

하이테크 융합미디어 서비스간의 전략적 파트너십: IPTV와 게임콘솔의 서비스혁신을 위한 마케팅 제휴 사례 연구*

이 상 호**
김 상 훈***

본 연구는 세계적인 방송통신의 융합 흐름 속에서 새롭게 부상하는 혁신적 하이테크 서비스 상품인 IPTV와 게임 콘솔 간의 전략적 파트너십 사례를 다루고 있다. 사례 연구의 배경인 2007년, IPTV 사업자인 KT는 후발주자로서 차별화를 위해 기존 셋탑박스보다 고사양 기능을 보유한 게임콘솔 제조사를 물색하고 있었고, 한편 게임콘솔 제조사인 소니는 다각도의 제휴를 통해 거실을 장악하려는 목적으로 통신 및 방송사업자와 빈번한 접촉을 하고 있었다. 과연 이 두 사업자간의 제휴는 바람직하며 성공할 수 있을까? 게임콘솔을 셋탑박스로 활용하는 것은 이전의 IPTV 서비스와 구분되는 획기적인 발전의 계기가 될 가능성이 높은 반면, 기술적 불확실성과 시장 불확실성이 매우 높아 제휴의 결과를 예측하기 매우 어려운 상황이다.

세계최초로 시도되는 두 하이테크 융합 미디어 서비스간의 제휴가 성공적으로 이뤄지기 위해서는 사업자간의 역학 관계, 시장에서 특성이 상이한 소비자의 수용여부 등 여러 요소들이 면밀하게 검토되어야 한다. 본 사례에서 저자는 이와 같은 요소를 포함하여 다양한 이슈들을 정리하고 성공적인 마케팅 제휴의 조건을 검토하고자 한다. 본 사례는 거실의 TV가 혁신적인 서비스로 진화하는 과정에서 나타나는 다양한 하이테크 마케팅 분야의 이슈를 다루는 매우 유익한 사례이다.

주제어: 하이테크 마케팅, 전략적 제휴, 혁신의 확산, 신상품 전략, 서비스혁신, 게임 산업, IPTV

1. 서론

‘IPTV와 차세대 비디오게임콘솔의 제휴서비스는 뒤늦게 Pre-IPTV를 출시하는 KT의 차별화 요소로 작용할 수 있을까?’

2007년 6월, IPTV(Internet Protocol Television)¹⁾

사업을 총괄하는 KT 이형준 전무의 머릿속에서 ‘차별화’라는 단어가 떠나지 않는다. 1년 가량 먼저 출시한 경쟁사의 서비스로 인해 강한 압박을 받고 있는 KT에게는 ‘무엇으로 우리서비스를 차별화된 상품으로 포지셔닝할 것인가’하는 것이 중요한 과제였다.

이전무가 실시간방송이 가능한 IPTV의 범제화를

논문접수일: 2009. 06. 23. 게재확정일: 2009. 10. 05.

* 본 사례에 나오는 수치는 연구의 의도를 해치지 않는 범위에서 기업의 업무 보안을 위해 가공된 것이며 본문에 언급된 인물의 성명은 가명입니다.

** KT, 서울과학기술종합대학원(leeshow@empal.com)

*** 서울대학교 경영대학(profkim@snu.ac.kr)

1) IPTV는 통신사업자가 보유한 초고속인터넷망을 활용한 디지털미디어서비스의 통칭으로, 세계적으로 공통된 정의를 사용하지 얼마되지 않았으며, 2006년 들어 OVUM과 ITU-T의 정의가 대표적인 정의로 인식되고 있다. OVUM은 인터넷 프로토콜 네트워크상에서 실시간 방송 및 VOD 형태의 영상, 음향을 전달하는 서비스라고 정의하고 있으며, 국제 기술표준 공인기구인 ITU-T는 인터넷 프로토콜의 서비스 품질(QoS, QoE, 보안, 양방향성, 신뢰성 등)이 관리되는 네트워크 상에서 방송/ 영상/ 음성/ 문자/ 그림 등의 멀티미디어 서비스가 제공되는 것으로 정의하고 있다(최락권, 송치양, 2008).

위해 국회, 방송위원회와 정보통신부 등을 오가며, IPTV 출시의 당위성에 대해 피력하는 사이 경쟁사는 IPTV의 1.5세대 버전²⁾인 다운로드형 VOD 서비스를 2006년 7월 출시하고, 광고와 프로모션 등 가입자 모집 마케팅에 주력해왔다. 2007년 상반기에 경쟁사의 가입자 수가 30만을 돌파하면서 KT는 '대의 협력과 법제화에 주력하다가 전략적인 대응에 실기'를 한 것이라는 일부의 지적을 받기도 하였다.

기술적으로 열위에 있는 경쟁사 HTI가 먼저 서비스를 출시할 때, KT는 IPTV 법제화의 당위성을 훼손하고, 방송계를 자극하게 될 것을 우려하였다. KT 입장에서는 IPTV의 출시를 서두르기 보다는, 정부와의 법제화 공조와 방송 산업계의 이해를 구하기 위해 최대한 수순을 밟는 것이 더욱 중요하다는 판단이었다. 이를 위해 KT는 정보통신부 주도의 초고속인터넷 고도화 사업인 광대역통합망(BeN; Broadband convergence Network) 시범사업을 2년간 진행하고, IPTV 정부 시범사업을 착실히 추진하면서 IPTV의 출시가 네트워크의 진화과정에서 필연적인 나온 것임을 증명하기 위해 노력하여왔다.

그럼에도 불구하고 실시간 방송용 IPTV 플랫폼을 보유하고 있고 2007년초 IPTV 시범사업까지 성공리에 완료한 선도기업 입장에서, 경쟁사보다 1년이나 서비스가 지연되는 상황은 쉽게 설명될 수 없는 것이고, 경쟁환경에 그대로 노출된 KT 영업현장의 불만이 고조되어 뭔가 돌파구가 필요한 시점이 바로 2007년 6월의 상황이었다.

본 사례는 당시 KT가 처한 여러 가지 상황 중에서 기술적 한계를 극복할 수 있는 차별화방안에 대

한 KT의 고민을 다루고자 한다. 통신사업자와 게임콘솔사업자의 제휴에 대해서는 언론의 집요하고도 다양한 관측이 전개되었고, KT와 SONY 간의 제휴가 실패하고, 결국 각각 다른 기업을 선택할 것이라는 예측이 업계에 퍼질 정도로 두기업의 보유 자원과 문화적 성향은 많은 차이가 있었다.

2007년 KT는 IPTV를 뒤늦게 출시하면서, 차별화를 위해 여러 게임콘솔(Game Console; PS3, XBOX360, Wii 등의 비디오 게임기, 즉 PC급 이상의 성능으로 독자적인 게임서비스가 가능하도록 개발된 TV용 게임단말)을 검토하게 된다. 그러나, 게임콘솔과 IPTV의 핵심 고객은 동일하지 않으며 많은 기술적 차이도 있다. 하지만 IP 기술기반을 통해 HDTV와 3D 가상현실 등의 미래의 거실서비스를 주도하고자 한다는 점에서 두 상품은 공통점도 가지고 있었다.

현재 IPTV와 게임콘솔의 제휴서비스는 홍콩과 유럽, 미국 등지에서 일부 진행 중인데, 연구자와 업계 전문가들은 2007년 세계 최초로 전개되었던 한국의 선도적인 제휴사례가 해외 사업자들에게 선행이 되었다고 보고 있다.

과연 두 하이테크 상품의 융합 서비스가 선도기업을 위협하는 전략적 대안이 될 수 있을까? 본 사례는 세계 최초로 시도된 게임콘솔과 IPTV의 마케팅 제휴, 즉 지배적 통신사업자와 세계적인 엔터테인먼트 기업 간의 하이테크 상품 융합의 사례를 통해 하이테크 마케팅의 다양한 측면을 살펴보고자 한다.

2) IPTV의 세대는 2000년을 전후하여 출현한 인터넷TV를 1세대, VOD중심의 Pre-IPTV를 1.5세대, 실시간방송채널이 제공되는 원형의 IPTV를 2세대로 구분하는 선행연구의 구분을 참조하였다(이상호, 김재범, 2006). 2세대를 준비하는 KT의 입장에서 1.5세대의 출시를 전혀 새로운 서비스가 아니지만, 경쟁사 HTI는 1.5세대 제품을 출시하면서, 이것이 IPTV라고 홍보하였고, 가입자가 늘면서 KT는 열세에 놓이게 된다.

II. 방송통신융합과 IPTV 사업의 전개

방송과 통신의 디지털 진화를 통해 융합미디어의 시대가 도래한지 수년이 되었다. 국내의 방송산업은 오랜 지상파 과점구조에서 1995년 CATV사업자(Cable TV System Operator 사업자)로 지역 유선방송사업자를 의미함)들의 다채널 유료방송이 출범하고, 2001년 디지털 위성방송의 서비스가 본격화되면서 변화를 겪게 된다. CATV사업자들은 2000년대 초반 통신영역으로 진출하여 통신사업자들의 고유 영역이었던 전화와 인터넷 시장을 잠식하기 시작하였다. 반면, 통신산업의 방송서비스 진출은 오랫동안 지연되었는데, 이는 첫째, 지배적 통신사업자인 KT, SKT등의 거대사업자의 방송진출로 인한 통신영역의 지배력이 방송산업으로 전이되는 것에 대한 우려, 둘째, 국내의 방송통신융합 규제의 부재와 오랜 기간동안 양산업계의 갈등 등이 원인이었다. 결국 5~6년에 걸친 논의와 준비 끝에 2008년 11월에 이르러서야 실시간 방송채널을 포함한 Real IPTV가 출시되었다. 방송산업 전체 매출의 8배에 가까운 규모인 통신산업은 지속적인 기술 진화와 경쟁을 통해 다양한 서비스를 출시하고, 고객의 요구를 만족시키는 체계를 갖추고 있다. 반면, 방송산업은 강한 진입규제를 통해 새로운 진입자를 막는 한편, 디지털방송으로 진화하는 데 대한 주요 이슈인 표준 방식, 규제체계, 투자규모 등에 대한 논의와 고민으로 많은 시간을 보내면서 시장규모는 수년간 8조원 내외로 정체되고 있는 상황이다.

