

플랫폼 흡수(Platform Envelopment) 관점에서 본 케이블TV 산업의 변화와 시사점

김정은

중앙대학교 대학원 경영학과 석사과정
(kje120125@cau.ac.kr)

박찬희

중앙대학교 경영학부 교수
(cpardbe@cau.ac.kr)

경쟁의 단위를 개별 기업 수준에 두던 과거의 연구와 달리, 최근의 산업경제학과 전략경영 분야의 연구들은 생태계 수준의 경쟁에 초점을 두고 있다. 생태계에서 주도권을 갖는 플랫폼 리더는 다른 관련 기업들에게 우월적 지위를 갖고 자신에게 유리한 게임을 할 수 있다. 만약, 플랫폼 리더가 네트워크 효과의 핵심을 이루는 표준을 장악하고 있다면, 더욱 유리하게 다른 관련 기업들과의 게임을 주도할 수 있다. 플랫폼 리더십을 갖는 기업이 있을 경우, 산업의 가치창출 과정에서 훨씬 많은 몫을 가져가는 '홀드업(Hold-up)'현상이 발생할 수 있으며 다른 기업들은 주도권을 잃고 따라가는 '록인(Lock-in)' 상태에 놓일 수 있다.

플랫폼 리더의 지위는 영원할 수 없다. 기술적 변화 혹은 경쟁적 과정의 결과로 플랫폼 리더는 우월적 지위를 다른 기업에 빼앗길 수 있고, 전혀 새로운 플랫폼 리더를 중심으로 한 새로운 생태계가 형성될 수도 있다. Eisenmann et al. (2011)은 이러한 현상을 플랫폼 흡수(Platform envelopment)를 통해 설명하였다.

본 연구는 케이블TV 산업에 대한 역사적 고찰(Historical analysis)을 바탕으로 케이블TV 산업이 발전해 온 과정을 몇 개의 단계로 나누고, 각 단계에서 플랫폼 전략이 어떻게 구사되었는지 살펴보았다. 특히, 위성방송의 등장과 IPTV의 등장을 플랫폼 흡수의 관점에서 살펴보았다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 향후 방송통신시장의 변화가 케이블TV 플랫폼 사업자들에게 어떠한 영향을 미칠지 논의하였다.

주제어: 양면 시장, 플랫폼 전략, 플랫폼 흡수(Platform Envelopment), 케이블TV 산업

1. 서론

오늘날 경영환경에 대한 분석에 있어 주목해야 할 점이 있다면, 경쟁의 단위가 개별 기업을 넘어 생태계 단위로 확대되고 있다는 점이다. (Moore 1993, 2006, Iansiti & Leven 2004b, Lewin 1999) 다면적 경쟁 속에서 지속 가능한 경쟁 우위를 달성하기 위해 기업들은 서로 다양한 관계를 맺고 있으며, 이는 하나의 생태계를 형성하고 있다. 따라서 경

쟁은 개별 기업들 사이만이 아니라 무리를 이룬 생태계 사이에도 일어나고 있는 셈이다.

생태계에서 주도권을 갖는 플랫폼 리더는 다른 관련 기업들에게 우월적 지위를 갖고 자신에게 유리한 게임을 할 수 있다. 만약, 플랫폼 리더가 네트워크 효과의 핵심을 이루는 표준을 장악하고 있다면, 더욱 유리하게 다른 관련 기업들과의 게임을 주도할 수 있다. 이러한 플랫폼 리더가 가치창출 과정에서 훨씬 많은 몫을 가져가는 '홀드업(Hold-up)'현상이 발생할 수 있으며 다른 기업들은 주도권을 잃고 따

라가는 '록-인(Lock-in)' 상태에 놓일 수 있다. 구글, 애플, 마이크로소프트와 같은 기업들의 우월적 지위가 여기 해당된다. 이제 기업들은 자신이 플랫폼 역할을 하거나, 다른 어떤 플랫폼을 중심으로 형성된 특정 생태계에 참여하는 것을 피할 수 없게 되었다. (Hagiu and Yoffie 2009)

양면시장(Two-sided market)에 대한 연구는 기업의 경쟁이 단순하게 제품 시장(Product market)에서만 벌어지는 것이 아니라, 부품조달(Procurement)이나 가맹점 모집 같은 다면적 관계에 있어 복합적으로 발생함을 보여주었는데, 이는 다면적 관계 속에서 주도적 입지를 갖는 플랫폼 리더에 대한 관심으로 연결되었다. Eisenmann et al. (2011)은 플랫폼 리더십을 둘러싼 경쟁이 치열해 짐에 따라 강력한 제품이나 서비스를 제공하는 새로운 플랫폼이 등장해 기존의 플랫폼을 대체하거나, 혹은 자신의 플랫폼 기능을 번들링 하여 다른 플랫폼을 흡수해 버리는 플랫폼 흡수(Platform envelopment) 현상이 일어날 수 있음을 설명하고,¹⁾ 플랫폼 흡수의 유형을 3가지로 나누어서 각 유형에 따라 어떠한 조건 하에서 성공적인 플랫폼 흡수가 일어날 수 있는지 제시하였다.

이러한 현상은 방송 통신 산업의 미디어 플랫폼에 대한 논의에서도 발견된다. 송민정(2010)은 정체를 맞은 미디어 분야에 있어 콘텐츠 사업자, 플랫폼 사업자, 네트워크 사업자, 단말기 사업자 사이의 주도권 경쟁이 벌어지고 있고, 그들 사이의 경계가 모호해지고 있음을 지적하고 있다.

본 연구는 케이블TV 산업에 대한 역사적 고찰(Historical analysis)을 바탕으로 플랫폼 흡수의 현상과 플랫폼 리더십을 갖기 위한 전략적 행동을

분석하고, 관련 기업들에게 주는 전략적 의미를 찾고자 한다. 본 연구는 특히, 다음의 질문에 대한 답을 찾고자 한다.

- (1) 케이블TV 산업에 어떠한 정책적, 환경적 변화가 있었는가?
- (2) 양면 시장 관점에서 본 케이블TV 산업의 특성은 무엇이고, 어떻게 변화하여 왔는가?
- (3) 케이블TV 산업에서 플랫폼 흡수는 어떻게 일어났는가?
- (4) 플랫폼 흡수 공격이 일어났을 때 공격을 시도하는 플랫폼 사업자는 어떠한 전략을 구사했는가?
- (5) 플랫폼 흡수가 일어났을 때 타겟이 되는 플랫폼 사업자는 어떠한 대응을 하였는가?

II. 이론적 배경

2.1 양면시장과 플랫폼 전략

플랫폼은 사전적 의미로 사람들이 기차를 타기 위해서 반드시 이용해야 하는 기차역 내의 장소이다. 이렇게 타고 내리는 사람들을 연결해주는 역할에 착안하여, 다양한 사업자들이 맞물려 있는 산업의 생태계에 있어 그 중심적 역할을 갖는 플랫폼 리더십에 관심을 갖게 되었다.

양면 시장(Two-sided market)을 통해 플랫폼의 존재를 더 잘 설명할 수 있다. 신용카드 회사는 좋은 가맹점을 유치해야 좋은 카드 사용자를 유치할 수 있으며, 반대로 좋은 카드 사용자가 확보되어야

1) 휴대전화에 음원 저장과 재생 기능이 들어가면서 MP3 플레이어의 입지를 흡수한 것이 대표적인 사례로 거론된다.

좋은 가맹점을 구할 수 있다. 이렇게 서로 다른 두 그룹의 관련자들이 상호작용할 때 카드회사는 플랫폼 역할을 하게 되며, 카드 사용자와 가맹점 사이에는 간접적 네트워크 외부성(Indirect network externality) 또는 교차 네트워크 외부성(Cross network externality)이 존재하게 된다. Eisenmann et al. (2006)은 다양한 사업들의 예를 통해 이 현상을 설명하고 있으며, 이상규(2010)은 정보통신 산업의 예를 중심으로 설명한다.²⁾

2000년대 초반부터 시작된 양면시장에 대한 연구는 시장경쟁과 균형, 가격구조에 초점을 두어 전개되었다. 양면 시장은 쉽게 주위에서 찾아 볼 수 있는데, 인터넷 포털은 언론사와 광고주, 정보 이용자 사이에서 주도적 입지를 구축하였고, 게임회사도 게임 개발자와 이용자 사이에서 같은 역할을 한다. 이렇게 플랫폼을 매개로 다면적 상호작용이 벌어질 경우, 그 사이에서 가격 구조를 결정하고, 거래에 적용되는 규칙이나 프로토콜을 제시하는 역할이 중요해지며, 네트워크 효과가 다면적으로 나타날 수 있다. 물론, 그런 네트워크 효과는 서로 엇갈리게 나타날 수도 있다. 인터넷 포털의 사용자가 많아지면 그들이 올리는 글이 많아지고 상호 교류 효과가 커지는데, 플랫폼의 한쪽 면(Same-side)에 발생하는 직접적 네트워크 외부성(Direct network externality)이라 한다. 앞에서 본 신용카드의 예와 같이 플랫폼의 양쪽 면(Cross-side)에서 발생하는 간접적 네트워크 외부성(Indirect network externality)도 있다.

Evans (2003)는 양면시장이 형성되어 교차 네트워크 외부성이 존재할 때, 이를 내부화하기 위해 플

랫폼을 통한 거래가 형성됨을 분석하였다. Rochet and Tirole (2004)은 가격 구조의 비중립성에 초점을 두었는데, 통신시장의 보조금 정책이 여기 해당된다. 플랫폼 역할을 하는 사업자는 교차 네트워크 외부성이 존재할 경우, 한쪽 집단에는 가격을 높게 설정하고 다른 집단에는 가격은 낮게 책정해서 총 가격 수준은 유지 하면서 거래량을 변화시킬 수 있다. 이동통신 서비스를 제공하는 회사는 단말기에 대하여 보조금을 지급해서 더 넓은 사용자 기반을 구축하고 단말기 공급자에 대해서 우월적 지위를 확보할 수 있다. Eisenmann et al.(2006)은 이와 같이 가격을 낮게 설정하거나 보조금을 받는 집단을 Subsidy side, 높은 가격을 지불하는 집단을 Money side라 하였다.

이러한 일련의 경제학적 연구를 바탕으로 전략경영 분야의 연구자들은 플랫폼 사업자들이 어떻게 하면 사업적 주도권을 확보할 수 있는지 연구하였다. Eisenmann et al. (2006)은 플랫폼에 있어 표준이 형성될 가능성과 다른 플랫폼에 흡수될 가능성에 초점을 두어 전략적 방향을 모색하였고, Hagiu and Yoffie (2009)는 플랫폼 사업자로 가지 않고 플랫폼을 활용하는 참여자의 입장에서의 전략적 시사점을 분석하였다.³⁾

2.2 플랫폼 흡수(Platform Envelopment)

양면 시장 구조에서 교차 네트워크 효과가 존재하면 플랫폼 사업자는 다른 사업자들에 대해 주도권을 행사할 수 있다. 앞에서 본 신용카드 회사나 인터넷

2) 이때 플랫폼은 두 집단(혹은 그 이상)의 유저들이 묶여 있는 제품이나 서비스를 또는 이를 보유하고 있는 기업을 의미한다는 것이 일반적 해석이다.

3) 예를 들어, 직접 플랫폼을 만들지, 기존 플랫폼에 따라갈지 결정해야 하는 경우가 있고, 하나의 플랫폼에 의존할지 다수의 플랫폼에 걸칠지도 결정해야 한다. 한 플랫폼의 모든 기능을 이용할지, 선택적으로 이용할지도 생각할 수 있다.

포털의 경우가 현실의 예이다. 휴대전화 사용자들이 많아지면서 이동통신 서비스 사업자들은 영상이나 음원을 제공하는 콘텐츠 사업자(Content provider)에 우월적 지위를 누릴 수 있었다.

그러나 기존의 플랫폼에서 제공하는 것 보다 훨씬 더 우수한 제품 또는 서비스를 제공하는 플랫폼이 등장하여 기존의 플랫폼을 대체 하거나, 다른 요인들에 의해 플랫폼의 지배력이 약화될 수 있다. Eisenmann et al (2011)은 이러한 현상을 플랫폼 흡수(Platform envelopment) 개념을 바탕으로 설명한다. 잘 알려진 바와 같이 휴대전화 사업자는 MP3 플레이어, 카메라, 동영상 플레이어 등 다양한 사업을 흡수해 버렸다. 마이크로소프트는 PC가 문서 작성 중심에서 동영상 구현으로 전환되는 것을 보고 미디어 플레이어를 보급하였는데, 미디어 플레이어와 동영상 편집 프로그램도 무료로 탑재하여 유료 편집 프로그램인 리얼미디어(Real Media)의 시장 입지를 흡수하였다. 또한, 인터넷 익스플로러 역시 윈도우즈와 함께 탑재하여 넷스케이프 네이비게이터의 입지도 흡수한 바 있다. 이것들은 모두 플랫폼 흡수의 예이다.⁴⁾ 구글(Google)과 애플(Apple)은 이런 마이크로소프트의 입지를 뺏기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 사용자들의 네트워크 접속과 작업이 모바일 환경으로 갈수록 이런 노력은 성과를 얻게 될 것이다.

Eisenmann et al. (2011)에 따르면 사용자 기반과 플랫폼들 사이의 공통적 구성요소가 전략의 핵심이 된다. 더 쉽게 외부성(Externality)을 달성할 수 있기 때문이다.⁵⁾ 플랫폼 흡수는 흡수대상이 되는

플랫폼과의 관계에 따라서 다른 형태로 전개될 수 있다. 마이크로소프트가 리얼미디어가 입지를 갖고 있던 초기의 동영상 플레이어 분야를 흡수한 경우, 두 회사가 갖던 각각의 플랫폼들은 서로 보완적(Complementary) 관계에 있었다. 약한 대체재(Weak substitutes)나 전혀 기능적으로 관련성이 없느냐(Functionally unrelated)는 플랫폼 사이의 관계를 어떻게 보느냐에 달려 있다. 예를 들어 애플이 아이폰과 아이패드를 갖고 아마존의 킨들(Kindle)이 갖고 있는 입지를 얻고자 한다면, 전자적으로 구현된 문헌정보가 애플의 제품군이 다루는 정보와 어떤 관계인지가 판단의 관건이 된다.

III. 방법론

3.1 연구방법

경영학에 있어 역사적 연구(Historical study)는 역사적 사실에 비추어 이론의 타당성을 검증하는 하나의 연구방법이다. 이는 과거의 사건에서 시간의 흐름에 따른 변화의 원인을 찾는 연구방법이다. (Ruth and David 1993, 조성남 외 2011) 현장 연구(Field study)가 구체적 현실에 대한 직접 관찰과 인터뷰, 관련 증빙(Historical artifacts)을 종합하고 상호 교차검증해서 이론의 타당성을 검증한다면, 역사적 연구는 주로 역사적 자료를 통한 검증에 의존한다. (김귀분 외 2005, 조성남 외 2011)

4) 이 같은 '끼워 팔기(bundling)'에 대해 공정거래 측면의 문제제기가 있었으나, 소비자 효익(consumer welfare) 측면의 이득을 중심으로 방어진한 바 있다.

5) 사용자 기반(installed base)이란 말은 플랫폼 리더십의 많은 부분을 설명한다. 최근의 네트워크와 플랫폼에 대한 연구는 더 구체적 수준에서 양면 시장의 직간접적 상호관계를 설명해줄 수 있다.

사례 연구는 시간의 흐름에 따른 현상의 변화를 구체적 수준에서 입체적으로 파악하는데 도움을 준다. (Yin 2009) 역사적 방법론은 사례 연구를 시간적으로 확장하고 문헌 연구의 방법론을 보완하여 현상에 대한 다양한 각도의 분석을 시도할 수 있다.

경영학의 연구와 강의에 역사적 방법론을 접목하는 노력은 하바드 경영대학원 (Harvard Business School)에서 특히 활발하게 전개되었다. 경영사학(Business history)은 그래스(Norman S. B. Gras)에 의해 경영정책(Business Policy) 과목의 일부로 다루어졌고, 라슨(Henrietta M. Larson)에 의해 집대성되었다. (김영래 2001) 라슨에 의해 정리된 일련의 역사적 연구들은 <Harvard Studies in Business History>로 정리되었고, <Bulletin of the Business Historical Society (1926 - 1953)>의 발간으로 이어졌는데, 이는 <Business History Review (1954-)>로 이어져 경영사학 분야의 권위적 저널로 인정받고 있다.

