

전략적 사업범위 결정(Strategic scope decision) - 케이웨더 사례를 중심으로

박 찬 희*

본 연구는 종합 氣像事業者인 케이웨더(Kweather)와 관련기관들에 대한 현장 조사를 바탕으로 事業範圍에 대한 전략적 결정을 분석한다. 민간 기상정보 서비스라는 새로운 사업 영역에서 기상사업자들은 다양한 사업 전략을 구상하고 있지만, 기상청과의 업무 관계 설정 및 역할 분담 등 다양한 전략적 과제를 안고 있다. 기상정보 서비스와 장비 사업, 금융업의 더 넓은 사업모델 발전을 위해서는 심층적인 전략적 구상이 필요한 시점이다. 이는 전략을 사업의 다양한 측면에서의 範圍決定(scope decision), 포지셔닝(positioning)으로 정의하는 일련의 흐름에 비추어 볼 때 경영전략 분야의 연구와 교육에 매우 큰 시사점을 제공한다. 또한 관련 사업들 사이의 시너지 창출, 정부와의 역할 분담은 전략경영의 현실적 과제들을 제시한다. 본 연구를 통해서 기상산업이라는 새로운 사업영역이 널리 알려질 수 있음도 기대한다.

주제어: 전략적 포지셔닝, 사업범위 결정, 정보 서비스, 대외협력

I. Introduction

케이웨더(Kweather)는 2010년 말 현재 국내 최대의 종합기상사업자다. 1997년 民間 豫報事業 制度 도입과 함께 기상 사업자로서 사업을 시작, 2010년 현재 기상정보 서비스 제공, 기상장비 제조 및 판매, 기상 관련 컨설팅 분야로 사업 영역을 넓혀왔다.¹⁾ 벤처기업 인증과 투자 유치, 국내 최초의 인터넷 기상정보 서비스 제공 등의 실적에 더하여, 연구개발을 통해 전문적 연구 용역을 제공하고 관련 특허를 출원한 바 있다.

미디어 환경의 변화는 기상 사업의 핵심인 기상 정보 사업에 다양한 변화를 가져왔다. 개인과 기관은 인터넷과 휴대전화를 이용해서 동네 날씨, 레저

날씨, 주말 날씨와 같이 개인의 관심에 맞추어진 정보를 찾고 기상사업자는 이에 대응한 서비스를 제공하는 需要反應的 시스템(demand-responsive system)이 가능해졌고 서비스의 내용과 전달 방식도 계속 진화하고 있다. 이와 같은 변화는 기상 사업자에게는 기회이자 위협으로 작용한다. 기상사업자로서는 OSMU(one-source multi-use) 방식으로 다양한 사업기회를 찾을 수 있지만, 시장에서 실제로 충분한 수요와 수익성이 확보될지는 불확실하다. 기상장비 사업과의 시너지 효과도 고려해야 한다.

본 연구는 이 같은 기상사업자의 전략적 과제를 케이웨더의 사례를 중심으로 살핀다. 기상정보를 어떤 내용으로 만들어서 어떤 채널로 제공할지, 관련 콘텐츠의 제작과 활용을 어디까지 회사가 가져

논문접수일: 2011. 01. 23. 게재확정일: 2011. 04. 25.

* 중앙대학교 경영학부 교수(cparkdba@cau.ac.kr)

1) 본 연구에서 '기상사업'은 예보를 중심으로 한 기상정보 서비스, 기상감정과 컨설팅, 관련 장비의 제공, 기상 관련 금융서비스를 종합한 개념이다. 구체적 사업을 논할 때는 '기상정보 서비스' '기상장비 제공'과 같이 구체적 용어를 사용한다.

갈지는 대표적인 전략적 범위결정(strategic scope-decision)에 해당되며, 기상장비-시스템 사업, 컨설팅 사업 등 관련 사업들과의 시너지 창출은 전사적 전략(corporate strategy)의 핵심 과제에 해당된다. 기상 정보의 생산과 활용을 둘러싼 기상청 및 관련 기관과의 협력은 최근 전략분야에서 중요성을 더하는 對外協力(external relations)의 핵심 과제이다.

II. 기상사업의 성장과 현황

2.1 기상사업의 중요성

기상정보의 중요성은 정치, 군사적 중요성과 재해 관련 손실과 방지 비용²⁾ 논의로 하더라도 산업 측면에서도 크게 두 가지로 논의되고 있다.³⁾

첫째로, 기상은 농업, 유통, 관광, 레저, 건설 등의 산업활동과 직접 연결된다. 한국의 경우 기상이 산업 생산에 미치는 파급효과가 GDP의 52%로 추정되고 있으며, 이는 미국의 42% 일본의 51% 보다 높은 수준이다. (그림 1)은 이를 정리해서 보여준다. 기상의 농업에 대한 영향력은 조선시대 농사직설 편찬을 통해서도 입증된 바 있으며, 작물 배합과 재배규모 결정, 관개와 병충해 관리에 직접 반영된다. 세계적 곡물 메이저인 Cargill의 경우

독자적으로 기상관련 조직을 두고 기상위성까지 운영하고 있으며,⁴⁾ 위험 관리(risk management), 공급망 관리(supply chain management) 등의 전문적 서비스를 제공하고 있다.⁵⁾ 기상은 에너지 분야의 수요예측과 관리, 운송 시스템의 관리에도 긴요한 역할을 한다.

최근 유통업의 상품 구성과 재고 확보, 매장구성, 인력 계획 역시 기상 정보에 입각해서 이루어진다. (주)보광훼미리마트는 가맹 점주들에게 비 오는 날은 김밥, 아이스크림 등 날씨에 영향 받는 제품의 발주를 줄이고 우산을 더 잘 보이게 진열하는 등 교육을 통해 관련 매출액을 30% 늘이고 불필요한 비용도 줄일 수 있었다.⁶⁾ 건설업뿐 아니라 스포츠, 공연 등 야외에서 이루어지는 활동이 사업의 대상인 경우도 마찬가지다. 현대건설은 전국의 공사장 지역에 대한 포인트 예보를 3시간 간격으로 제공받아서 공정관리가 활용하며, 한솔 오크밸리는 유료 날씨정보를 활용해서 고객들에게 제공하고 각종 연회 계획에 활용하고 있다.⁷⁾ (그림 2)는 기상 정보가 경영활동에 반영되는 과정을 보여준다.

둘째로, 기상정보 사업 자체가 갖는 산업적 중요성이 부각되고 있다. 정보통신 산업의 기반을 활용한 새로운 서비스 산업으로 주목을 받고 있으며, 지구 온난화를 비롯한 세계적 기후변화는 기후 및 기상정보와 관련 산업의 중요성을 부각시키고 있다. 이로 인해 기상 산업은 녹색성장 정책과 관련하여 새로운 성장동력으로 논의되고 있다.⁸⁾ 기상정

2) 소방방재청 추계에 따르면 기상이변으로 인한 재산 피해액은 2001-2008년 기간의 경우 2조299억 원에 달하며, 1991-2000년 기간의 경우 6954억 원이었다. 기상정보의 군사적 중요성을 감안하여 공군은 별도의 기상조직을 운영하고 있으며, 육군과 해군도 공군과 협조하는 단계를 넘어 독자적 역량을 갖추는 방안을 모색하고 있다.

3) 산업생산에 주는 파급효과와 정보서비스 산업으로서의 가치를 종합하여 WMO(World Meteorological Organization)는 기상에 대한 투자는 투자액 대비 10배 이상의 효과를 얻을 수 있다고 주장한다.

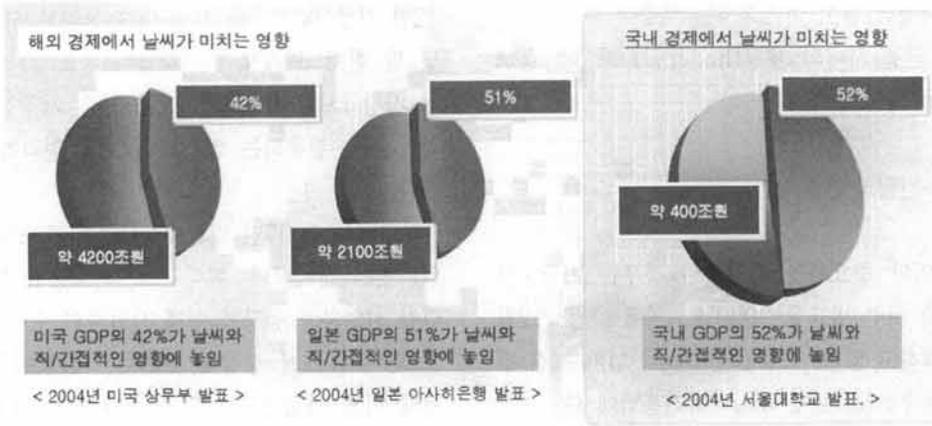
4) Keen, Brewster(2002), *Invisible Giant - Cargill and its Transnational Strategies*, Pluto Press, Sterling, VA, USA

5) www.cargill.com

6) 김동식, 김정현(2006), *날씨경영*, 매일경제신문사

7) 김동식, 김정현(2006), *op.cit*

8) 녹색성장위원회(2009), *녹색성장 실천계획*



〈그림 1〉 날씨가 경제에 미치는 영향



〈그림 2〉 기상정보가 경영활동에 반영되는 과정의 예

보 사업이 발전하고 연구개발이 축적되면 관련된 장비 산업에서의 국내기업의 입지도 강화될 전망이다.⁹⁾ 기상 관련 보험상품, 파생상품의 개발, 거래가 활발해지면서 금융산업과의 연계가 이루어지기도

한다. 기상과 관련된 보험상품이 있을 경우, 건설 회사는 폭우로 공사일정을 맞추지 못하는 경우 발생하는 추가적 부담을 보험계약을 통해서 줄일 수 있다. 폭염이 지속되는 경우 전기회사는 에어컨 사

9) 한국기상산업진흥원(2010), 기상산업진흥 기본계획 수립을 위한 기상산업 전망분석 및 전략과제 연구

용으로 매출이 늘고 가스회사는 매출이 주는데, 이 경우 두 업종 사이의 헷징(hedging) 계약을 통해서 위험을 나눌 수 있다.

2.2 기상 산업의 현황

기상산업의 중요성을 감안하여 정부는 기상산업의 진흥을 위한 법률을 2009년 4월에 제정, 12월부터 시행하고 있다. <표 1>은 기상산업의 관련 범위를 보여주는데, 현행 기상산업진흥법에서는 기상 금융업은 포함되지 않고 있다.¹⁰⁾

氣象産業이란 기상관련 상품 또는 용역을 만들고 공급하는 사업을 묶어서 일컫는데,¹¹⁾ 기상 원천정보를 수집하고 분석하면서 기상산업 전반의 정책을 수행하는 기상청과 상급 관청인 환경부, 기상사업자와 거래하고 영향을 주고 받는 미디어 회사와 주요 기업 등을 묶어서 기상산업의 생태계로 이해하기도 한다.

국내 기상산업은 1997년 기상사업자 제도가 시행되면서 본격적으로 성장하여, 2009년 말 기준 17개 업체 총 매출 443억 원에 달하였다. 2009년

12월 기상산업진흥법 시행 이후 사업자 수는 2010년 말 현재 59개로 증가하였다. <표 2>는 기상산업 시장규모의 추이를, <그림 3>은 기상정보가 생산, 공급, 활용되는 일련의 관계를 정리하여 보여준다.

국내에는 1997년 민간예보사업이 제도적으로 도입되면서 케이웨더, 웨더뉴스, 진양공업 등 3개의 민간 사업자가 등장한 이래 사업자의 수나 매출 규모 면에서 크게 성장해 왔으나, 아직 미국, 일본 등에 비해 사업규모가 작은 상태이다. 기상사업자의 수익구조 역시 기상장비사업에 치우쳐 있다.¹²⁾ 기상컨설팅과 기상정보서비스의 내용 역시 다양하게 전개되지 못하고 있다.¹³⁾ 제한된 시장규모와 수익성은 다양한 서비스와 기반 기술을 개발하는데 제약으로 작용하고 있다. 유료 기상정보에 대한 인식이 충분하지 못한 점이 원인으로 지적되어 왔으나, 최근 이동통신 서비스 등 다양한 미디어를 통한 맞춤형 정보수요가 늘면서 사업기회가 커지고 있다. 기상산업진흥 기본계획에 따라서 연구개발 지원 및 장비의 신뢰성 향상이 이뤄지고 있으며,¹⁴⁾ 기상청과 사업자들의 역할 분담이 확립되지 못한

<표 1> 기상산업진흥법에 따른 기상산업의 업종 범위

업종	내용
기상예보업	일반인과 특정수요자를 대상으로 기상예보를 제공
기상감정업	특정수요자를 대상으로 기상감정을 제공
기상장비업	기상측기를 제작·수입·설치하거나 수리
기상컨설팅업	기상정보를 분석·평가하여 경영활동에 관한 조언을 제공
기상금융업	기상관련 보험, 파생상품 등을 개발·판매·거래

10) 기상산업이란 기상관련 상품 혹은 용역을 만들고 공급하는 사업을 묶어서 일컫는다. 기상감정업은 기상감정사 자격시험 시행 이후에 등록이 예정되어 있다.

