡성
		낮음	낮음	보통	보통	보통	매우 높음	복잡성
		높음	높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	매우 높음	복잡성
시나리오	분석방법	의사결정트리(decision tree) 분석	연관성(correlation matrix) 분석					
		유형 코드	S1	S2	S3	S4	S5	S6
		T2	0	0	0	0	0	-
		P5	X	0	0	0	0	-
		M1	X	X	0	0	0	-
		T3	X	X	X	X	0	-
		M3	-	-	-	-	-	0
		L2	-	-	-	-	-	0
		T1	-	-	-	-	-	0

- 사업자(P5) : 통신사 (유동전화) 참여 의사 여부
- 고객(M) : (초기) 고객수요 추세(오름, 단말기 성능, 휴대 편리성)
- 고객(M3) : 다양한 콘텐츠 요구 충족 문제
- 기술(T1) : 단말기 성능문제(배터리 수명, 고밀집 등) 개선 여부
- 기술(T2) : 양방향 기술구현 문제
- 기술(T3) : S-T 결합 기술 단말기(융합단말) 개발 가능성
- 규제(L2) : 광고 규제완화(중간광고 및 광고 홍량제 도입 등) 가능성

4.2 진입전략

본 연구에서 도출된 시나리오 플래닝은 다음과 같은 진입전략 시나리오 방향을 제시해준다:

첫째, 선택적 미래 수준을 갖는 휴대이동방송 사업의 진입전략 시나리오는 <표 7>과 같이 두 가지로 정리할 수 있다. 이들 두 가지 전략적 시나리오 유형(strategic scenario type)들은 공통요인으로 차례대 시나리오의 전개상 양방향의 기술(T2)과 통신사업자 참여(P5)는 공통요인으로 적용하고 초기 고객수요 촉진과정에선 전문가 예측이 부정적인 요소로 분리가 이루어진다. MI이 극복되는 상황이 전개되면, T3, 융합단말기 개발에 대한 단말 벤더들의 참여 문제는 긍정적인 상황으로 전개될 것으로 예측되고 있다.

<표 7> 선택적 미래 수준에서 진입전략 시나리오

시나리오 유형	분석 내용
전략적 시나리오 유형 1 (SS1)	- T2, 양방향기술 구현(이미 초기 개발 완료)→P5, 통신사업자 참여(SKT의 지상파 참여 움직임, LGT 지상파 DMB 채널 참여의사)-MI, 고객 수요 추세(초기 고객수요 미진)로 구성
전략적 시나리오 유형 2 (SS2)	- T2, 양방향기술 구현(이미 초기 개발 완료)→P5-MI, 고객 수요 추세(초기 수용자 다수 진입을 통해 고객수요 활발)→T3, 융합단말기 개발 활발한 진행(시장 활성화에 따라 삼성 및 LG 등 단말 벤더들의 융합 단말 조키 출시 추진)로 구성

전략적 시나리오 대응 사업자 역량 분석에는 상기 시나리오 분석 결과, KSF가 MI(고객 수요의 문제)로 도출되었다. 이를 고려할 때, 향후 추진사업자의 휴대이동방송 시장 진입의 핵심 편린이 되는 KSF는 고객대응능력에 집중되어야 할 것으로 판단된다. 또한 전략적 시나리오 유형 1, 2를 구성하고 있는 MI 이외의 핵심 불확실 요인들(T2, T3, P5)에 대응되는 공통 사업 가능 능력 역량으로서 사업자는 관련 기술과 관련된 R&D 및 효과적인 진입 의사 결정을 내릴 수 있는 관련 부문의 풍부한 사업 경험 등이 요구된다.

둘째, 예측 범위의 미래 수준을 갖는 시나리오의 경우 다음과 같은 진입전략을 고려할 수 있다. KUF를 중심으로 연관성 매트릭스 분석을 통해 도출된 발생 가능한 시