콜(Arthur. H. Cole)은 기업가 연구의 중요성을 강조하면서 역사적 방법론의 역할을 강조하였고, (Cole 1946) 경영에 대한 지식을 체계적으로 종합하는 방법으로서 역사적 접근의 타당성을 강조하였다. (Cole 1962)

첸들러(Alfred. D. Chandler)는 20세기 전반 미국 대기업을의 구조와 전략에 대한 경영환경의 변화에 대한 전략적 대응과 조직의 변화를 방대한 자료를 통해 입체적으로 분석하여 경영학, 경제학, 사회학 분야의 연구에 큰 영향을 끼쳤다. (Mc Craw 2008) 첸들러의 역사적 연구는 맥크로(Thomas McCraw), 비토(Richard Vietor) 등의 연구자들로 이어지고 있다.⁶⁾

우리나라에서는 한국경영사학회를 중심으로 역사적 연구가 진행되어 왔다. <경영사학(1986~)>은 역사적 방법론에 입각한 기업사, 기업가사 분야의 연구를 게재해 왔으며, 최근에는 다양한 이슈에 대하여 역사적 방법론을 적용하는 새로운 노력들이 더해지고 있다. 김영래(2007)는 경영사학 연구가 기업들의 문제 해결을 역사적 접근을 통해 분석할 수 있음을 설명하였다. 우리나라의 경영사학 연구가 기업가사, 기업관리사 등으로 연구되어 온 바, 더 넓은 영역에서 심층적으로 연구되어야 하는 면 또한 지적되고 있다. (김신 등 2010) 경영학의 연구에 있어 해석주의 질적 연구방법론의 활용이 미약한 우리나라 경영학계의 실정에서 총체적 관련성 및 상황적 관점의 설명을 위해 다차원적 프레임워크가 필요하다는 점에서 역사적 연구의 중요성을 생각해볼 수 있다. (김효근 등 2003)

본 연구는 우리나라 케이블 TV의 역사에 대한 문헌자료를 중심으로 플랫폼 흡수의 과정을 살피고자 한다. 관련된 정책 보고서와 업계 자료를 활용해서 정책에 영향을 미치는 다양한 변수들을 검토하며, 시간의 흐름에 따른 경영환경의 변화와 사업자들의 대응을 살핀다. 필요한 부분에 대해서 일부 현장 연구 방법론을 추가해서 보완하고자 한다.

3.2 연구대상

본 연구는 방송통신산업 중에서 케이블TV 사업자 들을 중심으로 위성방송, IPTV사업을 함께 검토한다. 케이블TV 사업의 플랫폼 흡수에 관련되는 부분이기 때문이다. 또한, 케이블TV 사업에 있어서 형성되는 양면시장을 분석함에 있어서는 방송통신위원

6) 하바드경영대학원은 홈페이지에서 역사적 방법론을 통해 사안에 대한 풍부한 통찰이 가능함을 강조하고 있다.

회의 시장획정 기준을 기초로 방송서비스에 대한 '가입자 확보시장'과 '방송 광고시장'으로 구분하여 접근하고자 한다.⁷⁾

케이블TV 사업은 원래 종합 유선방송(SO)과 중계 유선방송(RO)으로 구분할 수 있는데, 최근 RO는 대부분 SO로 전환된 상태이기 때문에 본 논문에서 제외하였다.

본 논문에서는 첫째, 시간의 흐름에 따른 플랫폼 전략의 변화를 살펴보기에 충분한 역사적 사실들이 존재하고, 둘째, 플랫폼 흡수 현상이 발생하여 플랫폼 흡수 관점에서 연구를 수행할 수 있기 때문에 방송통신산업을 연구대상으로 선정하였다.

특히 케이블TV 산업은 플랫폼 흡수의 관점에서 볼 때 규제 환경의 변화와 사업자들의 전략적 대응의 측면에서 시사하는 바가 크다.

IV. 케이블TV 산업

케이블TV(CATV : Community Antenna Television)는 위성방송, IPTV 등과 함께 대표적인 유료방송 서비스의 하나이다. 케이블TV는 1948년 미국에서 난시청을 해소할 목적으로 처음 시작되었지만, 현재는 다양한 서비스도 함께 제공하는 대표적인 방송 서비스의 수단이 되었다. 우리나라에서도 1960년대 난시청 해소를 목적으로 일부 지역에서 시작된 이후 (중계유선방송 형태), 오늘날에는

단순한 재송신 서비스를 넘어서 자체 프로그램을 기획, 제작하는 일까지 하고 있다. 이처럼 케이블TV는 일반적으로 '방송사'라 불리는 방송채널사용사업자나 프로그램 제작과 공급을 전문적으로 하는 프로그램공급사업자들이 제공하는 프로그램들을 드라마, 음악, 스포츠 등의 다양한 채널들을 통해서 제공해준다. (손창용, 여현철 2007)

케이블TV 산업은 제작된 '불거리'를 제공하는 방송채널사용사업자 또는 프로그램공급사업자(PP: Program Provider), '불거리'를 모아서 전달하는 종합유선방송사업자(SO: System Operator), 전송망을 운영하는 전송망사업자(NO: Network Operator)로 구성되어 있다. (손창용, 여현철 2007, 정인숙 2009)

방송산업실태조사보고서 (2012)는 케이블TV 산업에 관련된 다양한 사업형태를 정리해 설명하고 있다. '유선방송사업자'는 '종합유선방송사업자(SO)'와 '중계유선방송사업자(RO)'로 구분된다.⁸⁾ SO (System Operator)는 종합유선방송국을 관리·운영 하며 지상파방송 외에 다양한 분야의 유료 채널을 별도로 제공하는 방송사업자이다. 이에 반해 (RO : Relay Operator)는 지상파방송 또는 한국방송공사와 특별법에 의해 설립된 특정 방송사업자가 행하는 방송을 수신하여 중계송신(방송편성을 변경하지 않는 녹음, 녹화를 포함)하는 사업자이다.⁹⁾ '방송채널사용사업자' 혹은 다른 경우 '프로그램공급사업자(PP : Program Provider)'로 불리는 사업자들의 경우, 방송사업자들에게 특정 채널의 전부 또는 일부 시간

7) 방송통신위원회가 발간한 방송시장 경쟁상황 평가결과 보고서의 시장획정기준을 기초로 한다. '가입자확보시장'은 방송플랫폼 사업자가 방송서비스를 제공하고 가입자를 모집하는 시장을 의미한다. '방송광고시장'은 지상파방송사, 유료방송PP 및 유료방송플랫폼 등의 방송사업자가 방송광고를 광고주에게 판매하고 광고수익을 획득하는 시장이다.

8) 이후에는 SO, RO의 약자만 쓰기로 한다.

9) RO들은 전송망을 임대하여 사용하고 있는 SO들과 달리 자체망을 보유하고 있다는 점이 다르지만, 그 망은 제한적 규모에 머물고 있다. 국내 케이블TV 산업은 SO와 RO로 이원화 되어 있다.

에 대한 전용사용계약을 체결하고 프로그램을 공급하는 일을 한다. '전송망 사업자(NO : Network Operator)'는 제작된 방송 프로그램을 시청자에게 전송하기 위해 전송·선로 시설을 설치, 운영하는 사업자를 말한다.¹⁰⁾

기본적으로 케이블TV 사업자의 수입은 가입자의 수신료에 의존한다. 2012년 방송산업실태조사보고서에 따르면 2011년 유선방송 사업자의 수익에서 수신료수익이 전체의 56.8%로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 홈쇼핑송출수수료수익(26.2%), 단말장치대여(9.8%), 광고수익(5.4%)이 그 뒤를 차지하고 있다. SO가 거둬들인 가입자의 수신료는 일정한 원칙에 따라 1차적으로 PP-SO-NO 간에 배분되고, PP간에는 시청률, 마케팅 기여도, 방송시간 등의 기준에 따라 다시 차등 배분되는 구조로 되어 있다. (정인숙 2009) 따라서 케이블TV 산업은 가입자 수가 늘어나면 늘어날수록 PP, SO, NO 모두의 수익이 증대하는 상호의존적인 관계를 갖게 된다.

방송통신산업은 전형적인 양면시장의 특성을 지니고 있는데, (김성환 외 2008) 케이블TV 산업에 있어 사업자들의 위와 같은 다면적 상호의존적 성격은 전형적인 양면시장의 모습을 보여준다.

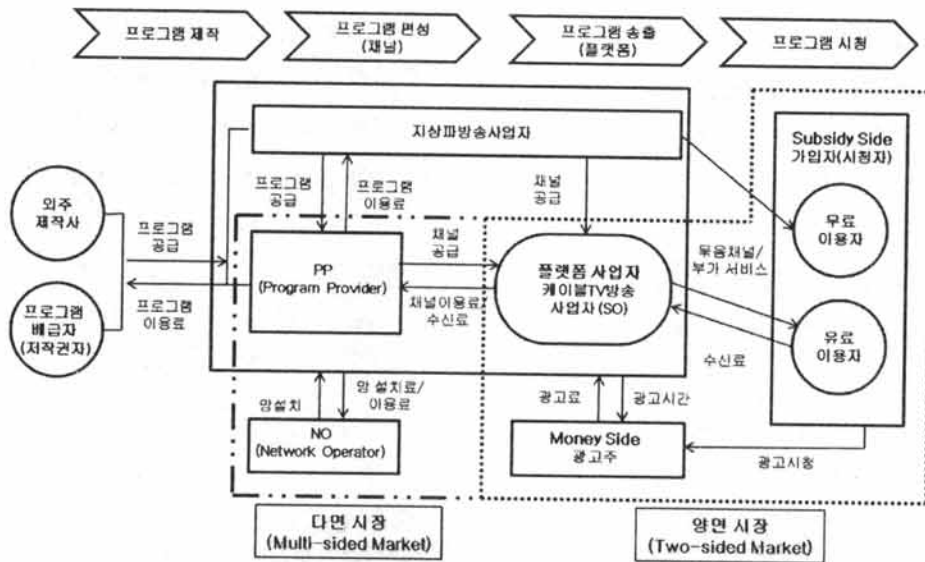
방송 콘텐츠가 제작되고 편성, 전송되어 시청되는 일련의 과정에 있어 플랫폼 리더십은 전통적으로 방송사업자가 갖고 있다. (김정은, 박찬희 2012) 지상파방송, 종합유선방송, 위성방송, IPTV 등으로 이루어진 일련의 방송 사업자들은 최종 이용자(시청자)와 광고주를 연결해 주는 역할을 한다. 방송 서비스가 이용되는 기본적인 단말기(Device)는 TV인

데, 최근에는 PC를 통해 다운로드해서 보거나 혹은 스트리밍(Streaming)으로 보는 경우가 늘고 있고, 아이패드(i-Pad)나 갤럭시탭과 같은 태블릿 단말기, 나아가 스마트폰을 이용하는 경우도 늘고 있다. 현재 방송 콘텐츠의 기획, 제작과 광고, 사용자의 시청 행동을 이어주고 가격 구조를 설정하며 관련된 규칙이나 제반 사업적 관행(Protocol)을 규정하는 역할은 방송사업자가 하고 있다. 다양한 기술적 변화와 전략적 시도는 이와 같은 방송 사업자들의 플랫폼 리더십을 변화시킬 수도 있다.¹¹⁾

다음의 <그림 1>은 케이블TV 산업의 구조를 나타낸다. 여기서 방송사업자는 SO이고, 이들이 플랫폼 사업자가 된다. 이들은 광고주와 최종 이용자(시청자)를 연결해 주는 역할을 한다. 광고주는 플랫폼 사업자들이 광고를 방송하는 대가로 일정 조건에 따라서 수수료를 지불한다. 가입자(최종이용자)는 무료 이용자와 유료 이용자로 구분되는데, 무료 이용자들은 지상파방송 콘텐츠만 소비하고, 무료로 방송을 시청하는 대가로 광고를 시청한다. 유료 이용자들은 일정 금액의 수신료에 부가 서비스 이용료를 지불하지만, 법률상 규정된 저렴한 금액을 지불하고 방송 콘텐츠를 소비하며, 그 대신 광고를 시청하고 있는 셈이다. 따라서, 양면시장에서 'Money side'에 있는 광고주의 입장에서는 더 많은 이용자를 보유한, 시청률이 높은 미디어에 광고를 싣기를 원하므로, 더 많은 이용자를 확보하기 위해서 방송사업자인 케이블 SO들은 양면시장에서 'Subsidy side'에 있는 가입자들에게 무료로 또는 저렴한 금액으로 방송 콘텐츠를 제공한다. 이를 이론적으로 살펴보면,

10) 이후에는 PP, NO의 약자만 쓰기로 한다.

11) 애플(Apple)의 경우 자신의 단말기를 통해 플랫폼 리더십을 갖고자 노력하고 있는데, 아이튠즈(i-Tunes)를 통한 콘텐츠 유통이 대표적인 경우이며, 애플TV를 만들어 그 영역을 확대하려 한다. 삼성전자의 경우 '스마트TV'를 통해 유사한 노력을 하고 있다는 분석이 가능하다.



출처 : 2009년도 방송시장 경쟁시장평가(2009) 44p 재구성

〈그림 1〉 케이블TV 산업의 구조

케이블TV 산업은 플랫폼 사업자인 SO들을 가입자(시청자)와 광고주의 두 집단을 대상으로 하는 성격이 존재하고, 두 집단 간 교차 네트워크 효과(시청자가 증가하면, 광고주도 증가)가 존재하며, 플랫폼 사업자를 통하지 않고서는 거래가 성립될 수 없으므로(Evans 2003, Rochet and Tirole 2004) 양면 시장(Two-sided market)적 특성을 지니고 있다. 또한 Evans(2003)의 분류에 따를 때, 광고주와 시청자(Audience)를 연결해 주는 Audience-Makers 플랫폼 유형이라 할 수 있다.

케이블TV는 방송플랫폼으로서 특이한 성격을 갖고 있는데, 유료방송플랫폼으로서 Subsidy side에 해당되는 가입자(시청자) 그룹에서도 수익을 거둘 수 있다는 점이다. 즉, 가입자(시청자)들은 Subsidy side 이면서도, Money side의 성격도 갖고 있어, 가입자(시청자)가 더욱 중요한 위치에 있게 된다.

한편, 케이블TV 산업을 좀 더 넓은 관점에서 분석하면 다면 시장(Multi-sided market)의 성격을

규정할 수도 있는데, Eisenmann(2008)은 이를 놓고 플랫폼 사업자와 플랫폼 스폰서(Sponsor)가 복수로 존재하는 일종의 '공유된 플랫폼(Shared platform)'으로 정의한다. 플랫폼 사업자는 직접적으로 양 집단의 유저들 사이의 상호작용을 증대하는 역할을 하는 기업일, 플랫폼 스폰서(Sponsor)는 직접적으로 유저들과 상호작용하지는 않지만 기술을 제공하는 등의 역할을 하는 기업을 의미한다. (Eisenmann 2008) 즉, 케이블TV 산업에서는 플랫폼 스폰서(Sponsor)인 PP와 NO가 존재하는데, 최종 사용자인 가입자(시청자)에게 매력적인 방송 콘텐츠를 제공해야 가입자(시청자) 기반을 확보할 수 있다는 점에서 PP들은 간접적 영향력을 갖고 있다. NO들 역시 적극적으로 망 시설에 투자하고, 망 서비스의 품질을 높여야 가입자(시청자)에게 매력 있는 서비스를 제공할 수 있게 된다. 이와 같이 PP와 NO 모두 최종 사용자 기반을 확대시켜 Money side를 강화함으로써 플랫폼 사업자인 케이블 SO를 지원하는

역할을 하여 다면적 시장의 성격을 띄게 된다.