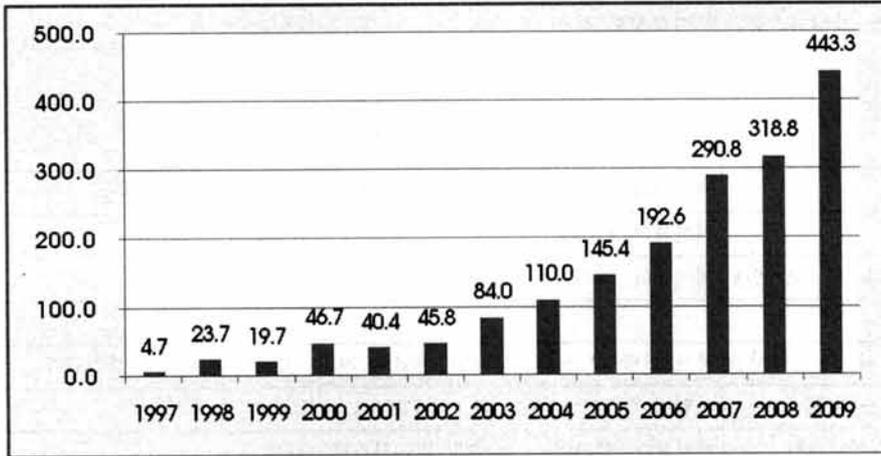
11) 넓은 의미에서는 기상재해 예방 및 복구 사업, 기후변화 감시와 분석, 기상영향 평가 사업 등도 포함된다.

12) 2009년 말 국내 기상산업의 매출액 비율은 기상장비사업(61.2%), 기상컨설팅(25.6%), 기상정보서비스(11.0%), 기상소프트웨어(2.2%)로 구성된다. 미국의 경우 기상장비사업(5.0%), 기상컨설팅(38.6%), 기상정보서비스(24.0%), 기상소프트웨어(33.0%)이다.

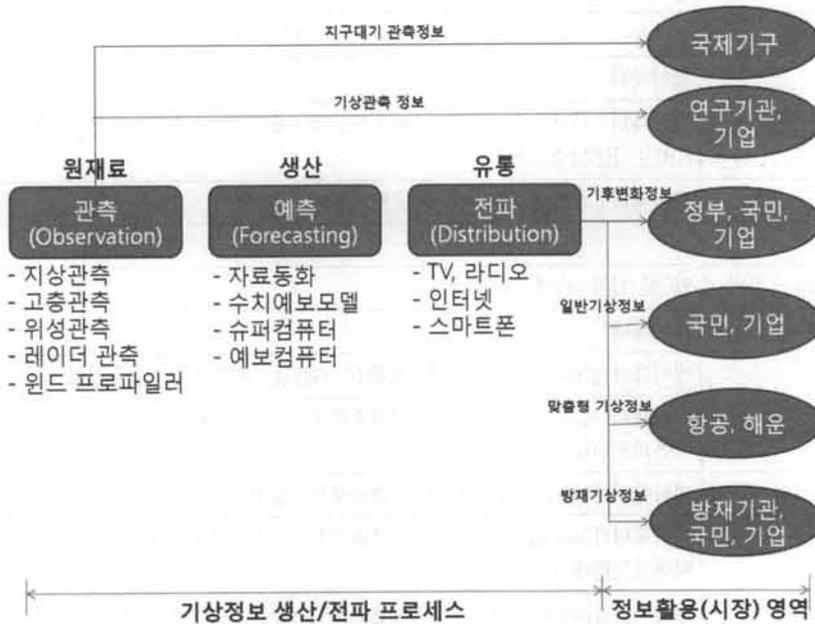
13) 미국의 대표적인 기상사업자인 Accuweather의 경우 기상 관련 법률분쟁에 정보를 제공하고, 교육매체에 기상 자료와 정보를 제공하고 있다.

14) 한국기상산업진흥원 (2010), 기상산업진흥 기본계획 수립을 위한 기상산업 전망분석 및 전략과제 연구

〈표 2〉 기상산업 시장규모의 추이



(자료: 기상청, 기상연감 2009)



(자료: 케이웨더)

〈그림 3〉 기상정보의 생산, 공급, 활용

점에 대해서도 활발한 정책적 논의가 이뤄지고 있어 사업기회 확대를 위한 여건이 마련되고 있다.¹⁵⁾

〈표 3〉는 국내 기상산업의 주요 사업자 현황을 정리한 것이다.

15) 기상정보 데이터베이스의 민간개발과 활용은 공공DB의 효율적 활용체제 구축을 위한 행정안전부, 문화관광부, 방송통신위원회의 정책에 있어 대표적인 사례로 분류되고 있다.

〈표 3〉 국내 기상산업 주요 사업자 현황¹⁶⁾

1. 기상정보 서비스: 정기적 기상정보 제공	
서비스 유형	사업자
원시자료 제공, 배너, 웹페이지	케이웨더, 웨더아이, 침성대, 환경과학기술, 비온시스템, GBM, SBIS, ESM소프트
문자 서비스	케이웨더, 웨더뉴스, 웨더아이, 비온시스템, GBM, 환경과학기술
날씨 위젯	케이웨더, GBM
날씨 방송 (데이터, 모바일)	케이웨더, 웨더아이, 침성대, GBM
2. 예보관 서비스: 실시간 예보 전달 및 상담 (이메일, SMS, 전화, 모바일), 예보관 파견근무	
서비스 유형	사업자
정보전달과 상담, 파견	케이웨더, 웨더아이, 침성대, 비온시스템, GBM
3. 컨설팅 서비스: 날씨 위험 관리, 예측모델 제공	
서비스 유형	사업자
날씨 보험	케이웨더
맞춤형 시스템 제공	케이웨더, 웨더뉴스, 침성대, 비온시스템, 웨더아이, 리캔솔루션, GBM, 환경과학기술, SBIS, ESM소프트
맞춤형 장기예보	케이웨더, 침성대, 비온시스템, 웨더아이, GBM
4. 기상장비 사업: 장비 수입 및 개발 판매, 유지보수	
기상위성	케이웨더
기상 레이더	케이웨더(Kweather), 코엠정보통신, GBM, 세인SNC, 동유실업
자동기상관측시스템	케이웨더(Kweather), 진양, 리캔솔루션, 영전, 웰비안시스템, GBM, 웨더링크, 비엔피인터내셔널
이동형기상관측시스템	케이웨더(Kweather), 진양, 리캔솔루션, 영전, 웰비안시스템, GBM
기상관측 센서류	케이웨더(Kweather), 진양, 리캔솔루션, 영전, 웰비안시스템, GBM, 웨더링크, 비엔피인터내셔널
낙뢰감지	케이웨더(Kweather), 진양, 리캔솔루션, 영전, 웰비안시스템, GBM, 웨더링크
5. 환경영향평가 사업: 기상환경영향평가, 전파환경 조사 및 영향평가	
케이웨더/비온시스템/웨더아이/침성대/리캔솔루션/영전/GBM/환경과학기술	

(자료: 기상청 홈페이지의 내용을 실적이 있는 회사 중심으로 압축 정리)

16) 한국기상산업진흥원의 자료에 따르면 2010년 12월 현재 기상사업자가 59개, 기상예보업이 6개, 기상컨설팅업이 14개, 기상장비업이 53개 등록되어 있다. 사업실적 기준으로, 특정 시점에 모든 사업을 활발하게 하고 있는 것은 아니다.

2.3 해외의 경우

미국과 일본의 경우를 살펴 보면 산업의 초기 단계인 한국에 비해 다양한 사업이 전개되고 있다. <표 4>은 미국, 일본과의 산업현황을 기상정보 서비스를 중심으로 비교하고 있다. 미국의 경우 기상 관청(NWS)은 국민의 생활과 재산의 보호와 관련된 예보와 특보제공 및 기초적인 가공에 의한 정보만을 제공하고 기상사업체는 기상청에서 제공받은 기초 자료를 다양한 고객의 수요에 맞추어 재가공하여 제공한다. 민간기상회사에만 약 5000명의 기상전문가들이 활동하고 있으며, 전체 추정수익에서 일반 소비자가 30%, 방송-신문 등 미디어가 20%, 에너지 산업이 15%, 운송업이 10%의 비중을 차지하고 있는 것으로 추정된다.¹⁷⁾ 영국, 호주 등 영연방 국가들의 경우도 기상 관청과 기상사업자의 역할분담은 비슷하다.

일본의 경우, 기상관청은 민간부문에서 수행하기 힘든 전국의 관측망 운영, 국민의 생명과 재산을 보호하는 기상정보 생산 등의 기본적인 필수적인 업무를 담당하고, 기상사업자는 기상자료를 최종

수요자가 요구하는 지역별 기능별로 특화된 정보로 가공 생산하는 데 주력한다.¹⁸⁾ 1994년 기상업무법의 전면 개정을 통해 '기상예보사' 제도를 신설하고, '기상사업지원센터(JMBSC)'를 설립하여 기상 자료 분배, 조사연구, 기술지도 등 기반조성 사업을 펴고 있다.¹⁹⁾

III. 케이웨더(Kweather)의 성장과정과 사업 과제

3.1 케이웨더(Kweather)의 성장 과정

케이웨더(Kweather)는 1966년도에 출범한 (사)한국기상협회가 1997년 민간예보사업제도 도입과 함께 민간 기상사업자로 재설립 되어, 현재 국내의 국가기관, 공공기관과 언론 방송기관을 포함한 약 4,000여 업체에 기상정보와 다양한 기상 관련 콘텐츠를 제공하고 있다. 주요 사업 활동으로는 기상 정보서비스, 기상장비의 제작 및 판매, 기상환경영

<표 4> 한국, 미국, 일본의 경제규모와 기상산업 규모 비교 (2009년 기준)

국가	한국	미국	일본
기상산업 규모	약 440억 원	약 18억 달러	약 300억 엔
기상 사업자 수	56개 (2010년)	400여 개 (2008년)	60여 개 (2008년)
전문인력	400여명	5000여명	1000여명
민간사업자 도입	1997년	1946년	1950년

(자료: 한국기상산업진흥원)

- 17) 기상청 내부자료. 미국의 경우 Cargill의 예에서 보듯이 대규모 기업들이 자체적으로 기상 관련 장비와 조직을 운영하는 경우가 있어 기상산업 통계에서 일부 빠지는 경우가 있다.
- 18) 아오모리縣에 거점을 둔 '에플웨더'는 사과 명산지라는 지역 특성에 맞춰 사과농가들에 특화된 서비스를 제공하는데, 농가의 10%가 고정 고객이다. 바다가 인접한 가나가와縣의 '서프레전드'는 윈드서핑 전문가인 직원들이 동호인들의 현장보고와 관측데이터를 토대로 먼 바다와 다른 연안해상의 정보를 제공한 바 있다. 같은 지역의 '프랭클린 재팬'은 낙뢰 관측을 전문으로 하는데, 인근 골프장과 더불어 순간전압에 예민한 필름 제조업체가 핵심 고객이다. 일본의 경우 독자적 예보기능이 없이 인터넷이나 휴대전화 서비스에 기상 예보를 보기 쉽게 가공해서 제공하는 경우도 있는데, 이는 예보업무 허가 대상에서 벗어난다.
- 19) 기상사업지원센터는 일본기상협회를 주축으로 선박진흥회, 농촌정보시스템협회, 방송 협회, TV방송국, NTT데이터통신(주), 기상사업자, 기상장비 업체, 금융기관 등이 1억 3백만 엔의 기금을 출연하여 설립했다.

