

IPTV에 대한 케이블TV의 대응전략: CJ케이블넷 사례[†]

전 종근*

A Defensive Strategy of Cable TV against IPTV: A Case Study of CJ CableNet

Abstract

This study describes a challenge that a leading Korean cable television service provider, CJ CableNet, has faced when a competing service, IPTV, was about to begin its service in 2008. It was a huge challenge to CJ CableNet to compete against the IPTV providers which are larger than the company. The Korean cable TV industry has been under strict regulations on service coverage, which have led the companies in the industry uncompetitive for a long time. CJ CableNet has been growing up by several M&As and is now focusing on converting its services from analog to digital, which will presumably help keep customers from defecting and increase ARPU(Average Revenue Per User). The managers of the company have decided to renew the website of the company to attract more visitors and to make it a powerful direct marketing channel. While they are trying to develop other new channels through strategic alliances, they may have to face the potential conflict with existing channel members.

I. 서론

국내 케이블방송 업계는 지난 수년 간 그 어느 산업 못지않게 역동적으로 변화하고 있으며 산업의 구조가 빠르게 변화하고 있다. 최근 몇 년 간 인수합병이 활

[†] 이 연구는 한국외국어대학교의 교내연구비 지원으로 이루어졌음. 본 사례연구에 나오는 CJ케이블넷은 현재 CJ헬로비전로 개명되었으며 이 사례는 IPTV와의 경쟁이 시작되던 2008년의 상황에서 CJ케이블넷의 경쟁전략을 다루고 있음.

* 한국외국어대학교 국제경영학과 부교수

발해지면서 중소기업 위주의 산업에게 대기업이 주도하는 산업으로 변화하고 있으며 일반인들에게 생소한 이름의 방송사들이 생겨나고 있다. 한국의 케이블 TV 방송이 시작된 지 이제 불과 10여년이 지났으나 국내 전체 가구의 90%가 넘게 케이블 방송을 시청하고 있어 보급률로만 보면 이미 포화시장에 도달하였다. IMF 외환위기를 겪으면서 많은 케이블 방송사들이 경영위기에 처하기도 하였으나, IPTV가 본격적으로 시작되기 직전의 몇 년 간은 대부분의 기업들이 20~30%대의 매출액순이익율을 기록하는 등 케이블방송 산업이 황금기를 보내고 있었다. 정부의 정책에 의해 지역별로 한 두 개의 사업자만 존재하기 때문에 독과점업이고, 경쟁사업인 위성방송이 제대로 경쟁력을 발휘하지 못하면서 케이블 방송 사업은 한동안 이렇다 할 경쟁자가 없는 상태였다.

그런데, 이러한 상태가 그리 오래갈 것 같지 않은 상황이 발생하였다. 통신사업자들이 인터넷 망을 통하여 방송 사업을 허가해주는 IPTV 법안이 2007년 말 국회를 통과함에 따라 2008년부터는 케이블TV의 본격적인 경쟁자가 나타날 것으로 예상되기 때문이다. 문제는 IPTV 서비스를 준비중인 통신사들은 KT, 하나로 텔레콤과 같은 거대 통신사들이며 이들이 막대한 자금력과 네트워크 자원을 무기로 공격적인 마케팅을 펼칠 경우

케이블TV 산업이 기존에 누려온 대표 유선방송산업이라는 자리를 내줘야 할지도 모른다는 불안감이 형성되고 있다.

이러한 상황에 대비하여 국내 케이블 TV 방송사들은 기존의 고객이 이탈하지 못하게 유지시키는 방안을 강구하고 있으며, 디지털케이블방송을 조기에 정착 시킴으로써 디지털 방송시장을 선점하려고 애쓰고 있다.

CJ케이블넷은 CJ그룹의 계열사인 CJ홈쇼핑을 지주회사로 둔 자회사로서 부산경남, 서울, 충남 등 전국 각지의 유선방송사들을 인수합병함으로써 단기간 내에 업계 2위의 케이블 방송사로 성장하였다. 케이블 방송업계를 선도하는 회사로서 CJ케이블넷은 국내 유료방송의 주도권을 지속적으로 유지하고, 더욱 공고히 하기 위한 과제를 안고 있다.

II. 국내 케이블TV 산업의 발전 과정

1. 국내 케이블TV의 태동과 초기 진통

국내 케이블TV의 시작은 지상파 방송의 난시청지역 해소를 위해 1960년대 초반부터 중계유선 방송(RO)이 나타나면서부터이다(이인찬, 김도연, 고동희 1999). 중계유선 방송사는 유선을 이용하여 지상

과 TV신호를 중계, 송신하는 역할을 담당하였다. 중계유선 방송은 유선방송관리법에 의거하여 사업구역을 시, 군, 구의 관할구역 범위 안에서 대통령령으로 정하게 되어 읍, 면, 동으로 세분화되는 경우가 많아 사업자의 대부분이 영세하고 사업체의 형태도 법인(8.5%)보다는 개인형태(91.5%)가 대부분이다(김도연, 1998). 중계유선 방송은 1995년에 케이블TV가 출범한 뒤에도 이에 편입되지 못하고 독자적으로 남았고 1997년 말에는 중계유선 가입자가 700만 명을 상회하였다. 유료가입 가구도 650만 가구가 넘었으나, 사업자당 유료 가구수는 평균 1만 가구에도 미치지 못할 정도로 영세하였다. 단, 중계유선방송사업자는 프로그램 송출(SO)과 전송망사업(NO)을 겸할 수 있었다.