V. 케이블TV의 역사를 통해서 본 플랫폼 흡수¹²⁾

5.1 케이블TV의 등장 (1950년대 ~ 1995년)

우리나라의 유선방송은 난시청 지역에 KBS, MBC 프로그램을 재송신하는 형태의 중계유선방송으로 1960년대 말 등장하였다. 중계유선방송이 불법 녹화, 외화 불법 송출 등의 문제점을 나타내자, 케이블TV가 정식적으로 도입되었다. (공보처 1996, 한국케이블TV방송협회 2000a)

1987년부터 본격적으로 케이블TV 도입의 필요성이 논의되고, 1991년 12월 31일 법률 제4494호로 종합유선방송법안이 제정, 시행되면서, 케이블TV의 제도가 구체적으로 수립되어 갔다. (공보처, 한국케이블TV방송협회 2000a)

이 과정에서 케이블TV는 SO, PP, NO로 완벽히 구분되는 3분할 제도가 채택되었다. 종합유선방송법상 이 세 분야의 사업자들은 상호 간에 지분 소유를 포함한 겸영을 할 수 없도록 규정 되었다. 이 외에도 SO에 대한 다양한 규제(SO의 설립시 공보처의 허가 필요, 대기업 및 방송 언론사의 SO 소유 금지 등), PP와 NO에 대한 규제를 두고 있었다. 외국 자본의 유입 금지 이외에 규제가 없었던 RO에 비해 규제가 더 엄격했다. (이상식 2002)

정부와 지자체의 심사를 거쳐 세 분야의 사업자가 모두 허가 또는 지정되었고, 본격적으로 케이블TV

사업이 시행되게 된다. 1995년 3월 1일 48개 SO가 24개 채널로 97,463 가구를 대상으로 본 방송이 시작되었다. (공보처 1996, 한국케이블TV방송협회 2000a)

케이블TV 도입 당시 사업자들은 동축케이블을 사용하였는데, 비용은 저렴하지만 전송거리가 짧고, 전송 용량이 적으며, 양방향 통신이 불가하다는 단점이 있었다. 80년대 후반 도입되어 90년대에 널리 보급되기 시작한 광케이블의 경우 이 시기에는 아직 채산성에 한계가 있었다. (강인수 외 1994)

5.1.1 플랫폼 특성

(1) 플랫폼 사업자(SO)와 PP, NO와의 관계

케이블TV 플랫폼이 형성된 시점에는 플랫폼 사업자인 SO와 PP, NO 모두 정부의 심사를 거쳐 선정되었다. SO는 1995년 서비스 시작 당시 50개 지역에, 53개 업체가 있었다. PP의 경우 16개 분야 27개 사업자가 있었다. NO는 6개 업체가 지정되었으나, 최종적으로 2개사(한국통신, 한국전력)만 남게 되었다. (공보처 1996, 한국케이블TV방송협회 2000a)

SO의 경우 1차 SO 허가시 부관사항에 "28개 PP 채널 의무 전송(3년)"을 명시했기 때문에 자율적인 채널 편성이 어려웠다. 케이블TV 도입 당시 허가 받은 PP들 역시 지상파방송, 중계유선방송 등에는 프로그램을 공급할 수 없었고, SO에게만 독점적으로 공급해야 했다. 이와 같이 초기에는 엄격한 규제 로 세 사업자가 역할이 명확하게 구분되어 있었고, 사업자의 수도 많지 않았으며, 이들의 사업 영역도 한정되어 있었다. (정윤식, 김국진 1994)

12) 본 연구의 시대 구분은 케이블TV 업계의 경영진들과의 인터뷰를 통해 확인한 업계의 일반적 구분을 참고하였다. 특히, 경영진이 핵심적 요인으로 파악하고 있는 플랫폼 흡수에 영향 주는 환경요인들에 초점을 두었다.

NO의 경우도 2개만 남아 독점 공급하게 되자, 자신들의 이익만 고려한 전송망 투자로 인프라가 충족되지 못하는 문제를 야기했다. (정운식, 김국진 1994)

이와 같이 전반적으로 케이블TV 플랫폼이 형성되던 초기에는 케이블TV 산업에 참여한 사업자들은 강력한 규제 때문에 경쟁 의지가 약해질 수 밖에 없었다. SO-PP-NO 사이의 수신료도 일괄적으로 정해진 비율(SO 52.5%, PP 32.5%, NO 15%)에 따라 배분했기 때문에 사업자들의 경쟁 의지가 약해지게 된 것이다. (윤충한, 이인찬 2000)

종합하면 케이블TV 플랫폼이 형성될 무렵에는 SO-PP-NO는 역할이 명확하게 구분되었다. 플랫폼 형성 과정에서 정부의 강력한 규제와 정책이 영향을 미쳤기 때문에, 이들 사이의 관계는 자율적이지 못한 점이 있다. 따라서 SO들의 적극적인 가입자 유치에도 불구하고, 당초 계획보다 가입자를 확보할 수 없었다.

(2) Subsidy side

1995년 케이블TV 도입 이후 가입자 수는 1995년 6월 말 127,420명에서 1995년 12월 말 206,886명 이었다. (한국 케이블TV협회 2000) 총 시청가구는 크게 증가했으나 유료시청가구 수는 거의 비슷하였고, 비율로 보면 평균적으로 40% 정도로 유지되었다. 이는 도입 당시 예측했던 250만 가구에 절반도 미치지 못한 수치였다.

특히 케이블TV 사업 초기에 SO로 전환될 것으로 예상됐던 RO가 3,000~4,000원대의 저렴한 수신료로 불법적으로 수십 개의 채널을 운영하여, 오히려 가입자 수가 증가하면서 가입자 확보는 더욱 어

렵게 되었다. 이러한 가입자 확보의 실패는 광고유치의 실패로 이어졌고, SO들은 1995년 당기순손실 500억원을 기록하였다.¹³⁾

이 당시에 Subsidy side에 해당되는 가입자(시청자)들은 대부분 재방송으로 구성된 케이블TV에 굳이 가입할 필요를 느끼지 못했다. (종합유선방송위원회 1995) 무료로 시청 가능한 지상파방송만 시청하거나, 수신료가 훨씬 저렴한 중계유선방송을 이용하는 것이 더 낫다고 생각했기 때문이다. 따라서 플랫폼 사업자인 SO들은 가입자를 확보하기 위해 총력을 기울일 수 밖에 없었다.

(3) Money side

케이블TV 플랫폼에서 Money side는 광고주들이다. 1995년 케이블TV가 도입될 당시 SO들의 매출액의 세부 내역 자료가 미비하여, 본 절에서는 PP들을 중심으로 논의하고자 한다. 1995년 PP들의 경영 성과를 보면, 유일하게 흑자를 냈던 홈쇼핑 채널을 제외하고는 대부분의 PP들은 SO들과 마찬가지로 적자를 기록하였다.¹⁴⁾

PP들의 매출액 구성을 보면, 총 매출의 40%가 광고 매출이지만, YTN 등 일부 PP들에게 편중되어 있다. 또한 대기업 계열 PP의 경우 90% 이상이 주주계열사 광고로 채워져 있어 실질적으로 광고가 중요한 수입원이 되지 못했다. (조신 외 1996)

기본적으로는 가입자가 확보되지 않았기 때문이다. 하지만 광고 시장의 현황을 보면, 케이블TV가 도입되기 전 당시 광고 수요는 증가하고 있었으나, 채널은 지상파방송 3개로 제한되어 있어, 비싼 광고비를 지불해야 했다. 하지만 케이블TV의 도입으로

13) 95년 SO들의 총수익은 38,521,000,000원, 총비용은 88,808,000,000원, 당기순손실 50,287,000,000원 이었다. (한국케이블TV방송협회 2000a)

14) 1995년 PP들의 당기순손실 179,003,000,000원 이었다. (한국케이블TV방송협회 2000a)

저렴한 비용으로, 세분화된 시청자들에게 광고를 제공할 수 있기 때문에 향후 광고 수입은 더 증가할 것으로 예측되었다. (정윤식 1989)

5.1.2 플랫폼 형성 단계의 플랫폼 전략

당초 계획했던 대로 가입자들을 확보하지 못해 케이블TV 사업자들의 주된 수입인 수신료와 광고수입이 감소(Money side 유치 실패)하여, 케이블TV 사업자들의 경영 수지를 악화시켰고, 이는 프로그램 제작, 망투자 등의 활동을 위축시켜 다시 가입자 확보를 저해하는 악순환을 초래하였다. (조신 외 1996) 따라서 케이블TV 플랫폼 형성 시점에서는 가입자 확보를 통해 네트워크 효과를 창출하는 것이 과제였다.

플랫폼 형성 시점에서 플랫폼 사업자인 SO들의 플랫폼 전략은 다음과 같이 크게 두 가지로 볼 수 있다.

첫째, 플랫폼 사업자와 플랫폼 스폰서인 세 사업자들(SO-PP-NO)들로 구성된 "한국케이블TV방송협회"¹⁵⁾를 설립하여 협력을 도모하였다. 협회를 통해 이들은 수신료 배분과 같이 서로의 이해 관계를 조정하는 것은 물론, 정부의 정책을 변화시키기 위해 케이블TV방송에 대한 조사, 연구, 인력 양성, 기술개발 등을 추진했다. 따라서 플랫폼이 형성되기 시작하는 단계에 있을 때는 케이블TV 플랫폼과 같이 플랫폼 스폰서가 존재하는 경우 플랫폼의 확장과 네트워크 효과의 창출을 위해 관련된 구성원들(플랫폼 스폰서)이 이해관계를 조정할 수 있는 창구를 마련하는 것이 중요하다는 것을 보여준다. 이러한 수단을 통해 플랫폼이 형성되는 초기 단계에서부터 관련된 구성원들의 협력과 정보 공유가 플랫폼을 확장

시키는 데 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

둘째, Subsidy side인 가입자 확보를 위해 적극적으로 홍보활동을 수행하였다. 그 당시 일반 국민들의 케이블TV에 대한 이해도가 매우 낮았고, 대부분 재방송 위주로 구성되어 있어 수요가 높지 않았다. 따라서 1994년 7월부터 1995년 2월까지 3단계 광고 전략을 세우고 약 70억원의 홍보비를 투입하여, 가입자를 확보하기 위해 지속적으로 홍보하였다. (한국케이블TV방송협회 2000a) 이와 같이 플랫폼이 형성되는 시점에서는 Subsidy side의 충분한 확보로 인한 Money side의 확보 이를 통해 다시 Subsidy side를 확장시키는 선순환을 만들어 내는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다. 특히 플랫폼이 형성될 무렵에는 플랫폼에 대한 지식이 없는 Subsidy side 측면의 유저들에게 해당 플랫폼이 제공하는 혜택(Benefit)을 중심으로 적극적인 마케팅 및 홍보 활동을 펼쳐야 했던 것으로 해석된다.

5.2 케이블TV의 성장기반 확대 (1996년 ~ 1999년)

1995년 3월 1일 케이블TV 방송이 시작된 이후, 초기의 어려움에도 불구하고, 1996년 6월에는 100만, 12월에는 150만 가구의 가입자를 기록했다. 이 시기 가입자 기반의 확대는 케이블TV에 있어 성장기반 확대의 중요한 요인으로 꼽히고 있다.¹⁶⁾ 또한, 이 시기에는 SO, PP, NO 사업자가 추가로 선정되었는데, SO의 경우 24개 지역에 24개 업체가 2차 SO로 선정되었다. NO는 데이콤, 삼양텔레콤, SK텔레콤, 하나넷, 한국무선CATV, 한국전력 및 한국통신 7개사와 13개 RO가 선정되었다. (이인찬 외

15) 1994년 4월 20일 "한국종합유선방송협회"가 출범하였고, 1995년 8월 27일 "한국케이블TV방송협회"로 개명된다.

16) 본 연구진이 케이블TV 경영자로서 SO협회회장을 맡고 있는 전문가와 인터뷰를 통해 확인한 내용.

1999, 한국케이블TV방송협회 2000a) 사업자 수의 증가와 규모 확대는 성장기반 확대에 기여한 것으로 평가된다.¹⁷⁾

가입자 수가 늘어나고, 본격적으로 성장의 궤도에 오르려던 중 찾아온 1997년 말 외환위기는 케이블 TV 산업에 새로운 도전을 부여하였다. NO의 경우 전송망 사업 포기를 선언 하였고, 이는 SO들의 집단 시위 및 소송으로 이어져 사업자들간의 갈등이 심화되었다. GTV, 다솜방송, 기독교TV, CTN 등 많은 PP들이 계속되는 적자로 부도에 이르렀다. (강인수 외 1998, 이인찬 외 1999, 한국케이블TV방송협회 2000a)

1999년 1월 개정된 종합유선방송법은 케이블TV 산업의 심각한 경영난을 구제하기 위해 이루어졌다. 개정안의 주요 내용은 SO, PP, NO 간 상호 겸영 허용, 복수 SO 허용, 대기업과 외국인의 SO 및 PP(보도 채널 제외) 지분 33%로 확대, NO의 등록제 도입, 프로그램 사전 심의제 폐지 등 이었다. 개정된 방송법으로 인해 각종 규제가 풀렸고, 이는 케이블TV 산업의 활성화를 도모할 수 있는 기반이 되었다. (공보처 1996)

이 시기 사업자들 사이의 M&A도 산업의 성장기반 확대에 중요한 요인을 이룬다. 1996년 12월 케이블TV 홈쇼핑 채널인 39쇼핑이 제일방송(JBS)을 인수한 이후, 케이블TV 산업에도 M&A가 활성화되기 시작하였다. 공보처가 케이블TV 채널 허가 시 규제했던, "설립 3년 내 대주주 변동이나 대표 이사 교체 불허" 조항의 시한이 끝나, 공식적으로 M&A가 가능해졌기 때문이다. (공보처 1996, 한국케이블TV방송협회 2000a) 이 시기에 이루어진 수평적 사업결합은 MSO (Multiple System Operator)

와 MPP(Multiple Program Provider)를 탄생시켰다. 일명 '복수종합유선방송사업자'로 불리는 MSO는 하나의 SO가 여러 개의 SO를 소유하고 있는 것을 말한다. (티브로드, 씨제이헬로비전 등이 이에 해당) MPP는 복수방송채널사용사업자라고 하며, 하나의 PP가 여러 개의 PP를 소유하고 있거나, 하나의 PP가 여러 개의 채널을 운영하는 형태를 말한다. (CJ계열의 다양한 채널들이 여기 해당된다.) (방송산업실태조사보고서)

MSO의 경우 대호가 1999년 3월 4개 SO(서울서초, 동작, 동서울, 관악)와 지방의 SO를 통합하여 첫 MSO가 되었다. 그 이후 7월 조선무역을 강동케이블TV의 주식 55%를 인수하여 7개 SO를 소유하는 MSO가 되었다. MSO들은 SO들간 결합으로 상당한 점유율을 확보할 수 있었다. (한국케이블TV방송협회 2000a) 이렇게 업계의 경쟁구도가 정리되면서 케이블TV의 성장기반이 갖추어졌다고 볼 수 있다.¹⁸⁾

PP의 경우에는 1999년 4월 동양그룹이 영화 전문 케이블TV DCN을 인수하여 채널명을 OCN으로 바꾸었고, 투니버스, 바둑TV를 보유한 첫 MPP가 되었다. 또한, 타임워너가 동양그룹과 합작 투자 계약을 발표하면서 케이블TV 업계에도 외국자본이 진출하게 되었다. SBS는 지상파로는 처음으로 SK상사가 소유하고 있던 골프채널을 인수하여, 케이블TV 시장에 진출하였다. 이외에도 1999년 11월 2에는 39쇼핑이 한국통신케이블TV를 인수하여, PP가 SO를 인수한 첫 번째 사례가 되었다. (한국케이블TV방송협회 2000a)

이 시기 SO들의 광케이블망 투자는 성장기반 확대에 있어 가입자 기반 확대와 더불어 중요한 의미

17) 본 연구진이 케이블TV 경영자로서 SO협회회장을 맡고 있는 전문가와 인터뷰를 통해 확인한 내용.

18) 본 연구진이 케이블TV 경영자로서 SO협회회장을 맡고 있는 전문가와 인터뷰를 통해 확인한 내용.

를 갖는다. 정부의 광케이블망 투자 활성화 정책은 사업자들의 투자를 촉진하였다. (김무기 1996) 당시 광케이블망의 보급은 케이블TV보다 정보통신 분야에서 초고속인터넷 서비스를 중심으로 전개되었는데, 전송거리나 용량, 향후 디지털화 가능성 면에서 우월한 광케이블망이 갖춰짐으로써 케이블TV 사업의 성장기반이 확대된 셈이다.

5.2.1 플랫폼 특성

(1) 플랫폼 사업자 (SO)와 PP, NO와의 관계

종합유선방송법 개정 전 사업자들의 경영난으로 인해 벌어진 갈등은 플랫폼 사업자의 생존전략을 그대로 보여준다.

첫째, 플랫폼 사업자인 SO들과 NO사이의 갈등을 보면, NO인 한국전력, 한국통신은 1997년 10월 일방적으로 전송망 사업을 포기하는 결정을 내렸으며, 이에 대해 한국케이블TV방송협회는 손해 배상 청구 소송을 제기하는 등 갈등은 심화되었다. 케이블TV 도입 초기부터 있던 갈등이 사업자들의 적자가 지속되면서 심화된 결과이다. (강인수 외 1998, 한국케이블TV방송협회 2000a)

둘째, SO들과 PP간의 채널 티어링 갈등도 중요한 전략적 의미를 가진다. 채널 티어링(Channel tiering)이란 적은 시청료를 내고 채널 일부의 묶음만 선택적으로 볼 수 있는 제도를 일컫는데, (손창용, 여현철 2007) SO 측에서는 RO와의 가격 경쟁력 확보와 가입자 유치를 위해 채널 티어링이 필요하다고 주장하였다. 하지만 일부 PP들의 입장에서는 일부 채널만 제공만 묶음으로 제공하기 때문에, 시청률이 크게 하락할 수 있는 위험이 있었다. 이것

은 PP들의 생존을 위협할 수도 있기 때문에 갈등은 심화되었다. (이인찬 외 1999)

케이블TV 플랫폼이 확장하던 시기에 발생한 외환 위기는 사업자들 사이의 갈등을 증폭시킨 면이 있다. 하지만 이러한 위기 상황을 인식한 정부의 종합유선방송사업법 개정으로 사업자들간 겸영이 가능해져, RO 들로부터 전송망을 이용할 수 있게 됨에 따라 전송망 확보의 문제는 많이 줄어들었다.¹⁹⁾ 또한 채널 티어링 제도 역시 1998년 8월부터 부분적으로 허용하게 되었고, 1999년 1월 부산, 경남 지역에서 중부산 케이블방송국을 비롯한 6개 SO들이 채널 티어링 제도를 실시하였다. 이들은 기존의 기본형 (월 15,000) 이외에 국민형(6개 채널 3,000원), 가족형 (9개 채널 6,000), 선택형(가족형을 기본으로 1개 채널 추가마다 1,000~2,000 추가)과 같이 여러 상품을 출시 하였다. (한국케이블TV방송협회 2000a)

(2) Subsidy side

케이블TV 가입자는 1995년 말 206,886 가구에서 1999년 말 130만 가구로 증가하였다. 1995년 케이블TV 개시 후 SO들의 적극적인 마케팅 활동으로 가입자 수가 3배 이상 증가한 것이다. 그리고 1997년 외환위기로 가입자 수는 1998년까지는 정체하다가, 1998년부터 8월부터 부분 허용된 채널 티어링 제도 때문에 1999년 가입자 수가 급증하였다. 채널 티어링 제도의 도입으로 RO와 비슷한 가격으로 다양한 채널을 시청할 수 있었고, 이외에도 다양한 채널 상품이 등장하여 가입자들의 선택의 폭이 넓어진 것이 1999년 가입자 수를 증가시켰다.