향평가, 날씨위험 컨설팅, 통합 S/W시스템 구축 등을 포함한 기상관련 종합솔루션을 제공하고 있다.²⁰⁾ <표 5>에서 정리된 바와 같이 케이웨더는 기상관측 및 분석시스템의 구축, 기상관련 전문용역을 바탕으로 기상정보 서비스 사업을 본격화하고 있다. 미디어 환경의 변화에 대응해서는 영상 콘텐츠의 기획과 제작 역량을 확보하고 있다. 2010년 기상방송팀을 조직, 기상캐스터와 기획-제작인력(PD), 편집인력을 영입했으며, 자체 제작한 날씨방

송 영상물을 스마트폰 애플리케이션을 통해서 제공하고 있다. 2011년에는 기상청 인터넷방송인 날씨 On의 용역사업을 맡을 예정이며, 새롭게 출범하는 종합편성채널들과도 콘텐츠 제공 협약이 체결되어 있다. 녹색성장 정책의 추진, 정보서비스 사업의 진흥은²¹⁾ 케이웨더에게 새로운 사업기회를 제공할 것으로 기대되고 있으나, 구체적 수준에서의 사업기회 개발은 이제 시작 단계에 있다.²²⁾

<표 5> 케이웨더의 주요 연혁

<p>1996-2000년: 사업의 형성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사단법인 한국기상협회로 업무를 시작, 민간예보사업체 ㈜케이웨더 설립. - 한국기술투자(KTIC: Korea Technology Investment Corporation)에서 12억원 투자 유치 - 벤처기업 인증, 부설 기상연구소 설립 - 국내 최초로 기상정보 인터넷서비스를 시작
<p>2001- 2003년: 사업의 성장</p> <ul style="list-style-type: none"> - 기상청, 항공기상대 등 공공기관의 기상관측, 정보처리 관련 시스템 구축 (기상청 수용응답형 기상정보 시스템, 3시간 예보시스템, 평화의담 위성송신 AWS시스템, 항공기상대 통합DB 등) - 날씨 전문용품 쇼핑몰 오픈 - 특허출원: 피라미드형 강우감지장치, 실내상대 측정장치, 위치정보기반 기상정보 제공방법 - ISO9001 인증
<p>2004-2006년: 시스템 사업에 더하여 기상 정보서비스를 확대</p> <ul style="list-style-type: none"> - 공군, 도로공사, 수원원공사, 산림청, 김해-울산공항 기상 시스템 구축 (성남-대구공항 AMOS구축, 도로기상정보시스템, 댐 자동기상관측 시스템, 이동형 기상관측 시스템, 항공기상관측시스템) - 기상청 산업기상지수 개발, 포항신항만 산업단지 기상조사, 산업단지 바람길 분석, 울산 하이테크밸리 대기질 모델링 등 전문 용역 수행 - 디지털위성방송 사업 진출
<p>2007- 2010년: 기상정보 서비스 본격화²³⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> - 날씨 데이터방송 서비스 (SK브로드밴드, KT메가TV) - B2B 기상정보 서비스 (홈플러스, 파리카라상, BR코리아, 미니스톱 등) - 케이웨더 630예보센터 설립 - 기상시스템 구축 사업 계속 (지자체, 도로공사, 토지공사, 기상청, 중앙정부) - 기상 관련 전문용역 수행 계속 (대규모 주거단지, 플랜트, 지자체, 공기업, 중앙정부, 군) - 민간 날씨방송 서비스 개시 (인터넷, 스마트폰 애플리케이션 '라이프스타일 예보' 출시) - 일신창업투자 '일신녹색성장동력펀드'에서 50억원 투자 유치

20) 케이웨더 홈페이지 회사개요

21) '국가비전2030' 보고서는 고용 없는 성장, 인구 고령화, 개도국의 부상으로 인한 제조업 경쟁력의 약화에 대한 정책적 대안으로서 서비스 산업의 진흥이 필요함을 제안한 바 있다.

22) 케이웨더 최고 경영자의 인터뷰 답변

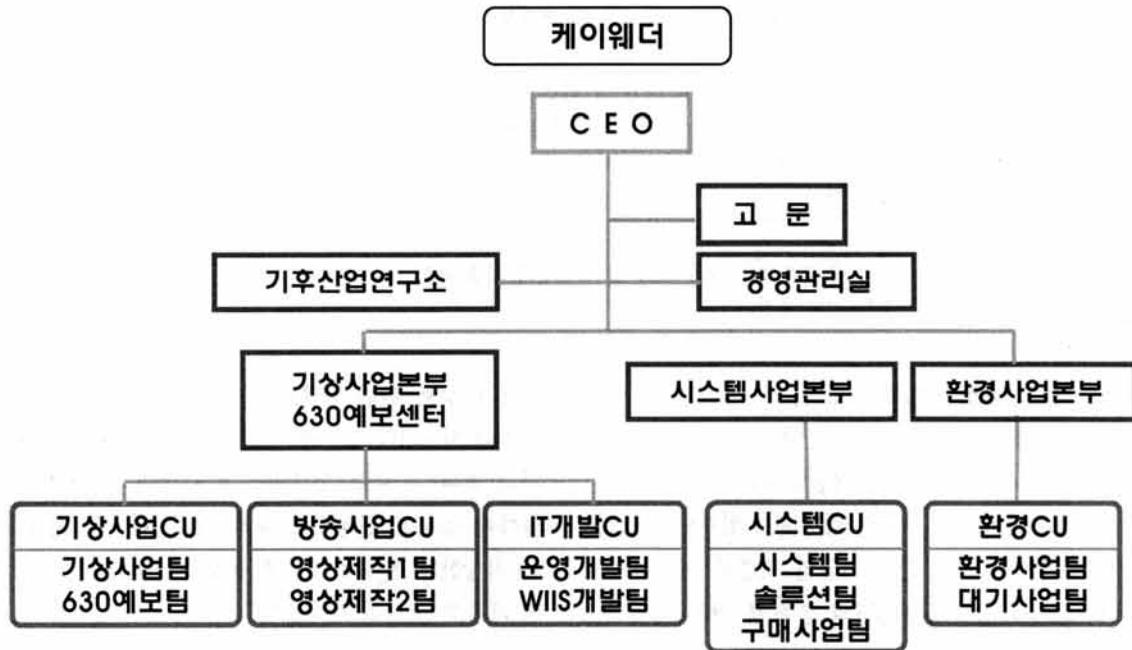
23) 기상관측 및 분석시스템의 개발과 구축, 기상 전문용역을 계속 수행하면서 기상정보 서비스 사업을 본격화, 구체적 사업내역에 대해서는 회사 홈페이지의 주요 연혁을 참조.

3.2 케이웨더(Kweather)의 사업구조

케이웨더의 사업구조는 기상사업본부의 기상정보 서비스, 환경사업부의 기상환경영향평가와 컨설팅을 비롯한 전문용역, 시스템사업본부의 기상장비 수입 및 공급과 관련 시스템구축으로 이루어진다. 기후산업연구소는 연구개발을 통해 이들 사업의 미래 전략방향을 수립하고 사업활동을 지원한다. 기상관측을 토대로 수집된 기상자료는 제휴 기관들의 자료와 결합, 분석되어 유용한 정보로 가공된다. 이 정보는 TV, 인터넷, 스마트폰 등 다양한 매체를 통해 사용자에게 전달되며, 개별 사용자에게 특화된 전문적 정보서비스나 컨설팅 형태로 제공되기도 한다. 기상에 대한 전문적 역량을 바탕으로 기상환경영향 평가 등의 용역을 제공하며, 바람과 대

기의 움직임을 분석하여 풍력자원 개발을 지원하기도 한다. <그림 4>는 2010년 현재 케이웨더의 조직 현황을, <표 6>는 사업내용을 정리해서 보여준다.

케이웨더로서는 기상에 대한 전문적 역량이 정보 서비스 사업, 장비-시스템 사업, 환경평가와 컨설팅이라는 3개의 사업 군에 어떻게 발휘되며 나아가 이들 사이의 시너지를 확보할 수 있는지가 전략의 핵심이 된다.²⁴⁾ 예를 들어 골프장과 같이 고객이 원하는 지역에 기상장비를 설치하여 기상청의 일반적 자료보다 더 정확한 정보를 확보하여 제공하는 한편, 다양한 현장의 경험을 바탕으로 기상장비를 개선할 수 있다. 축적된 경험과 정보를 기상 컨설팅과 환경평가에 활용할 수도 있다. 2010년 하반기 이후 적극 투자에 나선 날씨 관련 영상 콘텐츠의 제작과 배급은 미디어 환경 변화와 함께 새



<그림 4> 케이웨더 조직도

24) 케이웨더 경영진 인터뷰.

(표 6) 케이웨더의 사업내용

<p>1. 종합기상정보 서비스: 다양한 형태의 기상정보 및 예보를 제공²⁵⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> - 기상정보콘텐츠: 웹 환경을 통한 기상정보 제공 - 장기예보: 패션, 레저, 유통 등 계절 날씨에 민감한 기업들을 대상으로 한 정보 제공 - 전담예보: 전담 예보관을 통한 실시간 예보전달과 상담 (시설물 관리/점검, 행사 조연) - 날씨보험: 보험상품 개발과 판매를 통해 고객의 날씨위험을 관리 (서비스 준비 중) - 산업별 날씨위험관리: 건설, 패션, 에너지, 레저 등 산업별 위험요인 분석과 관리방안 제공.
<p>2. 미디어/모바일 서비스</p> <ul style="list-style-type: none"> - 휴대폰 날씨서비스: 휴대폰을 통한 날씨정보 제공 (Nate, Show, ez-i) - 날씨 문자서비스: 사용자의 시간과 지역에 맞추어 기상정보를 문자로 전송 - 날씨 모바일 위젯: 스마트폰 환경에서 바탕화면에 날씨정보를 띄워 정보를 제공 - 날씨 관련 영상 콘텐츠의 제작과 배급 - 날씨 애플리케이션: 스마트 폰 환경에 최적화된 날씨정보 서비스 제공 - 날씨 데이터방송: IPTV, 케이블, 위성방송을 통한 데이터방송 제공 - 기타 모바일용 날씨제공: 고객에 맞추어 가공된 데이터를 제공
<p>3. 기상장비를 활용한 자료수집과 시스템 구축-보급</p> <ul style="list-style-type: none"> - 고층기상 솔루션: 기상레이더, GPS라디오존데, 라디오미터, 기상위성, 라이더, 윈드큐브 등 전문장비를 통해 기상자료를 수집, 분석하고 정보로 활용하거나 제휴업체에 제공 - 기상관측 시스템: 센서류, 각종 관측장비를 통해 기상정보를 수집, 분석하여 정보로 활용하거나 제휴업체에 제공 - 관련 장비의 제작, 수입, 보급, 운영시스템 구축 및 유지보수
<p>4. 기상환경평가와 에너지 컨설팅</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사업부지와 주변에 대한 기상현황 분석, 대기 질 측정, 바람길 분석 - 산업재해 평가: 산업재해에 대한 원인 규명과 사후처리 기반 마련 - 풍력발전을 위한 바람자원 관측과 컨설팅 - 기상통계자료 축적과 제공
<p>5. 실내환경 센터</p> <ul style="list-style-type: none"> - 다중 이용시설, 학교, 공동주택의 실내 공기 질 컨설팅과 인증사업 - 석면 안전관리, 소음 진동 측정

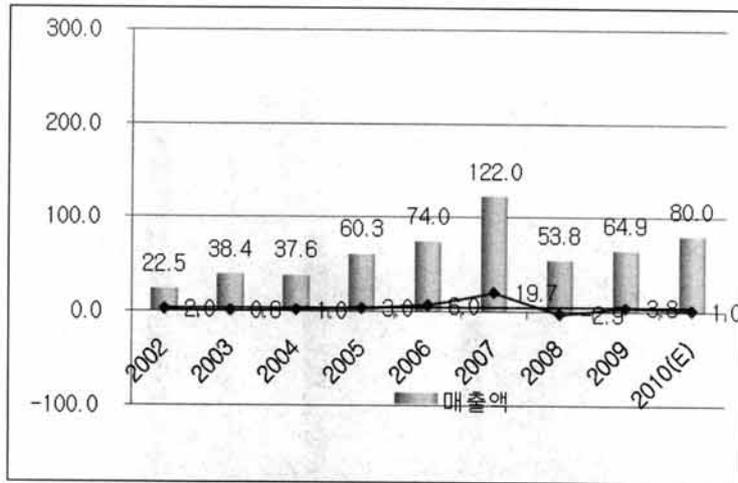
로운 사업기회로 기대되고 있다.