나리오 S6는 핵심 불확실 요인 M3, L2, T1의 연관 조합에 의한 구성으로 전개된다. 본 연구의 분석결과에 따르면 M3(다양한 콘텐츠 요구 반응)과 T1(단말기 성능 향상)은 상호 정(+)적인 관계를 이루고 있는 반면, L2(광고규제 완화)는 M3와 T1의 관계에서 부(-)적인 방향으로 상관성을 맺고 있다. 그리고 시장의 추세 분석에 따르면 킬리 콘텐츠 개발(M3)에 사업자들의 노력이 이루어지고 있고, 단말기 성능 개선(T1)을 위해 단말 벤더들이 적극적인 기술 개발이 진행되고 있다. 결국 나머지 L2(광고 규제 완화 여부)가 선택적 미래 범위의 불확실성을 조절하는 변수로 작용하고 있다. 즉, 이는 사업자들이 L2(광고규제 완화)의 문제를 어떻게 활용하느냐에 따라서 상황이 달라질 수 있음을 시사하며 따라서 분리 기준 변수는 L2이며, 이는 휴대이동방송 시장 진입의 KSF 요인으로 고려된다. KSF로서 도출된 L2를 기준으로 시나리오 유형을 분석한 결과 다음 <표 8>과 같이 도출할 수 있다. 이러한 L2에 의해서 시나리오는 크게 2개의 시퀀스로 구분된다. 전략적 시나리오 유형 3의 경우 휴대이동방송사업자의 핵심 수익모델이 되는 광고를 주력하는 상황이며, 이러한 상황은 낮은 광고에 대한 소비자가 불만에 따르는 휴대이동방송 자체의 초기 수요 감소로 이어질 우려가 있다. 한편 전략적 시나리오 유형 4의 경우 광고 규제가 완화되더라도 초기 고객확산에 주력하기 위해서 실제 콘텐츠 비중을 높이고 광고에 의한 수익 발생을 절제하는 사업자의 대응으로 구별된다.

<표 8> 예측범위의 미래 수준에서 진입전략 시나리오

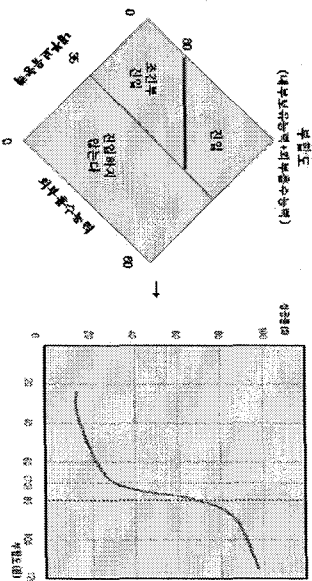
시나리오 유형	분석 내용
전략적 시나리오 유형 3 (SS3)	- M3, 소비자의 요구에 부응하는 휴대이동방송의 다양한 콘텐츠 개발(휴대이동방송 사업자 들이 현재 가장 주력하고 있는 분야)→T1, 단말기 성능 향상(심정진자를 비롯한 단말 벤더에서 주력하고 있는 기술 개선 분야)→L2, 광고규제에 대한 규제기관 완화(광고에 주력하여 수익을 창출하고자 하는 사업자의 대응)으로 구성 - M3, 휴대이동방송의 콘텐츠 개발(휴대이동방송 사업자 들이 현재 가장 주력하고 있는 분야)→T1, 단말기 성능(심정진자를 비롯한 단말 벤더에서 주력하고 있는 기술 개선 분야)→L2, 광고규제(규제가 완화되더라도 초기 고객확산을 위해 광고 비중을 줄이고 콘텐츠에 집중하는 사업자의 대응)
전략적 시나리오 유형 4 (SS4)	

전략적 시나리오 대응 사업자 역량 측정 분석에서 KSF로 나타난 L2(광고 규제 완화)는 사업자의 대응 전략에 따라 시장 진입의 성공을 가능하게 하는 요인으로 고려된다. 그러나 시나리오 유형 3에서와 같이 광고 비중 확대 시 초기 수요 감소 및 이에 따른 사업성 악화 문제가 발생 가능하다. 시나리오 유형 4의 경우 광고 비중 저감에 따라 초기 핵심 수익원이 약화될 우려가 존재한다. 따라서 상기 전략적 시나리오 대응은 주로 경쟁 시장 성공의 관건이 되는 광고 규제 완화(L2)에 대한 사업자의 대응은 주로 재무와 관련된 내부 사업 투입 자원 부문의 역량에 달려 있다. 이외 공통 사업 기능별로 대응되어야 될 시장 핵심 불확실 요인 M3, L2에서 요구되는 사업자의 내부역량 측정은 관련된 콘텐츠 부문에서의 판권 확보 및 개발 경험, 그리고 단말 부문에서의 기술력 등이 고려된다.