하지만 채널 티어링제의 도입 초기에는 기본형 (월 수신료 15,000) 가입자가 이탈하면서 저가형

19) 본 연구진의 현장 인터뷰에 따르면, 이 같은 법 개정은 플랫폼 사업자의 생존을 위한 적극적 의견개진이 반영된 면이 크다.

가입자가 증가하고, 기본형 가입자가 줄어드는 결과를 초래하였다. 따라서 Subsidy side인 가입자들은 케이블TV가 중계유선방송(RO)에 비해 차별화된 점이 있는지 크게 인식하지 못했던 것이다. 결국 가입자를 늘리기 위해 가격 인하를 할 수 밖에 없었던 것이다. (종합유선방송위원회 1997)

(3) Money side

PP들과 SO들의 경영성과를 바탕으로 Money side에 대해 살펴보자. <표 1>은 1996년에서 1999년까지의 PP들과 SO들의 당기순이익이다. 케이블TV 도입 당시부터 외환위기까지 누적 적자는 3년간 지속되었다. 하지만 계속해서 적자폭은 줄어들었고, 1999년부터 흑자로 돌아섰다. 이는 각종 규제가 완화된 종합유선방송법 개정으로 인한 것으로 볼 수 있다.

<표 1> 연도별 PP, SO의 경영 현황
(1996년 ~ 1999년 당기순이익)

(단위 : 백만 원)

	1996년	1997년	1998년	1999년
SO	-240,106	-237,234	-161,147	6,243
PP	-57,484	-48,383	-33,278	19,622

출처: 『케이블TV 10년사』 464p 재구성

특히 전체 매출액 중에서 광고 매출의 추이는 다음 <표 2>와 같다. <표 2>를 보면 먼저 PP들의 광고 매출액은 외환위기로 1998년 945억으로 크게 떨어진 것을 볼 수 있다. 1998년에 흑자를 낸 채널은 LG 홈쇼핑(85억 2,300만원), 삼구쇼핑(82억 9,700만원), MBN(4억원) 등 3개 뿐이었다. (한국케이블TV방송협회 2000a) 하지만 1999년 광고 매출은 다시 증가하여 외환위기 이전에 근접했다. 특히 외환위기 이후 PP를 소유하고 있던 대기업들

이 대거 케이블TV 사업에서 철수하여, 그 동안 PP들이 크게 의존해왔던 대기업 계열사 광고가 눈에 띄게 줄었다는 점을 고려하면 영업기반의 다양성 면에서도 성과가 있음을 볼 수 있다. (한국케이블TV방송협회 2000a)

SO들의 경우, 1997년에 비해 1999년 광고매출은 거의 2배에 이르렀고, 이것은 그만큼 증가한 가입자(시청자) 수에 기반한 것이다. 하지만 아직도 광고매출의 비중은 크지 않고, 향후 더 많은 광고주를 유치할 수 있는 세분화된 시청자 층을 보유하고 있다는 점, 저렴하다는 점, 다양한 형태의 광고가 가능하다는 점을 어필하면 광고 매출이 더 증가할 것으로 예측되었다.

<표 2> 연도별 PP, SO의 광고매출 추이
(1996년 ~ 1999년)

(단위 : 백만 원)

	1996년	1997년	1998년	1999년
SO	-	7,288	8,218	14,324
PP	106,264	120,694	94,508	118,682

출처: 『케이블TV 10년사』 465p 재구성

5.2.2 플랫폼 성장기반 확대 단계의 플랫폼 전략

이 시기에 플랫폼 사업자인 SO들은 다음과 같은 플랫폼 전략을 구사하였다.

첫째, Subsidy side를 이루는 가입자(시청자)를 확보하기 위해 티어링 제도를 도입하여 공격적인 저가 전략을 구사하였다. 케이블TV 플랫폼이 형성될 무렵에는 가입자들은 케이블TV에 대한 지식이 부족하였고, 각종 홍보 활동을 통해 이해도를 높이는 것이 중요했다. 하지만 케이블TV가 도입되고, 몇 년이 흘렀기 때문에 다른 방송과 차별화된 점을 어필해야 했다. 그러나 초기의 어긋난 정책들과 외환위

기라는 악재 속에서 케이블TV는 질적으로 성장하기 어려웠다. 따라서 가입자(시청자)를 확보하기 위해 티어링 제도를 도입하게 된다.

1999년 말 76개 SO 중 (1차, 2차 포함) 38개 업체, 약 50% 정도가 티어링 제도를 도입하였고, 1단계 저가형 상품이 가장 많았다. 평균가격을 보면 저가형 상품인 1단계 티어링은 가격이 평균적으로 3,000 ~ 4,000원, 2단계 평균 가격은 7,000원대로 나타났다. 선택형의 경우 SO들이 편성한 묶음 패키지로 2,000 ~ 3,000원대로 나타났다. (한국케이블TV방송협회 2000a)

티어링 제도의 도입으로 SO들은 RO와 비슷한 가격대의 상품을 구성할 수 있었고, 이를 통해 상당 부분 가입자를 확보할 수 있었다. 이것은 플랫폼이 Subsidy side인 유저들에게 크게 혜택(Benefit)을 제공하지 못할 경우 가격을 낮춤으로써 가입자를 확보할 수 있다는 것을 보여준다.

둘째, 수평적 사업결합을 통해 지배력을 극대화하였다. 1998년 말 종합유선방송법이 개정된 후 본격적으로 MSO, MPP가 등장하기 시작하였다. 2개 ~ 7개의 SO들이 결합하여 상당한 시장점유율을 확보할 수 있었다. MSO를 통해 자본력을 바탕으로 전송망 투자와 같이 비용이 많이 발생하는 투자를 위해 RO를 매입하기도 하였다.

이와 같은 수평적 사업결합은 플랫폼의 관점에서 보면 플랫폼의 질적인 증가라고 볼 수 있다. MSO의 등장은 결과적으로 볼 때 플랫폼 사업자 수의 증가를 의미하는 것이 아니라, 플랫폼 사업자 중에 규모가 큰 사업자들이 나타났다는 것이다. 이것은 전체 플랫폼 사업자들의 관점에서 볼 때, PP나 NO들에 대한 지배력이 향상함은 물론, 다른 방송사업자들에 비해 경쟁력을 확보할 수 있다는 것을 의미한다.

이와 같은 SO들의 수평적 사업결합은 거시적으로

SO-PP-NO로 구성된 케이블TV 산업에서 플랫폼 사업자인 SO들을 중심으로 산업의 흐름을 재편할 수 있는 발판을 마련할 수 있었다.

종합하면 케이블TV 플랫폼이 성장할 시점에 SO들은 가입자를 확보하기 위한 가격 전략과 향후 플랫폼 리더십을 확보하기 위한 수평적 사업결합 전략을 구사하였다. 이것은 플랫폼이 성장하여 다른 플랫폼을 흡수할 수 있을 만큼 경쟁력을 키우기 위해서는 Subsidy side인 유저들의 확보는 필수적이고, 플랫폼 사업자끼리의 결합을 통해 규모를 증가시키는 것도 중요하다는 것을 보여준다.

5.3 케이블TV의 팽창기 (2000년 ~ 2005년)

1999년, 5년 동안 끌어오던 통합방송법이 통과되어 2000년에 시행되면서 지상파 방송, 중계유선방송, 케이블TV의 관련 감독과 규제가 방송위원회로 통합되었다. (한국케이블TV방송협회 2000b, 2005) 이와 함께 케이블TV 산업은 양적 팽창의 시기를 맞게 된다.

SO의 경우 RO의 전환, 추가 모집으로 총 116개의 SO가 되었고, 750만 가입자를 추가로 확보하였다. 2000년 12월 9일에는 한국통신이 케이블TV 전송망 매각에 합의하여, SO들이 자체 전송망을 보유하게 되었다.

PP의 경우 2000년 11월까지 44개 채널로 증가하였다. 또한, KBS Drama, KBS Sports, SBS 드라마플러스와 같이 지상파 방송들의 PP 진출이 시작되었다. 특히 홈쇼핑 채널의 경우 연합 홈쇼핑(현 현대 홈쇼핑), 우리홈쇼핑, 한국농수산방송(현 농수산홈쇼핑)이 쇼핑 채널 사업자로 선정되어, 홈쇼핑 시장의 경쟁이 시작되었다.

결합사업자도 크게 증가하였는데, SO의 경우 태광산업(22개), 씨엔엠(17개), CMB(17개) 등 대

형 MSO가 등장하였다. MPP의 경우 온미디어(채널 12개), CJ(채널 12개) 그리고 지상파 방송 3사(SBS는 채널 6개, MBC, KBS는 채널 4개)의 경쟁구도가 형성되었다. (한국케이블TV방송협회 2005)

더 나아가 CJ 계열(SO 8개)과 같이 수직적 결합사업자들도 크게 증가하였다. 수직적 사업결합은 SO가 PP를 겸영하는 MSP(Multiple System Operator & Program Provider)를 말한다. 전체 케이블TV 시장에서 2005년 기준으로 수직, 수평결합 사업자의 시장점유율은 59.1%를 차지하고 있었다. (방송산업실태조사보고서 2006)

그러던 중 국내에도 위성방송이 도입되게 된다. 이미 1996년 무궁화호 위성을 통한 시험 방송이 개시되었으나, 법적 미비로 인해 방송사업자가 위성방송을 할 수 없었고, 케이블TV나 중계유선을 통해 간접 수신 방식으로 위성방송을 시청하고 있었다. 하지만 통합방송법의 통과로 위성방송을 할 수 있는 법적 뒷받침이 마련되었다. (곽동균 2001, 서보현 2000)

“한국디지털위성방송(KDB)”은 위성방송을 위해 구성된 컨소시엄에서 시작되었다.²⁰⁾ 주요 통신사(한국통신, 한국통신프리텔)와 지상파방송사(KBS, MBC, SBS), 언론사(조선일보, 중앙일보 등), 대기업(삼성전자 등)을 포함하여 총 134개사가 참여하고 구성되었으며, 2002년 3월 개국한 “스카이라이프”는 144개 채널을 송출하며 방송을 시작하였다. (방송산업실태조사보고서 2003)

국내에서 추진된 디지털 위성방송은 기존의 방송보다 더 많은 채널 확보가 가능하고, 선명한 화질과 음질을 제공하고, 수신카드를 내장한 PC에서도 시청이 가능하며, 향후 쌍방향 방송 서비스도 가능하

다는 강점이 있었다. 또한, 유선방송의 PP는 위성방송에도 프로그램을 공급할 수 있고, 위성방송의 PP는 SO에게도 프로그램을 공급할 수 있다는 점에서 위성방송의 도입은 케이블 TV업계에는 큰 영향을 미칠 것으로 예상되었다. (곽동균 2001, 한국케이블TV방송협회 2005) 이는 양적 팽창 속에서 향후 질적 변화를 위한 요인이 잠재되어 있었음을 의미하는데, 특히 유료방송 시장에 경쟁이 도입되면서 SO들이 양방향 서비스가 가능한 디지털 케이블TV를 추진하는데 중요한 동인으로 작용하였다. 하지만 케이블TV 망을 활용한 인터넷 등 서비스 기술은 국내에서는 아직 도입되지 않았다. 즉, 광통신망은 발달하였으나, 케이블TV 망을 활용한 기술은 아직 시험단계에 있었다. (한국케이블TV방송협회 2000b, 2005)

5.3.1 플랫폼 특성

(1) Subsidy side

1999년부터 증가하기 시작한 가입자 수는 2000년 말 1,398,152명에서 2003년말 1,000만 명을 돌파한 후 2005년 말 13,882,432 명으로 거의 10배 이상 증가하였다. (한국케이블TV방송협회 2005)

첫째, 통합방송법이 시행됨에 따라 RO의 전환이 이루어졌기 때문이다. RO들이 전환되어 3차, 4차 SO들(총 42개)이 선정되었으며, 이로써 SO는 총 116개로 늘어났다. 이 과정을 통해 상당수의 가입자를 추가로 유치할 수 있었다. (한국케이블TV방송협회 2000b)

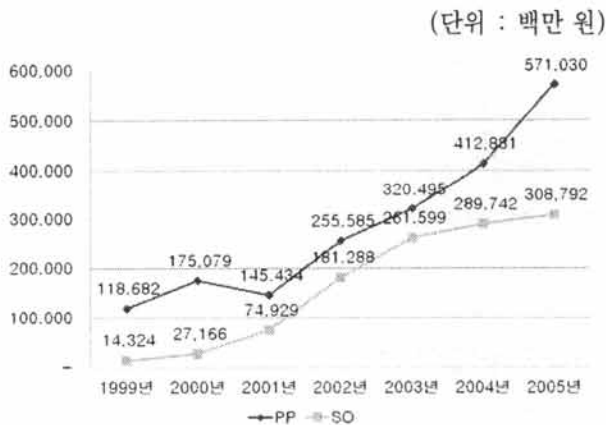
둘째, 다양한 부가서비스가 증가했기 때문이다. 1998년부터 이미 SO들은 기간통신사업자들(두루

20) 2011년 3월 30일 한국디지털위성방송에서 케이티스카이라이프로 변경되었다.

넷, 하나로통신 등) 과 제휴를 맺고 또는 자체적으로 초고속 인터넷 서비스를 제공하였다. SO들은 전 송망을 보유하지 못했기 때문에 독자적인 부가서비스를 할 수 없어 대부분 기간통신사업자들과 제휴를 맺고 서비스를 제공하였다. 이러한 초고속인터넷 부가서비스의 제공으로 가입자가 크게 증가하였다. (한국케이블TV방송협회 2000c)

(2) Money side

2000년대 들어서 가입자 수의 증가와 더불어 SO와 PP들 모두 흑자로 돌아섰다. <그림 2>는 1999년부터 2005년까지의 PP와 SO의 광고매출액 추이를 보여준다. PP와 SO들 모두 광고 매출액이 크게 증가한 것을 볼 수 있다. 2000년에 1.5% 이었던 케이블TV 시청률이 2004년 28.8%로 대폭 증가하는 등 케이블TV의 이용률이 높아졌기 때문이다. (방송산업실태조사보고서 2005)



출처 : 방송산업실태조사보고서 2002년 ~ 2006년

<그림 2> 연도별 PP, SO의 광고매출 추이 (1999년 ~ 2005년)²¹⁾

이와 같이 PP와 SO들의 광고 매출은 1999년도에 비해 눈에 띄게 증가하고 있지만, 전체 매출에서 보았을 때 아직 광고 매출의 비중은 크지 않다. SO들의 경우 가입자 수신료와 부가서비스, 홈쇼핑 송출 수수료의 비중이 크고, PP들의 경우 기타 매출과 홈쇼핑 매출 수입이 비중이 큰 편이다. 이것은 가입자 수의 증가율에 비해 광고 매출의 증가율은 훨씬 못 미치고 있다는 것을 보여준다. (한국케이블TV방송협회 2005)

5.3.2 위성방송의 플랫폼 흡수 공격과 케이블 TV의 방어 전략

(1) 위성방송 플랫폼의 플랫폼 흡수

위성방송은 위성체를 통해 방송을 송수신한다. 방송산업실태조사보고서의 정의에 따르면 "일반위성방송사업자"는 인공위성의 무선설비를 소유 또는 임차하여 무선국을 관리, 운영하며 이를 이용하여 방송을 행하는 사업자를 말한다.²²⁾ 그러므로 위성방송 위성 전파를 사용하는 무선서비스 이고, 케이블TV는 동축 케이블 망을 사용하는 유선서비스라는 점이 다르다. 이러한 기술적인 부분만 차이가 있을 뿐, 플랫폼 구조는 케이블TV와 유사하다.