〈그림 5〉는 케이웨더의 매출액과 순이익 추세를 보여준다. 〈표 7〉은 사업 내용별 매출을 보여준다. 기상정보 서비스가 꾸준히 성장하고 있지만 여전히 기상장비와 시스템 관련 사업의 비중이 여전히 큰 점이 눈에 띄는데, 2010년의 경우 총 매출 80억 원

중에서 정보 관련 매출이 약 37억 원, 장비 관련 매출이 약 43억 원, 총 영업이익이 1억 원을 기록하고 있다.²⁶⁾ 이는 2010년 현재 국내 기상사업자들에게 공통된 현상으로 파악되고 있다. 〈그림 6〉은 기상산업 전체의 매출액 동향을, 〈표 8〉은 사업별 매출액 구성을 보여준다.

25) 기상장비를 통해 관측된 원시자료는 기상청이나 제휴를 맺은 해외 기관들로부터 얻은 자료와 결합, 분석되는데, 이 과정에서 케이웨더는 독자적인 수치예보모델(K-NWP)을 사용한다.

26) 2008년의 경우 기상사업자에 대한 사정기관의 조사가 있어 매출에 일부 영향이 있었다. 특히 장비-시스템 사업에서 영향이 컸으나, 사업자에 대한 혐의가 대부분 해명된 바 있다.



〈그림 5〉 케이웨더의 매출액 및 순이익 추세

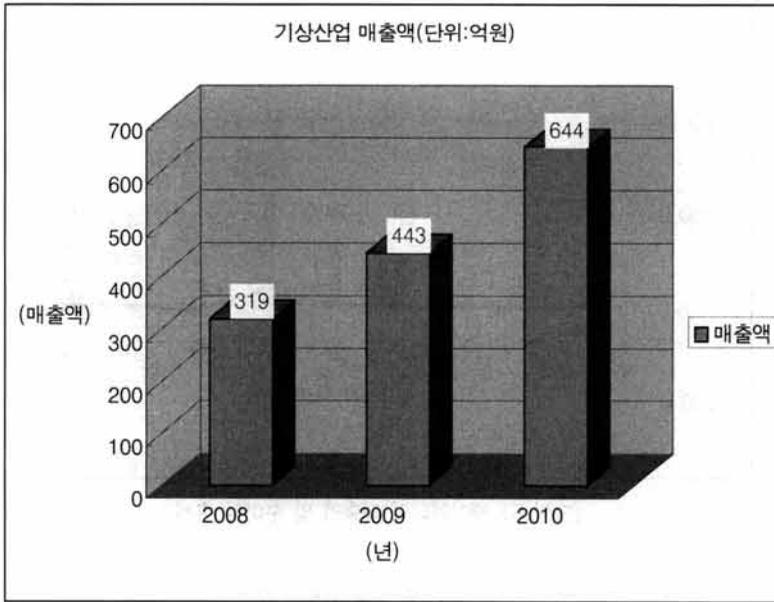
〈표 7〉 케이웨더의 사업 내용별 매출 규모의 추세 (단위: 백만원)

구분		2008년	2009년	2010년
기상 콘텐츠	기상정보	1440 (27%)	1547 (24%)	1340 (17%)
	WIIS (Weather Integration Information System)	307 (5%)	937 (15%)	846 (10%)
기후 콘텐츠	기후정보	980 (18%)	995 (15%)	604 (7%)
	에너지	—	7 (0%)	-
기상 장비	기상장비	2614 (29%)	2976 (46%)	5361 (66%)
기타	기타매출	41 (1%)	4 (0%)	1 (0%)
합계		5381 (100%)	6467 (100%)	8152 (100%)

케이웨더는 업계 선두기업으로서 기상사업에 관련된 사업역량을 축적하고 있다. 컴퓨터 통신망을 이용한 패션스타일 조언 서비스를 비롯하여 3건의

특허 및 실용신안을 보유하고 있으며, 댐 통합정보 시스템 등 40여 개의 국책 연구과제를 수행한 바 있다.²⁷⁾ 이 같은 역량을 바탕으로 기상사업자들 및

27) 기상지진기술 관련 적설량 산출기법, 방재정보 서비스에 대한 연구과제를 수행하여 상용화 하였고, 에너지 부문 기상위험관리를 위한 솔루션을 개발하고 있다.



〈그림 6〉 최근 3년간 국내 기상산업 매출액 현황

〈표 8〉 최근 3년간의 기상산업의 부분별 매출액 및 비율 (단위: 백만원)

	2008	2009	2010
기상정보	3661	2486	2132
	12%	6%	3%
S/W개발	784	2172	4478
	2%	5%	7%
장비	20046	19445	35166
	63%	44%	55%
컨설팅/기타	7389	20230	22642
	23%	46%	35%
합계	31880	44333	64418
	100%	100%	100%

관련기관들과의 역할 분담과 연구협력을 추진하는 한편, 기상산업 전반의 생태계를 바람직하게 조성 하는 노력을 하고 있다.²⁸⁾

28) 2010년 11월 국회에서 열린 'DB서비스산업 활성화를 위한 상생협력토론회'가 대표적인 경우이다. 2010년 중 세 차례에 걸친 토론을 통해 생태계적 관점의 협력 모델이 필요하다는데 의견을 모아가고 있는데, 이는 케이웨더의 장기적 사업전략을 위한 중요한 협력 기반을 이룬다.

3.3 신규 사업과제

기상사업자와 사용자를 이어주는 미디어 환경의 변화는 케이웨더를 비롯한 기상사업자들에게 새로운 사업과제를 부여한다.

첫째는 放送環境의 변화이다. 과거 일간지와 공중파TV 중심의 환경에서 다양하고 깊이 있는 기상정보를 제공하는 데는 한계가 있었다. 케이블과 위성방송, IPTV를 통해 매체의 수가 늘어나면서 일부 정보 수요가 늘었지만, 종합편성채널의 출범을 앞두고 이를 준비하는 사업자들은 기상정보의 중요성을 인식하고 적극적으로 기상사업자들과 콘텐츠 협력에 나서고 있다.²⁹⁾ 케이웨더로서는 독자적 기상채널을 (케이블이나 위성방송, IPTV의 PP로서)³⁰⁾ 운영하는 방법, 각 채널에 독점적 혹은 개방적으로 기상정보 프로그램을 맡아서 제작, 납품 하는 방법, 각 채널에 기상정보를 서비스하는 방법 등을 놓고 다양한 전략적 가능성을 생각하고 있다. 기존의 데이터 방송 역시 방송환경의 변화와 맞물려 더 다양한 방식으로 진화할 수 있다는 점도 살피고 있다.³¹⁾

두 번째는 모바일 인터넷의 성장이다. 신문과 공중파 방송을 통한 단편적인 날씨정보를 제공하던 방식이 인터넷의 보급과 더불어 다양한 콘텐츠를 사용자에게 직접 전달할 수 있게 바뀌었고 이것이 이동통신 서비스에 연결되면서 기상정보의 사용자

편이성은 더욱 높아졌다. Smart Phone과 Tablet PC로 대표되는 모바일 인터넷의 발전은 기상정보 애플리케이션을 중심으로 새로운 사업 기회를 부여하고 있다.³²⁾ 케이웨더는 이 애플리케이션을 통해 현재 전국 170개 지점을 중심으로 6시간 단위의 예보와 일간, 주간 예보를 제공하는 한편, 골프, 음식, 레저, 경제 등 다양한 콘텐츠와 결합한 기상정보를 전문 캐스터를 활용한 방송 형식으로 제공하고 있다. 그러나 사용자 기기의 (end-user device) 진화 방향, 데이터 용량과 배분 방식 등 모바일 인터넷의 구체적 환경요인이 불확실한 현실에서 케이웨더와 같은 기상사업자는 전략 수립에 더 세심한 검토가 필요하다.³³⁾

미디어 환경의 변화와 더불어 기상과 관련된 다양한 사업의 부상 역시 기상사업자들에게 새로운 사업과제를 부여한다. 2010년 현재 케이웨더는 기상과 연관된 금융상품 분야에 대해 전략적 방향을 고심하고 있다. <그림 7>은 케이웨더가 구상하고 있는 날씨보험의 개념도이다. 예상하지 못한 기상변화로 인한 사업적 손실을 보상해 주는 방식인데, 업계에서는 행사취소보험과 같이 실제 손해를 보상하는 '전통형 날씨보험'과 과거 자료를 바탕으로 보상조건을 산정해서 여기 해당하면 사전에 약정된 보험금을 지급하는 '신종 날씨보험'으로 분류한다.³⁴⁾ 케이웨더로서는 직접 보험상품을 설계하여 서비스

29) 2010년 말 현재 한 보도전문 방송사의 경우 별도의 기상정보 채널을 기획하고 있으며, 프로그램 제작사들과 관련 방송 콘텐츠를 개발하고 있다. 종합뉴스의 일부로서 날씨 예보를 하는 데서 나아가 경제, 생활, 문화의 다양한 내용과 연결한 새로운 콘텐츠도 구상하고 있다.

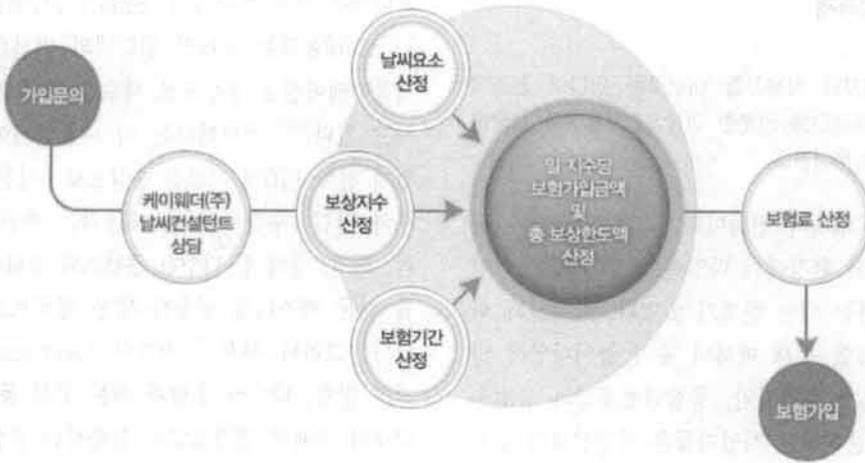
30) PP는 케이블, 위성방송, IPTV에 프로그램을 제공하는 사업자로서, Program Provider의 약자이다.

31) 케이웨더는 현재 디지털케이블TV 종합방송 사업자인 KDMC(티브로드), CJ케이블넷, BSI 등은 물론 KT의 메가TV, SK브로드밴드의 브로드엔TV, SKYLIFE의 위성TV에도 날씨 데이터 방송을 서비스하고 있는데, 사용자에 대한 영향은 그리 크지 않다고 판단하고 있다. 그러나 자막이나 텍스트 형식 일변도에서 방송 콘텐츠와 연결된 (T-Commerce와 같은 방식으로) 진화할 가능성도 검토하고 있다.

32) 이동통신사들에게 케이웨더를 비롯한 기상사업자들은 모바일 콘텐츠의 중요한 부분을 맡는 CP(content provider)로서 해당 이동통신사의 이용가치를 높이는 한편 발생한 수익을 나누어 갖는 역할을 했다. 최근의 모바일 인터넷 환경에서의 애플리케이션 중심의 사업모델이 어떤 방향으로 진화할지는 아직 불확실하며 전문가들의 관심 대상이다.

33) 스마트폰이나 태블릿PC의 배터리 용량이나 화면크기, 데이터속도나 배분방식에 따라서 적합한 콘텐츠의 내용과 형식이 달라진다.

34) 날씨보험 상품은 1999년 4월 삼성화재가 에버랜드와 당해년 4월부터 6월까지 주말에 1mm 이상 비가 오면 4억 원의 보험금을 지급하는 재정손실 보험계약을 체결하면서 도입되었다. 이어서 메리츠화재가 야외 이벤트와 콘서트 관련해서 유사한 계약을 체결하였



〈그림 7〉 날씨보험의 개념도

를 제공할 수도 있고, 금융회사의 보험사업에 (기상정보 제공, 상품설계, 컨설팅 등) 일정 부분에 참여할 수도 있다. 한편 기상 요소들에 대한 예측을 바탕으로 관련 위험을 회피(hedge) 할 수 있게 하는 날씨 파생상품이 활발하게 도입될 경우, 케이웨더는 이에 대해서도 어떤 사업적 관계를 가져갈지 검토하고 있다.³⁵⁾

네 번째는 위와 같은 환경변화 속에서 고도화되는 사용자들의 기상정보 수요를 충족하기 위한 사업구조 구축이다. 미국의 TWC 사례에서 보듯이 다양한 미디어를 통해서 기상정보가 제공되는 OSMU(one source multi-use)의 과정을 통해서

수익기반이 확대되고 기상정보를 생산, 공급하는 역량과 체계가 개선된다.³⁶⁾ 〈그림 8〉은 케이웨더가 구상하는 OSMU의 체계를 정리해서 보여준다. 모바일 인터넷의 성장, 스마트TV나 스마트빌딩의 도입,³⁷⁾ 고급의 기상정보를 활용한 경영의사결정의 확대가 현실화 되면 기상사업자 역시 상용하는 역량과 체계를 갖춰야 한다. 이를 위해서는 기상청을 비롯한 공공부문의 역할분담, 정보자료 협력을 개선하여 더 나은 사업기반을 확보해야 하는데, 사업역량의 확대가 정부, 언론, 학계 등의 관련 집단들과의 대외협력과 맞물려 있음을 의미한다.