케이블TV는 1991년 12월에 ‘종합유선방송법’이 제정되면서 도입이 시작되었고, 종합유선방송위원회와 한국케이블TV 협회가 설립되었으며 정보통신부와 문화관광부가 관장하였다. 1994년에 전국 50개 구역별로 각 하나씩의 사업자를 선정하였고 1995년에 21개의 프로그램 공급사와 39개의 종합유선방송국이 참여하여 본격적인 케이블TV 시대가 열리게 되었다.

우리나라 종합유선방송 사업자 구도의 특징은 관련 업체를 3개의 유형으로 분할하여 정책이 수립되었다는 점이며 세 유형의 특징은 다음과 같다.

- 1) 종합유선방송국(SO): 프로그램의 가입자 송출, 지역채널 운영, 마케팅, 맥내 시설 설치 및 가입자 관리 담당
- 2) 프로그램 공급사업자(PP): 채널의 프로그램 편성, 제작, 공급 담당
- 3) 전송망사업자(NO): 방송국에서 가입자까지의 전송설비를 설치, 운영 및 담당

SO의 PP소유나 PP의 SO 소유 등 수직 결합은 법으로 금지되었다. 케이블TV는 방송 측면 뿐만 아니라 산업적 측면도 함께 지니고 있으나, 우리나라의 경우 공보처 주도로 사업추진이 이루어짐에 따라 방송의 측면만 강조되고 산업 측면은 간과되었다(조신 외 1996). 이로 인해 종합유선방송국(SO)은 지상파 방송사와 같은 언론 매체로서 규제되어 왔다. 따라서 기존 방송사나 언론사는 종합유선 방송국(SO)을 소유할 수 없었고, 복수의 SO 소유도 금지하였으며 종합유선 방송국은 해당 지역의 중소기업을 우대하여 선발하였다. 1997년 5월에는 기존에 업체가 선정되지 않은 중소도시를 중심으로 24개의 2차 SO들이 선정되었다. 초기에 유선방송 채널 29개 중에서 유료 방송인 캐치원을 제외하고 모든 채널을 공급하도록 하였으며 시청료는 월 15,000원에 책정하고 SO, PP, NO는 각각 52.5%, 32.5%, 15%씩 배분하였다.

이러한 전 채널 의무전송 정책 때문에 유선방송사업자는 월 3,000원의 중계 유선방송과 가격 경쟁에서 불리한 입장에 있었다. 법적으로 중계유선 방송의 서비스 범위는 지상파의 재전송 및 녹음녹화 채널 전송, 국내위성방송의 전송 등에 국한하고 있으며 최대 12개 채널만 제공할 수 있도록 규정되어 있으나 이러한 규정을 준수하고 있는 중계유선방송사는 거의 없고, 대부분은 12개를 훨씬 넘어 다양한 국외 위성채널들과 녹음녹화채널들을 전송하였다(이인찬, 윤충한, 2000). 때문에 SO들은 이후에 몇 개의 채널만 제한해서 구성한 보급형 상품을 도입함으로써 중계유선방송사들과의 경쟁에 대응하였다. 종합유선방송국은 지

역 채널을 운용할 수 있도록 허용되었으나 서비스 권역이 협소하고 소비자의 수요도 미미하여 지역방송의 역할을 제대로 수행할 수 없었다.

케이블방송의 출범 이후 케이블TV 시청가구는 꾸준히 증가하여 1997년 7월에 200만 가구를 돌파하였으나, 무료가입자가 많았고 유료가입 가구는 80여만 가구에 그쳤다. 기존의 저렴한 중계 유선 가입자가 많았기 때문에 후발주자인 종합 유선방송의 가입자 확보는 쉽지 않았다.

2. 케이블TV 상품

케이블TV는 채널들의 조합을 다양하게 구성하여 가격을 달리하는 차별적인

<표 1> 묶음상품 티어의 변화

	조사시점	의무형	묶음 2	묶음 3	묶음 4	기본형
평균 채널수	2003년 12월	21.5	44.2	56.6	62.8	68.6
	2004년 12월	21.7	44.4	57.1	63.0	70.2
	2005년 12월	24	45	59	65	72
가입자 수 (1,000) 점유율(%)	2003년 12월	570(5.1)	7,045(63.2)	1,440(12.9)	118(1.1)	1,976(17.7)
	2004년 12월	723(5.7)	7,134(55.9)	2,440(19.1)	462(3.6)	2,011(15.8)
	2005년 12월	894(6.4)	8,363(59.5)	2,751(19.6)	321(2.3)	1,735(12.3)
티어 평균가격	2003년 12월	2,764	4,639	5,188	7,502	8,545
	2004년 12월	3,043	4,835	5,353	5,002	7,927
	2005년 12월	2,723	4,728	6,089	7,781	9,498
운영 SO 수	2003년 12월	74	97	69	21	110
	2004년 12월	99	91	85	23	116
	2005년 12월	108	92	91	22	114

자료원: 오정호, 2007.

상품으로 판매하는데 채널들의 묶음을 티어(tier)라고 한다. 기존에는 SO가 티어를 자유롭게 구성하는 것을 규제하고 일률적으로 모든 채널을 방송하게 하였는데, 이는 기업의 상품개발을 규제하는 것과 같은 것이다. 1991년 종합유선방송법이 개정되면서 규제가 완화되어 SO들은 몇 가지의 티어를 선택적으로 운영할 수 있게 되었다. 가장 저렴한 티어가 ‘의무형’인데, 평균 24개 채널(2005년 12월 기준)로 구성되고 월 평균 요금은 2,700원 수준이었다(오정호, 2007). 반면 가장 비싼 것은 ‘기본형’으로 평균 72개 채널(2005년 12월 기준)로 구성되고 월 평균 요금은 9,500원이었다. 2005년 말 기준으로 전체 케이블TV 가입자의 59.5%는 채널수 45개의 저가형 ‘묶음 2’ 티어에 가입하였고, 고가인 기본형 가입자는 12.3%에 불과하였다. 기본형 티어의 승인 공급가격은 원래 월 15,000원이었지만 실제 평균 요금이 이에 크게 못 미치는 이유는 아파트 등 공동주택 단체 가입가구의 이용요금 할인율이 높기 때문이다.