위성방송은 적도상공에서 전파를 송신하기 때문에 넓은 지역을 커버할 수 있고, 화질이 깨끗하며, (정인숙 2009) 제공할 수 있는 채널이 140여개로 훨씬 많다. 하지만 위성방송을 시청하기 위해서는 전파를 수신할 수 있는 위성 안테나와 모니터로 시청할 수 있도록 해독해 주는 셋톱박스가 필요하다. (이영음 2003)

21) 2005년 방송산업실태조사보고서에서는 2004년부터 SO들의 광고매출액에서 홈쇼핑 송출 수수료를 따로 명시하고 있다. 연도별 정확한 비교를 위해 2004년 금액은 홈쇼핑 송출 수수료를 포함한 금액으로 나타내었다.

22) 방송법상 위성이동멀티미디어방송사업자(위성DMB)를 따로 구분하고 있다.

케이블TV와 위성방송 모두 지상파 방송보다 더 다양한 채널을 시청할 수 있다는 장점을 지니는 대표적인 유료 방송이다. 위성방송 플랫폼 사업자와 케이블TV 플랫폼 사업자가 제공하는 서비스 내용(채널 구성)에는 큰 차이가 없다. (방송시장 경쟁상황평가 2009) 따라서 케이블TV 플랫폼과 위성방송 플랫폼의 Subsidy side는 상당히 Overlap 된다. (한국케이블TV방송협회 2001)

케이블TV 가입자들과 위성방송 가입자들은 시청 행태나 가입동기가 매우 유사하다. TV 시청 형태를 보면 하루 평균 시청량은 80분대로 거의 같았다. 또한 가장 많이 시청하는 채널유형²³⁾도 드라마 채널, 스포츠 채널, 뉴스 채널 등으로 거의 일치하였다. 케이블TV와 위성방송의 가입 동기도 지상파 방송만으로는 충족할 수 없었던 다양한 프로그램을 시청하기 위해 가입하는 것으로 거의 비슷했다. (방송통신위원회의 TV시청행태조사²⁴⁾ 2002) 그러므로 위성방송 플랫폼은 케이블TV 플랫폼의 흡수 공격을 시도할 수 있었다.

위성방송 가입자 수를 보면, 2002년 527,519명에서 2005년 1,742,968명으로 크게 증가하였다. 상품별 가입자 수를 보면 월 ₩20,000인 Sky Family형의 가입자가 전체의 50%이상을 차지하고 있음을 볼 수 있는데, (방송산업실태조사보고서 2003~2006년) 이는 저가형 상품 가입자가 대부분인 케이블TV의 경우와 매우 다르다.

Eisenmann et al.(2011)에 따르면 플랫폼 흡수 측면에서 공격을 시도하는 경우, 공격하는 플랫폼의

유저들과 공격을 받는 플랫폼의 유저들의 overlap이 큰 경우 전환비용이 낮아 가격을 낮출 필요는 없다고 주장하였다. 하지만 이 경우는 기존에 존재하던 플랫폼이 아니라 새롭게 등장한 플랫폼의 공격이었다. 그리고 위성방송 플랫폼 사업자들은 케이블TV 플랫폼 흡수를 시도할 때 초기의 비용구조 때문에 오히려 케이블TV 보다 훨씬 높은 가격으로 서비스를 제공할 수 밖에 없었다. 따라서 이들은 다음과 같은 두 가지 전략을 구사하였다.

첫째, 위성방송 플랫폼 사업자들은 위성방송 수신 시 필요한 고가의 수신기의 설치비를 보조해 주거나 가입 시 고가의 사은품을 지급, 단체 가입자에 할인 혜택을 제공하는 방식으로 가입자를 확보하였다. (이영음 2003)

둘째, 케이블TV는 제공하지 않는 운세, 날씨, 채용, 교육, 부동산, 증권 등의 각종 정보를 실시간으로 받아볼 수 있는 양방향TV서비스인 "스카이트치"를 제공하여, 플랫폼을 차별화 하였다. (곽동균 2001)

(2) 케이블TV 플랫폼 사업자(SO)의 방어 전략

위성방송 도입 초기부터 케이블TV 플랫폼 사업자들은 위협을 느낄 수 밖에 없었다. 하지만 수신료가 비싸다는 점,²⁵⁾ 지상파방송 재송신이 불가능하다는 점²⁶⁾은 케이블TV 플랫폼 사업자들에게는 기회로 작용하였다. 이러한 기회를 이용하여 다음과 같은 플랫폼 전략을 통해 위성방송 플랫폼의 공격을 방어하고자 하였다.

첫째, 케이블TV의 특징인 지역성을 강화하여

23) 5점 척도로 구성된 설문 문항으로 조사되었다.

24) 리서치플러스 연구소를 통해 조사한 본 자료는 서울시 및 광역시에 거주하는 13세 이상 70세 미만의 시청자 1,200명(케이블TV 가입자 800명, 위성방송 가입자 400명)을 대상으로 설문조사를 실시한 것이다.

25) 2002년 TV시청 행태조사보고서에 따르면 위성방송 가입자 415명 조사 결과 가입자들의 불만사항을 묻는 설문에서 응답자의 25.3%가 수신료에 대한 불만을 표시하였다.

26) 2005년 3월부터 지상파방송의 재송신이 시작되었다.

Subsidy side인 가입자들에게 어필하고, 이를 기반으로 지역광고주를 유치하였다. SO들은 각종 행사를 열어 주민들을 위한 자리를 마련하여 (한국케이블TV방송협회 2005) 위성방송으로의 이탈을 방지하고, 케이블TV의 가입자를 유지시키는 데 큰 역할을 하였다.

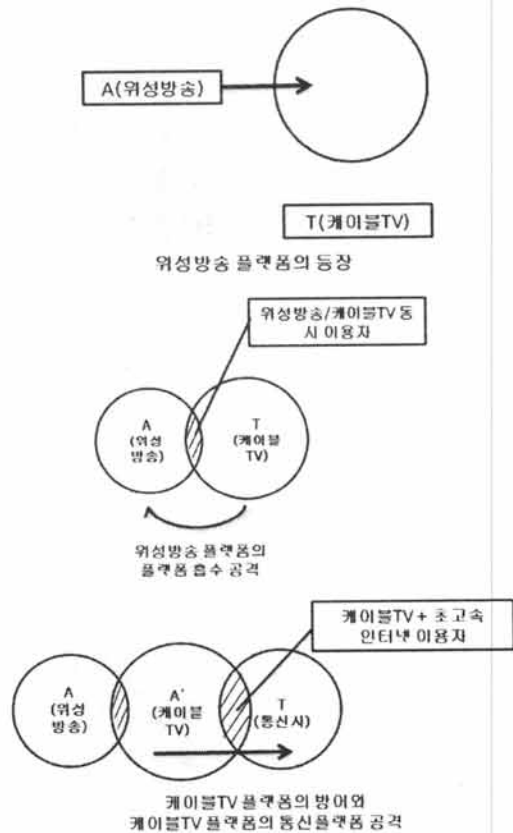
둘째, 케이블TV의 가장 불편함 중의 하나는 이사를 가는 경우 해지하고 다시 그 지역의 케이블TV로 가입해야 하는 것이었다. 위성방송은 전국을 대상으로 서비스 하기 때문에 이러한 불편함이 없었다. 케이블TV 플랫폼 사업자들은 케이블TV 로밍 서비스를 제공하기 시작하였다. 초기에는 서울 지역 강남, 송파, 서초, 관악, 동작, 양천 지역과 경기 분당-성남 등 7개 SO들이 관할 지역 간 이전을 자유롭게 할 수 있는 서비스를 시작하였다. (한국케이블TV방송협회 2005) 그 이후 전국적으로 확대 시행하여 이사를 가더라도 불편함 없이 케이블TV를 이용할 수 있었고, 가입자들을 유지할 수 있었다.

셋째, 초고속 인터넷 서비스를 부가서비스로 제공하였고, 번들상품을 출시하여 가입자를 확보하고 기존 가입자를 유지할 수 있었다. 1998년 이미 중앙케이블비전과 서초종합유선방송은 두루넷과 협력 계약을 맺고, 인터넷 서비스를 제공하였다. 초고속 인터넷 서비스 제공 사업자 수는 2005년 기준으로 88.2%(119개 사업자 중 105개) 이었다.

2001년 유선방송 가입자 중 초고속 인터넷 가입자수는 750,411가구, 2005년에는 2,542,704 가구로 크게 증가하고 있었다. (방송산업실태조사보고서 2002년 ~ 2006년) 이러한 부가서비스의 제공은 새로운 가입자의 확보와 기존 가입자의 유지를 가능하게 하였다. 초기에는 두루넷, 하나로통신 등의 통신사와 제휴한 상품의 가입자 수가 많았으나, 점점 자체 운영하는 SO들의 가입자수의 비중(약

50%)이 커졌다. 또한 방송사업수익도 인터넷 접속 사업 수익이 4,084억으로 전년대비 1.4배의 급성장을 이루었다. (방송산업실태조사보고서 2006년)

위와 같이 케이블TV 플랫폼 사업자들은 지역성을 강화한 마케팅 전략, 로밍 서비스 제공, 초고속 인터넷 번들 상품 출시를 통해 위성방송 플랫폼의 흡수 공격을 방어할 수 있었다. 이것은 신규 플랫폼의 등장으로 플랫폼이 위협을 받을 때 특히 다른 플랫폼과의 제휴 또는 새로운 플랫폼을 이용하여 새로운 가입자를 확보하고, 기존의 가입자를 유지시킴으로써 부분적으로 방어가 가능하다는 것을 보여준다. 이상의 내용을 다음 (그림 3)과 같이 나타낼 수 있다.



〈그림 3〉 위성방송의 플랫폼 흡수 공격과 케이블TV의 방어

〈그림 3〉의 첫 번째 그림에서 위성방송 플랫폼이 등장하여 케이블TV 플랫폼을 공격하였다. 여기서 원의 크기는 각 플랫폼의 Subsidy Side를 나타낸다. A는 Attacker의 약자로 공격을 시도하는 플랫폼을 T는 Target의 약자로 공격의 대상이 되는 플랫폼을 나타낸다. 두 번째 그림을 보면 위성방송의 플랫폼 공격의 결과 케이블TV 이용자들이 일부 위성방송으로 이동하였고, 이것은 케이블TV 플랫폼 원의 크기가 줄어든 것으로 표시하였다. 또한 두 플랫폼이 겹치는 부분은 위성방송과 케이블TV를 함께 이용하는 것을 나타낸다. 세 번째 그림을 보면 케이블TV 플랫폼의 방어 전략이 나타난다. 케이블TV 플랫폼 사업자는 통신플랫폼 사업자와 제휴를 통해 또는 자체적으로 초고속 인터넷 서비스를 제공하여, 새로운 가입자를 확보함은 물론 기존의 가입자들을 유지할 수 있었다. 이것은 통신플랫폼 사업자들의 입장에서는 케이블TV 플랫폼의 공격(보완재 관계)으로 볼 수 있으며, 따라서 케이블TV 플랫폼 사업자는 A'로 통신플랫폼 사업자는 T로 나타내었다.

5.4 케이블TV의 질적 성장기 : 디지털 케이블TV (2006년 ~ 현재)

디지털 케이블TV는 다양한 양방향 서비스가 가능한 진화된 형태의 케이블TV이다. 디지털 케이블TV는 다음과 같이 다양한 서비스들을 제공할 수 있다.

첫째, 디지털 케이블TV는 디지털 압축 기술을 활용하기 때문에 아날로그TV에 비해 3~4배 선명한 영상을 제공할 수 있고, 5.1 채널의 입체 음향을 제공할 수 있다. (정윤식 2008) 또한 동일 주파수 대역에서 아날로그 방식보다 12배까지 채널 공급이

가능해져 많은 수의 채널을 제공할 수 있다.

둘째, VOD(주문형 비디오) 서비스, 홈뱅킹, 게임과 같은 양방향 서비스를 제공할 수 있다. 가입자들은 TV를 통해 쇼핑, 콘텐츠 소비, 게임 등 각자의 욕구와 취향에 맞는 서비스를 이용할 수 있다.

셋째, 초고속 인터넷 서비스, 전화 서비스, 모바일 단말과의 연동 서비스 등 다양한 통신 서비스를 제공할 수 있다. 기존에 케이블TV 플랫폼 사업자들의 일부는 통신사들과의 제휴를 통해, 일부는 자체 망을 이용하여 인터넷 서비스를 제공했다. 하지만 디지털 케이블TV는 HFC망²⁷⁾을 이용하여 초고속 인터넷서비스를 제공할 수 있다. 또한 VoIP(Voice over internet protocol) 기술을 이용하여 저렴한 가격으로 인터넷 회선을 통해 전화 서비스를 제공할 수 있다.

위성방송이 등장함에 따라 본격적으로 추진되어 왔던 디지털 케이블TV는 2005년 2월 1일 CJ케이블넷이 양천구 목동에서 최초로 상용 서비스를 시작하면서 본격적으로 시작되었다. CJ케이블넷은 비디오 채널 100여개, 주문형 비디오 서비스(VOD), 부가 서비스(문자메시지 서비스, 날씨, 생활정보를 제공하는 AOD(Audio On Demand) 서비스) 등을 제공하였다. (한국케이블TV방송협회 2005)

이 시기에 등장한 IPTV(Internet Protocol Television)는 또 다른 경쟁적 요인이 되었다. 초고속 인터넷 망을 이용하여 방송프로그램을 제공하는 IPTV는 텔레비전 수상기, 셋톱박스, 인터넷 회선만 연결되어 있으면 이용할 수 있으며, 디지털 케이블TV와 매우 유사하지만, 케이블TV 망 대신에 초고속 인터넷 망을 TV에 직접 연결하여 영화, 드라마, 스포츠 등을 즐기는 서비스이다. 케이블TV의 경우

27) HFC(Hybrid Fiber Coax) 는 광케이블과 동축 케이블을 혼합한 것이다. 방송국에서 광 분배점(Fiber Node)까지는 광케이블로, 광 분배점에서 가입자까지는 동축케이블로 연결된 망을 말한다. (전자부품연구원 2008)

지역 단위로 서비스 되지만, IPTV는 전국 단위로 서비스 되는 점이 다르다. (권수갑 2006)

IPTV의 도입을 놓고 케이블TV 플랫폼 사업자와 통신사업자는 치열한 논쟁을 벌였는데, 이로 인해 통신사업자들의 콘텐츠 제공에는 제약이 있었다. 2007년 12월말 “인터넷멀티미디어방송사업법”이 통과되면서 이런 제약은 없어지고 본격적으로 IPTV가 도입되어 통신사업자들이 TV포털의 역할을 맡고자 나서게 된다.²⁸⁾

5.4.1 플랫폼 특성

(1) Subsidy side

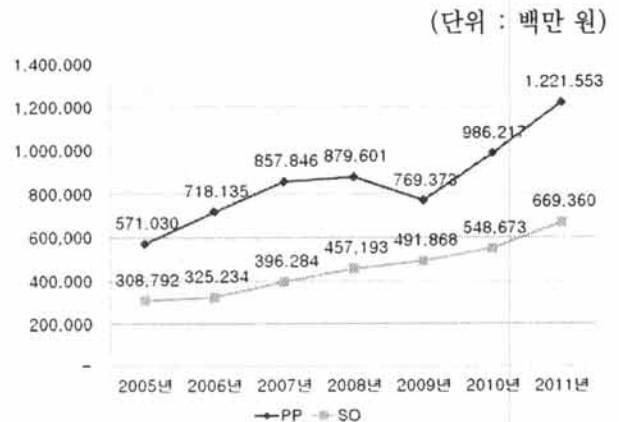
2006년 말 케이블TV 가입자 수는 14,168,941명에서 2011년 말 14,982,670명으로 성장률은 급격히 줄어들었고(방송산업실태조사보고서 2006~2011), 이미 국내 유료 방송시장이 포화상태에 도달하였다는 것을 알 수 있다. 여기에 2009년부터 도입된 IPTV는 다양한 결합상품으로 신규 가입자를 유치하였고, 이에 따라 케이블TV 가입자 수는 조금씩 감소하고 있었다.

반면, 2005년부터 시작된 디지털 케이블TV 서비스 가입자 수는 2005년 49,000명(0.003%)에서 2011년 4,225,594명(28.2%)으로 지속적으로 증가하고 있다. 기존의 아날로그 방식의 케이블TV의 가입자들은 주로 월 4,000원에서 8,000정도의 가격 수준인 저가형 티어에서 발생하였는데, 디지털 케이블TV는 가격이 15,000원에서 22,000원 선이므로 SO들의 수신료 구조를 크게 개선시킬 것으로

예상되었다. (조경준 2008) 하지만 2007년 TV 시청 행태 연구보고서에 따르면 케이블TV 가입자의 89.2%가 디지털 케이블TV로의 전환을 고려하지 않는 것으로 나타났다. 이것은 아직 디지털 케이블TV에 대한 인식이 자리 잡고 있지 않다는 것을 보여준다.