다. 현재 다양한 분야에 대해서 위험분석과 사업성 검토 작업이 이루어지고 있다. 정부는 2010년 현재 소방방재청이 관장하고 민영 보험사가 운영하는 정책보험 형태로 풍수해보험을 시행하고 있는데, 주로 주택, 비닐하우스 등 시설물 피해를 대상으로 하며 보험료 일부를 국가 및 지방자치단체에서 보조한다.

- 35) 특정지역의 기온이나 폭우, 풍속, 강설량, 일조 시간 등과 같이 객관적으로 관측 가능한 기후 요소를 바탕으로 날씨로부터 위험을 hedge할 수 있도록 파생상품을 만들 수 있다. 현재 날씨 파생상품은 대부분 단일지역의 기후 지수를 기반으로 해 만들어진 콜 옵션과 풋 옵션 그리고 스왑의 형태로 거래가 이루어지고 있는데, 미국은 1997년에 도입되어 2000년 시장 규모가 80억 달러에 달했고 일본의 경우 1999년에 도입되어 2004년 7월에는 도쿄와 오사카의 온도변화 리스크에 관련된 날씨파생상품을 시카고 상품거래소에 상장한 바 있다.
- 36) 미국의 케이블 방송이자 위성TV 네트워크인 The Weather Channel(TWC)은 1982년 설립되어 기상예보, 기상관련 뉴스 등과 함께 날씨와 관련된 각종 프로그램을 24시간 방영하고 있다. TWC는 케이블 뿐만 아니라 지상파, 위성라디오, 신문, 웹사이트들을 통해 예보를 서비스하며 직접 운영하는 사이트 weather.com에서 광범위한 정보를 제공하고 있다.
- 37) 태양광, 풍력 등 신재생 에너지를 활용하는 스마트빌딩, 이를 전력생산과 송배전에 결합한 스마트그리드 시스템이 전개되면 고급의 기상정보에 대한 수요는 더욱 늘게 된다.

케이웨더의 사업범위의 선택은 크게 제품-서비스의 범위(business scope), 서비스 채널에 활용되는 미디어의 범위(media scope), 그리고 대상 고객-시장의 범위(market scope)로 다차원적으로 생각해볼 수 있다.⁴⁰⁾ 케이웨더에 있어 제품-서비스 범위(business scope) 설정에는 수행되는 사업활동의 범위가(activity scope) 포함될 수 있으며, 미디어 범위와 고객-시장 범위의 설정에는 여기에 맞는 차별화된 정보 콘텐츠를 생각해야 한다. 케이웨더의 전략적 현안을 전략적 사업범위 선택의 측면에서 생각해 보자.

4.1 Media scope

기상정보를 제공하는 미디어의 범위 설정을 먼저 생각해 볼 수 있다. 우선, 독자적 기상채널을 케이블이나 위성방송, IPTV의 PP로서⁴¹⁾ 운영하는 전략이(independent channel strategy) 가능하다. 장기적으로 미디어를 이용해서 다양한 콘텐츠를 담을 수 있고, 다양한 수익모델이 가능하다. 예를 들어, T-Commerce 방식을 활용하면 뉴스를 제외한 정보성 프로그램을 활용해서 날씨에 맞는 생활용품, 의류, 음식 등을 추천하는 방식이 가능하며 광고 기회를 만들 수 있다. 데이터 방송을 활용해서 상시적 정보를 제공하면서 병행할 수도 있다. 그러나 제한된 광고시장을 놓고 훨씬 더 많은 매체들이 경쟁하는 환경에서 충분한 시청자를 확보할 수 있

을지 고민이다. 경쟁 매체가 속속 등장할 경우 수익성 확보는 더 어려워질 수 있다.⁴²⁾

다음으로 공중파, 종합편성채널, 뉴스채널 등에 기상관련 뉴스나 관련된 정보 프로그램을 맡아서 제작, 공급하는 전략도(content supplier strategy) 가능하다. 기존의 신문과 공중파 방송에 대한 예보 제공을 더 많은 채널로 확대할 수 있고, 독자적 뉴스 코너를 경제, 생활에 연결된 분석을 포함하는 형태로 맡을 수도 있다. 뉴스의 범위를 넘어서 기상정보를 기반으로 하는 교양물을 제작, 공급할 수도 있다.⁴³⁾ 다양한 매체에 대해서 사업공간을 확보하면 안정적인 수익모델이 가능하고, 적절한 brand promotion을 통해서 인지도를 확보한 후 장기적으로 독자적 기상채널을 운영하는 전략을 추구할 수도 있다. 독자적 기상채널을 운영할 경우 이들 채널들과 일부 경쟁관계가 형성되어 프로그램 편성을 받는데 일부 제약요인으로 작용할 수도 있다.⁴⁴⁾ 물론 경쟁 매체가 등장할 경우 수익성 확보가 어려워질 수 있고, 독자적 기상채널을 운영하는 경쟁자가 출현할 경우 발생하는 새로운 경쟁구조에 맞는 전략이 필요하다.⁴⁵⁾

인터넷의 보급이 케이웨더에게 독자적 기상정보 서비스의 기회를 열었다면, 스마트폰과 Tablet PC를 통한 모바일 인터넷의 확산은 더욱 다양한 기회를 제공하고 있다. 현재 케이웨더의 스마트폰 애플리케이션은 이미 독자적 기상채널의 역할을 일부 수행하고 있는데, 향후 미디어 소비의 중심이 기존

40) 사업범위 설정의 기준은 사업의 성격에 따라서 다양하게 정의할 수 있다. 미디어의 범위는(media scope) 넓게 보면 제품-서비스의 범위설정 일부로 생각할 수도 있으나, 케이웨더에 있어 미디어의 중요성을 고려하여 독립적으로 검토하였다.

41) PP는 케이블, 위성방송, IPTV에 프로그램을 제공하는 사업자로서, Program Provider의 약자이다.

42) 2010년 현재 국내 방송광고 시장은 3조-3조5000억원 정도로 추산되는데, 업계에서는 종합편성 채널의 등장으로 시장이 일부 확대되고 중간광고를 비롯한 규제완화가 더해져도 4-5조원을 넘기는 어려울 것으로 전망하고 있다. 일부 뉴스전문 PP들은 미국의 TWC의 예를 참고해서 날씨전문 채널 개설을 내부적으로 검토하고 있다.

43) 2010년 현재 종합편성채널 사업자들은 케이웨더에게 지분 참여를 통해 안정적 협력 관계를 맺을 것을 권유하고 있다.

44) 이점에 대해서는 다양한 채널들 사이의 경쟁관계가 어떻게 전개될지, 특히 각 채널의 수익모델과 편성전략이 어떻게 이루어질지에 대한 분석이 필요하다.

45) 독자 채널을 운영하는 경쟁자가 수익기반을 확보하면 경쟁우위를 갖게 될 수도 있다. 그러나 기존의 채널들이 새로운 기상채널 사업자를 견제하기 위해 케이웨더에게 후호적 전략을 취해서 더 유리한 국면이 형성될 수도 있다.

의 공중파, 케이블, 위성 중심의 방송환경에서 개인의 선택적 정보선택으로 이동할수록 독자적 기상 채널PP 운영은 사업성이 줄어들게 된다. 이점에서 콘텐츠 제작과 공급을 중심으로 하는 전략은 미디어 산업의 진화 방향을 탐색하면서 기회를 모색하는 보수적 전략이 될 수 있다. 케이웨더가 제공하는 기존의 인터넷 정보서비스에 더하여 전문적 정보와 정책관련 내용을 (뉴스와 컬럼 형식) 담은 전문매체를 설립하고 모바일 인터넷과 연동하여 운영하는 방안도 가능하다.⁴⁶⁾

다양한 미디어를 대상으로 한 사업들 사이에 혼선을 줄이고 synergy를 창출하기 위해서는 종합적 시각에서 콘텐츠를 기획해서 다양한 매체의 특성에 맞게 차별화시켜 제공하는 OSMU 역량이 필요하다. 이는 미디어에 대한 범위설정 전략이 콘텐츠 전략과 맞물려 있음을 의미하는데,⁴⁷⁾ 특히 미디어 환경의 장기적 변화 속에서 사업범위를 넓혀가는 경우 케이웨더의 인지도와 신뢰도를 넓혀가는 브랜드 구축 전략이 필요하다.⁴⁸⁾

4.2 Business scope

회사가 수행하는 제품-서비스의 범위를 (business scope) 생각해볼 수 있다. 케이웨더는 2010년 현

재 미래 성장전략을 위해 장비-시스템 사업에 대비하여 기상정보 서비스와 컨설팅의 비중을 높이는 사업범위(business scope) 변화를 모색하는 한편, 이를 위해서 기상청을 비롯한 공공부문과의 서비스 및 정보 공유에 관한 역할체계를 재정립하고자 노력하고 있다.⁴⁹⁾ 또한 날씨보험과 파생상품 등 금융 관련 사업에 진출할지, 구체적으로는 어떤 범위로 시작해서 장기적 전략을 가져갈지 고심하고 있다. 남들보다 앞서서 진출할수록 市場先導者의 이점(先動者의 이점)을 얻을 수 있지만 반대로 시장을 개척하는 부담이 (pioneering cost) 있기 때문이다.

제품-서비스를 제공하기 위해서 구체적으로 수행하는 사업활동의 범위를 (activity scope) 생각해볼 수도 있다. 기상채널을 운영하는 경우는 물론 공중파, 종합편성채널, 뉴스채널 등에 프로그램을 제작, 공급하는 경우에도, 콘텐츠의 기획, 제작, 편집, 송출 과정에서 어느 부분을 직접 수행하고 다른 부분을 협력업체에게 맡길지 결정해야 한다. 인터넷 매체 및 모바일 인터넷 애플리케이션의 제작도 마찬가지이다. 장기적으로 미디어 환경 변화에 대응하여 사업범위를 넓혀가려는 경우 이에 맞는 사업활동 범위 설정이 필요하다.⁵⁰⁾ 날씨보험과 파생상품에 대해서도 직접 관련 상품을 취급할 수도

46) 다양한 이해관계자를 대상으로 하는 전문 인터넷매체를 통해서 사업자들이 일정한 전문적 영향력을 확보하는 사례가 늘고 있다. 보건, 교육, 농업, 환경 분야의 매체들이 대표적인 경우인데, 기상 전문가들은 기상 산업의 성장과 함께 이 같은 매체의 역할이 필요할 것으로 전망하고 있다. 케이웨더의 조사에 따르면 기상과 관련된 과학적 지식을 얻고자 하는 수요도 존재하는 것으로 파악되고 있다.

47) 장마철을 맞이해서 전형적 일기예보를 신문, 방송에 제공하는데 더해서 장마에 대한 과학적 원인 설명, 당해 년도 장마의 특징과 대응책을 담은 방송 콘텐츠를 제작할 수도 있다. 이 내용을 인터넷 매체에는 동영상과 텍스트를 통해서 길게 제공하고, 스마트폰 애플리케이션에는 짧게 편집해서 제공할 수 있다. 화면이 작은 스마트폰에는 별도의 자막과 음향 편집이 필요하다.

48) 독자적 기상채널을 운영하는 경우 채널의 인지도와 신뢰도가 중요하지만, 그 이전에 다양한 미디어에 기상 프로그램을 기획-제작하여 공급하는 경우에도 최대한 회사의 인지도와 신뢰도를 높이는 노력이 필요하다. Intel이 자기 회사의 microprocessor를 탑재한 PC에 Intel inside logo를 붙여 공급자 가치를 부각시키는 경우와 비슷하다. 스마트폰, Tablet PC 등 모바일 인터넷 사업들도 이를 위한 수단이 될 수 있다.