3. SO의 사업 다각화

가입자수 증가가 더 이상 활발하게 일어나지 않는 시장 포화단계에 가까워지자 SO들은 다각화를 시도하였다. 1997년 SO의 매출액은 수신료 수익 72.6%, 광고수익 4.57%, 기타 수익이 22.83%였는

데, 2000년에는 55.05%, 7.47%, 37.49%로 각각 변화하였고, 2005년에는 46.88%, 5.95%, 47.17%로 변화하는 등 수신료 수익의 비중이 지속적으로 감소하고, 기타 수익의 비중이 크게 증가하였다(방송위원회, 2001, 2006). 기타수익에는 홈쇼핑 송출수수료, 인터넷접속 사업수익, 시설 설치 수익, 컨버터임대료 수익 등이 있었다. 케이블TV 가입자는 이미 포화수준에 이른데 비해 가입자로부터 얻는 평균 수수료는 월 5천원 내외에 불과하기 때문에 SO들은 이용자 당 매출(ARPU)을 증가시키는데 주력하고 있으며 그 방안으로 다각화가 중요하게 되었던 것이다.

국내 SO들은 대부분 인터넷접속 서비스 사업에 진출하고 있는데, 이는 월 요금이 20,000원 내외로 케이블TV 월 시청료보다 몇 배나 높아서 매출액 증대에 큰 도움이 된다. 또한 물리적 네트워크에 기반을 둔 서비스이고, 동일한 방송권역 내의 거주자들을 대상으로 한다는 측면에서 사업 관련성이 높으며, 유선전화 서비스 사업도 동일한 네트워크에 과금 및 마케팅 통합으로 비용절감 효과를 누리면서 매출증대를 꾀할 수 있기 때문에 다각화의 주요 수단으로 인식되었다.

4. 케이블TV 산업의 위기와 인수 합병

1997년 말에 불어 닥친 IMF 외환 위기

의 영향으로 대다수의 SO들이 적자를 면치 못하고 경영의 어려움에 빠지게 되었다. 1997년까지 SO들이 기록한 누적적자는 1,546억 원에 달하였고, PP의 경우는 6,502억 원이었다. 결국 부도에 빠진 사업자들이 여럿 나타났고, 이에 따라 사업자간 인수합병이 발생하였다. 2000년 이후에 사업자간 기업결합이 활발하게 진행되었으며 SO의 대기업화가 진행되었다. 복수종합 유선방송사업자(MSO)가 보유한 SO의 수는 2005년 6월 현재 79개에 달하여 전체 119개 SO의 66.4%를 차지하였고, 매출 비중은 71.5%에 달하였다. 서로 다른 권역에 있는 SO 인수 합병 뿐만 아니라 같은 지역에서 서로 경쟁해 온 사업자를 인수한 사례도 나타났다.

5. 규제완화와 SO활성화

1999년에 종합유선방송법이 개정되었

는데, 이로 인해 SO는 채널선택권을 부여받았고, 기존에 금지되었던 PP, SO, NO 간의 상호겸업이 허용되었다. 또한 대기업과 외국인의 지분보유 비율은 33%까지 확대되었다. 또한 2002년에는 위성방송 사업이 개시됨으로써 그동안 독점 상태에 있던 유료방송 시장이 경쟁 시장으로 변화하게 되었다. SO들도 초고속 인터넷 사업에 활발히 진출함에 따라 치열한 경쟁시장에 진입하게 되었다.

Ⅲ. CJ케이블넷 현황

CJ그룹은 전세계 18개국에서 사업을 영위하는 총 118개의 계열사를 보유하고 있으며 2006년 그룹 매출 총액은 8조 5천 억에 달하였다. CJ의 엔터테인먼트 and 미디어 사업군은 국내 최고는 물론, 아시아 시장에서 가장 강력한 엔터테인

<표 2> 주요 MSO의 보유 SO수 현황

구 분	수유 SO 수	방송권역수	가입자 수(단위: 천)	매출액(단위: 백만원)
태광	21	14	3,241	280,541
CJ케이블넷	8	7	1,662	121,467
중앙 네트워크	12	12	1,616	115,357
씨엔엠	16	14	1,593	228,260
HCN	7	7	822	73,735
온미디어	6	6	531	50,176
큐릭스	7	6	508	73,830
합계	79	57	9,973	943,365

주) 2005년 6월 기준임.

자료원: 유진수, 안형택, 신혁승 2007.