방송서비스의 특징은 애초 단방향에서 시작하여, 디지털 양방향서비스로 발전하고 있지만 지난 수십년간 제공되어온 아날로그 지상파는 디지털과 인터넷의 발달로 인해 최근(5~6년 사이)에야 디지털 시청자를 마케팅의 대상 고객으로 인식하고 있으며, CATV 사업자들도 디지털 위성방송과의 경쟁 및 디

지탈CATV 전환시점에 이르러서야 전문 콜센터를 강화하는 등 고객지향적인 마케팅의 역사는 그리 길지 않다. 지상파, CATV, 위성방송 등의 주요 사업자들중에서 수용자의 입장을 고객으로 이해하고 마케팅을 시작한 것은 2000년대 초반 CATV와 위성방송의 출범 이후 부터였다. CATV는 유선네트워크를 통해 직접적으로 고객을 유치하고 관리하는 역할을 해오면서, 난시청지역에 지상파를 전송해주는 역할을 담당하였다. 지상파의 시청자에 대한 인식과 달리 CATV는 지난 10여년간 자연스럽게 형성된 지역독점 체계 속에서 고객을 직접 상대하면서 '고객마인드'가 필요하다는 점을 깊이 인식하게 되었고, 최근 디지털 전환 이후 수년 사이에 고객만족 서비스를 위해 각고의 노력을 기울이게 되었다.

이러한 시장에 고객지향적 마케팅으로 무장된 거대 통신사업자가 인터넷 네트워크를 통해 방송서비스를 할 수 있는 융합미디어 서비스 기술이 개발되고, 2000년대 초반부터 시범서비스를 제공하게 되면서 방송과 통신 영역의 갈등은 산업계는 물론이고 정부와 학계까지 나서 대응하는 양상으로 발전하였다.

방송산업계는 IPTV가 출시되더라도 기존의 디지털방송과 다를바 없는 제 2의 CATV 사업자가 될 것이라고 전망하고 있고, 통신산업계는 IPTV가 기존의 방송의 고정관념을 바꿀 수 있는 새로운 영역의 방송통신 융합미디어서비스라고 전망하고 있다. 통신사업자들은 이미 2000년을 전후하여 인터넷을 통한 TV 서비스(1세대 IPTV)를 시범 진행한 경험이 있고, 2006년에 실시간 방송채널을 제외한 Pre-IPTV서비스(1.5세대)를 출시하였다. Pre-IPTV는 IPTV의 3요소중에서 채널(실시간 방송)을 제외한 VOD와 양방향 서비스만을 제공하는 서비스로 기존 아날로그TV 서비스의 개념을 바꾼 서비스로 평가를 받으면서, 많은 논란을 불러일으켰다.

방송산업계에서는 IPTV가 주장하는 경제적 파

급효과를 신뢰할 수 없으며, 거대 통신사업자에게 IPTV가 허용되면 이익이 훼손될 가능성이 있다는 주장을 통해, KT가 방송통신융합산업에 진입하는 것을 반대하였다. 한편, 통신산업계와 KT는 IPTV를 통해 방송산업계에 기여할 수 있으며, 국가적 차원의 성장동력으로 적극 육성해야 할 사업이라고 보고, 후발 진입사업자인 만큼 콘텐츠 접근에 관해 규제를 완화해줄 것을 정부에 요청하였다. 그러나, 결국 방송산업계의 반발로 인해 미국과 같은 프로그램 접근규칙(PAR)을 도입하여, 콘텐츠 시장의 선순환 투자구조를 만드는 것은 반영되지 않았다.

KT의 경쟁사인 HTI는 IPTV의 법제화보다 Pre-IPTV의 상용화로 시장을 선점하는 것에 주력하였고, 이를 통해 당시 HTI의 대주주인 외국계 펀드사는 회사의 매각을 위해 총력을 기울였다. HTI의 전략적 움직임에도 불구하고, KT는 정보통신부의 BcN 프로젝트를 진행하면서 여의도 사옥에 IPTV를 위한 플랫폼을 구축하였다. 2005년까지는 BcN의 일환으로 진행하던 프로젝트를 통해 투자를 진행하고, 2006년말 방송위원회와 정보통신부의 공동 주관하에 IPTV 시범사업을 진행하였다. 이 시범사업은 KT가 통신업계를 대표하여 구성된 컨소시엄으로 진행하였고, 2007년 1월 시범사업이 마무리되면서, KT 이형준 전무와 전담팀은 여세를 몰아 Pre-IPTV서비스를 2007년 6월 본격 상용화한다. 그러나, HTI의 공격적인 마케팅의 결과 콘텐츠의 가격은 수년전 보다 무려 5~10배 이상 가격이 올랐고, 신규 가입자들은 3개월에서 6개월 무료 사용을 당연하게 생각하고 있었다.

III. KT의 IPTV 서비스 개요와 이슈

3.1 KT IPTV 초기 모델 '메가패스TV'의 부진

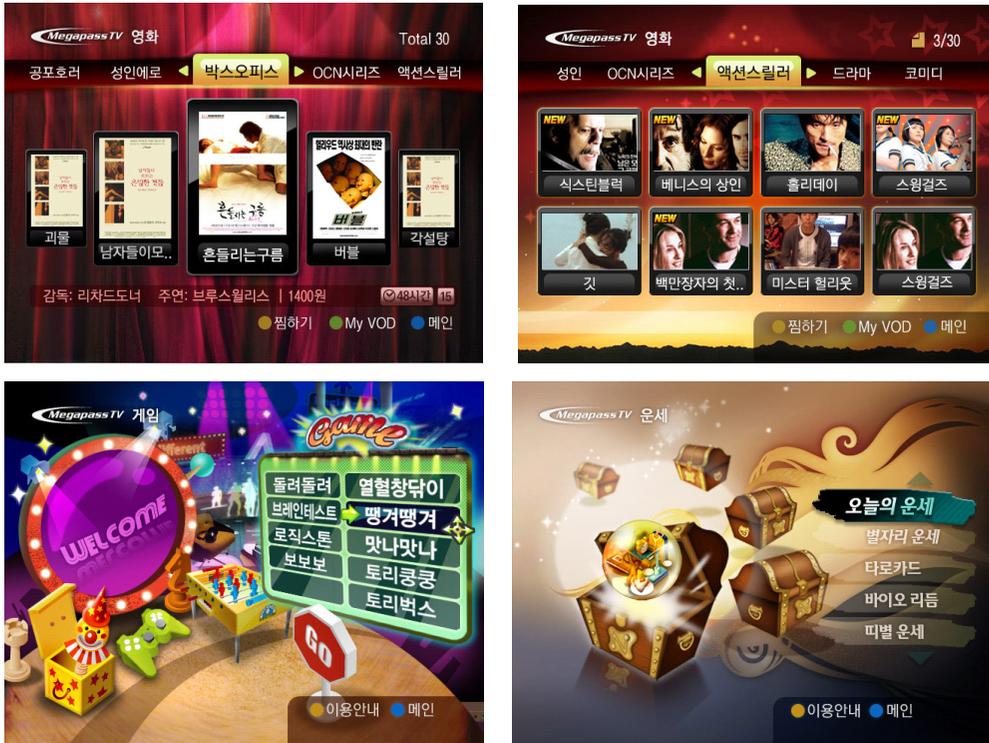
KT는 2004년부터 본격적인 IPTV 사업을 준비했다. 물론 그 이전에도 인터넷을 이용한 영상서비스 사업모델과 멀티캐스팅 방식의 영상전송 기술이 개발되었고, 그 결과로 2005년말 '홈엔'이라는 상품이 출시되었으나, 실시간 채널을 전송할 수 있는 IPTV 전용 플랫폼의 형태는 아니었다. '홈엔' 서비스는 1세대를 막 벗어난 초창기 IPTV 형상으로 브라우저 기반위에서 VOD 서비스를 제공하는 것이 메인이었으나, 콘텐츠 수량의 부족과 사용성의 불편으로 고객수는 수개월간 제자리 걸음이었다. 그러던 중 2006년 6월 경쟁사 HTI가 '하나TV'라는 브랜드로 시장을 잠식하자, KT는 '메가패스TV'라는 브랜드로 변경하여 대응하였다.

KT의 '메가패스TV'는 초고속인터넷 서비스 '메가패스'의 부가서비스 개념으로 제공되었다. 그러나, 이 브랜드는 경쟁사의 브랜드 대비 단순성이 떨어지고, 초고속인터넷 브랜드와의 일관성만을 강조하는 느낌이 강해, 오랫동안 유지 되지 못하였다. 가입자의 규모는 임직원을 제외하고는 미미할 정도로 활성화가 되지 못하였다.

3.2 KT IPTV의 1.5세대 모델 '메가TV' 출시

KT는 상기한 방송위원회와 정보통신부의 정부 IPTV 시범사업 이후, 공식적인 상용서비스 행보에 나서게 되는데, 실제로 IPTV 시범사업은 각계로부터 IPTV 사업의 당위성과 실현 가능성을 인식시켜주는 계기가 되어 사업의 준비에 탄력을 받게 되었다.

결국, KT는 2007년 '하나TV'와의 본격 경쟁 브



〈그림 1〉 KT의 초창기 1.5세대 Pre-IPTV '메가패스TV' 홈 포털 및 메인화면(2006년 6월 Version)

랜드로 '메가TV'를 출시하면서, 마케팅 효율을 극대화 할 수 있는 브랜드 플랫폼 전략을 보완하였다.