49) 정보서비스의 비중을 높이는 과정에서 기상청을 비롯한 공공부문과 일부 긴장관계가 발생할 수 있는데, 이것이 확대되면 기상장비-시스템 사업에 위협요인으로 작용할 수 있다.

50) 프로그램 단위로 직접 제작 혹은 외부 제작을 선택할 수 있고, 스튜디오 임대, 음향 작업, 영상 편집 등의 세부적 제작 활동에 대해서도 외부 협력의 폭을 정할 수 있다. 단기적 투자부담을 고려할 때는 외부협력의 폭을 최대한 넓게 가져가는 편이 낫지만, 장기적 전략을 고려할 때는 반드시 확보해야 하는 핵심 활동의 폭이 달라질 수도 있다.

있고, 금융 전문회사를 대상으로 기상정보제공, 상품기획 컨설팅, 손해사정과 같은 부분적 영역에 집중하는 전략도 가능하다. 관련된 사업 생태계의 성장-진화를 주시하면서 사업역량을 확보하고 범위를 조정해가는 장기적 전략도 필요하며, 자회사를 설립하거나 금융회사와 합작 사업을 (joint venture) 하는 전략도 가능하다.⁵¹⁾

기상장비-시스템 사업은 SI(System Integration)의 성격을 갖기 때문에 무역업체, S/W업체 등과 협력 관계를 갖는바, 외주관리와 (procurement management) 핵심 기술에 대한 주도권 확보가 필요하다. 전문 연구기관, 학교와의 연구협력은 기상장비-시스템 사업의 기술기반 확보뿐 아니라 컨설팅 사업의 역량 확대를 위해서도 시급한 과제이다.

4.3 Market scope

기상정보와 관련 서비스를 제공하는 고객-시장의 범위를 (Market scope) 생각해볼 수 있다. 2010년 현재 케이웨더는 개인 고객을 중심으로 한 기상정보를 인터넷과 스마트폰을 통해 제공하고 있으며, 기업 고객을 중심으로 한 맞춤형 정보와 컨설팅 서비스를 제공하고 있다. 시장범위를 (market scope) 넓혀서 개인고객 형 기상정보를 기업이나 정부의 조직 단위로 제공하는 전략도 가능하다. 기상 환경 평가와 대기 질 분석은 주로 기업 고객을 대상으로 한 B2B 서비스인데, 지방자치단체나 중앙 정부기관을 대상으로 한 사업 제안이 시작되고 있다. 기상 관련 보험 및 금융상품 사업은 개인 고객과 기

업 고객을 대상으로 하는데, 金融會社에 대한 전문적 정보 서비스와 컨설팅으로 범위를 좁힐 수도 있다. 기상장비 공급과 관련 시스템 구축은 주로 정부 고객을 대상으로 한 B2G 사업인데, 최근 민간 기업 쪽의 사업 기회가 늘고 있다. 케이웨더로서는 시장의 범위를 좁혀서 심화된 경쟁우위를 갖추는 방안과 더 넓은 시장범위를 대상으로 규모의 경제를 얻는 방안 사이에서 전략적 선택을 해야 한다.

시장의 범위를 地理的으로 생각해볼 수도 있다. 현재 회사는 주로 국내 개인과 기업, 공공기관을 국내 주요 지점의 기상정보를 제공하며 일부 해외 기상정보를 개략적으로 제공하고 있다. 기상 관련 컨설팅 사업도 국내 기업과 기관에 초점을 두고 있다. 사업 범위를 넓혀서 국내 기상에 관심을 갖는 해외 수요자를 발굴할 수도 있는데, 해외 기상 관청 및 사업자들과 협력이 적절히 전개될 경우 더 넓은 시장범위에 대응하는 정보 콘텐츠가 개발되어 국내 기상정보 서비스와 컨설팅의 내용도 더 다양해질 수 있다. 이를 위해선 협력대상을 정하고 정보와 서비스를 교류하는 전략적 제휴가 중요한 과제가 되는데, 기상 산업 관계자들의 국제적 감각과 대응역량이 필요하다.⁵²⁾

4.4 전략적 입지(strategic position)에 대한 위협 요인(threat factors)

2010년 현재 케이웨더는 기상정보 서비스, 기상장비-시스템, 컨설팅의 사업영역에서 다른 기상사업자들의 직접적 경쟁압력은 크게 느끼지 않고 있다.⁵³⁾ 케이웨더를 비롯한 기상사업자들이 전략적

51) 합작사업 (joint venture), 부채조달 등 다양한 금융 수단을 포함한 투자구성(deal structure)을 자본조달 측면의 범위결정으로 해석할 수도 있는데, 본 연구에서는 다루지 않기로 한다.

52) 기상산업 진흥원, 케이웨더 경영진 인터뷰. 해외사업과 여행이 늘고 관련 사업이 성장하면서 해외 기상정보의 중요성도 높아지게 된다. 또한 해외 기상정보는 국내 기상의 예측에도 중요한 역할을 한다.

53) 케이웨더 경영진 인터뷰.

입지에 가장 큰 위협요인으로 인식하고 있는 것은 기상청의 직접적 기상정보 제공이다. 기상청이 태풍, 지진, 해일 등의 재난정보에 더하여 일반 대중과 공공기관, 기업을 대상으로 기상정보 서비스를 무료로 제공하는 상황에서 기상사업자들의 유료 서비스는 시장 형성과 확대에 한계가 있다.⁵⁴⁾ 기상청이 날씨 위젯, 콜센터 등을 통해 무료 기상정보를 제공하는 것도 마찬가지다. 기상청 무료 정보의 가장 큰 문제점은 이로 인해서 일반 대중과 공공기관, 기업들이 기상사업자들이 제공하는 유료 정보의 가치를 인식하지 못하는데 있다.⁵⁵⁾ 이는 케이웨더를 비롯한 기상사업자들의 전략적 입지에 대한 대체위협(substitution threat)에 해당된다. 한편 기상사업자들은 기상청이 '기상산업진흥법'의 기상사업자에 대한 정보제공 의무에도 불구하고 일부 원천 기상자료와 분석모델을 사업자들에게 충분히 제공하지 않는 경우가 있음을 주장한다.⁵⁶⁾ 이는 기상정보의 생산-공급 과정에서 특정 사업주체의 이득선점(holdup)에 해당된다.

기상사업자들은 유료서비스에 대한 인식부족과 기상사업자의 제한된 역할 공간이 기상산업 생태계의 장기적 성장을 제약한다고 주장하는데, 기상청은 전국민을 대상으로 하는 보편적 서비스(universal service)도 필요하며 현재 기상산업 진흥원을 통해

정부-민간의 바람직한 협력방안을 모색하고 있다고 해명한다. 민간 기상사업자의 정보서비스가 본격화될 경우 기상청의 예보와 정확성이 비교될 수 있다는 점도 기상청에겐 세밀한 판단이 필요한 부분이다.⁵⁷⁾ 케이웨더는 이런 정책 환경에서 국회, 언론, 정부, 학계, 나아가 일반 대중에게 회사의 입장을 설득해서 우호적 사업여건을 조성하는 홍보와 대외협력 전략을 기획, 실행해야 한다.⁵⁸⁾

정보 사용자 혹은 시청자의 제한된 시간을 놓고 경쟁한다는 점에서 다양한 미디어들은 서로 대체적 관계에 있다. 제한된 광고 예산을 놓고 경쟁하는 경우 대체압력은(substitution threat) 더욱 뚜렷해진다. 기상정보로 폭을 좁혀도 기상사업자의 인터넷 정보서비스와 모바일 인터넷 서비스, 공중파나 위성, 케이블을 통해 제공되는 기상채널, 종합편성채널, 뉴스채널, 포털 서비스 등에 편성된 기상관련 뉴스나 관련된 정보 프로그램들은 사용자의 제한된 노출시간과 이에 연결된 광고수익을⁵⁹⁾ 놓고 상호 대체적 관계에 있다. 기상정보가 중요한 기업들이 Cargill의 경우처럼 직접 기상정보를 분석, 활용하는 경우도 대체압력이 발생한다.

케이웨더가 독자적 기상채널을 운영할 경우, 제한된 광고시장을 놓고 다른 PP들과 경쟁하는 경우도 대체압력이 발생하고, 위성방송이나 케이블 MSO

54) 기상사업자들은 기상청이 한국전력거래소, 도로공사, SBS, 연합뉴스, 부산시청과 무료 기상정보를 제공하는 MOU를 체결하여 민간 기상사업자들의 기존 계약이 해지되었다고 주장하고 있다.

55) 기상청 업무와 조직운영에 들어가는 관련 예산과 부가적 지원을 생각하면 엄밀한 의미에서 유료는 아닌데, 이점이 뚜렷이 인식되지 못하고 있다.

56) 2010년 11월 국회 토론회를 비롯한 2차례의 공개적 논의에서 기상사업자들은 기상청이 윈드프로파일러, 라디오미터 자료를 일부 제공받지 못한 경우가 있고, 몽골에도 기술 전수된 바 있는 웹기반 기상분석 시스템(WebFAS)을 지원받지 못했다고 주장한다. 이에 대해 기상청은 일부 착오가 있었고 WebFAS의 경우 시험단계였음을 설명하였으며, 이후 기상정보 협력을 확대하기로 했다.

57) 기상청이 일반적 예보를 민간에 넘기고 방재 업무에 집중할 경우 예보 관련 직원들의 입지가 좁아질 수 있고, 민간 사업자와 함께 예보를 제공할 경우 정확성을 놓고 민간과 비교될 수 있다. 그러나 다른 측면에서는 다양한 금융시장과 같이 정보가 제공되고 사용자가 이를 종합 판단하는 과정에서 기상청의 부담이 줄고 공공부문 본연의 업무에 집중할 수 있다는 장점도 가능하다.

58) 케이웨더로서는 기상청과의 긴장관계가 지나치게 민감해질 경우 기상청을 주 고객으로 하는 기상장비-시스템 사업에 부담이 발생할 수 있는 점을 고려해야 한다.

59) 엄밀한 의미에서 Ghemawat (1991) 등의 전략적 입지에 대한 논의는 생산물 시장을 대상으로 하는바, 광고나 협찬과 같은 생산요소 시장의 경쟁은 간접적 대체압력으로 유추할 수 밖에 없다. Rochet & Tirole (2003)을 비롯한 산업경제학 분야 연구들은 생산물시장과 생산요소 시장 양쪽을 동시에 분석하는 two-sided competition에서의 경쟁입지를 다루고 있다.

가 송출계약에 있어 수익을 크게 가져가는 이득선점(holdup) 압력이 나타날 수 있다.⁶⁰⁾ 다른 사업자가 기상채널을 도입할 경우 직접적인 경쟁압력이(imitation threat) 더해진다. 공중파, 종합편성채널, 뉴스채널, 포털 서비스 등에 기상관련 뉴스나 관련된 정보 프로그램을 맡아서 제작, 공급하는 경우에도 프로그램 편성과 수익배분에 있어 수요자의 이득선점 압력이 발생할 수 있다.⁶¹⁾

날씨보험 사업에 진출할 경우 정부가(消防防災廳 주관) 정책보험 형태로 시행하고 보험료 일부를(지방자치단체를 통해서) 지원하는風水害保險으로 인해 대체압력이 유발될 수 있다. 특히 풍수해보험은 제도의 성격상 상대적으로 피해 실사와 보상에서 사용자에게 너그럽게 시행되고 있어 민간의 날씨보험과 경쟁할 경우 대체압력이 더 클 수 밖에 없다. 금융회사의 보험사업이나 파생상품 사업에(기상정보 제공, 상품설계, 손해사정, 컨설팅 등) 일정 부분 참여하는 경우 고객접점을 장악하고 있으며 금융 전문성에서 앞서는 금융회사에 사업이득을 선점 당할 수 있다.⁶²⁾

V. 구체적 실천방안 모색

본 연구에서는 케이웨더의 사례를 중심으로 전략적 사업범위 결정의 주요 고려사항들과 이에 대한 위협요인을 검토하였다. 지속 가능한 전략적 입지를 구축하기 위한 구체적 실행방안을 정리해 보자.

첫째는 단계적으로 역량과 입지를 확대하는 성장 전략(growth strategy)이다. 케이웨더는 공중파, 종합편성채널, 뉴스채널, 포털 서비스 등에 기상관련 뉴스와 관련 정보 프로그램을 제작, 공급하면서 브랜드의 인지도와 신뢰성을 쌓은 후, 적절한 시점에 독자적 기상채널을 운영하는 전략을 구상하고 있다. 위성방송이나 케이블MSO의 이득선점(holdup) 압력이나 제한된 광고시장에서의 채널간 경쟁에 대응하는 현실적 대안이다. 모바일 인터넷 환경에 대응한 기상정보 애플리케이션과 기상 전문 인터넷매체는 브랜드 인지도와 신뢰성, 산업 내의 주도권 확보를 위해 중요한 수단으로 기대된다.