먼트 브랜드 가운데 하나로 인식된다. 종합 엔터테인먼트 및 미디어그룹으로의 변신을 시도하고 있던 CJ그룹은 2002년에 MSO인 CJ케이블넷을 출범시킴으로써 케이블TV 사업에 진출하였다. CJ그룹은 이미 홈쇼핑과 m.net, 홈CGV 등 오락 전문 채널을 중심으로 콘텐츠 사업을 확대해왔기 때문에 MSO 사업진출을 통해 수직적 계열화 시너지 효과를 추구하였다. 2000년 3월 CJ가 39쇼핑(현 CJ홈쇼핑)을 인수할 때 양천케이블 방송도 함께 인수하면서 본격적인 SO 사업을 시작하게 되었다. CJ는 CJ케이블넷이 출범하기 이전에 서울 양천구 양천케이블을 비롯해 창원·진해의 경남방송, 마산·통영·거제·고성의 마산방송, 김해·밀양·양산·창녕·합천·거창의 금양방송, 부산 중·동·영도구의 중부산방송 등 서울과 경남 지역의 5개 SO를 확보하고 있었으며, 계열사인 CJ홈쇼핑을 통해 총 13개 SO에 지분을 투자하고 있었다. CJ는 CJ케이블넷을 통해 MSO 본부조직 구성을 강화하고 지역별 조직을 통합하는 등 MSO 총괄 기능을 부여하였다. 이러한 작업은 3단계에 걸쳐서 이루어졌다.

1단계: CJ는 MSO 총괄본부인 CJ케이블넷을 출범시키고 총괄 사장으로 경남 김해 지역의 케이블방송국(SO)인 금양방송 김해동 사장을 선임했다.

2단계: 2004년까지 MSO 조직을 강화하고 지역별 조직을 통합하였다. 이에는 전산 네트워크 등 통합을 위한 인프라를 구축 및 SO별 부서 업무분장 및 명칭을 통일 등의 작업이 포함되었다.

3단계: 2005년에 CJ케이블넷이 지주회사로 전환되어 SO총괄 기능을 담당하게 되었으며, 한편 CJ케이블넷은 CJ홈쇼핑이 2007년 지주회사로 전환함에 따라 다른 4개사와 함께 그 자회사가 되었다. MSO가 지주회사를 설립하는 목적은 추가적인 대규모 외부투자자금 유치를 위해 복잡한 SO의 소유지배구조를 단일 지주회사체제로 개편하기 위함이다. CJ케이블넷은 지주회사체제를 갖춘 후 2005년에 1,625억 원의 대규모 외자 유치에 성공했다. 투자자금은 신규 인수합병이나 디지털 방송 전환사업에 투자하게 된다. CJ케이블넷은 2005년에 디지털 방송 송출설비인 디지털 케이블미디어센터(DMC)를 구축하였다.

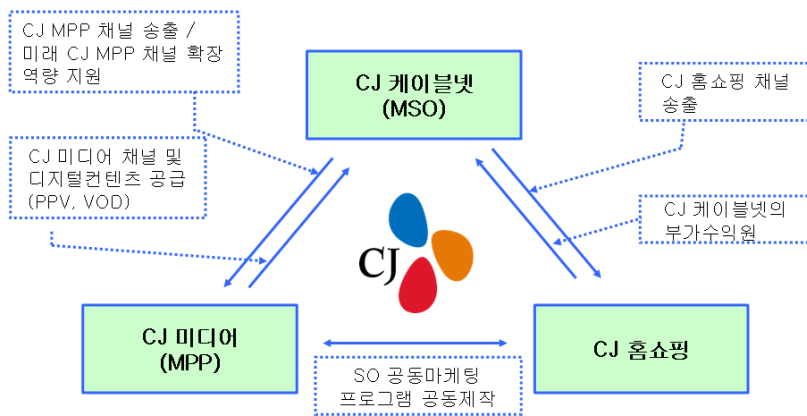
CJ케이블넷은 2005년에 세계 최초로 오픈케이블(open cable) 디지털 방송 ‘헬로디’를 상용화하였다. 오픈케이블은 모든 종합유선 방송(CATV)에서 운용될 수 있도록 대화형 텔레비전 서비스나 응용

프로그램을 설계할 수 있는 플랫폼을 말한다. CJ케이블넷은 DMC 사업자로서도 순조로운 출발을 보였는데 2005년에 남인천 방송, 아름방송 등과 계약을 체결하여 자체 가입자 뿐만 아니라 남인천 방송과 아름 방송의 가입자를 대상으로도 디지털 방송 서비스를 제공하게 됐다. CJ케이블넷의 디지털 방송 기술은 2006년 프랑스 칸에서 열린 제1회 국제 인터랙티브 에미상을 수상하며 경쟁력을 인정받았다. 또한 2008년 2월에 미국 콜로라도 스프링스에서 열린 ‘케이블랩스 콘퍼런스’에 초청받아 디지털케이블 방송 사용자 환경(UI) 개선작업과 성과, 고객들의 반응 등에 대해 발표하는 등 미국 주요 케이블 방송 사업자들의 관심을 끌었다.

CJ케이블넷은 서울(양천 방송) 권역과 인천(북인천 방송) 권역 및 경남의 중추도시 창원시와 마산시(경남방송, 마산방

송)를 비롯한 인접 김해시(가야방송) 등 부산권(중부산방송, 해운대방송)에 이르는 폭넓은 방송권역을 확보하여 국내 2위의 케이블TV 사업자가 되었다. 2006년 1월 충남 방송과 모두 방송, 4월에 영남 방송과 드림씨티 방송을 인수한 데 이어 12월에도 부산지역 SO인 중앙케이블TV 방송과 제일케이블TV를 인수해 총 가입자 236만 가구의 2위 사업자 지위를 확고히 다졌다. 한국 케이블티브이충남방송, 한국케이블티브이 모두 방송의 인수합병(M&A)은 2007년 2월에 조건부로 승인된 상태이다.

CJ홈쇼핑에서 2003년에 CJ케이블넷 사장으로 부임한 이관훈 대표이사는 공격적으로 단행하고 있는 SO에 대한 M&A(인수·합병)에 대해 ‘규모의 경제론’을 꺼내며 “SO도 규모가 더 커져야 KT와 같은 거대 통신 자본에 밀리지 않는 경쟁



[그림 1] CJ그룹내 자회사들간의 사업 연계

자료: CJ케이블넷.