(2) Money side

2000년대 들어서 흑자로 돌아선 PP와 SO들의 광고 매출은 지속적으로 증가하고 있다. <그림 4>를 보면 2009년 PP들의 광고 매출 감소를 제외하면, SO들과 PP들 모두, 광고 매출이 증가하고 있다. 특히 SO들의 광고 매출이 지속적으로 급속하게 증가하고 있는 것을 볼 수 있다.



출처 : 방송산업실태조사보고서 2007년 ~ 2012년

<그림 4> 연도별 PP, SO의 광고매출 추이 (2006년 ~ 2011년)²⁹⁾

위의 Subsidy side에서 보는 바와 같이 케이블

28) 2008년 9월 8일 KT, 하나로텔레콤, LG 테이콤 3개 사업자가 선정되었다. 2008년 9월 SK텔레콤이 하나로텔레콤을 인수하여 SK브로드밴드가 출범하였고, 결국 3개 사업자(KT, SK브로드밴드, LG U+의 경쟁 구도가 형성되었다. 2008년 11월 17일 KT의 IPTV 서비스 상용화를 시작으로 2009년 1월 1일 SK브로드밴드, LG U+의 서비스가 본격적으로 시작되었다. (테이코산업연구소 2010)

29) 홈쇼핑 송출 수수료 수익을 포함하였다.

TV의 전체 가입자 수는 케이블TV 플랫폼의 질적 성장기 전반에 걸쳐 정체되고 있었다. 그럼에도 불구하고 광고 매출이 지속적으로 증가하고 있는 것은 케이블TV 플랫폼 사업자들이 콘텐츠의 질을 높이기 위해 노력해 왔기 때문이다.³⁰⁾

첫째, 케이블TV 플랫폼 사업자들이 자체 제작한 프로그램이 큰 인기를 끌면서 시청률이 상승하여, 케이블TV의 매력력이 증가하였다. 2006년 은미디어의 수퍼액션채널은 “시리즈 다세포 소녀”를, 영화 채널 OCN은 “썸데이” 등을 자체 제작하여 방영하였다. CJ미디어의 채널CGV는 “프리즈”를 자체 제작하여 방영하여 높은 시청률을 기록하였다. (한국방송광고진흥공사 2007a)

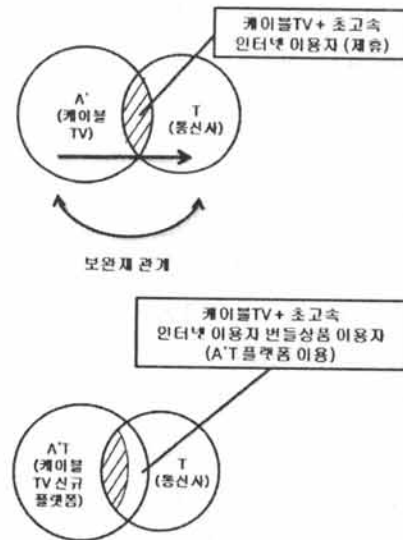
둘째, 다양한 채널 편성을 시도하였다. 그 예로 단일 프로그램을 하루 종일 방영하는 “단일 콘텐츠 연속” 편성을 들 수 있다. 이것은 전문화된 케이블TV의 특성을 살려 동일한 시리즈물이나 관련 프로그램을 하루 동안 연속적으로 방영함으로써 시청률이 상승하는 결과를 가져왔다. 2006년 6월 OCN은 “CSI 데이”라는 이름으로 단일 콘텐츠 연속 편성 방송을 처음 시작하였다. 이후 투니버스, 내셔널지오그래픽 등에서도 단일 콘텐츠 연속 편성을 시행하였다. OCN의 “CSI 데이”는 하루 평균 2.23%의 높은 시청률을 기록하였다. (한국방송광고진흥공사 2007b)

수평적, 수직적 사업결합을 통해 얻은 자본력을 바탕으로 질 좋은 콘텐츠를 제공하고, 다양한 방식의 채널 편성을 시작하면서, 높은 시청률을 기록하였고, 이는 케이블TV의 광고 매출의 증가로 이어졌다.

5.4.2 케이블TV의 플랫폼 흡수 공격과 IPTV의 등장

(1) 케이블TV 플랫폼의 통신 플랫폼 흡수 공격

2002년 위성방송 플랫폼이 등장한 이후 케이블TV 업계의 경쟁은 더욱 입체적으로 전개되었다. 위성방송 플랫폼의 플랫폼 흡수 공격은 케이블TV 플랫폼 사업자들에게 위협이었지만, 통신 플랫폼 사업자와의 제휴를 통해 초고속 인터넷 서비스를 제공함으로써 상당히 방어를 할 수 있었다. 또한 케이블TV 플랫폼 사업자들은 통신 플랫폼 흡수 공격을 위해 케이블TV와 초고속 인터넷으로 묶인 번들 상품을 출시하였고, 통신 플랫폼 사업자들에게는 케이블TV 플랫폼 사업자들의 플랫폼 흡수 공격으로 해석할 수 있다.



〈그림 5〉 케이블TV 플랫폼의 통신 플랫폼 흡수 공격

〈그림 5〉는 위성방송 플랫폼의 플랫폼 흡수 공격에 대한 방어로 케이블TV 플랫폼 사업자가 보완재

30) 본 연구진이 케이블TV 경영자로서 SO협의회장을 맡고 있는 전문가와 인터뷰를 통해 확인한 내용.

관계에 있던 통신 플랫폼 흡수 공격을 시도하였다는 것을 보여준다. Eisenmann et al(2011)에 따르면 플랫폼 흡수 공격이 일어나기 전, 케이블TV 플랫폼과 통신 플랫폼은 보완재의 관계에 있었다. 가입자(Subsidy side)들은 케이블TV 플랫폼 사업자들이 통신 플랫폼 사업자와의 제휴를 통해 제공했던, 초고속 인터넷 서비스를 제공 받을 수 있었다. 플랫폼A'에서 케이블TV 방송 서비스를, T 플랫폼에서 초고속 인터넷 서비스를 제공 받거나, 케이블TV 플랫폼 사업자를 통해 두 가지 서비스(케이블TV 방송, 인터넷)를 이용할 수 있었다. 즉, T 플랫폼은 A' 플랫폼에 서비스를 공급하기도 했던, 보완 관계에 있었던 것이다. A' 플랫폼의 플랫폼 흡수로 AT' 플랫폼이 생기고, 가입자들은 AT' 플랫폼에서 케이블TV, 초고속 인터넷을 번들 상품으로 제공받을 수 있었다. (김정은, 박찬희 2012)

디지털 케이블TV가 상용화되기 전 2006년부터 2008년까지 초고속 인터넷 가입자수와 번들 상품 가입자(케이블TV + 초고속 인터넷) 수를 보면, 50%가 넘는 비율이 번들 상품에 가입하고 있음을 알 수 있다. (방송산업실태조사보고서 2007~2009)

이러한 보완재 관계에서 플랫폼 흡수 공격은 공격하는 플랫폼의 유저 베이스와 타겟이 되는 플랫폼의 유저 베이스가 겹치는 정도가 크고, 규모의 경제가 높으며, 가격 차별 효과로부터 이득을 얻을 수 있을 때 성공할 가능성이 높다. (Eisenmann 2011) 케이블TV 플랫폼 사업자의 경우 이미 확보 하고 있던 유저 베이스가 상당했고, 가입자들의 입장에서도 전환 비용이 높지 않았기 때문에 가격을 할인할 유인은 별로 없었다. 하지만, 기존의 케이블 TV망을 이

용하여 인터넷 서비스를 제공할 수 있기 때문에 규모의 경제가 발생하였고, 초고속 인터넷과 번들 상품을 구성하여 저렴한 가격³¹⁾에 제공하는 것을 가능하게 하였다. 이는 기존의 가입자를 유지하고, 신규 가입자를 유치하는 것을 가능하게 하였다.

(2) 디지털 케이블TV와 IPTV의 등장

케이블TV 플랫폼 사업자들은 통신 플랫폼의 흡수 공격으로 초고속 인터넷과 케이블TV를 번들 상품으로 제공하여 위성 방송 플랫폼의 플랫폼 흡수 공격을 방어하고자 하였다. 또한 전화 서비스(VoIP)까지 제공할 수 있는 디지털 케이블TV를 빠르게 추진하여 2005년부터 제공할 수 있었다. (김국진 외 2002) 케이블TV 플랫폼 사업자들이 TV, 초고속 인터넷, VoIP까지 결합된 융합서비스를 제공하자, 통신사업자들은 IPTV 허용 등 관련 시장 진출을 요구하였다.

케이블TV 플랫폼 사업자와 통신사업자들의 다툼은 IPTV의 규제 영역에 대한 논란으로 전개되었다. 전자는 IPTV를 방송으로 규정하고, 방송법 기준에 따라야 한다고 주장하였으며, 후자는 전기통신사업법상의 부가통신서비스로 봐야 한다고 주장했다. 케이블TV 플랫폼 사업자들은 IPTV가 부가통신서비스로 규정되면 시장 진입과 서비스 권역, 내용, 경영 규제 등에서 자신들이 불리하다는 입장을 갖고 있었다.³²⁾ 하지만 통신사업자들은 전기통신사업법상 진입에 문제가 없으며, IPTV의 도입으로 관련 산업의 파급효과가 매우 크다는 것을 강조하였다. (데이콤산업연구소 2010)

이와 같은 논쟁은 방송위원회와 정보통신부의 주

31) 케이블TV의 인터넷 이용 요금은 월 15,000 ~ 20,000 선으로 매우 저렴했다. 그러나 통신사업자의 초고속 인터넷 서비스는 월 25,000 ~ 35,000 선으로 더 높았다. (방송산업실태조사보고서 2007)

32) 본 연구진이 케이블TV 관계자, 통신업계 관계자, 국회 상임위 관계자들에게 인터뷰를 통해 확인한 내용.

도권 잡기 경쟁으로 이어졌고, 그 결과 초기의 통신 사업자들은 채널 편성을 통한 지상파TV의 실시간 방송 등은 포함되지 않은 TV 포털의 형태로 출발하였다. 하지만 2007년 12월 28일 "인터넷멀티미디어방송사업법"이 국회본회의에서 통과하였고, 본격적으로 IPTV가 도입되었다. (데이콤산업연구소 2010)

디지털 케이블TV 서비스가 상용화 되면서 케이블 TV 플랫폼과 IPTV 플랫폼은 매우 유사한 모습을 갖게 되었다. 가입자들에게 다채널방송을 공급하고 있고, 채널구성도 유사하며, (방송시장 경쟁상황 평가 보고서 2010) 초고속 인터넷과 VoIP를 결합 상품으로 제공하고 있기 때문이다. 따라서 IPTV의 등장 전 케이블TV 플랫폼과 대체재 관계에 있다고 할 수 있다.

Eisenmann et al. (2011)이 제시한 유형에는 약한 대체재 관계가 있다. 하지만 이 사례의 경우 두 플랫폼이 제공하는 기능이 이용하는 망만 다를 뿐 거의 차이가 없다. 따라서 Eisenmann et al. (2011)이 설명한 것보다 대체성이 더 높다고 할 수 있다. (김정은, 박찬희 2012) 약한 대체재 관계에 있는 플랫폼들 사이에서 플랫폼 흡수가 일어나는 경우, IPTV 플랫폼이 기존의 플랫폼과 번들링하여 새로운 플랫폼을 제시했을 때, 새로 추가하는 기능이 매우 클 때에만 유저들이 느끼는 가치가 증가할 것이다. 그렇지 않으면 가격을 매우 낮추어야 한다. 따라서 이러한 가격 전략을 실행하기 위해 상당한 수준의 규모의 경제가 필요하다. (Eisenmann et al. 2011)

IPTV 플랫폼 사업자도 마찬가지로, 대체재 관계에 있는 플랫폼에 대한 흡수 공격이었기 때문에 가격 인하는 불가피했다. 하지만 초기의 투자 비용 때문에 케이블TV 플랫폼 보다 낮은 가격에 제공할 수 없었고, 초기에는 가격 보다는 기능, 품질을 강조하는 공격적인 마케팅 활동을 통해 가입자를 유치하였

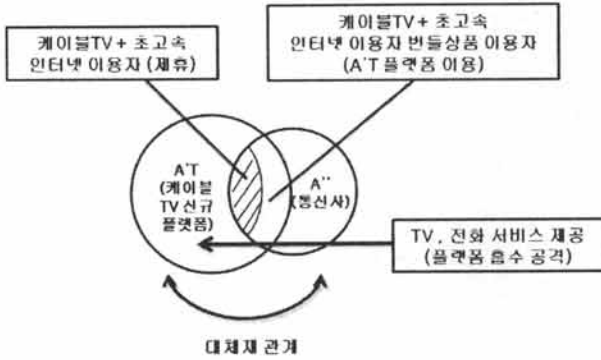
다. (함창용 외 2008)

IPTV 플랫폼 사업자도 기존의 인터넷 망을 이용하여 방송, 전화 서비스를 제공할 수 있었기 때문에 규모의 경제 효과를 누릴 수 있었고, 점차 저가로 제공할 수 있었다. (박찬희, 김정은 2012) IPTV 플랫폼 사업자들은 점차 기간약정, 결합상품을 통해 실질적으로 요금을 인하하였고, 케이블TV의 경우 디지털 전환으로 요금이 인상되면서 두 플랫폼의 요금 차이는 점차 줄어들었다. 2010년 케이블TV 이용자들의 설문 조사에 따르면 응답자 1,350명 중 26.1%가 케이블TV 요금이 10% 상승할 경우 IPTV로 전환하겠다고 응답하였다. (방송시장 경쟁상황 평가 보고서 2010) 더 나아가 이동통신사업을 수행하고 있는 IPTV 사업자들은 모바일까지 결합한 번들 상품을 출시하고, 가입 사은품을 지급하는 방식으로 가입자를 유치하였다. (함참용 외 2008)

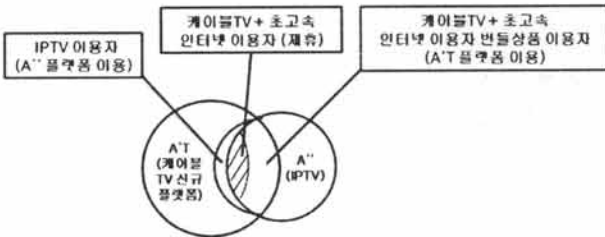
IPTV가 도입된 이후 2009년부터 점차 증가한 IPTV와 초고속 인터넷 가입자 수는 2011년에는 4,893,847명(3사 합계)이었다. 이 시기 케이블TV와 인터넷의 결합상품 가입 가구 수는 2009년 2,076,049명에서 2011년 1,186,034명으로 IPTV의 등장 후 지속적으로 감소하고 있다. 케이블TV와 인터넷, VoIP 가입자 수는 소폭 증가 (2009년 442,113명에서 2011년 926,212명) 하였다. 이를 감안하더라도 전체 결합상품 가입자 수는 감소하고 있었다. (방송산업실태조사보고서 2009~2012)

이와 같이 IPTV의 등장으로 IPTV 플랫폼과 케이블TV 플랫폼(특히 디지털 케이블TV)의 경쟁이 심화되었다. 케이블TV 플랫폼의 플랫폼 흡수 공격을 받았던 통신사업자들의 맞대응으로서 IPTV 플랫폼이 등장하였고, 이는 케이블TV 플랫폼 사업자들에게 위협이 되었다. 케이블TV 플랫폼과 대체재 관계에 있던 IPTV 플랫폼은 특히 강력한 자본력과 마케팅

팅 활동, 각종 결합 상품을 기반으로 케이블TV 가입자들을 흡수하고 있다.



〈그림 6〉 IPTV를 통한 통신 사업자의 플랫폼 흡수 공격



〈그림 7〉 A'' 플랫폼 (IPTV 플랫폼)의 A'T 플랫폼 (케이블TV 플랫폼) 이용자 흡수

이상의 내용을 그림으로 나타내면 〈그림 6〉과 〈그림 7〉과 같다. 〈그림 6〉은 케이블TV 플랫폼이 통신 플랫폼을 흡수하여, A'T 라는 새로운 플랫폼이 등장했고, 이에 대한 방어로서 통신사업자들은 TV, 전화서비스를 제공하는 A''(IPTV) 플랫폼으로 플랫폼 흡수를 시도했다. 특히 케이블TV 플랫폼은 디지털 전환에 따라 전화 서비스 까지 제공할 수 있었다. 그 결과 A''(IPTV) 플랫폼은 〈그림 7〉와 같이 A'T 플랫폼을 이용하던 가입자의 일부를 흡수할 수 있었다. 또한 A'T 플랫폼에서 기존에 케이블TV와 인터

넷을 따로 이용하던 고객들보다 결합상품을 이용하는 가입자들이 더 많아졌다는 것을 알 수 있다.