KT는 이때 이미 실시간 방송채널을 전송할 수 있는 기반 플랫폼을 구축한 상태에서 VOD와 양방향 서비스만을 출시하였기에, 향후 Real IPTV 사업의

전개에 상당한 자신감이 있었다.

〈그림 2〉는 KT의 IPTV를 통해 실시간 방송채널을 제공할 수 있는 플랫폼 기반위에 개발된 화면이다. 왼쪽 그림이 초기화면에서 채널 메뉴화면이고, 오른쪽 그림은 지상파와 제휴하여 제공한 포털



〈그림 2〉 KT Pre-IPTV '메가TV' 홈 포털 및 메인화면(2007년 6월 Version)



〈그림 3〉 KT의 Pre-IPTV 서비스 중 VOD서비스와 인터넷 검색 서비스

서비스 화면이다.

KT의 서비스는 지속적으로 개선, 확장되었는데, 〈그림 3〉은 KT Pre-IPTV의 VOD서비스와 네이버 지식검색으로 서비스의 제공범위를 인터넷 검색으로 확장한 사례이다. 2007년 중반에서 말까지 KT는 4~5만여편의 VOD와 30여종의 양방향서비스(날씨, 양방향 교육 서비스, 노래방, 게임, 쇼핑물, TV 신문서비스, 증권 거래/ 정보 서비스, 은행의 뱅킹서비스 등)를 제공하게 된다.

IV. 통신사업자와 콘솔게임사업자의 역할 관계

KT 이형준 전무는 우선 통신사업자와 게임콘솔사업자의 역할관계에 관해 분석해 보았다. 통신사업자와 게임콘솔사업자는 통신과 게임이라는 사업 기반은 다르지만, 거실의 중심에서 TV를 사이에 두고 우위를 다투는 점에서 같은 영역의 사업자라고 볼 수 있다.

KT는 가정의 거실에 기존의 유선전화 상품과 초고속 인터넷 상품을 제공하고 있고, 유무선 인터넷 인프라를 기반으로 방송서비스를 제공하여 경쟁이 격화되는 통신시장의 정체 악순환을 탈피하고자 노

력하고 있는 상황이다. 통상의 경우, 이런 통신사업자의 경쟁상대로 기존 방송사업자(지상파, 케이블, 위성방송)를 이야기하기도 하지만, 융합의 현상이 본격화된 현재에는 TV를 도구로 사용하는 게임콘솔사업자는 물론이고, 불법다운로드의 온상인 P2P 사이트와 각종 PC 기반 인터넷 서비스 역시 경쟁관계로 볼 수 있다.

특히, 게임콘솔사업자의 영역은 게임과 TV 사이에 스펙트럼이 넓게 걸쳐있어, 이 사업자를 예의 주시하는 것이 통신사업자의 입장에선 매우 중요하다. 2004년, 미국의 마이크로소프트(MS)는 IPTV의 플랫폼으로 'TV2'를 출시하고, Verizon과 AT&T(구 SBC)를 비롯한 10여개 이상의 통신사업자의 플랫폼으로 MS의 'TV2'를 공급하였다. 이렇듯 IPTV 시장에 있어 시장선점에 주력해왔던 MS의 빌게이츠 회장은 2007년 1월 7일, CES Keynote 연설에서 차세대 게임콘솔 XBOX360을 IPTV의 STB(Set Top Box, TV의 디지털수신을 돕는 장치로 위성/ 케이블/ IPTV 사업자가 제공하는 디지털 방송 수신용 단말 장치)로 활용하겠다고 선언을 하였다.

MS는 전세계 XBOX360 사용자들을 연결하고, 미국 본토에서 제공하는 고화질 영화서버에 접속하여 다운로드 방식으로 영화를 유료 감상할 수 있는 시스템을 갖추고 있었다. 물론, 이 서비스가 IPTV

는 아니지만, IPTV 서비스를 제공하는 통신사업자와 XBOX360의 서비스가 융합된다면, 사용자 입장에서 편리하게 국가별로 상이한 영화의 개봉일을 기다리지 않아도 될 것이다. MS는 이 '라이브VOD'라는 개념을 통해 PC, TV, 모바일 등을 연결하는 유비쿼터스 서비스를 지향하고 있다.

소니는 게임콘솔을 전면에 내세운다는 점에서 MS와 유사하나, 직접 IPTV 플랫폼을 공급하지 않고, 콘텐츠와 단말(게임콘솔)에 집중하고 있다는 점이 상이하다. 실제 소니는 플레이스테이션3(Playstation3: PS3)의 고도화된 기능을 활용하는 데 더욱 관심이 많다. PS3는 XBOX와 달리 블루레이 디스크 재생 방식을 채택하고 있고, Cell 프로세싱 방식의 CPU는 현실과 구분이 안 될 정도의 정교한 실감영상 게임을 구현할 수 있도록 설계되었다.

게임콘솔사업자와 IPTV 사업자는 제휴의 범위에 따라 <표 1>과 같이 세가지 형태의 협력관계가 맺어 질 수 있으며, 장기적으로는 유사한 수준의 비전을 가진 경쟁관계로 볼 수 있다. Dull et al. (1995)은 사업자의 제휴 관계를 재화를 구매, 공급(Straight Sale)하는 Transactional 관계, 상호작용을 통해 공급 Spec을 수정 보완하며, 강한 관계를 유지하는 Serving 관계, Mutually Interaction을 통해 양사 모두 Spec을 수정하며 제품을 만들고, 수익을 배분하는 Partnership 관계 등으로 구

분하고 있다.

우선, IPTV 사업자가 단순히 콘솔사업자의 H/W를 공급받는 관계라면, 양사는 갑을(Transaction) 관계 이상으로 발전되기 어렵다. 그러나, IPTV 사업자가 게임콘솔 사업자에게 관련 소프트웨어를 개발하여 서비스를 제공하고, 콘솔사업자의 유통망을 통해 서비스를 제공한다면 이른바 'Serving'의 관계가 만들어 질 수 있다. 여기서 더 발전하여, IPTV의 서비스를 모두 제공하는 형태로 발전하기 위해서는 게임콘솔의 현재 H/W 스펙의 변경은 물론이고, S/W의 제공도 어느 한쪽이 일방으로 제공하고 마는 수준이 아니라 양쪽 모두 상당부분의 리스크를 부담하고 공동 마케팅에 협력하는 수준으로 양방향 파트너십이 필요하게 된다. 그러나, 양측이 서로의 리스크를 부담스러워 하고, 서로의 장기적인 비전을 부정한다면, 경쟁관계로 발전될 수도 있는 것이 양 사업자의 역학관계라고 볼 수 있을 것이다.

MS는 2005년 가장 먼저 차세대 게임콘솔 XBOX360을 출시하였으나, 출시 3년 이후의 판매물량은 닌텐도 Wii의 67% 수준에 머무는 것으로 예측되고 있다(IDC, 2007). 닌텐도 Wii는 가격이 저렴하고 일반인을 타깃으로 하여 탁월한 판매가 예상되나 기술적 특성이 낮아 IPTV 서비스를 제공하기엔 역부족이라는 것이 단점이다. <표 2>는 차세대 게임콘솔간의 차이를 정리한 것이다.

<표 1> 게임콘솔사업자의 IPTV 사업자의 역학관계

관계유형	게임콘솔사업자	IPTV 사업자	비고
H/W 공급관계	단말 공급사	단말 구매사	Transactional 관계*
S/W 공급관계	게임콘솔 플랫폼 보유사	게임 및 S/W 개발사	Serving 관계*
IPTV 서비스 제공관계	기술 협력사 마케팅 협력	IPTV 플랫폼 보유사 마케팅 협력	Partnership 관계*

* Dull, Mohn and Noren(1995)의 관계 유형을 참조함

〈표 2〉 차세대 게임콘솔의 비교

구분	MS XBOX360	소니 PS3	닌텐도 Wii
국내출시시기	2006년 2월	2007년 6월	2008년 상반기
US 가격	\$399.99	\$499~\$599	\$249.99
IPTV 서비스 제공가능성	제공 가능	제공 가능	제공 불가능
기술적 특성	PowerPC Processor HD 화질, HDD HD DVD Player	Cell Processor HD 화질, HDD Blu-ray DVD Player	PowerPC Processor SD 화질, No HDD Nintendo Disc Player

* 닌텐도 Wii의 IPTV 제공 불가능 견해는 HD급 화질을 지향하는 IPTV 사업자의 영상서비스 수용불가에 따른 업계 전문가들의 기술적 검토결과임

* 또한, 게임 타이틀의 수는 콘솔의 확산에 긍정적으로 작용할 수 있으나, 당시로서는 게임콘솔 간 게임 수의 차도 크지 않고, 성공 여부도 불확실하여 게임의 수는 제휴시 고려사항이 되지 않았음

게임콘솔의 특징이 상기와 같이 차이가 나듯, 사업자의 IPTV 관련 정책도 상당부분 상이하다. IPTV 플랫폼 솔루션을 공급하는 MS 입장에서는 통신사업자는 플랫폼을 공유하는 전략적 동반자 관계로 발전될 수 있다. 반면, 소니는 PS3의 기술력을 극대화하여 통신사업자에게 기술을 제공하는 서빙 내지는 제한적 파트너십 관계로 설명할 수 있을 것이다. 2007년 현재 기술 수준으로 IPTV 단말로 제공되기 어려운 닌텐도 Wii를 제외하고, MS와 소니의 정책을 정리하면 〈표 3〉과 같다.

V. 게임콘솔 사업자 파트너의 평가와 선정

KT 이형준 전무는 기술 및 사업관련 양사의 정책분석과 함께 추가적인 평가를 진행하였다. 2007년 1사분기동안, KT는 2006년말부터 검토해왔던 게임콘솔사업자와의 기술적 검토를 마케팅을 포함한 전반적인 제휴로 범위와 수준을 확대하였다. MS와는 오랜 제휴를 통해 우호적인 관계이나, KT가 애초에 MS의 TV2를 선정하지 않았었기에 이

제 와서 TV2 호환기종인 MS XBOX360을 채택하기에는 경영층의 의사결정이 필요할 정도로 심각한 정책 변경이 수반되어야 했다. 반면, 소니는 전절에서 확인한 바와 같이 KT의 기술정책을 수용할 수 있을 정도의 유연함을 가지고 있는 반면, 양사 모두 상대방에 대한 이해가 부족한데서 오는 문화적 차이가 상대적으로 컸다.