을 벌일 수 있다”는 주장을 하였다(서울 경제 2006년 5월 28일자) 수년에 걸친 인수합병을 거쳐서 CJ케이블넷은 CJ홈쇼핑과 PP인 CJ미디어를 통해 케이블TV 업계에서는 망과 콘텐츠의 수직계열화를 갖춘 유일한 회사가 되었다.

CJ케이블넷은 CJ미디어로부터 채널 및 디지털 콘텐츠를 공급받고, CJ홈쇼핑 채널을 통해서 부가수익을 창출할 수 있는 등 그룹내 자회사들간의 사업연계를 통해 경쟁우위를 확보하고 있다.

IV. 방송, 통신 산업의 환경변화

1. 경쟁 환경의 변화

국회 방송통신특별위원회가 2007년 11월에 인터넷 프로토콜TV(IPTV) 도입 근거를 담은 ‘인터넷멀티미디어 방송법안(가칭)’을 통과시킴으로써 2008년부터 IPTV가 본격적인 서비스를 시작할 것이 예상되었다(연합뉴스, 2007). 방송계의 주장은 ‘동일 서비스 동일 규제’ 원칙을 IPTV에 대해서도 동일하게 적용하라는 것이었다. 기존에 종합유선 방송사업자(SO)들은 전국 77개 권역에서 별도 허가를 받고 전체 권역의 5분의 1(매출액의 3분의 1)을 넘지 못하도록 되어 있기 때문에 IPTV도 권역을 나눠 허가해야 한다고 주장했

다. 그러나 통과된 법안에 따르면, IPTV에 대해서는 전국 면허로 허가하되 한 기업의 시장점유율이 3분의 1(법 시행 1년간은 5분의 1)을 넘지 못하도록 규정하였다. 향후 방송법의 SO 권역 제한 규정도 이와 동일한 수준으로 완화될 가능성이 있다. IPTV의 경우 리모컨 조작이 다소 복잡하다는 단점이 있지만 인터넷을 통해 들어온 콘텐츠를 TV 화면으로 볼 수 있기 때문에 사실상 케이블TV와 직접적으로 경쟁관계에 놓이게 된다. 따라서 케이블TV 업계는 거대 자본과 인프라를 갖춘 통신사업자가 IPTV 사업을 통해 방송 분야를 독점할까 봐 크게 우려하고 있다. 케이블TV 업계에서는 IPTV가 나오더라도 당장은 디지털케이블TV와 비교해 시청자가 즐길 수 있는 콘텐츠의 양이 급증하거나 서비스의 품질이 높아지는 않을 것으로 예상하고 있다.

케이블TV와 IPTV의 경쟁관계를 네트워크와 자본력, 상품력, 가격경쟁력, 그리고 브랜드 파워로 구분하여 비교해보면 다음과 같다.

1.1 네트워크와 자본력

케이블TV 업계는 전국적인 망을 보유하고 거대 자본력을 갖춘 KT의 IPTV 시장 진입에 대해 크게 우려하고 있는데, 그 이유는 KT가 SO에 비해 월등한 지위를 갖게 될 것으로 보기 때문이다. SO들은 기존에 KT망의 접속료나 전주, 관로

사용료 등에서 불이익을 받고 있다고 인식한다.

1.2 상품력

방송 부문에서 SO들은 시청률 높은 우수 PP를 확보하고 있으며, 데이터방송, VOD, 페이 퍼뷰(PPV) 등 다양한 부가 서비스를 제공하고 있는데 비해, 통신사업자들은 아직까지 콘텐츠에서 한계를 보이고 있다. 2008년 현재 IPTV는 지상파 및 기존 CATV 채널이 제공되지 않는 단순 VOD 서비스이지만, IPTV 법안의 국회통과로 향후에는 SO에 못지않은 위상을 확보할 것으로 보인다. 인터넷 부문에서는 SO의 상품이 중급 또는 보급형 위주의 상품인데 비해, 통신사업자는 상대적으로 많은 광랜 인프라를 갖추었다. 지상파 프로그램의 재송신 여부에 따라 IPTV의 성공이 크게 영향을 받을 것으로 보인다. KT와 KBS가 2007년 상호협력 협정을 맺은 것으로 알려져 있는데, 지상파방송사들은 추가적인 매출을 올릴 수 있는 기회이기 때문에 IPTV에 프로그램을 공급할 유인이 있다.

1.3 가격경쟁력

현재 초고속 인터넷 상품의 경우 SO가 통신사업자보다 상대적으로 저가격이며 상품 번들을 통한 추가 가격 할인을 제공한다. 그러나 2007년 7월부터 규제완화로 시장 지배적 통신사업자의 결

합상품 할인이 가능하게 되어 가격 격차는 줄어들 것으로 보인다.

1.4 브랜드 파워

케이블TV는 태생적으로 경쟁이 제한되어 왔기 때문에 전국 브랜드가 구축되지 못하였으며, 통신사업자와 비교하여 열세인 상태이다.