V. 결 론

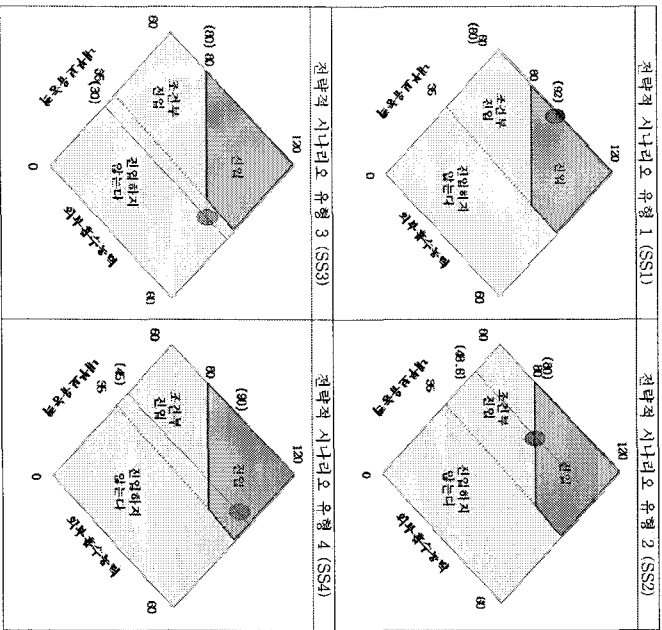
본 연구의 차세대 휴대이동방송 사업의 불확실성 평가 및 진입 시나리오 구성에 대한 결과를 종합하면 다음과 같다. 2가지 진여 불확실성 수준(선택 가능한 미래 수준, 예측 범위의 미래 수준)의 6개 시나리오를 대상으로 각각의 전략적 속성을 평가한 결과 시장 진입의 성공 요소로 2가지 KSF를 도출하였다. 즉, 각각 M1(고객수요추세), L2(광고규제완화)를 도출하였으며, 이를 토대로 4가지 전략적 시나리오 유형 및 각 시나리오 별 요구되는 사업자 대응 역량에 대한 방향성을 제시하였다.

[그림 6] 휴대이동방송 사업 진입을 위한 의사결정 모델 예시



이들 도출된 진입전람 시나리오와 사업자의 역량에 대한 체계적인 분석을 통해, BMO 분석 방법론을 활용하여 내부보유능력과 외부흡수능력(RUF 대응능력) 휴대이동방송 사업 진입에 대한 다음과 같은 의사결정을 내릴 수 있다.

[그림 7] 휴대이동방송 사업진입 시나리오 유형별 의사결정 모델 예시



참고 문헌

강성원 (2003). 디지털라디오방송 도입 방안, 디지털방송 정책방안 마련을 위한 공청회, 2003년 1월 9일. 방송위원회. 서울: 방송위원회
 강태영·노기영·윤석민·최양수 (2003). 위성DMB 시장구조분석 및 활성화 방안, 위성DMB 국제세미나, 2003년 6월 30일. 프레스센터. 서울: 한국언론학회

김포진 (2001). "디지털시대의 데이터방송 법제연구", 중앙대언론연구소 인문연구, 제10호, pp. 19-36.
 김대호 (1999). "다매체 시대의 방송정책: 방송통신 융합에 따른 방송사업자 면허를 중심으로", 방송위원회.
 김대호 (2000). 디지털시대의 방송정책, 커뮤니케이션북스.
 김도연·정인숙·정윤식 (2003). 위성DMB 서비스의 제도 및 정책방향, 위성DMB 국제세미나, 2003년 6월 20일. 프레스센터. 서울: 한국언론학회.
 김동욱 (1999). "통신방송융합시대의 대응한 통신방송 규제기구의 구상", 한국정책학회보, 제 8권 제2호.
 김장배 (2004). IT시대의 국가주권의 변화와 글로벌 정치질서의 형성, 21세기 한국메가트렌드 심포지움, 2004년 3월 11~12일. 조선호텔. 서울: 정보통신정책연구원.
 김승호 (2004). 위성DMB사업 추진전략에 관한 연구, 한국전자통신연구원 보고서.
 김승호 (2005). 차세대 휴대이동방송 사업타당성에 관한 연구, 한국전자통신연구원 보고서.
 김영찬·지경용·김문구·김지연 (2005). "와이브르 서비스 상용화를 위한 시장개발전략", 한국 마케팅저널, 제7권, 제2호, pp. 71-92.
 김용규·심인수 (2005). "DMB 서비스의 수요특성 분석", 2005 경제학 공동학술대회 발표논문.
 김창규·곽진희 (2001). 방송통신융합에 따른 방송통신 법제 연구, 경제연구 2001-1.
 김평호 (2004). DMB 도입정책에 대한 반성적 검토, 한국방송학회 봄학술기학술대회.
 박기원 (2003). "미국 내 위성DMB 사업자 동향", 통신시장, 2003. 1월호.
 박명진 (2001). 라디오나, 수신기나, 53-58.
 박병만 (2004). 위성 DMB 정책 어떻게 할 것인가? 전국언론노동조합 DMB 세미나.
 박창신 (2003). 지상과 방송사업자와 이동통신사업자간 DBM 연대'를 위한 탐색적 현황, 디지털타임스, 2004. 4. 8.
 박창신 (2004). 휴대방송 이동통신의 융합, 디지털타임스(2004. 3. 25).
 방송위원회 (2003). DMB·데이터방송 및 DMC 등 디지털방송에 관한 종합계획. 서울: 방송위원회.
 변상규 (2004). "지상과 DMB서비스의 경제적 평가", 정보통신정책연구, 제11권 4호, pp. 83-114.
 변상규·역재현 (2004). "DMB 방송 수용도 조사분석", 한국전자통신연구원 보고서.
 석효민·김성태 (2002). "통신방송 융합 대응 정책 방향의 도출을 위한 우선순위 분석", 한국정책학회보, pp. 41-62.
 장호철 (2004). 위성 DMB론, 웰컴로얄티 문제 재부각 될 듯, 전자신문(2004. 5. 17).
 송해룡 (1998). "Radio-Highway로서 유럽연합(EU)의 Digital Audio Broadcasting(DAB)에 관한 연구", 정보통신부 연구보고서.
 송해룡 (2003). "지상과 DMB서비스의 제도 및 정책방향" 여의도저널, pp. 94-109.
 신원호 (2005). "DMB사업의 경제적 편익측정에 관한 연구", 산업경제연구, 제18권 제4호, pp. 743-760.
 이광직 (2000). "DAB의 기술적 특성 및 정책방향", 방송연구, 통권 51호, pp. 165-194.
 이달민(1998). "방송과 통신의 융합현상에 관한 기술적·제도적 연구".
 이정식 (2001). 방송과 통신의 융합에 대비한 정책 및 규제기구의 변화방향, 한국방송학보, 통권 15-3호, pp. 183-220.
 이호규 (1991). 방송환경변화에 따른 방송제도의 대응 방안: 통신과 방송의 융합을 중심으로, 통신정책연구, pp. 91-102.
 장원준·경인수 (2005). "통신,방송융합의 경제적 분석: 제도개선을 중심으로", 2005년 경제학 공동학술대회, pp. 1-26.
 장세운·김규원·안치득 (2004). 지상과DMB 시연사례, 정보처리학회지, 제11권 제5호, pp.