KT는 Moriarty and Kosnik(1989)이 제안한 평가기준에 근거하여 자원(Resources), 관계(Relationships), 명성(Reputation), 역량(Capabilities), 교감과 문화(Chemistry and Culture) 등 3R & 2C 평가를 통해 잠재 파트너인 SONY와 MS를 평가하였다.

평가를 진행한 실무진의 인터뷰를 통해 각 항목별로 평가 과정과 데이터를 재조합하여 보았다. 아래 〈표 4〉와 〈표 5〉는 이 전무와 실무진의 인터뷰를 통해 당시 의사결정의 중요 포인트를 Moriarty and Kosnik(1989)의 평가기준에 맞춰 재정리한 것으로 KT 입장에서 MS와 소니를 비교하고, 게임콘솔사업자의 입장에서 KT와 HTI를 비교 평가하였다. 당시 각 사업자들은 자신의 보유 자산과 명성, 역량 등의 분석을 통해 서로에게 유리한 사

〈표 3〉 게임콘솔사업자의 IPTV 관련 정책 비교

구분	MS XBOX360	소니 PS3	비고
IPTV 플랫폼 제공	MS TV2 제공 필수 MS기반 STB 수용	플랫폼 제공하지 않음 Linux STB 수용	소니의 정책이 비교적 유연함
IPTV 미디어표준	MS의 WMV 기반	H.264 수용	
IPTV용 보안솔루션	MS의 Windows DRM	제한하지 않음	
개발스펙의 개방성	MS 주도의 개발	소니 주도의 개발	
고화질 DVD 채택 표준	HD DVD	Blu-Ray DVD	
IPTV 서비스의 수용	MS TV2 기반에서만 수용가능	초기에는 VOD만 수용 가능	양측모두 개발 이슈 상존
콘텐츠 제공	제휴 영화에 한해 다운로드 제공	추가 협의 필요	
다자간 영상전화	제공 여부 미확인	제공 가능	
인터넷 브라우징	가능	가능하나 일부 제한	
협력의 범위	기술적 협력	기술 및 마케팅 협력	협력의 범위는 국내 총판의 활용 의지 비교
제휴 대상 우선순위	해당국가 1위 통신사업자	통신사업자, 지상파, 케이블 등의 순서	MS는 IPTV 제휴만을 지향함
기타	MS의 정책을 수정하기 어려우며, 정책 수용의 경우 적극적인 지원 가능	통신사업자의 요구수준 수용가능하나, 다방면의 제휴를 동시 추진하길 희망함	

* 상기 내용은 각사의 실무자와 연구자의 인터뷰를 통해 정리한 내용임

업자와 짝지어 제휴를 진행하려 하였으나, 결과적으로 평가대상인 4개사가 두 회사씩 짝지어 제휴하는 것은 여러 이유로 인하여 성사되지 못하였다.

상기와 같은 산업기반의 상이함, 역량과 문화적 차이에도 불구하고, KT와 게임콘솔사업자가 같은 비전과 가치를 지향하면서 파트너십을 형성하는 것을 전략적 제휴의 관점에서 보면 선경쟁적 제휴(Pre-Competitive Alliance)의 형태라고 할 수 있다. 각자의 분야에서 최고의 상품을 결합하여 만든 제품으로, 이종 혹은 비관련산업간의 제휴인 것이다. 그러나, 각자의 기술역량이 충분히 축적되고, 대체 제휴 상품이 시장에 등장하게 되면, 직접적인

경쟁관계로 발전할 수도 있는 관계라고도 할 수 있다. 따라서, 두기업의 향후 전략적 제휴의 관계는 선경쟁적 제휴(Pre-Competitive Alliance)에서 빈번한 상호작용을 통해 향후 경쟁적 제휴(Competitive Alliance)로 발전될 가능성이 있다고 볼 수 있을 것이다 (Rangan and Yoshino, 1996).

VI. IPTV와 콘솔게임의 서비스 융합 예측

2006년부터 게임 콘솔 Big3 중에서 MS와 소니

〈표 4〉 보유 자원, 관계, 명성 비교 평가

구분		MS, 소니의 통신사업자와 제휴에 대한 평가		IPTV사업자의 게임콘솔 제휴사업에 대한 평가	
		MS	소니	KT	HTI
자원 Resources	Money	수십억원 가량 투자 여력 있음		전국기반 투자	자금지원 필요
	Technology	해외 인력 지원 필요	국내 개발 인력 보유	IPTV 기술력 우수	
	Information	통신사업 정보 풍부함	통신사업 정보 다소 약함	산업에 대한 이해/ 정보력 우수	
	People	우수 인력보유		게임콘솔 관련 보통 수준 인력	
	Time	해외 지원으로 시간 부족	국내 인력으로 즉시 개발	후발주자 상대적 불리	선발주자 상대적 이점
관계 Relationships	Customers	유사한 성격의 게임유저 그룹		일반 통신유저	게임유저기반 상대적 유리
	Channels	일반 유통 채널 활용	전문 유통 채널 보유	전국 기반 전문 유통채널 보유	
	Industry influences	산업 영향력 큼	산업영향력 적음	통신 산업 전반 선도자	IPTV에 한해 주도
명성 Reputation	Visibility	산업계 내 명성 유사		산업계 내 명성 유사	
	Credibility			신뢰도 우수	피인수 준비

* 상기 내용은 KT 전담팀 실무자의 분석방법에 대한 인터뷰를 근거로 재정리하였으며, 평가 기준은 2007년 당시의 상황이므로, 논문의 게재시점의 평가와 다를 수 있음.

는 자사의 게임콘솔이 IPTV의 전략 단말로 활용되기를 강력히 희망하였다. 이미 이 두 회사는 IPTV 분야 이외의 디지털 미디어분야 제휴를 검토하고 있었으며, 2006년 중반부터 국내의 통신사업자와 케이블SO, 심지어는 지상파와 포탈사업자까지 만나 TV 사업으로의 진출을 타진하고 있었다. 사업자들마다의 입장이 다르지만, 게임콘솔사업자와 제휴를 검토했던 사업자들의 입장을 요약하자면 다음과 같다.

우선 케이블SO와 지상파는 PS3나 XBOX360 등을 통해, 통신사업자의 IPTV에 대항하는 별도의 독립 IP 플랫폼을 보유할 수 있다고 생각했다. 또한, 포탈 사업자는 MS 등의 사업자를 통해 공동사업 제

휴를 맺어, IPTV 사업권을 획득하는 차원에서 준비를 한 것이다. 한편, 통신사업자들은 MS의 XBOX360이 요구하는 개발 정책(예컨대, MS의 제품만을 쓰도록 하거나, MS의 윈도우즈미디어플레이어와 DRM를 사용하도록 강제하는 정책)으로 인해 소니의 PS3가 IPTV에 더 적합한 단말이라는 점을 어느 정도 파악하고 있었다.

2007년 초부터 각 신문지상에서는 PS3와 XBOX가 어느 통신사업자와 제휴를 맺을지에 대한 추측 기사가 나오는 등 IPTV 업계를 예의 주시하고 있었다. 업계의 관심은 '과연 누가 현존하는 가정용 단말 중 최고의 사양으로 게임 콘솔을 제휴하여 IPTV 서비스를 할 수 있을까?'에 쏠려 있었다. 심지어는 KT

〈표 5〉 보유 역량, 교감과 문화 비교 평가

구분		MS, 소니의 통신사업자와 제휴에 대한 평가		IPTV사업자의 게임콘솔 제휴사업에 대한 평가	
		MS	소니	KT	HTI
역량 Capabilities	Technological expertise	우수한 전문 역량보유		기술역량은 Real IPTV 측면에서 KT 우수	
	Industry experience	IPTV에 대한 경험	IPTV 경험은 없음		
	Creative talent	높은 창의성 추구		평가자에 따라 상이**	
	Managerial knowhow	국내 시장 경험 풍부			
	Marketing skill	유통시장 장악력 부족	유통장악력 상대적 우수	평가자에 따라 상이**	
	Knowledge of Partner	장기간 거래	거래관계 적음	게임콘솔에 대한 지식 부족	
	Strategic thinking	전략적 판단역량 우수		평가자에 따라 상이**	
	Communication Capacity	의사소통 역량 우수		평가자에 따라 상이**	
교감과 문화 Chemistry and Culture	Value Understanding	KT에 대한 높은 이해도	비교적 낮은 이해도	제휴 가치에 대한 이해도 높음	
	Personalities of Key Person			전담 실무진의 적극 참여	파악 안됨

* 상기 내용은 KT 전담팀 실무자의 분석방법에 대한 인터뷰를 근거로 재정리하였으며, 평가 기준은 2007년 당시의 상황이므로, 논문의 게재시점의 평가와 다를 수 있음.

** KT와 HTI에 대한 평가는 게임콘솔사업자의 주관적인 견해에 따라 달라질 수 있음

는 MS와 HTI는 소니와 손잡을 것이라고 추측하는 분석 자료가 나올 정도였다.

과연 IPTV와 콘솔게임이 융합하게 될 경우 무엇이 어떻게 달라질까? 제휴를 하는 파트너의 성실성과 제휴의 지속성이 근간이 되어야 하겠지만, 두 하이테크 미디어서비스의 융합에 대해서는 다음과 같이 예측할 수 있다.