케이블TV 업계는 2008년에 IPTV의 등장이라는 위기와 디지털TV 수요 확대라는 기회를 동시에 맞고 있는 상황에서 인수합병의 가능성이 증가하였다. 현대, CJ, GS 등 대기업이 복수종합유선 방송사업자(MSO) 인수를 통해 케이블TV 업계의 주요 사업자가 되었으며 다른 대기업의 시장진출 가능성이 있는 것으로 보였다. 특히, MSO 가운데 씨앤앰과 큐릭스의 경우 대기업 계열이 아니기 때문에 매력적인 M&A 대상으로 인식되었다(전자신문 2007). 인수합병에 관심을 보일 것 같은 기업으로 홈쇼핑 업체와 이동통신업체들이 얘기되었다. 예를 들어, 롯데홈쇼핑이 SO를 소유할 가능성이 높은 것으로 예상되었는데, 그 이유는 현대홈쇼핑(HCN 소유), CJ홈쇼핑(CJ케이블넷), GS홈쇼핑(GS강남방송) 등의 경쟁업체들이 대부분 SO를 소유하고 있기 때문에 인수합병에 나설 가능성이 있다는 것이었다. SK텔레콤 등의 이동통신 업체도 기존 사업과의 시너지 효과를 위해 SO를 인수합병할 가능성이 있는 것으로 보였다. 이동

통신상품과 유선인터넷, 방송 등에 대한 결합판매가 가능해지기 때문이다. 그밖에 MSO 간의 M&A론도 제기되었다(전자신문, 2007).

2. 법적 환경의 변화

기존에 케이블TV 정책의 양대 규제 사항이었던 지역독점 사업권(프랜차이즈) 시스템과 소유규제 제한(20%룰)이 완화될 가능성이 제기되었다(서울경제, 2007). 가장 큰 이유는 IPTV가 도입됨에 따라 방송환경이 크게 변화하였고 이에 맞는 법개정이 필요해졌기 때문이다. 공정거래위원회(이하 공정위)에서도 케이블TV의 지역독점 사업권이 소비자에게 비싼 가격을 강요하는 독과점의 폐해를 가져왔다고 지적하였다. 공정위가 제기한 개선안에 따르면 전국을 77개로 세분화한 현행 방송권역을 대폭 축소하는 대신에 권역 당 2개 이상의 사업자를 두어서 경쟁을 유도하는 것이었다. 복수의 사업자를 허용하는 것은 과잉 중복투자의 문제가 있고 '1권역 1사업자' 프랜차이즈 정책을 전면적으로 뒤바꾸는 것이어서 실현 여부는 불투명하다.

IPTV가 도입됨에 따라 케이블TV에 대한 소유규제 정책 역시 개정되어야 한다는 주장이 제기되었다. 케이블방송 업계에서는 통신사업자와 경쟁하기 위해서 소유규제의 완화를 요구하고 있으며 방

송통신위원회(이하 방송위)에서도 이에 대해 찬성하는 입장이다(서울경제, 2007). 기존에는 전국 77개 방송권역을 한 사업자가 15개(20%)를 초과해 소유할 수 없는데, 향후 MSO가 최대 25개 SO를 소유할 수 있게 된다면 통신사업자와의 경쟁이 어느 정도 가능할 것으로 보인다.

3. 해외 사례

미국의 IPTV 서비스는 SureWest 같은 소규모 통신사업자들을 중심으로 서비스가 시작되었다. 이후 통신 서비스 시장의 전반적 수익감소로 Verizon, AT&T 같은 거대 통신사업자들도 IPTV에 뛰어들었다. Verizon은 2005년부터 광케이블 기반의 네트워크를 통해 FiOS TV라는 브랜드로 텍사스주에서 서비스를 시작한 이래 뉴욕, 캘리포니아 등 10여개 주로 서비스를 확대하여 2007년 3월 말 기준 약 35만명의 가입자를 확보하는데 그쳐 아직까지는 그다지 성공적이라고는 보기 어렵다. AT&T는 2006년에 서비스를 시작하여 서비스 지역을 확대하고 있다(이정희, 2007).

미국의 통신사업자들이 IPTV에 진출하는 이유는 기존 가입자 이탈 방지 및 케이블TV 사업자와의 경쟁 때문인데, 케이블TV 사업자들은 초고속인터넷 서비스와 VoIP 서비스를 제공하고 있고, 초고속인터넷 서비스에서는 통신사업자의

가입자 수를 상회하고 있다.

하지만 IPTV 사업자들의 시장 확대 노력에도 불구하고, 인프라 구축 및 양질의 콘텐츠 확보가 어렵다는 이유로 시장 확대에 어려움이 예상되고, IPTV에 대한 관심도 기대에 못 미치는 것으로 보인다.

V. 케이블TV 업체의 경쟁 대응

국내 케이블TV 시장에서 마케팅 개념에 관심을 갖게 된 것은 최근의 일이다. 기존의 케이블TV 업체는 고객의 인바운드(inbound) 콜에 대부분 의존해왔다. 즉, 고객이 어느 지역에 이사를 오면 케이블TV에 가입할 의도를 가지고 114 전화번호 안내로 문의를 한다는 것이다. 이렇게 고객의 가입신청이 있으면 설치, 배달하는 일만 해도 그 동안의 사업에는 무리가 없었다는 것이다.

그런데, IPTV 법안의 국회 통과로 국내 케이블TV 업체는 무한 경쟁에 돌입할 태세이어서 케이블TV 업체의 긴장이 고조되고 있다. 그동안 유통이나 마케팅에 대해서는 별다른 걱정을 하지 않아도 되었기 때문에 전담 부서조차 없었는데, 다가올 경쟁에 대비하여 영업조직과 마케팅 조직을 구축하는데 많은 노력을 쏟아야 했다.

국내 케이블TV 업계에서는 기존 아날

로그 TV 고객을 디지털로 전환시키는 것을 최우선 과제로 삼고 있다. 기술적으로 디지털 케이블TV와 IPTV는 거의 동일하기 때문에 먼저 시장을 선점하는 것이 향후 경쟁에서 유리하기 때문으로 보는 것이다. 기존의 아날로그 케이블TV로는 IPTV가 본격적으로 상용화했을 때 경쟁력이 낮을 것으로 판단하고 있다.