둘째는 사업범위 설정의 선택과 집중, 이를 보완하는 사업협력(alliance)이다. 케이웨더는 기상정보 콘텐츠의 기획, 제작, 편집, 송출 과정에서의 외주제작과 시설-장비임대, 전문가 협력을 장기적 미디어 서비스 전략에 따라서 전개하고 있다. 기상정보 콘텐츠와 서비스 범위를 국제화할 경우 해외 기상 관청 및 사업자들과의 협력이 필수적이다. 전문가들은 날씨보험과 파생상품 사업에 대해서는 관련된 시장기반이 성숙되지 못한 상황에서 자칫 시장개척의 부담(pioneering cost)을 떠안지 않도록 기상정보제공, 상품기획 컨설팅, 손해사정과 같은 부분적 영역에 집중하는 전략을 권고하고 있는데, 이 경우 협력 대상 금융회사의 선택과 더불어 효과적인 사업협력을 위한 금융 및 법률 전문가들과의 협력이 필요하다.⁶³⁾

셋째는 선택된 사업범위에서의 시너지를 창출하기 위한 사업역량이다. 정보서비스 사업, 장비-시

60) 인수합병을 통해서 넓은 지역에 걸쳐 가입자 기반을 구축한 케이블망 운영자(MSO)는 PP들과 채널배분과 송출료 책정에 있어서 긴장관계에 있는데, PP들은 케이블망 운영자들의 독점적 위치로 인해 수세적 위치에 있음을 주장하고 있다.

61) 독자적 기상채널을 운영하면서 제작물을 납품할 경우 편성과 수익배분에 있어 견제를 받을 수 있는데, 다양한 매체들 사이의 입지 확보가(특히 독자적 브랜드 인지도와 신뢰도 획득이) 필요한 이유이다.

62) 케이웨더 경영진 인터뷰와 금융회사 관계자 인터뷰 결과를 종합.

63) 대형 법률회사들과 금융 전문가들이 금융회사들과 밀접한 사업적 관계를 맺고 있는 현실에서 케이웨더의 이익을 담보할 수 있는 조연자를 확보하는 일은 생각보다 어려울 수도 있다.

스텝 사업, 환경평가와 컨설팅이라는 3개의 사업들 사이에 시너지를 확보하려면 기상에 대한 전문적 지식과 경험을 공유해야 한다. 다양한 미디어를 통해서 다양한 수준과 내용으로 차별화된 기상정보를 제공하는 종합적 시각의 기획-제작 역량을 위해서도 지식과 경험의 공유가 절대적으로 필요하다. 케이웨더 경영진이 작은 콘텐츠 개발에도 다양한 시도와 토론을 장려하는 이유이다.

넷째는 기상청 및 관련 공공기관들과 서비스 및 정보 공유에 대한 역할체계를 재정립하기 위한 홍보와 대외협력 전략이다. 이를 위해서는 기상사업자의 육성이 장기적으로 기상산업의 생태계 발전을 위해 필요하며, 기상청을 비롯한 공공부문은 방재 기상예보, 기상분야 기반기술 육성과 지원, 사업자와 서비스에 대한 인증을 비롯한 산업 전반의 관리 감독에 집중하는 것이 낫다는 점을 국회, 언론, 정부, 학계, 나아가 일반 대중에게 설득해야 한다. 케이웨더는 이를 위해 다른 사업자들과 협력하여 해외 사례를 수집, 분석하고 정책방향을 제안해온 결과, 기상산업의 민-관 역할분담의 틀을 만들어 가고 있다.⁶⁴⁾ 공공DB의 민간 활용에 대한 정부의 개방적 방침은 케이웨더와 기상사업자들에게 우호적 여건을 제공하고 있다.⁶⁵⁾

참고문헌

- 김동식, 김정현(2006), "날씨경영: 하늘에서 돈이 옵니다." 매일경제신문사.
- 이준구(2004), "재정학." 다산출판사.
- Ahnmajian, C. and J. Oxley (2005), "Using Hostages to Support Exchange: Dependence Balancing and Partial Equity Stakes in Japanese Automotive Supply Relationships," *Journal of Law, Economics & Organization*, vol.22, no.1, pp.213.
- Blanchard, O. (2008), "Crowding Out," *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 2nd ed., Palgrave Macmillan. retrieved from www.dictionaryofeconomics.com
- Brynjolfsson, E. and S Adam (2009), "Wired for Innovation: How Information Technology is Reshaping the Economy," MIT Press, Boston, MA.
- Caillaud, B. and B. Jullien (2003), "Chicken & Egg: Competition among intermediation service providers," *The Rand Journal of Economics*, vol.34, no.2, pp.309.
- Cargill Home Page, Retrieved Apr. 2011 from <http://www.cargill.com>
- Del sol, P. and P. Ghemawat (1998), "Commitment versus flexibility?," *California Management Review*, vol.40, no.4, pp.26.
- Ghemawat, P. (1991), "Commitment - The Dynamics of Strategy," Free Press, New York, NY.

64) 이와 관련된 일련의 토론들에서 전문가들은 기상청이 '눈비 맞추는 일'을 넘어서 '산업 전반의 발전'을 맡고 그 성과를 평가 받아야 한다고 주장해 왔고, 기상청도 장기적으로는 이에 동의하고 있다. 기상산업진흥법은 이를 반영한 결과이며, 기상산업진흥원을 중심으로 한 정책적 협력과 기술기반 확충이 이뤄지고 있다. 그러나 구체적 수준에서 기상청과 민간사업자가 맡는 기상정보의 내용과 범위에 대해선 여전히 이견이 발생하고 있다.

65) 2010년 현재 정부는 국가정보화전략위원회와 행정안전자치부를 중심으로 공공정보의 민간 활용을 위한 정책방향을 설정하고 정보화진흥원에 실무적 작업을 위한 사업단을 두고 있다. 주요 사업 내용은 공공정보 소재안내와 접근성 강화를 위한 서비스 제공, 공공정보의 품질을 높이고 각 부처의 정보제공을 촉진하는 제도적 기반 조성으로 요약된다.

- Haigu, A. (2006), "Pricing and Commitment by Two-Sided Platforms," *The Rand Journal of Economics*, vol.37, no.3, pp.720.
- Keen, Brewster (2002), "Invisible Giant - Cargill and its Transnational Strategies," Pluto Press, Sterling, VA, USA.
- McGahan, A. and M. E. Porter (1997), "How Much Does Industry Matter, Really?," *Strategic Management Journal*(1986~1998), vol.18, pp.15.
- Porter, M. E. (1982), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance," Free Press, New York, NY.
- Redman, Thomas (2008), "Data Driven: Profiting from Your Most Important Business Asset," Harvard Business School Publishing.
- Rochet, J. C. and J. Tirole (2003), "Platform Competition in Two-Sided Markets," *Journal of the European Economic Association*, vol. 1, no.4, pp.990-1029.

Strategic Scope Decision - The Case of Kweather

Chanhi Park*

Abstract

This study attempts to explore the nature of the strategic scope decision based on the in-depth field study of a weather service provider - Kweather. With the rise of the private weather service providers, the eco-system of the weather information industry is rapidly changing. Faced with the unresolved policy issues including the system of division with the public services (led by the Korean Meteorological Administration) the private weather service providers are pursuing a variety of business strategies. Their strategic challenges and responses make up classical cases of the strategic positioning which is rarely studied in Korea. Such advanced issues as synergy creation among the multiple lines of business and the system of division between the business and the government should pose realistic discussion points for the students as well as the scholars. This study is expected to introduce the weather business to the academic audience.

Key Words: Strategic Positioning, Scope Decision, Information Service, External Relations

* Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University

〈Teaching Note〉

전략적 사업범위 결정(Strategic scope decision) - 케이웨더 사례를 중심으로

1. 강의지침의 개요

본 연구는 2010년 12월 현재 시점에서 케이웨더의 전략적 사업범위 결정을 다룬다. 특히 전략을 사업범위 설정(scope decision) 혹은 사업모델 설정(positioning)으로 접근하는 산업경제학 기반의 연구를 기상산업에 적용해 보았다. 산업 내의 장기적 입지를 위한 회사 브랜드에 대한 인지도, 신뢰도의 중요성은 사용자 접촉면에서의 플랫폼 효과(platform effect)의 중요성을 지적한 최근의 연구들과 상통한다.⁶⁶⁾ 위협요인에 대응하기 위한 실행 방안을 보면 케이웨더의 전략적 과제들이 사업범위 설정(scope decision)의 틀로 분석할 때 성장전략, 전략적 제휴, 사업들 사이의 시너지 창출, 대외협력과 같은 전사적 전략(corporate strategy)의 과제들로 집약됨을 볼 수 있다. 미디어 분야의 변화와 전략적 의미에 대한 현장조사와 분석은 경영학 분야의 연구자와 학습자들에게 새롭게 중요성을 더하는 미디어 분야에 대한 공부에 작은 계기를 제공할 것으로 기대된다.

본 연구는 경영대학 학부 혹은 경영전문대학원의 경영전략 수업을 주 대상으로, 특히 사업전략에(business strategy) 초점을 맞추었다. 산업 경제

학과 게임이론의 기초적 소양을 갖춘 학습자의 경우, 사업범위 결정에 관련된 투자의 제한적 탄력성과 이를 관리하기 위한 단계적 전략에 대해서 공부할 수 있다. 기상 사업자와 기상청 및 관련 기관들 사이의 역할분담 체계 개선을 위한 전략은 대외협력의(external relations) 전형적 사례이다. 사례에 제공된 설명과 보조자료를 활용해서 주요 학습내용에 대한 이해와 토론이 가능하나, 학습자들에게 어떤 정보가 필요하며 어떻게 구할 수 있는지 직접 연구의 전략을 세워보게 할 수도 있다.

2. 주요 학습과제와 논점들 (discussion points)

본 연구는 아직 많이 알려지지 않은 기상사업을 대상으로 다양한 차원에서 전략적 사업범위 결정을 생각해 본다. 사업범위 결정의 다양한 차원을 어떻게 설정할 수 있을까? 학습자들은 다음의 질문들을 중심으로 나름의 답을 제시하고 토론할 수 있다.

- 연구에서 제시된 미디어, 사업활동, 시장 수준의 범위 설정이 타당한가?
- 다른 차원에서 설정해본다면 어떤 방식이 가능

66) 상품시장의 경쟁구조에 더하여 부품, 원재료 시장의 구조를 같이 분석하는 양면 경쟁(two-sided competition) 분석의 연구는 다른 사업자들이 맞물려야 하는 기반(platform) 사업자의 중요성을 보여준다.

할까?

위의 과제들을 놓고 토론하는 과정에서 강의자는 전략계획(strategic planning), 사업다각화(diversification), 경쟁전략(competitive strategy) 분야의 내용을 사업범위 설정이라는 새로운 접근을 통해서 더 다양한 각도에서 입체적으로 조명할 수 있음을 보여줄 수 있다. 사업다각화는 미디어 범위, 사업활동의 범위, 시장의 범위를 넓히는 것이며, 경쟁의 대상과 전략도 이런 다양한 각도에서 정의될 수 있다.

일반적 경영전략 전략계획(Strategic Planning), 사업전략(Business Strategy) 분야의 학습자들은 본 연구에서 제시된 대안들에 대한 평가와 정보판단의 경험을 얻을 수 있다. 다음의 기초적 과제를 부여하고 토론을 통해서 각각의 대안에 수반되는 사업적 효과를 예측하고 추가적으로 어떤 정보가 필요하며 어떻게 구할 수 있을지 생각해볼 수 있다.

- 기상보험, 기상채널 등 구체적 사업현안에 있어 사례에서 제시된 대안들을 평가하십시오.
(새로운 사업을 할 때 겪는 시장형성의 부담과 선발 주자의 이득에 대한 비교할 것)
- 다른 대안은 어떤 것들이 있을지, 더 나은 판단을 위해서 어떤 정보가 필요할지 답하십시오.
- 관심 있는 사업에서 기상정보를 어떻게 활용할 수 있을지 구체적 아이디어를 제시하십시오.

회사의 지속가능한 전략적 입지에 (sustainable position) 영향을 주는 요인들을 파악하고 대응전략을 생각해 볼 수 있다. 특히 미디어 사업자들의 영향력이 어떻게 작용할 수 있는지 예상해볼 수 있다. 학습과 토론은 다음의 과제들로 시작한다.