6.1 서비스 타겟 고객의 변화와 마케팅 포지셔닝 전략

일반적으로 TV의 주 시청자는 30대 이후의 주

부로 알려져 있다. 이는 방송위원회와 정보통신부의 IPTV 시범사업 결과에도 나타나 있는데, 30~40대 주부 다음의 타겟은 40~50대 주부이며, 그 다음은 30~40대 남성이다. PS3와 같은 고사양 차세대 게임 콘솔의 경우는 극명하게 대비되는데, 10대에서 30대에 이르는 남성이 게임 콘솔의 주 이용자층이라고 할 수 있다. 특히, 한국 시장에서 게임콘솔의 부진은 청소년층의 '학구열'과도 깊은 연관이 있다고 업계에선 믿고 있다. 이러한 시장 환경에서 MS와 소니는 게임콘솔의 이미지를 변화시키고 싶은 마음이 있었던 것이다.

게임콘솔사업자의 한 임원은 아래와 같이 말하였다.

“당사는 오랫동안 한국의 게임콘솔 시장을 주시하여 왔지만, 공부에 방해가 되는 게임기를 집에 들여 놓을 정도로 자녀의 학업에 무관심한 부모를 본 적이 없습니다. 우리는 케이블 유선방송이나 위성방송이 시장에 출시될 때, 자녀의 학업에 도움이 되는 채널(예컨대, EBS 등)이 나온다는 식의 홍보를 해 온 것을 알고 있습니다. KT가 추진하는 IPTV 역시 '교육 서비스는 KT'라는 슬로건을 가진 것으로 파악되었습니다. IPTV가 출시되는 바로 이 시점에서 게임콘솔이 한국시장에서 살아남는 길은 게임의 이미지를 '교육에 도움이 되는 IPTV 단말'로 포지셔닝하는 것이라고 생각하게 되었습니다.”

이형준 전무는 IPTV 사업자의 입장에서 상기한 게임콘솔사업자의 의견에 공감하고 있으며, 이와 같은 타깃고객의 확대가 양사 모두에게 장점이 될 것이라고 판단하였다. IPTV에 대한 시장조사와 수요예측을 여러 차례 진행한 KT는 IPTV의 주 시청자가 30~40대 주부라고 인식하고 있으나, 이들은 IPTV의 사용에 많은 어려움을 호소하는 층이기도 하여, 어떻게 하면 주 시청자의 IPTV 이용에 만족을 주면서도, 부 시청자 층인 10~30대 남성이 IPTV의 가입을 통해 주부의 선호 콘텐츠와 대비되는 게임과 엔터테인먼트 콘텐츠를 즐기도록 할 것인가에 대한 고민을 했던 것이다. 궁극적으로 IPTV와 콘솔 게임을 동시에 할 수 있다면, 가정의 거실에서 가족 구성원들 모두에게 골고루 만족도를 증진시켜 줄 수 있을 것이라고 보았고, 이를 통해 양사의 서비스가 더욱 고객 친화적으로 진화할 수 있을 것이라고 예측 할 수 있다고 판단할 수 있는 것이다.

결국 가정의 거실을 장악하게 될 미래의 미디어가 무엇이 될 것인지에 대해선 장담할 수 없지만, 기존의 타깃 고객층이 넓어지고, 각 서비스 사업자

의 마케팅 포지셔닝에 변화가 생기는 것은 필연적이라고 예측 할 수 있다.

6.2 IPTV 서비스의 영역 확장

IPTV 사업자의 고민은 IPTV가 기대이상의 각광을 받고 있다는 점이며, 기대에 부응할 수 있는 IPTV가 되기 위해서는 콘텐츠 수급의 활성화와 단말 및 플랫폼 기술의 한계를 극복하는 등의 상당한 간접 네트워크 효과(indirect network effect)를 필요로 한다는 점이다.

게임콘솔이 가진 기술적인 능력은 IPTV STB와는 비교가 되지 않는다. 이는 IPTV STB의 가격에도 원인이 있는데, 15만원대 이하의 저사양 STB로는 구현할 수 없는 기술적인 한계가 있기 때문이다.

예컨대, 일반 STB에서는 사양을 변경하지 않고는 인터넷 웹 브라우저를 구현할 수 없다. 또한 영상전화를 제공할 수 없으며, 플래쉬(Flash) 애니메이션을 구현할 수도 없다.

반면, 게임콘솔은 앞서 언급한 일반 STB에서 구현할 수 없는 것들이 제공될 수 있는 것은 물론이고, 게임콘솔이 가진 고유 기능인 3D 그래픽 기반의 UI와 입체적 양방향 서비스가 제공될 수 있는 수준이므로, 디지털 미디어를 준비하는 사업자들에게는 희망의 단말인 것이다. 특히, 영상기반의 다자간 양방향 커뮤니케이션 서비스와 홈네트워크 기반의 아파트 커뮤니티 서비스의 경우 게임콘솔의 우수한 성능을 통해 서비스 이용자의 만족을 극대화 할 것으로 예상된다. 다만, 게임콘솔사업자들이 요구하는 기술정책과 마케팅 협력시 요구되는 보조금 등의 부담은 제휴를 추진하는 사업자와 공동으로 해결해야 하는 몫이므로, 상당한 논의가 진행되어야 할 것으로 예상된다.

Ⅶ. 쟁점 이슈들

2007년 6월, KT는 출시를 준비 중인 IPTV 서비스의 성공을 장담할 수 없는 상황이었다. 아직 법제화 되지 않은 상태에서 KT는 세 가지 주요 서비스 요소(실시간방송채널서비스, 주문형비디오서비스, 양방향서비스) 중에서 실시간방송채널이 제외된 Pre-IPTV 서비스를 7월중 출시할 계획이다. 하지만, IPTV 서비스는 시장불확실성과 기술불확실성이 매우 높은 전형적인 하이테크 상품이다. TV 방송의 디지털 전환 시점이 2012년으로 예정되어 있으나, 시청자들의 디지털방송에 대한 인식이나 요구수준은 아직 높지 않은 편이기 때문이다.

게임콘솔(Game Console) 서비스는 IPTV 대비 상대적으로 검증된 시장을 가지고 있으나, 구형 게임콘솔과 신형 게임콘솔간의 호환성 부족과, 해외 시장에 견주어 국내 시장에서의 부진이 불확실성을 확대시키고 있다. 아울러 게임만을 위해 대량으로 제조된 비디오 게임기를 요구사항이 많은 IPTV의 영상단말로 활용하겠다는 것은 게임콘솔이 가진 기술적 특성을 변경하도록 요구할 것이며, 이에 따른 기술불확실성도 확실히 존재한다고 볼 수 있다. 하이테크 상품의 성공을 위한 전략으로 다른 하이테크 상품과의 제휴를 이끌어 낸다면, 두 상품이 가지고 있는 불확실성의 요소가 상쇄 혹은 확대 될 것인지에 대한 의문점이 들 수 있다. 파트너의 약점을 보완할 수 있고, 강화된 상품성을 바탕으로 새로운 표적시장을 공략하여 시너지가 날 수도 있다. 예컨대, 자녀의 교육을 위해 게임콘솔을 구매하고, IPTV와 게임콘솔이 가정의 거실을 장악할 수도 있는 것이다.

어느 사업자가 되건 고사양 단말과의 제휴에 대한 고민은 KT를 비롯한 IPTV 업계 공통의 고민이다. IPTV와 게임 콘솔 간의 제휴가 가져올 득과

실은 극명하게 구분이 된다. 장점은 첫째, 상기에서 지적한 바와 같이 게임콘솔사업자와 IPTV 사업자의 표적 고객군이 늘어난다는 점이다. 애초 타겟 고객군이 달랐던 두 상품이 융합하면서, 두 상품의 표적 고객군이 넓어지는 것은 대단한 장점이 될 수 있다. 둘째, KT는 보유하고 있지 않은 엔터테인먼트 역량을 보충하고, 게임콘솔사업자는 고객간의 인터넷 네트워크의 연결이라는 혜택을 얻는다는 점이다. 특히 모든 게임콘솔이 지향하는 차세대 게임의 형태가 네트워크 게임인 것은 시장에서 인터넷 망을 보유한 사업자와의 제휴가 얼마나 중요한지를 단적으로 보여주는 것이다. 셋째, 양 사업자는 자신만의 서비스에 특화된 유통망을 보유하고 있는데, 상품의 융합을 통해 유통망과 마케팅이 강화되는 면의 장점을 누릴 수가 있다.

물론 단점도 존재한다. 첫째, 표적 고객군이 늘어난다는 점은 좋을 수도 있으나, 융합된 제휴상품의 마케팅에 혼선을 초래할 수 있다. 예컨대 어느 한쪽도 만족시키지 못하는 상품으로 전략할 경우, 시장 확대의 실패를 양진영이 서로 떠넘기는 상황이 발생할 수 있는 것이다. 둘째, 게임콘솔과 IPTV의 결합은 융합시장에서는 매머드급 폭탄선언이 될 수 있다. 그만큼 정부와 산업계는 조심스러운 시각을 보일 수도 있다. 기존 국산 단말 제조사의 입지가 약화되거나, 리눅스(linux) 기반의 중소기업의 육성에 지장이 되는 지 염려할 수 있는 것이다. 특히, 삼성과 같은 대형 거래처는 상당한 압력을 행사 할 수도 있을 것이다. 셋째, 양 사업자의 제휴가 혼연일체가 되어 마케팅을 할 경우에 시너지가 나겠지만, 게임콘솔사업자와 IPTV 사업자 간의 문화적 차이를 극복할 수 없다면, 제휴의 결과가 나쁘게 나올 수도 있다. 유통망의 구조나 정책이 상이한 상태에서 일관성 있는 융합상품의 홍보, 프로모션이 진행되는 것이 관건이 될 것이라는 것이 참모들의 의견들이었다.

제휴 마케팅이 성공한다면, 양사는 게임콘솔에 1.5세대 IPTV를 포팅 시키기 위해 개발한 비용을 3년 내에 회수 할 수 있을 것으로 분석했다. 그리고 빠른 시일 안에 실시간 IPTV도 개발 할 수 있는 내부 분위기를 만들 수 있을 것으로 내다봤다.