또한 가입자당 평균 매출액(ARPU)이 월 5,000원 내외로 낮은 상태인데, 이를 증대시키는 것이 또 하나의 과제이다. 국내 케이블TV 업체는 전문채널들과 초고속인터넷, 인터넷 전화 등을 묶은 결합상품(TPS)으로 경쟁력을 확보하고 있다. 결합서비스 전략은 이미 확보한 고객이 타사업자로 전환하는 비율을 낮추고, 개별 고객의 추가적인 서비스 이용을 증가시킴으로써 가입자당 평균 매출액(ARPU)을 제고시킬 수 있다(천혜선, 2007).

케이블TV 방송사들은 우수한 콘텐츠를 선점함으로써 IPTV 대비 경쟁 우위를 유지하고자 노력하고 있는데, 경우에 따라 콘텐츠 자체 제작에 나서기도 한다. 외부 유명 콘텐츠를 공급받는 노력도 두드러진데, 여섯 개 케이블TV방송사(티브로드, CJ케이블넷, C&M, HCN, GS강남, 온미디어)들은 홈초이스라는 공동출자 회사를 설립하여 VOD 서비스를 공급받고 있다. 홈초이스는 최근 워너브라더스와 콘텐츠 수급 계약을 맺고 홈비디오가 출시되는 동시에 디지털케이블TV

의 VOD로 방영하게 할 예정이다(파이낸셜 뉴스 2008).

VI. CJ케이블넷의 당면 과제

2008년 CJ케이블넷의 당면과제도 다른 국내 케이블TV 사업자와 마찬가지로 기존 아날로그 고객의 디지털 전환이 가장 급선무이고, 둘째는 가입자당 매출액을 증대시키는 것이다. CJ케이블TV의 디지털 전환은 2005년 2월 양천방송에서 처음 시작하였으며, 2007년 5월에 50만, 2008년 2월에 100만 가구를 달성하였으나 디지털전환율로 보면 아직 10% 이내이다. 디지털케이블로 전환하면 월 요금도 상승하고 VOD 등의 부가서비스 판매에 의한 매출증가도 예상되기 때문에 결국 가입자당 매출액 증대를 위해서도 디지털 전환이 중요한 과제인 것이다. CJ케이블넷의 경영진은 디지털전환율을 높이기 위해 그에 맞는 영업조직을

구축하고 유통체계를 갖추는 것이 시급하다고 보고 사내외 경력자들을 모아서 영업조직과 마케팅 조직을 갖추었지만, 대부분의 직원들이 마케팅, 영업에 대한 경험은 많지 않았기 때문에 어떻게 영업역량을 강화할 것인지 고민하게 되었다.

2008년 현재 CJ케이블넷의 유통은 가입자 유치를 기준으로 봤을 때 사외 유통 채널인 유통점과 협력사의 비중이 50~60% 정도로 과반수를 차지하고 있다. 케이블TV가 아닌 초고속인터넷 서비스 가입의 경우에는 사외 유통에 더 많이 의존하고 있다. 사외 유통채널들은 가입자 유치에 따라 수수료를 받게 되는데 사내 유통채널에 비해 유통비용이 다소 높고, 이들이 통신 서비스 회사의 상품도 같이 판매함에 따라 자사에 대한 충성도가 낮다는 것이 문제점으로 파악되었다. 마케팅부서에서는 이들 사외 유통채널들이 어떻게 하면 CJ케이블넷과 지속적이고 장기적으로 상호 협조할 수 있도록 할 수 있을지에 대해 궁금해 하고 있다. 사외

<표 3> 기존의 유통 체계 및 비중

유통 분류	특징	가입자 유치 비중
인바운드 텔레마케팅	고객이 114번호 안내를 통해 가입 문의	30%
아웃바운드 텔레마케팅	기존 고객 대상으로 디지털 전환 독려	5%
유통점	독립 유통채널로 신규가입자 유치, 경쟁사 상품도 취급	25%
협력사	배달, 설치, AS 전문 독립 채널이며 가입자 유치도 병행, 대부분 CJ케이블 넷만 취급	35%
가판	유통점, 협력사와 함께 운영함	5%

유통 채널들에 지분 투자를 하는 방법도 고려해 보았지만 너무 많은 투자비용이 소요되는 일이기 때문에 선뜻 실행할 수 없는 상황이다.

외부 유통에 대한 높은 의존도에 비해 디지털 전환에 효과가 있을 것으로 보이는 사내 아웃바운드 텔레마케팅의 비중은 매우 낮은 상태에 머물고 있다.

최근의 유통 부문에 대한 외부 컨설팅 결과에서는 제휴, 온라인 직접 채널, 홈쇼핑, 오프라인 대리점 등 다양한 채널을 신규로 도입하여야 한다는 제안이 있었다. 하지만 과연 다양한 신규 채널을 확보하는 것이 현 시점에서 유통 부분의 가장 중요한 과제인지 확신이 없었다.