(3) 케이블TV 플랫폼 사업자(SO)의 대응

IPTV 플랫폼의 등장으로 케이블TV 가입자 수 증가는 기세를 잃었지만, 여전히 전체 유료 방송 시장에서 80%이상의 점유율을 차지하고 있다. 이러한 가입자를 기반으로 광고 수익, 홈쇼핑 수수료 수익 등으로 이익을 얻고 있다. IPTV 플랫폼 사업자들이 플랫폼 흡수 공격을 시도하던 초기에는 지상파 재송신 문제, 콘텐츠 확보 문제 등이 있었지만, 다양한 인기 채널을 확보하여 점차 플랫폼 흡수가 이루어지고 있다. 현재는 IPTV의 광고 매출이 거의 발생하고 있지 않지만, 앞으로 가입자를 더 많이 확보하면 선순환의 구조가 IPTV를 중심으로 형성될 것이다. 이런 상황에서 케이블TV 플랫폼 사업자(SO)들은 다음과 같은 대응을 모색하고 있다.³³⁾

첫째, 기존의 가입자들을 디지털 케이블TV로 전환시키는 노력이다. 현재 디지털 가입자들은 전체 가입자의 30% 정도에 그치고 있는데, 여전히 저가형 가입자들이 많다는 것을 의미한다. 또한 기존의 가입자들이 100% 디지털로 전환하는 것이 아니라 일부는 IPTV나 위성방송 플랫폼으로 전환하고 있다. 케이블TV 플랫폼 사업자 입장에서는 기존의 확보해 놓은 고객들을 디지털 케이블TV로 전환시키기 위해 전환 고객에 대한 할인 혜택, 보조금(사은품) 지급 등을 강구하고 있다.

둘째, 케이블TV 만의 특성인 지역성을 살리는 차별화된 콘텐츠 제공이다. 현재 케이블TV, IPTV, 위성 방송 모두 비슷한 채널을 제공하고 있어, 시청자들의 입장에서는 별 차이를 느끼지 못하고 있는

33) 본 연구진이 케이블TV 경영진과 SO협의회 관계자 인터뷰를 통해 확인한 내용.

바, 케이블TV의 지역밀착적 장점을 살리는 편성전략을 강구하고 있다.

5.5 방송통신시장의 변화와 케이블TV 플랫폼 사업자의 대응

5.5.1 방송통신시장의 변화

지금까지 케이블TV 산업의 역사 속에서 플랫폼 사업자인 SO들의 전략과 시사점을 살펴보았다. 여기서는 향후 방송통신시장에 큰 영향을 미칠 것으로 예상되는 OTT 서비스와 스마트 TV를 중심으로 방송통신시장의 변화의 방향을 살펴보자.

(1) OTT의 확산

OTT(over-the-top) 서비스란 온라인 동영상 서비스라고도 불리는 서비스로 전통적인 방송 서비스 제공업자를 거치지 않고, 브로드밴드 인터넷을 통해 전달되는 비디오 프로그램의 제공 서비스를 말한다. OTT 서비스는 스마트폰, 태블릿PC 등 다양한 디바이스가 발전함에 따라, 크게 성장할 수 있었다. OTT 서비스는 기존의 PC와 셋톱박스를 통해서만 볼 수 있던 동영상을 게임기, 스마트폰, 태블릿PC 등으로 적용 단말기를 확장시켜 볼 수 있고, 거의 무료로 볼 수 있기 때문에 향후 더 성장할 전망이다. (유선실 2011)

CJ헬로비전은 그레텍과 제휴하여 2010년 6월에 TVing을 출시하였다. TVing은 지상파(MBC 제외) 등 총 123개 채널의 실시간 방송과 다시보기를 월 7,000원에 제공하고 있다. 또한 PC, 태블릿PC, 모바일 등 다양한 단말기에서 이용할 수 있다. Tving은 서비스를 시작한지 6개월 만에 100만 명의 유료 가입자를 확보하였으며, 1년 만인 2011년에는 200만 명의 가입자를 돌파하였다. (박민성 2011)

OTT 서비스는 케이블TV 플랫폼 사업자를 비롯한 유료TV 사업자들에게 기회와 위협의 양면성을 띄고 있다. OTT 서비스 사업자가 다양한 단말기 제조사와 제휴해서 이용자 기반을 확대하고, 다양한 콘텐츠를 제공하는데 성공할 경우 유료TV 시장을 잠식할 수 있다. (유선실 2011) 다른 한편, 유료TV 사업자들이 OTT 서비스를 대체재가 아닌 보완재로서 수용하여 제공할 경우, 다양한 비즈니스 모델을 만들어 낼 수도 있다. (박민성 2011)

(2) 스마트 TV의 등장

스마트 TV는 웹 구동 운영체제인 OS를 탑재한 TV로 인터넷상의 동영상 및 애플리케이션 등의 콘텐츠를 제공하는 TV이다. 즉, 기존의 TV처럼 방송 시청은 물론 웹 검색에 다양한 애플리케이션까지 이용할 수 있다. (강홍렬 외 2011, 김운화 2012, 박민성 2011, 유선실 2011, 한은영 2012) 최초의 스마트 TV는 10년 전 Microsoft사가 출시한 MSN TV로, 그 이후 Intel의 Viiv, Yahoo의 Widget TV, OTT 서비스 업체들의 셋탑박스 등 인터넷이 가능한 형태의 TV는 스마트 TV의 전작이라 할 수 있다. (백영미 2010)

〈표 3〉 스마트TV로의 진화

Hybrid TV	Web TV/OTT	Connected TV	Smart TV
네트워크 중심	콘텐츠 중심	단말기 중심	유통 플랫폼 중심
제한된 영상물 시청	웹서핑 이메일	TV에 직접 인터넷 접속	전통TV + 인터넷 + TV 앱스토어
방송 사업자	PP	삼성전자 LG전자	Apple Google

출처 : "스마트TV와 미디어 패러다임의 변화" (2011) 29p

〈표 3〉은 스마트 TV로의 진화 과정을 보여준다. 이 관점에서 보면 스마트 TV는 웹TV 또는 셋톱박스 제공되는 OTT, Connected TV의 가장 진화된 형태로 볼 수 있다. 스마트 TV가 방송통신시장의 변화에 큰 영향을 미칠 수 있는 이유는 삼성전자, LG전자와 같은 단말기 제조업체나 OS 플랫폼을 보유하고 있는 Google, Apple과 같은 사업자들이 플랫폼 주도권을 가져갈 수 있기 때문이다.

실제로 Google은 2010년부터 단말기 제조업체들과 제휴하여 Google TV를 공개한 바 있으며, 2011년에는 보다 스마트폰과의 연동성을 높인 Google TV 2.0 버전을 내놓은 바 있다.³⁴⁾ Apple 역시 2007년 셋톱박스 형태의 1세대 Apple TV를 시작으로, 2010년 2세대 모델을 출시하였다. 2세대 Apple TV 역시 iOS 계열 스마트 기기와의 연동성을 높였다. Apple은 2011년 6월 모든 콘텐츠를 클라우드에 저장하고, 모든 디바이스에 무선으로 자동 업로드, 자동저장이 가능하게 해주는 iCloud 서비스를 출시하였으며, 2012년 출시된 3세대 Apple TV는 셋톱박스 형태가 아닌 iOS가 탑재된 독자적인 TV 단말기의 형태로 Apple의 앱스토어를 사용할 수 있는 것은 물론 음성인식장치인 Siri도 탑재하여 UI도 크게 개선시켰다. (김윤화 2012) 이와 같은 Apple의 시도는 기존에 출시했던 단말기들과 관련 콘텐츠를 Apple TV로 집결시키려는 전략으로 해석할 수도 있다. 스마트폰에서의 사용자 경험이 스마트 TV로 넘어갈 경우 이같은 전략은 효과를 볼 수 있어 주목된다.³⁵⁾

스마트 TV의 전개는 방송통신환경에 큰 영향을

미칠 것이고, 케이블TV 플랫폼 사업자들에 다음과 같은 영향을 미칠 수 있다. (강홍렬 외 2011) 첫째, 프리미엄 콘텐츠를 독점적으로 확보하기 위한 경쟁이 치열해질 것이다. 방송 프로그램은 초기의 제작비가 매우 높고, 한계 비용(marginal cost)은 매우 낮은 비용 구조를 가지고 있다. 따라서 방송 콘텐츠 제작자들은 초기의 높은 제작 비용을 회수하기 위해 다양한 플랫폼에 콘텐츠를 제공하고자 할 것이다. 하지만 플랫폼 사업자들의 입장에서는 프리미엄 콘텐츠를 자신의 플랫폼에만 독점적으로 제공 받기 위해 경쟁해야 할 것이고, 따라서 일부 사업자들은 자신의 콘텐츠 제공을 특정 플랫폼에 제공하기를 거부할 것이다.

둘째, 가입자(시청자)의 방송 플랫폼 소비 패턴이 변화할 것이다. TV 뿐만 아니라 스마트폰, 스마트패드 등 다양한 단말기의 등장은 N스크린(N-screen) 소비 패턴을 야기하였다. 20~30대를 중심으로 TV 시청률이 지속적으로 하락하고 있는 것을 보면 알 수 있다. 방송 플랫폼은 양면 시장 구조이기 때문에 이러한 소비 패턴의 변화는 광고 패턴의 변화로 이어질 수 있다.

셋째, Google, Apple과 같은 스마트폰 플랫폼 사업자들은 기존의 스마트폰과 태블릿의 사용자 기반을 효과적으로 활용하여 주도권을 잡을 수도 있다. 이를 위해선 다양한 단말기들 사이의 연동성을 강화하고 보유한 콘텐츠를 자유롭게 사용할 수 있는 환경이 필요한데, 무선 인터넷 환경의 변화가 관건이 될 수 있다.

34) Google TV는 현재 케이블TV 업계, 전자업계 관계자들에게 잠재적 위협요인으로는 평가 받고 있으나, 품질 안정성 때문에 단기적으로 직접적 위협은 주지 못하고 있음을 본 연구진의 현장 인터뷰에서 확인하였다.

35) 이외에도 Microsoft는 Xbox 360을 통해 스마트 TV 사업에 진출하고 있고, 삼성전자도 자체 개발한 OS인 "바다"를 탑재한 TV를 출시하고 있다.

5.5.2 케이블TV 플랫폼 사업자의 대응

OTT 서비스, 스마트 TV의 전개는 IPTV 플랫폼 사업자들에게 상대적으로 유리할 수 있다. IPTV 플랫폼 사업자들의 경우 통신사업자들로서 자체적으로 애플리케이션 마켓을 보유하고 있으며, 초고속 인터넷 망을 보유하고 있기 때문이다. 케이블TV 플랫폼 사업자들도 디지털 케이블TV의 제공으로 플랫폼의 기능을 상당히 업그레이드 했지만, IPTV 플랫폼의 플랫폼 흡수로 인해 가입자 수가 감소하고 있고 서비스 네트워크에 한계가 있는 경우도 있다. 이에 대응하여 케이블TV 사업자들은 다음과 같은 전략을 모색하고 있다.³⁶⁾

첫째, 기존의 지역밀착형 서비스 전략을 계속 전개해서 충성도 높은 안정적 고객기반을 유지하는 것이다. 고급의 콘텐츠 확보를 위해서 PP 및 OTT 서비스 사업들과의 제휴도 추진하고 있다.

둘째, 보유한 네트워크 기반이 허락하는 범위에서 N-Screen 서비스를 본격적으로 추진하고, 양방향 서비스를 강화해 가면서 네트워크 전반의 업그레이드를 추진하는 것이다. MSO인 CJ헬로비전은 “티빙(Tving)”을 출시하여, PC, 스마트폰, 태블릿PC를

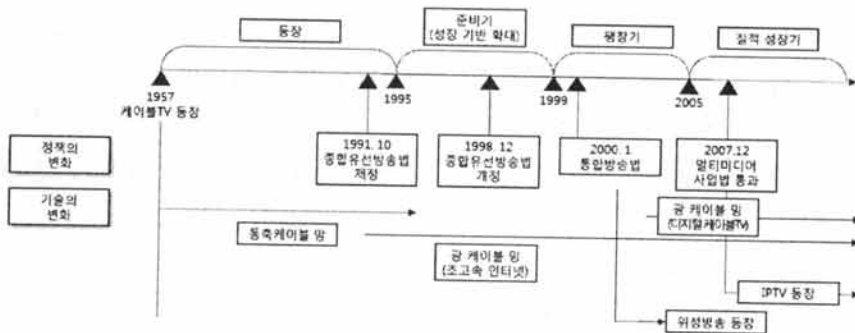
통해 130여개의 실시간 채널과 2만여 편의 VOD를 자유롭게 이용할 수 있게 하였으며, MSP인 현대 HCN과 판도라 TV는 스마트 기기용 웹TV인 “에브리온 TV”를 통해 85개가 넘는 채널을 제공하고 있는 것이 그 예이다. (한은영 2012)

셋째, 사업자간 제휴 또는 인수합병을 통한 생태계적 접근이 모색된다. 이는 다양한 콘텐츠를 확보하기 위해서도 필요하거니와, 다양한 단말기 제조업체들과의 제휴를 통해 차별화된 서비스를 구상하고 필요한 경우 단말기 가격에 보조금을 부여하는 경우에도 필요하다.

VI. 결론

6.1 연구 결과 요약

본 연구는 케이블TV 산업의 플랫폼 전략을 정책적, 기술적 변화를 중심으로 몇 개의 시기로 나누어 살펴보았다. 특히, 각 시기별로 양면 시장 관점에서 본 산업의 전략적 과제를 분석해 보았다. <그림 8>



<그림 8> 케이블TV 산업의 정책, 기술적 변화

36) 본 연구진이 케이블TV 업계 경영자와 협회 관계자들에게 직접 인터뷰를 통해 확인한 내용.

은 이를 정리하여 보여준다.

케이블TV가 등장하고, 플랫폼이 형성되던 단계에서는 가입자 기반의 확보가 최우선적 과제였다. 적극적 홍보와 더불어 플랫폼 스폰서들의 협력을 이끌어낸 이해관계 조정이 전략의 핵심을 이루었다.

플랫폼의 성장기반이 확대되는 단계에서는 티어링을 통해 저가격을 찾는 가입자들을 끌어 들이고 광고매출을 확보한 점이 눈에 띄는데, 이는 네트워크형 산업에 있어 네트워크 외부성(network externality)의 중요성을 보여준다. 정책적 의견개진을 통해 규제완화를 이끌어 내고 플랫폼 사업자들의 결합이 가능하게 한 점도 성공요인이다.

통합방송법 시행에 따른 RO의 전환, 인터넷 서비스 제공 등으로 가입자 기반이 확대되고 시청률도 크게 높아졌지만, 위성방송의 등장이라는 전형적인 플랫폼 흡수 위협에 직면하였다. 위성방송 사업자들은 양방향 서비스와 더불어 네트워크 외부성을 목표로 가입자 기반을 확보하기 위한 수신기 설치비 보조, 사은품 지급, 단체 가입자 할인 혜택 등의 전략을 전개하였는데, 케이블TV 플랫폼 사업자들은 기존의 가입자 기반을 활용하여 초고속 인터넷과 번들 상품을 출시하는 한편 디지털 케이블TV의 도입을 추진하여 대응하였다. 이러한 전략적 행동은 케이블TV 플랫폼 사업자들의 통신 플랫폼에 대한 흡수 공격(보완재 관계)로 해석할 수 있다.

케이블TV 사업자들 입장에서 IPTV는 언제든 가입자 기반을 뺏아갈 수 있는 존재이며, OTT 서비스나 스마트TV와 같은 다른 형태의 대체적 위협(substitute pressure)도 당면 과제이다. IPTV 사업자들은 투자비용의 부담 때문에 저가전략을 통한 플랫폼 흡수를 시도하지 못하고 기간 약정, 결합 상품(모바일 포함), 사은품 지급에 집중하고 있으며, 스마트TV는 본격적인 양방향 서비스 단계에 이르지

못하고 있다. 그러나 케이블TV 플랫폼 사업자들은 장기적으로 네트워크 투자를 추진하면서 단기적으로 사용자 기반을 뺏기지 않기 위한 콘텐츠 확보 전략을 전개하고 있다.

6.2 연구의 의의 및 시사점

6.2.1 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 플랫폼 전략의 연구 범위를 확장 하였다는 데 있다.

첫째, 본 연구는 케이블TV 산업의 사례를 경영사학(Business History) 접근방법을 활용하여 분석함으로써 플랫폼 전략을 종적(Longitudinal)으로 살펴보았다. 그 동안 플랫폼 전략에 관한 연구는 대부분 특정 시점에 플랫폼 사업자의 입장이나 그 플랫폼에 참여하는 플레이어의 입장에서 어떠한 전략을 취할 것인가에 초점을 두었지만, 플랫폼의 형성 단계, 성장 단계 등과 같이 시점에 따라 제도의 변화, 기술의 변화가 영향을 미치기 때문에 다른 전략이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 케이블TV 산업의 발전과정을 사학적으로 분석하였고, 시점별로 케이블TV 플랫폼 사업자들이 구사한 전략을 살펴봄으로써 플랫폼이 형성되어 발전해가는 단계에 따른 플랫폼 전략을 도출할 수 있었다.