만약 제휴 마케팅이 실패한다면, IPTV 사업자는 실패의 원인 분석과 함께 게임콘솔과 같은 고사양 단말의 환상을 깨고, 서비스의 품질에 직접적인 영향을 주는 일반 셋탑박스(STB) 단말의 점진적인 고도화를 직접 진행하고자 할 가능성이 높다. 그리고 제휴 실패의 경우, 게임콘솔 사업자는 국내에서의 실패 경험을 살려 해외 진출을 모색할 것으로 예상이 된다. 그러나 현실적으로 IPTV 사업자가 게임콘솔 수준의 고사양 단말을 개발할 수 있는 역량이 부족한 상태이므로, 직접 개발은 가능성이 적을 것으로 판단된다. 한편, 해외의 다른 게임콘솔 사업자가 재차 국내 IPTV 사업자와 제휴 논의를 할 가능성도 없지 않다. 현재 IPTV 사업자와 게임콘솔 사업자는 어느 정도의 리스크를 감수하고 있으나, 초기 투자비는 그리 크지 않은 편이다. 1.5세대 포팅 기술은 실시간 IPTV와 달리 보안 및 콘텐츠 개발 이슈가 적어 투자 실패시의 손실을 견딜 수 있을 것으로 판단하고 있다.

이형준 전무는 여전히 의사결정의 기로에 서있다. 'IPTV와 차세대 비디오게임콘솔의 제휴서비스는 뒤늦은 Pre-IPTV의 출시에 차별화 요소로 작용할 수 있을까?', '차별화를 위해 게임콘솔 제휴를 한다면, 과연 소니가 최적의 파트너일까?' 창밖으로 여의도 공원 건너 국제방송센터의 전경이 눈에 들어온다.

참고문헌

- 김상훈(2004), 하이테크마케팅, 박영사.
- 이상호, 김재범(2006), "방송 통신 융합 관련 규제정책 논의 전개와 기업들의 대응전략 연구," **정보통신정책연구**, 13(3), 147-176
- 최락권, 송치양(2008), "IPTV 서비스 구현을 위한 핵심 기술 연구," **대한전자공학회지**, 35(3), 237-251
- 머니투데이(2007), IPTV 및 PS3 관련 기사 검색
- 방송통신위원회(2008), IPTV 관련 자료, www.kcc.go.kr
- 에스케이텔레콤(2008), IR Conference 자료, www.sktelecom.com
- 전자신문(2007), IPTV 및 PS3 관련 기사 검색
- 케이티(2008), IR Conference 자료, www.kt.com
- 한국일보(2007), IPTV 및 PS3 관련 기사 검색
- Dull, Stephen F. Wilhelm A. Mohn and Tomas Noren (1995), "Partners," *The McKinsey Quarterly*, No. 4, 63-72
- IDC(2007), Worldwide Videogame Console Hardware and Software 2007-2011 Forecast and Analysis: Ready to Play a New Way Market Analysis.
- Moriarty, Rowland T. and Tomas J. Kosnik (1989), "High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change," *Sloan Management Review*, Summer, 7(17).
- Rangan, Yoshino (1996), "Forging alliances A Guide to Top Management," *The Columbia Journal of World Business*, 31(3), 6-13

Strategic Partnership Between Two High-Tech Convergence Media Services: A Case Study on the Marketing Alliance for Service Innovation Between IPTV and a Game Console

Sang-Ho Lee* · Sang-Hoon Kim**

Abstract

This paper deals with a case study on a strategic partnership between a new high-tech service called IPTV and a game console. In year 2007, KT, Korea's leading telco that embarked IPTV service as a follower, is searching for a high-feature alternative of set-top boxes to differentiate itself from competitors. On the other hand, Sony, the world-class leader of game industry, was also contacting many telecommunication companies to extend their business.

Is it truly appropriate for them to make alliances in this manner? Will both of them succeed in achieving their own goals? Using a game console as a set-top box may catapult KT's position in IPTV industry. But nobody knows how much uncertainty lies in both technology and marketing perspectives.

To make this attempt successful, one needs to carefully consider business dynamics, market readiness, etc. In this case analysis, authors describe most issues that are relevant to make such a critical decision. This case is a very instructive and useful one because it deals with many important topics in high-tech marketing area.

Key Words: High-Tech Marketing, Strategic Alliance, Diffusion of Innovations, New Product Strategy, Service Innovation, Game Industry, IPTV

* KT, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies(aSSIST), leeshow@empal.com

** Associate Professor of Marketing, Graduate School of Business, Seoul National University, profkim@snu.ac.kr

〈Teaching Note〉

하이테크 융합미디어 서비스간의 전략적 파트너십: IPTV와 게임콘솔의 마케팅 제휴 사례연구

Synopsis

IPTV의 법제화에 주력하던 KT는 우수한 기술력에도 불구하고, 경쟁사보다 1년이나 늦게 Pre-IPTV를 출시하게 된다. 뒤늦게 사업에 뛰어들은 LG의 경우는 예외로 두더라도, KT와 HTI(현재는 SK브로드밴드) 진영의 경쟁은 콘텐츠, 인프라, 광고, 마케팅, 영업 등 모든 측면에서 비교가 될 정도로 치열하다. KT가 경쟁매체 혹은 경쟁사 대비 차별화된 기술과 인프라를 가지고 있지만, 늘 고민이 되는 점은 후발주자가 갖는 '차별화'에 대한 고민이다. 특히, 미디어 사업자가 단기간에 넘지 못할 장벽을 고르라면, 셋탑박스(STB: TV용 디지털 디바이스)에 의한 차별화이다.

KT는 후발주자의 약점을 극복하고, 시장에서 선도사업자의 입지를 강화하기 위해 게임콘솔 사업자와의 제휴를 검토중에 있다. 이미 오래전에 MS와 우호적인 관계를 가지고 있음에도, 기술 정책적인 이슈로 인해 XBOX360은 쉽게 의사결정을 할 수 없는 단말이다. 반면에 소니의 PS3는 개방적인 기술 정책으로 인해 IPTV를 수용하기에 유리한 단말로 판단이 된다. 그러나 문화적인 차이가 상대적으로 큰 소니와의 제휴가 원활히 진행될 수 있을지에 대한 불확실성이 여전히 존재한다.

본 사례는 당시 KT가 처한 여러 가지 상황에서 차별화를 위한 KT의 고민과 그 중에서도 게임

콘솔 사업자와의 제휴를 통한 마케팅 협력 및 서비스 차별화를 어떻게 준비하였는지를 다루었다. KT가 IPTV의 차별화된 전략 단말을 위해 스스로 고성능 STB를 개발하는 대신 기존의 게임콘솔을 선택하는 것이 옳은지, 만약 선택한다면, MS와 소니 중 어디를 선정할 것인지에 대해 살펴보면서 하이테크 상품의 성공적인 파트너십 형성의 조건에 대해 학습한다.

Teaching Point

본 사례를 통해 IPTV의 시장 리더의 지위에 있는 하이테크 기업의 전략적 파트너십 형성 조건에 대해 학습할 수 있다. 파트너십의 유형과 평가기준 등에 대한 연습을 통해 전략적 연계의 다양한 이슈를 접할 수 있기 때문이다.

또한, 후발 기업의 시장전략에 대해 논의하고, 전략적 대안을 도출하는 과정을 통해 혁신과 전환 비용 등에 대해 깊이 이해할 수 있다.

특히, 본 사례는 아직 출시하지 않은 불연속적 혁신제품의 특성과 고객수용에 영향을 주는 요소에 대해 파악하고, 궁극적으로 선도사업자 혹은 후발 진입자의 장단점을 이해할 수 있도록 한다.

이 사례는 아래와 같은 마케팅 전략 이슈의 학습을 위해 사용될 수 있다.

- 표준의 결정, 유형 및 주요 기술
- 전략적 파트너십과 제휴의 유형
- 존속성 기술과 와해성 기술의 전략적 시사점
- 불연속적 혁신제품의 특성과 고객수용
- 하이테크 제품 전략
- 하이테크 상품의 시간 기반 전략

Assignment Questions

1. KT와 소니가 제휴하는 안에 찬성하는가? 아니면 반대하는가? 각각의 입장에서 찬성과 반대의 논리적 근거를 설명하십시오.
2. KT와 소니는 각각의 입장에서 상대방을 전략적 파트너로 선정하기 위한 평가를 할 수 있을 것이다. 자원(Resources), 관계(Relationships), 명성(Reputation), 역량(Capabilities), 교감과 문화(Chemistry and Culture)의 측면에서 본문의 내용을 근거로 1) KT의 입장에서 MS와 소니를 평가하고, 입장을 바꾸어 2) 소니의 입장에서 KT와 HTI를 평가하고, 평가결과에 근거하여 제휴 의사결정의 유의사항을 지적해 보시오.
3. KT와 소니가 제휴를 하여 출시하는 메가TV-PS3의 제휴 서비스가 출시될 경우 제품의 특성을 바탕으로 하여 소비자들의 수용가능성을 예측해 보라. 이때, KT의 입장에서 "게임도 가능한 IPTV"의 측면에서 ACCORD 분석을 통해 고객 수용 가능성을 설명하고 수용시기를 앞당기기 위한 마케팅 전략을 제시하십시오.

Analysis

1. KT와 소니가 제휴하는 안에 찬성하는가? 아니면 반대하는가? 각각의 입장에서 찬성과 반대의 논리적 근거를 설명하십시오.

IPTV 사업자와 게임콘솔 사업자는 각 사업의 영역에서 다각도의 제휴를 검토하고 있다. KT가 게임콘솔과 제휴를 하지 않는다면, 게임콘솔 사업자는 다른 IPTV 사업자와 제휴를 진행할 것으로 판단된다. IPTV 사업자 입장에서는 (본문에서 분석한 바와 같이) 소니와의 제휴가 가장 현실적인 전략적 대안이 될 수 있다. 게임콘솔사의 입장에서는 전국네트워크를 보유한 KT가 최적의 제휴 상대가 될 수 있을 것으로 판단된다. 따라서 IPTV 사업자와 게임콘솔사업자가 제휴를 한다면, KT와 소니의 제휴가 가장 바람직하다.