마케팅부서에서는 온라인 직접채널을 강화하는 것이 매우 중요하다고 판단하고 있다. CJ케이블넷은 기존의 홈페이지가 지나치게 홍보 위주로 구성되어 있어서 직접 마케팅을 펼치기에 적합하지 않다는 판단을 하고, 2008년에 홈페이지를 대대적으로 개편하였다. 직접 마케팅을 펼치려면 잠재고객을 CJ케이블넷의 홈페이지에 방문하게 유도할 수 있어야 하고 홈페이지를 통해서 바로 고객의 서비스 가입을 받을 수 있도록 설계되어야 한다. 홈페이지를 통해 고객이 가입신청이나 문의를 하면 해당 정보를 해당 지역의 배달, 설치 담당 협력사에게 전달하는 시스템 구축이 필요할 것이다. 해외 사례를 분석한 결과 영국의 케이블방송

사인 Virgin Media는 홈페이지 방문자수를 높이기 위해 프리미어리그 축구 경기의 하이라이트 동영상을 제공하고 있었다. CJ케이블넷이 자사의 홈페이지로 방문자를 끌어들이기 위한 킬러 콘텐츠를 어떻게 설계할지가 과제이다.

웹 사이트를 이용한 직접마케팅 채널을 강화할 때 추가적으로 고려해야 할 점은 기존 유통과의 갈등 문제이다. 직접마케팅을 확대할 때 기존의 유통점들은 불만을 가질 가능성이 높는데, 이를 어떻게 대응할 것인가가 문제이다.

CJ케이블넷이 고려하고 있는 추가적인 유통망은 이동통신사, 대형 제조사, 대형 유통사, 카드사 등과의 제휴를 하는 것이다. 예를 들면, 이동통신 회사의 무선상품과 CJ케이블넷의 유선상품을 결합하여 이동통신사의 유통망(대리점) 및 CJ케이블넷의 유통망을 활용하여 판매하는 방안이 있고, TV 및 PC 제조사와 제휴하여 Device 및 Content를 결합 판매하는 방안이 있을 수 있다. 또는 이마트, 하이마트 등의 오프라인 매장에 CJ케이블넷 홍보 부스 설치(혹은 전자제품 매장과 연계)나 카드사와 고객 DB를 활용한 제휴 마케팅 실시도 고려할 수 있다. 기타 여러 업종의 기업들과 연계한 상품 판매를 고려하고 있는데, 제휴 마케팅의 효과에 대해서는 아직 확신을 할 수 없는 상태이다.

유통망을 개선하는 것과 별도로 서비

스 상품의 구성에도 변화를 줄 필요가 있는지 생각해 보아야 한다. CJ케이블넷에서는 현재 아날로그 케이블TV와 디지털 케이블TV를 모두 판매하고 있는 상황에서 아날로그의 가격이 워낙 낮아 상대적으로 가치가 높기 때문에 디지털 케이블TV를 선택하는 고객의 비중이 낮은 것으로 판단하고 있다. 이러한 상황을 타개하기 위한 방안으로 아날로그 케이블TV에서 몇 개 채널을 제외시키는 등의 디마케팅(demarketing)에 대해서도 검토를 했으나, 소비자의 부정적 인식과 그에 따른 파장이 우려되어서 실행하지 못하고 있다. 아날로그 케이블TV를 더 이상 판매하지 않는 것도 하나의 방법이 될 수 있겠지만, 현재로서는 경쟁력 있는 상품을 스스로 버리는 꼴이 되기 때문에 결정을 하지 못하고 있다. 향후 IPTV와의 경쟁에서 유리한 위치를 잡기 위해서, 그리고 디지털 케이블TV 가입자를 획기적으로 증가시키기 위해서 아날로그 케이블TV를 디마케팅 할 것인가? 아니면 더 이상 판매하지 않고 디지털 케이블TV만을 판매하는 정책을 취할 것인가? 2008년부터 본격화될 것으로 예상되는 IPTV와 경쟁에서의 성패는 기존 아날로그 가입자를 얼마나 빨리 디지털 가입자로 전환시키느냐에 달려있다고 해도 과언이 아니다.

참고문헌

- [1] 김도연, “종합유선방송과 중계유선방송의 경쟁원리 정착 방안: 하나의 “케이블TV”를 향하여”, 정보통신정책연구원 세미나, 1998.
- [2] 방송위원회, “2001년 방송산업 실태조사 보고서”, 2001.
- [3] 방송위원회, “2006년 방송산업 실태조사 보고서”, 2006.
- [4] 서울경제, “[미디어산업의 주역들] 이관훈 CJ케이블넷 대표”, 2006.
- [5] 서울경제, “케이블TV 규제 변화조짐 보인다”, 2007.
- [6] 연합뉴스, “IPTV 법 제정이 방송계에 미칠 파장은?”, 2007.
- [7] 오정호, “종합유선방송사업자의 다각화와 티어링의 효과”, 한국언론학보, 제51권, 제5호(2007), pp.367-487.
- [8] 유진수, 안형택, 신혁승, “종합유선방송사업자간 경쟁과 기업결합이 가격에 미치는 효과 분석”, 산업조직학연구, 제15권, 제3호(2007), pp.1-23.
- [9] 이인찬, 김도연, 고동희, “케이블TV 산업연구”, 정보통신정책연구원 보고서, 1999.
- [10] 이인찬, 윤충한, “케이블TV 산업의 이원적 시장구조와 시장성과”, 경제학연구, 제48권, 제1호(2000), pp.175-194.
- [11] 이정희, “미국 IPTV 시장 현황 및 시

- 사점”, Digital Media Trend, Vol. 15(2007), pp.67-73.
- [12] 전자신문, “케이블TV 업계 M&A 회 오리에 휩싸이다”, 2007.
- [13] 조 신 외, “케이블TV 산업 활성화를 위한 정책 방향”, 통신개발연구원, 정책자료, 1996.
- [14] 천혜선, “미국의 결합 서비스 현황 및 가격 전략”, Digital Media Trend, Vol.16(2007), pp.24-44.
- [15] 파이낸셜 뉴스, “디지털 케이블TV 서 워너브라더스 영화 바로본다”, 2008.