- 74-79.
- 정인숙 (2003), 방송기술정책의 결정요인 연구, 『한국언론학회』, 47권 2호, 166-189
- 정인숙 (2004), 위성DMB 도입을 위한 정책 결정과 기본 방향, 2004. 2. 4. 미디어경영학회세미나 발제문, 서울: 방송회관.
- 주정민 (2003), DMB 실시와 정책적 쟁점, 『방송문화』, 10~13
- 최원철, 박진일·도관호 (2004), "위성DMB의 경제적 파급효과 분석", 정보통신정책연구, 제11권 제2호, pp. 87-108.
- 최원철·박진일·도관호 (2003), 위성 DMB 시장예측 및 경제적 효과분석, 한국언론학회, 위성 DMB 국제세미나.
- 원광집·원우현(1997), 방송과 통신의 융합과 규제정책의 변화, 방송연구, 제44호.
- 한국방송개발원 (1993), 방송과 통신의 결합에 따른 법·제도적 대응방향, 방송연구조사.
- 한국언론학회 (2003), 위성DMB 국제세미나, 2003년 6월 20일, 서울: 코리츠센터.
- 한은영 (2004) "직상과 이동멀티미디어방송(DMMB) 도입정책", 정보통신정책, 제16권 5호, pp. 1-23.
- 황준석·전영만·김태우 (2005), "통신방송 융합과 바람직한 제도화 방안", 정보통신정책연구, 제12권, 제3호, pp. 129-156.
- Baldock, R. (2000), *Destination Z: The History of the Future*, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bell, D. (1981), *The Crisis in Economic Theory*, Basic Books, inc.
- Bower, J. L. and C. M. Christensen (1995), "Disruptive Technologies: Catching the Wave," *Harvard Business Review*, January-February, 43-53.
- Bradley, S. P. and R. L. Nolan (1998), "Capturing Value in the Network Era," *Sense and Respond: Capturing Value in the Network Era*, Boston: Harvard Business School Press.
- Clemons, E. K. and S. P. Bradley (1998), "Strategic and the Future of Online Consumer Interaction," *Capturing Value in the Network Era*, Boston: Harvard Business School Press.
- Courney, H. (2001), *30/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World*, Boston: Harvard Business School Press.
- Courney, H. (2003), "Decision-driven Scenarios for Assessing Four Levels of Uncertainty," *Strategy & Leadership*, Vol 31, 14-22.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York: Free Press.
- Haeckel, S. H. (1999), *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1996), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Morarity, R. R., and T. J. Kosnick. (1989), "High-Tech Marketing : Concepts, Continuity, an Change," *Sloan Management Review*, Summer, pp. 7-17.
- Schoemaker, P. J. H. (1993), "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation," *Strategic Management Journal*, Vol 13, 193-213.
- Schoemaker, P. J. H. (1995), "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking," *Sloan Management Review*, Winter, 25-39.
- Schwartz, P. (1997), *The Art of the Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company*, Bantam Dell Pub Group.
- Scott, W. R. (1981), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, PrenticeHall, NJ: Englewood.
- Yoffie, D. B. (1997), *Competing in an Age of Digital Convergence*, Boston: Harvard Business School Press.