그러나 상기와 같은 긍정적인 측면 외에 제휴에 반대해야 하는 논리도 적지 않다. 구조적으로 제휴하기 어려운 체계를 가지고 있다거나, 기술적인 장애가 예상될 수도 있고, 극복하지 못할 문화적 차이도 분명히 내재되어 있다.

몇 가지의 선결조건이 합의 되어야 할 것으로 판단되며, 제휴를 추진함에 있어 본문에서 언급된 장단점을 바탕으로 찬성과 반대의 이유와 추가적으로 검토해야 할 이슈를 분석해 볼 수 있을 것이다.

2. KT와 소니는 각각의 입장에서 상대방을 전략적 파트너로 선정하기 위한 평가를 할 수 있을 것이다. 자원(Resources), 관계(Relationships), 명성(Reputation), 역량(Capabilities), 교감과 문화(Chemistry and Culture)의 측면에서 본문의 내용을 근거로 1) KT의 입장에서 MS와 소니를 평가하고, 입장을 바꾸어 2) 소니의 입장에서

〈표 6〉 제휴를 찬성하는 입장의 논리적 근거와 추가 검토 이슈

구분	논리적 근거	근거에 대한 추가 검토 이슈
찬성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 양사 표적 고객군의 확대를 통해 기존 서비스의 한계를 극복할 수 있음 - 게임은 10~20대, IPTV는 30~40대 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 표적 고객에 대한 고객조사를 통해 고객군의 확대가 가능한지 확인해야 함
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 각자 보유하지 않은 지식과 콘텐츠, 기술 등 보유역량의 확보가 가능함 - IPTV사업자의 보유 네트워크와 기술 - 게임사업자의 영화, 게임 등의 엔터테인먼트 콘텐츠 역량 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 보유 역량에 대한 제공의지 및 제공 범위에 대한 확인이 필요함
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 유통망, 마케팅 제휴의 시너지가 있을 것으로 전망됨 - 소니의 게임 유통 총판 체계 - KT의 전국 통신영업 대리점 체계 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현재 양사의 유통 구조와 마케팅 정책이 상당 부분 상이하여 이를 보완하지 않으면 시너지가 발생하지 않을 수 있음
	<ul style="list-style-type: none"> ○ KT의 홈네트워크, 미디어/ 콘텐츠 사업에 대한 비전과 소니의 홈엔터테인먼트 사업의 비전을 공유하여 공동의 목표를 추구 할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 비전의 공유와 공동의 목표를 위해 양사 최고 경영층의 비전 공유와 신뢰 형성이 필요함

〈표 7〉 제휴를 반대하는 입장의 논리적 근거와 추가 검토 이슈

구분	논리적 근거	근거에 대한 추가 검토 이슈
반대	<ul style="list-style-type: none"> ○ 타겟 불일치로 인한 커뮤니케이션의 어려움이 예상되며, 각각의 고객이 기대하는 서비스에 대한 기대수준이 달라, 완전완비 제품을 구현하는 데 어려움이 예상됨 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개별 고객의 기대치는 상이하나, 가정의 거실에 제공되는 서비스라는 공통점이 있으며, 가족구성원의 공동의 기대를 만족시키는 방향으로 상품을 기획하고, 일원화된 커뮤니케이션이 이뤄지도록 준비할 경우 타겟 불일치로 야기되는 문제점 극복이 가능할 수도 있음
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 연관 산업계의 반발로 인해 원활한 협력이 어려울 수 있음 - 단말(STB) 제조 가전사들의 반발 - 서비스 어플리케이션 개발사의 추가 개발에 대한 우려 - 콘텐츠 보유사업자의 엔터테인먼트 영역 침투에 대한 우려 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 연관 기업 상생방안 마련 및 당위성에 대한 설득으로 극복될 수도 있음 - 게임콘솔이 기존 단말(STB)을 대체할 정도의 수요창출은 한계가 있으므로 기우에 불과 - 서비스/ 콘텐츠의 경우 융합서비스의 등장으로 공동의 시장창출이 가능하므로 긍정적일 수 있음
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 유통 구조의 상이함으로 인한 현장의 마케팅 정책의 혼선 - 양사 유통구조 및 정책의 보완에 많은 시간이 소요됨 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 유통구조의 개선은 단기적으로 어려우나, 단계적으로 개선하여, 양사 시너지가 날 수 있도록 정책 추진 할 수 있으며, 현장 마케팅 요원 교육을 통해 일원화된 마케팅 대응을 할 경우 극복할 수 있음
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 문화적 Gap 극복의 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기본적인 문화적 차이가 있음을 인정하고, 공동의 장소에서 TFT조직으로 운영을 하여, 상대를 배려하는 차원의 긴밀한 협조체계 구축이 가능할 수 있음
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 촉박한 기술개발 기간 및 IPTV 사업권 미확보로 인한 채널수용 여부 미확정 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 초기단계 Pre-IPTV를 서비스로 제공하고, 추가적인 업그레이드 서비스를 단계별로 기술을 공동개발하는 방안강구 필요함

서 KT와 HTI를 평가하고, 평가결과에 근거하여 제휴 의사결정의 유의사항을 지적해 보시오.

- 1) KT 입장에서 게임콘솔사업자의 보유 자원, 관계, 명성, 역량, 교감 측면의 평가
 자원측면에서 분석해본 결과 자금(Money)은 양사 모두 충분한 본사의 지원을 받고 있었다. 보유 정보력(Information)은 KT와 오랜 관계를 유지해온 MS가 상대적으로 우수한 것으로 판단되나, 개발인력을 국내에 보유한 소니의 기술력과 시간적 단축 가능성이 우수한 것으로 평가되었다. 또한 콘텐츠 및 국내시장의 영향력은 MS가 우수하나, 직접적인 전문 유통채널과의 관계는 소니가 상대적으로 전문성을 보유하고 있는 것으로 평가되었다. 결과적으로 자원과 관계 측면의 평가는 기술인력의 국내 직접 보유 여부에 따른 평가가 크게 작용하였는데, 소니가 다소 우수한 것으로 평가되었고, 명성 측면의 평가는 두 회사가 유사한 수준인 것으로 분석되었다.

한편 역량, 교감과 문화 측면에서는 MS가 소니보다 우수한 것으로 파악되었다. IPTV 기술에 대한 이해도나 경험에서 MS가 우수하였고, KT를 이해하는 측면도 높게 나타났다. 오랜 기간동안 KT와 우호적인 관계를 가져온 MS의 장점이기도 한데, 양사의 가치를 이해하고, 주요 실무진간의 인간적인 교감을 통해 문화적 차이도 상대적으로 적은 편이었다. 이러한 문화적 차이는 단기간내 파악하거나, 극복할 수 없는 이슈이므로 소니에게 불리하게 작용된 것이라 할 수 있다.

그럼에도 불구하고, 전체적으로 소니의 마케팅 역량이 MS보다 뛰어난 것으로 판단되었다. 소니는 IPTV를 위한 별도의 총판 체계를 구상하고, 마케팅 프로모션등의 유통망 제휴를 추진할 것을 제안하였다.

상기 분석과 같이 역량과 교감 문화 측면의 평가는 교감과 문화측면의 약점에도 불구하고, 마케팅 스킬에 대한 역량이 뛰어난 소니의 역량이 돋보이

〈표 8〉 보유 자원, 관계, 명성 비교 평가

구분		MS	소니	비고
자원 Resources	Money	우수	우수	투자 여력
	Technology	기술력 우수하나 해외 인력 지원 필요	기술력 우수하며 국내 개발인력 보유	자원의 가장 중요한 평가 요소
	Information	우수	보통	
	People	우수	우수	
	Time	상대적 부족	상대적 충분	자원 투입/ 개발 기간
관계 Relationships	Customers	보통	보통	게임유저
	Channels	보통	상대적 전문성 보유	전문 유통채널 보유 여부
	Industry influences	우수	보통	콘텐츠/ 유통 영향력
명성 Reputation	Visibility	우수	우수	산업계 명성 유사
	Credibility	우수	우수	

* 상기 내용은 본문의 결과를 근거로 재정리하였음.

〈표 9〉 보유 역량, 교감과 문화 비교 평가

구분		MS	소니	비고
역량 Capabilities	Technological expertise	우수	우수	유사하거나 큰 차이없는 것으로 평가
	Industry experience	IPTV에 대한 경험	IPTV 경험은 없음	
	Creative talent	우수	우수	
	Managerial knowhow	우수	우수	
	Marketing skill	상대적 부족	상대적 우수	중요한 요소
	Knowledge of KT	높음	낮음	KT에 대한 이해도
	Strategic thinking	우수	우수	-
교감과 문화 Chemistry and Culture	Communication Capacity	보통	보통	내부 의사소통 역량
	Value Understanding	우수	보통	상호교감 및 문화에 대한 정보는 단기 파악이 어려움
Personalities of Key Person	우수	보통		

* 상기 내용은 본문의 결과를 근거로 재정리하였음.

〈표 10〉 보유 자원, 관계, 명성 비교 평가

구분		KT	HTI	비고
자원 Resources	Money	우수	보통	투자 여력
	Technology	기술력 우수	기술력 우수	두 회사의 기술력에 큰 차이가 없다고 가정함
	Information	우수	우수	
	People	보통	보통	
	Time	상대적 부족	상대적 충분	자원 투입/ 개발 기간
관계 Relationships	Customers	보통	우수	게임유저기반
	Channels	우수	우수	전문 유통채널 보유 여부
	Industry influences	우수	보통	콘텐츠/ 유통 영향력
명성 Reputation	Visibility	우수	우수	산업계 명성 유사하나 KT가 신뢰성 우수
	Credibility	우수	보통	

* 상기 내용은 평가자의 입장에 따라 다를 수 있음.