둘째, 본 연구는 플랫폼 흡수(Platform envelopment)의 관점에서 분석하여 플랫폼 흡수 공격을 시도할 때와 방어할 때의 전략을 도출하였다. 그 동안 경제학에서 진행되어 온 플랫폼 전략에 관한 연구들은 양면 시장의 구조와 규제를 위한 시장의 획정과 같은 연구를 기반으로 주로 가격 구조를 중심으로 진행되어 왔다. 그러나 더 강력한 플랫폼이 등장한다면, 기존의 플랫폼 사업자가 주도권을 잃게 되는

것과 같은 플랫폼이 이동할 수 있는 상황에 대한 연구를 통해 플랫폼이 어떻게 변화하는지를 연구하여 플랫폼 전략의 연구 범위를 확장할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 기존의 플랫폼이 완전히 대체되지는 않지만 새로운 경쟁 플랫폼이 기존의 플랫폼을 흡수하는 플랫폼 흡수의 관점에서 연구를 진행하였다.

셋째, 본 연구에서는 케이블TV 산업을 플랫폼 관점으로 다시 분석하였다. 케이블TV산업에 대한 연구는 정책적, 경제적 측면에서 광범위하게 이루어지고 있다. 본 연구에서는 이러한 케이블TV산업을 플랫폼 전략의 관점에서 분석함으로써 기존의 연구에서는 초점을 두지 않았던 플랫폼적 특성을 도출하였다. 또한 기존에 연구에서 융합화 현상으로 설명되던 방송통신산업의 상황을 플랫폼 흡수를 이용하여 설명하였고, 정책적 변화와 기술적 변화의 결과로 플랫폼 흡수가 유발될 수 있다는 것을 알 수 있었다.

6.2.2 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 케이블TV 산업과 같은 양면 시장의 산업, 특히 콘텐츠를 유통하는 산업의 플랫폼 사업자들에게 다음과 같은 시사점을 준다. 본 연구의 연구 결과에 따르면 위성 방송 플랫폼의 플랫폼 흡수가 일어나고, 이에 대한 대응으로 보완재 관계에 있던 케이블TV 플랫폼 사업자의 통신 플랫폼 흡수가 일어났다. 또한 케이블TV 플랫폼의 통신 플랫폼 흡수에 대한 대응으로 IPTV가 등장하였다. 이것은 플랫폼 흡수의 유형에 따라 다른 전략이 요구된다는 점에 비추어 볼 때 플랫폼 흡수를 시도하는 경우와 방어하는 경우의 전략은 다르게 구사되어야 한다는 것을 시사한다. 또한 플랫폼 흡수의 유형을 구분하는 기준은 유저 베이스의 Overlap 정도이며, 이것

에 대한 분석이 선행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 분석의 중심이 되었던 것은 이용자 측면이다. 왜냐하면 플랫폼에서 발생하는 네트워크 효과는 그 출발점이 Subsidy side인 이용자에서 시작되기 때문이다. 즉, 플랫폼에서 Subsidy side인 이용자가 증가하면, 이에 따라 Money side가 모여드는 선순환 구조가 형성되는 것이다. 그러므로 케이블TV 산업을 비롯한 콘텐츠를 유통하는 사업에서 이용자를 확보하고 유지하기 위해 좋은 콘텐츠를 확보하는 것이 중요하다. 이는 플랫폼에 참여하는 플레이어들(특히 콘텐츠 제공자)의 입장에서는 최종 유저에 대한 영향력을 키우면 오히려 주도권을 확보할 수도 있다는 것을 의미한다. 이러한 콘텐츠를 확보하기 위해 플랫폼 사업자와 플랫폼에 참여하는 플레이어들 간에 협력을 통해 건강한 생태계를 구성하는 것이 필수적일 것이다.

6.3 연구의 한계 및 후속연구

본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 본 연구의 대상이었던 케이블TV 산업은 규제와 법제의 영향을 많이 받는다. 따라서 연구의 결과에 이러한 법제적 요인이 영향을 미쳤다는 것을 고려해 볼 때 향후 다른 산업에의 적용을 통해 연구의 일반화를 확보할 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 그 대상이 개별 기업이 아니고 플랫폼 단위였다. 개별 기업의 전략과 실행과정을 구체적으로 살펴 본 연구에서 제시된 논점이 실제 의사결정에 반영되었는지 검토해보면 더욱 타당성을 높일 수 있을 것이다.

셋째, 방법론 측면의 한계이다. 본 연구는 방송통신위원회, 한국케이블방송TV협회 등의 전문 기구에서 발간한 문헌정보와 관련 자료를 바탕으로 수행되

었다. 관련 기업이나 정책 당국의 내부 자료를 통해 상호검증(triangulation)을 하고 더 광범한 현장 인터뷰를 진행하면 더욱 높은 수준의 연구 타당성을 확보할 수 있을 것이다. 수집된 자료에 대하여 좀 더 체계적으로 인과 관계를 추론해 보는 양적 분석을 더해보는 방법도 시도해 볼 수 있다.

참고문헌

- 강인수, 최정일(1994), "종합유선방송 전송망사업 발전방향," 정보통신정책연구원 연구보고 94-07.
- 강인수, 김대호, 김도연, 한은영, 김유정(1998), "방송산업의 발전을 위한 정책과제," 정보통신정책연구원 연구보고 98-19.
- 강홍렬, 이은민, 이기훈, 이호현, 김옥태, 김예란, 신일순, 유세경, 이재현, 임정수(2011), "스마트TV와 미디어 패러다임 변화," 정보통신정책연구원 기본연구 08-11.
- 공보처(1996), 케이블TV 백서.
- 곽동균(2001), "사업자 선성에 따른 국내 위성방송사업의 특징과 과제," 정보통신정책, 13(1), 1-27.
- 권수갑(2006), "IPTV 개념 및 해외동향," 전자부품연구원.
- 김성환, 김민철, 이재영, 김남심, 강유리, 김태현(2008), "양면시장(two-sided market) 이론에 따른 방송통신 서비스 정책 이슈 연구," 정보통신정책연구원 기본연구 08-11.
- 김국진, 김도연, 초성운, 한은영, 곽동균, 천혜선, 박중혁(2002), "신규 디지털방송 서비스의 조기정착을 위한 정책연구," 정보통신정책연구원 연구보고 02-04.
- 김귀분, 신경림, 김소선, 유은광, 김남초, 박은숙, 김혜숙, 이경순, 김숙영, 서연옥(2005), 질적연구방법론, 서울: 현문사.
- 김무기(1996), "한국방송기술의 과거, 현재, 그리고 미래 : 케이블텔레비전방송(CATV)," 방송공학회지, 1(2), 40-46.
- 김신, 천만봉(2010), "한국 경영사학의 연구동향," 경영사학, 25(3), 5-36.
- 김영래(2001), "미국 경영사학의 생성과 발전," 경영사학, 16(2), 5-30.
- 김영래(2007), "미국 사례(事例)로 본 경영사학(經營史學) 접근방법에 관한 고찰," 경영사학, 22(3), 57-88.
- 김윤화(2012), "스마트 TV 산업 및 관련 이슈 동향," 방송통신정책, 24(4), 1-8.
- 김정은, 박찬희(2012), "방송통신산업의 플랫폼 전략 : 플랫폼 흡수(Platform Envelopment)를 중심으로," 전략경영학회 춘계학술대회 발표논문집.
- 김효근, 이현주, 문윤지(2003), "한국 경영현상 분석을 위한 연구방법론의 재고 - 질적연구방법론을 중심으로," 경영교육연구, 6(2), 47-66.
- 데이코산업연구소(2010), 국내외 IPTV 시장동향과 전망 : 방송/통신 융합 중심으로, 제1판, 서울: 진한엠앤비.
- 박민성(2011), "OTT 서비스 사업 진화 방향과 계층별 주요 쟁점," 방송통신정책, 23(15), 1-30.
- 방송통신위원회(2002), 2002년도 TV시청행태조사.
- 방송통신위원회(2007), 2007년도 TV시청행태조사.
- 방송통신위원회(2002~2012), 2002~2012년 방송산업 실태조사 보고서.
- 방송통신위원회(2006), SO 디지털 전환 실태 조사 연구.
- 방송통신위원회(2009), 2009년 방송시장 경쟁상황평가.
- 방송통신위원회(2010), 2010년 방송시장 경쟁상황평가.
- 방송통신위원회(2011), CATV 등 유료방송 디지털 전환 활성화 방안.
- 백영미(2010), "스마트 TV 시장의 현황 및 향후 전망," KOCCA FOCUS, 10-10.
- 서보현(2000), "위성방송서비스 국제환경변화와 통합방송법," 위성통신과 우주산업, 8(1), 30-39.
- 송민정(2010), "플랫폼 흡수 사례로 본 미디어플랫폼전략 연구: 플랫폼 흡수(Platform Envelopment) 이론을 토대로," 사이버커뮤니케이션학보, 27(2),

- 45-88.
- 손창용, 여현철(2007), **한국 케이블 TV 산업론**, 제2판, 서울 : 커뮤니케이션북스.
- 신경림, 조명옥, 양진향(2004), **질적 연구방법론**, 서울 : 이화여자대학교 출판부.
- 유선실(2011), "스마트TV 등장에 따른 유료방송 사업자의 대응," **방송통신정책**, 23(1), 23-43.
- 윤충환, 이인찬(2000), "케이블TV 산업의 이원적 시장구조와 시장성과," **經濟學研究**, 48(1), 175-194.
- 이상규(2010), "양면시장의 정의 및 조건," **정보통신정책연구**, 17(4), 73-105.
- 이상식(2002), "한국 케이블TV산업 조직에 관한 연구," **방송통신연구**, 55, 285-310.
- 이영음(2003), "위성방송과 케이블방송 간의 공정경쟁과 공존방안," **한국방송학회 세미나 및 보고서**.
- 이인찬, 김도연, 고동희(1999), "케이블TV 산업연구," **정보통신정책연구원 연구보고 99-05**.
- 이환수, 조항정(2012), "스마트 TV 기업의 플랫폼 경쟁전략," **정보와 사회**, 22, 1-34.
- 임동우(2013), "플랫폼전략의 양면성시장 연구동향에 관한 연구," **경영연구**, 28(1), 109-139.
- 정윤식(1989), "CATA 도입과 과제," **정보통신정책 Issue**, 1(2), 1-33.
- 정윤식, 김국진(1994), "신규 방송매체 도입에 따른 법, 제도론적 연구," **정보통신정책연구원 연구보고 94-09**.
- 정인숙(2009), **방송산업과 정책의 이해**, 제4판, 서울 : 커뮤니케이션북스.
- 조경준(2008), "국내 디지털 케이블TV 서비스 동향," **전자부품연구원**.
- 조성남, 이현주, 주영주, 김나영(2011), **질적연구방법과 실제**, 서울 : 도서출판 그린.
- 조신, 최용재, 유춘열, 김봉식, 한은영 (1996), "케이블TV 활성화를 위한 정책 방향," **정책연구**, 정책자료 96-01, 1-123.
- 종합유선방송위원회(1995), **케이블 텔레비전 시청형태 조사연구**.
- 종합유선방송위원회(1997), **케이블 텔레비전 시청형태 조사연구**.
- 한국방송광고진흥공사(2007a), "미디어 인사이트," **광고정보**, 2007년 1월호.
- 한국방송광고진흥공사(2007b), "시청률 파고들기," **광고정보**, 2007년 4월호.
- 한국케이블TV방송협회(2000a), **한국 케이블TV 5년**, 제1판, 서울 : 한국케이블TV방송협회.
- 한국케이블TV방송협회(2000b), "새 방송법 시행에 따른 케이블TV 정책 방향," **SO 최고 경영자 워크샵자료**.
- 한국케이블TV방송협회(2000c), "SO의 인터넷 등 부가사업 활성화 방안," **SO 최고 경영자 워크샵자료**.
- 한국케이블TV방송협회(2001), "다매체 경쟁시대 미체간 위상 정립방안," **방송제도 · 산업 · 기술분야의 정책 과제 초안에 대한 토론회 자료집 (1)**.
- 한국케이블TV방송협회(2005), **케이블TV 10년사**, 제1판, 서울 : 한국케이블TV방송협회.
- 한은영(2012), "스마트화로 인한 방송산업의 변화와 기존 사업자들의 대응전략," **방송통신정책**, 24(1), 1-14.
- 함참용, 오성백,곽정호, 나상우, 천병준(2008), "IPTV시장의 국,내외 현황 및 시사점," **정보통신정책연구원 KISDI 이슈리포트 08-16**.
- Armstrong, M.(2006), "Competition in Two-sided Markets," *Rand Journal of Economics*, 37(3), 668-691.
- Carroll, G. R.(1984), "Organizational Ecology," *Annual Review of Sociology*, 10, 71-93.
- Cole, A. H.(1946), "An approach to the study of entrepreneurship: A tribute to edwin F. gay," *The Journal of Economic History*, 6 (Supplement: The Tasks of Economic History), 1-15.
- Cole, A. H.(1962), "What is business history?," *The Business History Review*, 36(1), 98-106.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. (2006), "Strategies for two-sided markets," *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.

- Eisenmann, T. R.(2008), "Managing Proprietary and Shared Platforms," *California Management Review*, 50(4), 31-53.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. (2011), "Platform envelopment," *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270-1285.
- Evans, D. S.(2003), "The Antitrust Economics of Multi-Sided Platform Markets," *Yale Journal of Regulation*, 20, 325-381.
- Gras, Norman S. B.(1934), "Business History," *Economic History Review*, 4(4), 385-398.
- Gras, Norman S. B.(1938), "Why Study Business History?," *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, 4(3), 320-340.
- Hagiu, A., & Yoffie, D. B.(2009), "What's Your Google Strategy?," *Harvard Business Review*, 87(4), 74-81.
- Harvard Business School, <http://www.hbs.edu/businesshistory/Pages/default.aspx>.
- Iansiti, M, & Levien, R.(2004a), "Keystones and Dominators : Framing Operating and Technology Strategy in a Business Ecosystem," Working paper.
- Iansiti, M, & Levien, R.(2004b), "Strategy as Ecology," *Harvard Business Review*, 82(3), 68-78.
- Iansiti, M.(2005), "Managing the Ecosystem," *Optimize*, 4(2), 55-58.
- Iansiti, M., & Richards, G. L.(2006), "The information technology ecosystem: Structure, health, and performance," *Antitrust Bulletin*, 51(1), 77-110.
- Lewin, R.(1999), *Complexity : life at the edge of chaos*, 1st ed, Chicago : University of Chicago Press.
- McCraw, T. K.(2008), "Alfred chandler: His vision and achievement," *Business History Review*, 82(2), 207-226.
- Moore, J. F.(1993), "Predators and Prey : A New Ecology of Competition". *Harvard Business Review*, 71(5), 75-86.
- Robert K. Yin.(2009), *Case study research : Design and Methods*, 4th ed, Los Angeles, California : SAGE Publications.
- Rochet, J.C. & Tirole, J.(2004), *Defining Two-Sided Markets*, Toulouse, France: IDEI, Mimeo, January.
- Rochet, J. C., & Tirole, J.(2004), *Two-sided markets: an overview*, Institut d'Economie Industrielle working paper.
- Ruth Ann Smith & David S. Lux.(1993), "Historical Method in Consumer Research: Developing Causal Explanations of Change," *Journal of Consumer Research*, 19(4), 595-610.
- Wright, J.(2004), "One-Sided Logic in Two-Sided Markets," *Review of Network Economics*, 3(1), 42-63.

Platform Envelopment and Strategic Initiative - Case of Korean Cable-TV Industry

Jeong-Eun Kim* · Chanhi Park**

Abstract

Traditionally, the analysis of business competition has been made on the firm level. Recent development in the industrial economics and the competitive strategy has shifted the level of analysis to the eco-system level. Once a player has a platform leadership in the eco-system, it can lead other players to its favor. Essentially with a rule-setting power, the player with a network standard is in a better position to have the platform leadership in the eco-system. This is the case of 'hold-up' in the overall value chain. Playing within the game dominated by the platform leader, the platform-followers are essentially 'locked-in' the game.

The position as a platform leader is always threatened by the moves of the other players. With the variety of technological or competitive changes, a platform leader loses its position to the other players. The locus of platform leadership in the eco-system is shifted to the other platform with a different leader. Eisenmann, Parker and Van Alstyne(2011) defined this entry path as the platform envelopment.

Relying on the historical analysis, this paper attempts to analyze the Korean Cable TV industry. Historical development of the industry was periodized into four distinctive stages, and the formation and growth of the platform leadership was identified in each stage. Emergence of IPTV and satellite TV was identified as the platform envelopment threat. The findings in this research is expected to suggest a strategic implication for the cable TV system operators and the broadcasters.

Key words: platform strategy, platform envelopment, cable TV industry

* Graduate student of Chung-Ang University

** Professor. College of Business Administration. Chung-Ang University