- 미디어 환경의 변화가 케이웨더에 주는 전략적 기회와 위협을 구체적으로 제시하십시오.
- 기상청, 신문사, 방송사, 케이블MSO 등 다양

한 사업자들과의 관계에서 직면하는 기회와 위협을 정리하십시오.

- 전략적 입지에 영향을 주는 요인들로 제시된 내용에 대해 다른 의견이나 추가적으로 생각할 점이 있다면 제시하십시오.

더 깊이 있는 논의를 위해서 미디어와 콘텐츠 산업의 현황과 미래 전망에 대한 조사를 과제로 부여할 수 있다. 미디어와 콘텐츠 산업을 잘 아는 경우 산업 내의 다른 사업자들과의 역학관계를 해당 분야의 복잡한 경쟁과 이해관계 속에서 생각해볼 수 있다. 특히 회사와 서비스에 대한 브랜드 인지도와 신뢰도가 전략적 입지에 있어 갖는 의미를 PC산업에서의 Intel의 전략과 연결하여 생각해볼 수 있다. 본 연구에 제시된 내용들을 중심으로 다음에 대한 토론이 가능하다.

- 다양한 미디어들 사이에 벌어지는 경쟁과 대체의 관계가 케이웨더에 어떻게 작용하는가?
- 미디어 콘텐츠의 기획, 제작, 전달 과정에서 벌어지는 사업자들의 복잡한 이해관계가 회사에 어떻게 작용하며, 이에 대해 회사는 어떤 대응이 필요할까?
- 케이웨더는 기상정보를 전달함에 있어 다양한 미디어를 조합한 media mix 전략을 어떻게 가져가면 좋을까?
- 케이웨더의 기상정보 서비스를 할 때 회사의 로고(logo)를 강조해야 한다는 주장에 대해 그 득과 실은 어떻게 될까?
- 더 나은 판단을 위해서 어떤 정보가 필요할까?

높은 수준의 산업경제학을 공부한 학습자의 경우 상품시장의 경쟁구조와 부품, 원재료 시장의 구조를 같이 분석하는 양면 경쟁의 (two-sided competition) 관점에서 회사 브랜드의 중요성을 설명할 수도 있다. 장기적인 미디어 범위의 전개는

성장전략(growth strategy) 관점에서 설명할 수도 있지만 본 연구에서 다루는 전략적 사업범위 설정의 틀에서는 '학습과 수정'(learning and revision)이라는 진화적 관점에서 분석할 수도 있다. 더 전문적인 분석과 판단을 위해서는 다양한 미디어를 대상으로 한 미디어 산업 전망과 '미디어 소비 행태(media consumption behavior)'에 대한 분석이 필요하다. 미디어 분야나 산업경제학에 생소한 경우 양면 경쟁과 미디어 산업 구조에 대한 기초적 조사를 먼저 수행한 후 위에 제시된 논점들을 답하게 할 수도 있다.

본 연구에서는 설정된 사업범위(business scope)를 보완하는 방안으로서 전략적 제휴(strategic alliance)를 제시하고 있다. 합작투자와 재무적 조달방안에 대한 지식을 갖춘 학습자의 경우 전략적 제휴에 있어 상호 지분교환이나 합작투자를 통해서 서로의 이해관계를 묶어내는 방안을 논의해볼 수 있다.⁶⁷⁾

- 회사가 설정한 사업범위에 대한 전략을 보완하는 방안으로서 어떤 대상과의 전략적 제휴를 생각해볼 수 있을까?
- 효과적인 전략적 제휴를 위해서 어떤 협력방안이 가능할까?

기상사업자들이 주장하는 '상생적 역할 분담'이 기상산업 전반의 장기적 발전을 위해 더 타당하다는 점을 설득하고 우호적 정책환경을 만드는 일은 홍보(public relations), 대외 협력(external relations)의 전형적 과제이다. 특히 MBA과정이나 최고위 과정의 학습자들의 경우 다음의 논점들에 대해 기사자료와 정책보고서를 스스로 찾아서 읽고 토론하는 과정에서 홍보, 대외협력의 핵심적 내용을 공부할 수 있다.

- 기상산업에 관련된 정책 환경은 어떻게 구성되어 있는가?
- 기상사업자들과 기상청 및 관련 기관의 역할분담에 대한 논의는 어떻게 전개되고 있는가?
- 회사로서는 공공부문과의 상생적 역할분담을 위해서 어떤 제도적 방안이 바람직할까?
- 회사로서는 이를 위해서 어떤 논리와 근거를 제시해서 설득할 수 있을까? 특히 누구를 대상으로 어떤 논점과 근거를 제시해서 어떤 방식으로 설득해 갈 것인가?

3. 이론적 배경(theory background)

3.1 경제학에 기반한 경영전략 이론

Porter(1982)는 일정한 산업구조에서 기업의 행태가 성과에 미치는 영향에 대한 일련의 연구들을 정리한 결과이다. Porter(1982)가 특정 시점의 산업구조를 놓고 경쟁조건을 분석했다면 Porter(1985)는 경쟁을 위한 기업 내부적 조건을 다루었다. Ghemawat(1991)은 게임이론에서 다루는 시간적 비가역성(irreversibility)의 개념에 착안하여 투자의 비탄력적 성격을 중심으로 전략적 의사결정의 특질을 정의하고, 다양한 차원에서 설정된 기업의 사업범위(scope)가 특정 시점의 전략적 입지(position)를 구성한다는 논리적 체계를 세웠다. 그리고 Porter(1982), Porter(1986)에서 분석한 경쟁전략의 고려 요인들을 전략적 입지에 대한 위협요인으로 재해석했다. Porter(1982), Porter(1985)가 주로 제품-서비스 차원의 범위에 초점을 두었다면 Ghemawat(1991), Ghemawat & del

67) Ahmadjian and Oxley(2005)은 지분교환과 합작투자를 통한 전략적 제휴의 모델을 보여준다.

sol.(1998)은 전반적 사업모델의 구축과 그 경쟁력을 다룬 셈이다. McGahan & Porter(1997)은 이 같은 산업구조에 초점을 둔 연구들을 기업간 차이를 중심으로 한 연구들과 비교하여 나름의 공헌과 한계를 보여준다.

본 연구는 기상정보 서비스의 미디어를 통한 전달 과정을 일부 다루고 있다. 다양한 사업자들이 맞물려 있는 상황에서 다른 사업자에 의한 이득 선점(holdup)을 막고 나아가 스스로의 주도권을 확보하려면 무엇이 필요할까? 상품시장의 경쟁구조에 더하여 부품, 원재료 시장의 구조를 같이 분석하는 양면시장(two-sided market) 분야의 연구는 기반(platform) 사업자의 중요성을 보여준다. Rochet & Tirole(2003)은 두 개의 다른 사용자 집단이 특정 사업자를 중심으로 맞물려서 양쪽의 네트워크 외부성이⁶⁸⁾ 서로 상승작용을 일으키는 양면시장의 개념을 정의하였다. Caillaud & Jullien(2003)은 양면시장이 형성되는 경우 이를 이어주는 사업자의 역할과 이들 사이의 경쟁을 설명하였으며, Haigu(2006)은 가격정책과 투자정책에 주는 의미를 분석하고 있다. Eisenmann, Parker, & Alstyne(2006)은 네트워크 외부성이 존재하는 경우 시장 기반을 장악하기 위한 가격정책과 사업 기반 개방전략을 제시하였다.

신용카드 회사의 경우 더 많은 카드 사용자들과 거래 사업자들이 연결되어 고객기반을 이룰수록 사업성이 높아진다. 온라인 게임 사업의 경우 더 많은 가입자를 가질수록 게임의 가치가 높아지며 서비스 제공의 효율도 높아지는데, 이를 위해 PC방에 지원금을 제공하고 해당 게임을 보급하기도 한다. 자동차 산업은 독자적 조립기술과 브랜드 신뢰도를 바탕으로 수요자와의 접촉면을 장악하여 부품

업체들에게 우월적 지위를 갖게 된다. (수입규제나 사업허가제로 수요자의 선택이 제약되면 역시 경쟁적 지위가 좋아진다.) 이때 많은 수요자를 확보하면 규모의 경제가 작용해서 부품조달 면에서도 유리해지는, 조립-생산과 마케팅-판매의 양쪽이 연결되는 효과가 발생한다. 여러 사업자와 사용자가 맞물려 있을 때 이들을 이어주는 사업자가 플랫폼(platform) 역할을 하여 주도권을 갖는 경우가 발생한다. 이동통신사의 단말기 제조업체, 콘텐츠 납품업체에 대한 주도적 위치가 대표적 경우인데, 최근 스마트폰의 등장으로 달라진 역학관계에서 보듯이 높은 브랜드 인지도와 신뢰도를 바탕으로 직접 최종 사용자에게 영향을 미칠 수 있는 사업자가 플랫폼 역할을 통해 사업의 주도권을 가질 수 있다. 과거 공중파 방송사가 광고 및 제작 측면과 시청자 양쪽에 걸친 행사하던 주도권이 직접적인 시청자 흡인력을 갖고 있는 유명 배우나 제작사 쪽으로 일부 이동하고 있는 현상에서도 볼 수 있다. 인텔이 자기 회사의 microprocessor를 탑재한 컴퓨터에 'Intel-inside' 로고를 붙이는 이유인데, 본 연구에서 케이웨더가 모바일 인터넷 환경의 애플리케이션 보급에 노력하고 신문, 방송의 기상정보 서비스에 회사 브랜드를 붙이려는 전략도 같은 맥락에서 해석된다.

3.2 공공정보의 민간 활용과 공공-민간의 역할 분담

경제학에 있어 시장에 대한 정부의 개입은 시장 실패(market failure)가 있을 경우의 보완적 역할로 해석된다.⁶⁹⁾ 개인이나 기업의 사적인 이해(private interest)와 사회 전체의 이해(public interest)가 시장을 통해 조화되지 않는 경우이다.

68) 사용자의 숫자가 늘면 개별 사용자에게 주는 효용(utility)이 높아지는 현상을 네트워크 외부성(network externality)이라 한다. 수요자 규모의 경제(demand economies of scale)라고 부르기도 한다.

69) 이준구(2004)

이때 정부는 행정부, 국회, 법원을 포함한 넓은 의미의 국가부문으로서, 공기업이나 진흥원을 비롯한 다양한 준정부기구를 포함할 때 더 세밀한 분석이 필요하다. 정부나 준정부기구의 대국민 사업은 엄밀한 의미에서 무료가 아니다. 관련된 재원 투입을 고려해야 하기 때문이다. 따라서 기상청이 주장하는 무료 정보제공의 후생효과는 기상사업자들이 주장하는 기상산업의 장기적인 발전이 가져오는 효과와 종합적으로 평가해야 한다.

기상산업진흥법은 기상산업 생태계의 발전을 목표로 이 같은 종합적 판단을 담은 결과로서, 민간 서비스의 범위와 요건, 정책적 지원을 명시하고 있다. 기상사업자와 기상청을 비롯한 공공부문의 구체적 역할분담을 놓고 일부 입장 차이가 노출된 바 있다. 기상청의 정보 서비스 참여는 보편적 서비스의 관점에서 긍정적 측면이 있으나, 장기적 관점에서 기상산업의 발전에 부정적 측면도 있다. 민간 서비스가 공공에 의해 驅逐되는(crowded out) 경우 장기적으로 산업구조와 사회적 후생에 미치는 영향은 재정학 분야의 오랜 관심사항이다. Blanchard(2008)은 그 핵심 개념을 정리하고 있다. 공공 기상정보가 민간 사업자를 통해서 다양한 수요자에 맞추어 분석, 전달되는 과정이 기존의 기상청 중심의 정보전달보다 사회적 후생을 높일 수 있는데, 이는 Brynjolfsson & Saunders(2009)이 제시하는 바와 같이 정보기술(IT)의 발달을 통해서 구현된다. Redman(2008)은 다양한 정보가 시장에 전달되는 과정에서 개별적 수요에 대응한 새로운 콘텐츠의 중요성과 이를 위한 경쟁의 중요성을 지적하고 있다. 케이웨더와 기상사업자들은 이 같은 방향으로 생태계가 조성됨으로써 산업적 역량이 발전되고 해외시장에서의 기회를 창출할 수 있음을 설득하고 있다. 공공DB의 민간활용에 대한 정책방향이나 녹색성장의 기반으로서 기상산업에 대한 육성전략은 이를 위한 긍정적 환경을 제공한다.