는 것으로 분석되었다.

- 2) 게임콘솔사업자 입장에서 IPTV사업자의 보유 자원, 관계, 명성, 역량, 교감 평가
게임콘솔 사업자인 소니와 MS는 IPTV 사업자

에 대한 파트너 선정 평가를 아래와 같은 평가 틀을 통해 진행할 수 있을 것으로 예상된다. KT와 HTI 등의 IPTV사업자를 평가함에 있어, 각 파트너링 후보기업이 가지고 오는 것을 자원, 관계, 명성, 능력, 교감과 문화 측면에서 평가한다면 다음

과 같은 표로 구성할 수 있다.

아래의 평가는 본문에서 IPTV사업자가 게임콘솔 사업자를 평가할 경우와 마찬가지로, 몇가지 분석 결과에 대한 주의사항에 대해 주지할 필요가 있다. 첫 번째는 파트너 기업의 선정 이후, 기 제휴된 다른 파트너에 영향을 줄 수 있는 관계 인지도 파악해야 하며, 둘째는 IT 기술의 급격한 발전이 예상되므로 단기적인 계약을 하더라도 기술 규격의 변화 및 개발사안에 대해서는 분명한 양사 이해가 있어야 한다는 점, 셋째는 제휴를 서두를 경우 각사가 보유한 고유의 정체성을 훼손할 수 있다는 점이다. 따라서 제휴의 장기적 지속을 위해서는 아래 파트너사 평가와 함께 주의사항을 염두에 두고 양사가 합의해 가는 것이 필수적인 사항이라고 할 수 있다.

상기 분석과 같이 자원과 관계 측면의 평가는 소

니의 입장에서 투자규모, 국내 산업계 영향력, 국내의 산업에서의 명성과 신뢰성에 KT가 우수한 것으로 분석되었다.

상기 분석과 같이 역량과 교감 문화 측면의 평가는 소니의 입장에서 전국 실시간 IPTV서비스가 가능한 KT의 역량이 우수한 것으로 분석되었다.

3. KT와 소니가 제휴를 하여 출시하는 메가TV-PS3의 제휴 서비스가 출시될 경우 제품의 특성을 바탕으로 하여 소비자들의 수용가능성을 예측해 보라. 이때, KT의 입장에서 “게임도 가능한 IPTV”의 측면에서 ACCORD 분석을 통해 고객수용 가능성을 설명하고 수용시기를 앞당기기 위한 마케팅 전략을 제시하시오.

Everett Rogers는 이른바 ACCORD 모형을 제

〈표 11〉 보유 역량, 교감과 문화 비교 평가

구분		KT	HTI	비고
역량 Capabilities	Technological expertise	우수	보통	기술적 역량은 대동소이하나, KT의 전국 IPTV 출시역량이 돋보임
	Industry experience	Real IPTV 경험	Real IPTV 경험은 없음	
	Creative talent	보통	우수	
	Managerial knowhow	우수	보통	
	Marketing skill	상대적 우수	상대적 보통	-
	Knowledge of Game	낮음	낮음	-
	Strategic thinking	보통	우수	-
	Communication Capacity	보통	보통	내부 의사소통 역량
교감과 문화 Chemistry and Culture	Value Understanding	우수	우수	상호교감 및 문화에 대한 정보는 단기 파악이 어려움
	Personalities of Key Person	우수	보통	

* 상기 내용은 평가자의 입장에 따라 다를 수 있음.

안하고 혁신적 신상품의 성공여부를 예측하는데 활용 수 있다고 했다. ACCORD 모형이란 상대적 이점(relative Advantage), 적합성(Compatibility), 복잡성(Complexity), 관찰가능성(Observability),

인지된 위험(perceived Risk), 분할가능성(Divisibility)의 줄인 말인데 각각의 의미는 다음과 같다.

- 상대적 이점 - 기존 제품에 비해 얼마나 많은

〈표 9〉 ACCORD 분석 및 평가

기준	분석	평가
상대적 이점 (Relative Advantage)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기존 IPTV 단말(STB)로는 구현하기 어려운 새로운 기능(고화질, 화려한 UI)과 콘텐츠들(게임유저 입장에서는 채널과 비디오 등의 영상이, 미디어 수용자 입장에서는 고화질 게임이 추가되는 등)의 추가로 고객은 기존 서비스와 확연히 차별화되는 불연속적 혁신 제품에 대한 만족도가 커질 수 있음 	상
호환성 (Compatibility)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 새로운 단말의 교체로 서비스를 제공받게 되나, 기존의 제품에서 제공하는 서비스가 모두 제공되는 호환성을 가지고 있다면, 서비스의 확산 속도에 긍정적 영향을 줄 수 있음. ○ 다만, 기술개발의 기간이 촉박하여, 단계적으로 서비스를 제공하는 경우, 혹은 일부 기능이 제외된 상태에서 제공되는 경우 호환성의 결여가 생길 수 있으며, 초기단계 제휴 서비스모델은 다소간의 호환성 불일치가 예상되 	중 또는 하
복잡성 (Complexity)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 게임콘솔 사용자는 TV 리모컨이 아닌 게임 컨트롤러를 주로 이용하고 있으나, IPTV 사용자가 게임콘솔을 이용할 경우 리모컨이 아닌 컨트롤러를 제공할 경우, 서비스에 대한 부정적 인식에 심각한 영향을 줄 수 있음 ○ 게임콘솔에서 사용하는 리모컨이 특수한 제작과정을 거치므로 고가적으로 별도 판매 된다면 이점도 부정적으로 작용할 수 있음 ○ 실제 IPTV 리모컨이 게임콘솔에서 그대로 사용할 수 없을 것이 확실하므로 이점은 제휴서비스가 갖는 최대의 단점이 될 수 있음 	하
관찰가능성 (Observability)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 게임콘솔을 보유한 사용자는 본 서비스를 시연할 수 있음(게임의 맛보기 서비스를 동일하게 제공할 수 있음) ○ 그러나, 게임콘솔을 구매하지 않은 고객은 시연을 할 수 있는 체험관이 없을 경우, 경험할 수 있는 기회가 없게 됨. ○ 유통 매장의 상설 전시장과 통신 대리점에서의 시연방안이 강구되어야 확산에 영향을 줄 수 있음 	중
인지된 위험 (Perceived Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 게임콘솔의 가격이 고가이므로, IPTV와 결합된 요금으로 제공될 경우, 가격에 민감한 게임 유저의 경우 Lock in에 대한 우려가 발생할 수 있음 ○ IPTV를 주로 사용하는 수용자의 경우, 게임중독에 대한 막연한 우려가 생길 수 있음 ○ 특히, 학생 자녀를 둔 가정의 경우, IPTV의 교육서비스 장점을 게임콘솔이 상쇄시켜, 아예 둘다 구입하지 않게 되는 현상이 발생할 수 있음 	하
사용 가능성 (Divisibility)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 렌탈을 이용한 단말 임대 모델을 적용할 경우, 고객은 몇 개월 무료 체험 등의 기회를 통해 서비스를 지속 이용해도 좋을 지에 대한 판단을 할 수 있게 됨 ○ 그러나, 렌탈에 적용되는 모델은 단말의 규격이 정형화 되어 있고, 주변기기의 추가 변경이 적은 제품에서 많이 제공됨. 게임 콘솔의 경우 단말은 정형화 되어 있어 본체의 렌탈은 가능하나, 서비스의 원활한 이용을 위해서는 별도의 컨트롤러 추가, 리모컨 구입, 공유기 설치 등의 부수적인 선택 구매가 이뤄져야 하므로 소비자 입장에서 시용하기 용이하지 않을 가능성이 큼 	중 또는 하

추가적 효용을 제공하는가?

- 적합성 - 사용자의 기존 사용 습관이나 라이프 스타일과 일치하는가? 얼마나 많은 행동 변화를 요구하는가?
- 복잡성 (용이성) - 이해하기 어렵고(쉽고), 사용하기 어려운가(쉬운가)?
- 관찰가능성 - 타인의 사용 상황을 관찰하기 쉬운가?
- 인지된 위험 - 소비자가 인지하는 경제적, 신체적 위험은 없는가?
- 분할가능성 - 신상품의 일부를 부분적으로 사전에 체험해 볼 수 있는가?

〈표 9〉는 ACCORD 모형의 다섯 가지 기준에 입각하여 IPTV와 게임콘솔의 제휴 상품이 고객 측면에서 수용가능한지 각 항목별로 분석해 본 것이다. 각 항목에 따른 상세한 분석과 함께 단계를 상, 중, 하의 3단계로 평가할 수 있다.

평가결과를 요약하면 다음과 같다. 상대적 이점의 경우 가장 좋은 평가를 할 수 있으며, 호환성, 관찰 가능성, 시용가능성에서는 중간 정도의 평가를 할 수 있다. 다만, 영향을 줄 수 있는 요소를 잘 관리 할 수 있어야 하며, 그렇지 못할 경우 낮은 평가로 바뀔 수 있다. 복잡성과 인지된 위험은 확산에 가장 걸림돌이 될 것으로 예상된다. 이는 게임 콘솔이 갖는 서비스의 특성과 TV 서비스의 특성의 상이로 인해 예상되는 평가로 볼 수 있다. 게임콘솔의 타겟이 10~20대이고, TV는 30~40대의 주부인데, 이들 두 그룹-국내와 같은 10대 청소년의 학습 환경에서 극명한 차이를 보이는 고객 그룹-은 서로의 TV 시청행태에 대해 반대의 경향을 보이는 경향이 있다. 게임콘솔이 갖는 부정적 이미지를 IPTV의 교육서비스가 얼마나 상쇄시켜 줄 수 있는지가 복잡성과 인지된 위험을 극복하는 관건이라고 분석할 수 있을 것으로 본다.