

[2005 케이블TV 우수논문공모전 공모작] - 문화관광부장관상

케이블TV 가입자 유지를 위한 마케팅 전략

; 지역성을 고려한 Cable Manager 시스템 도입을 중심으로

제 출 자

김 원 제 (성균관대 신방과 박사, wonje5@hanmail.net)

조 항 민 (성균관대 신방과 석사, eminem76@hanmail.net)

김 세 환 (성균관대 신방과 석사, sehwan525@paran.com)

< 목 차 >

논문요약	1
I. 서론	2
1. 문제제기	2
2. 연구문제 및 연구방법	2
II. 케이블TV 환경분석	4
1. 비즈니스 환경	4
1) 시장현실: 가입자 포화와 매체 경쟁의 심화	4
2) SWOT 분석	5
2. 마케팅 활동 및 가입자 관리	6
1) 마케팅 활동	6
2) 가입자 유치 및 유지관리	7
III. 케이블SO의 가입자 관리 및 벤치마킹 사례분석	9
1. 현실사례 분석	9
1) 케이블SO 사례; 경기, 전남지역 SO	9
2) 벤치마킹 사례; 보험 세일즈의 변신전략	B
2. 종합평가 및 전략요인 도출	15
IV. Cable Manager 시스템 제안	17
1. 기본모델 및 지향점	17
1) 기본모델: ‘가입자 = 고객’, 단골을 넘어 동반자의 관계 구축	T
2) 지향점: 컨시어지(Concierge) 서비스 제공	81
2. 세부모델 및 추진전략	19
1) Cable Manager의 자질; 테크놀로지 능력 + 마케팅 능력 + 미디어 리터러시	02
2) 컨시어지형 서비스 전략	2
3. 지원체계 구축; 협회 및 정부	22
1) 협회차원의 지원체계	23
2) 정부차원의 지원방안	23
V. 결론	25
<참고문헌>	27

< 그림 목차 >

<그림 1> 연구 흐름도; 연구내용 및 방법	3
<그림 2> 케이블TV와 Skylife의 가입자 점유율 추이	5
<그림 3> 케이블TV 비즈니스 환경과 SWOT 분석	6
<그림 4> 케이블TV 사업자의 마케팅 활동 일반	7
<그림 5> 케이블SO의 가입자 유치전략 실태분석	8
<그림 6> 드림씨티방송 2004 가입자 유지 활동	9
<그림 7> 하나방송의 가입자 관리 및 해약 방지계획	11
<그림 8> 하나방송 가입자 유지 전략	11
<그림 9> 케이블SO 분석결과에 따른 마케팅 전략요인 도출	12
<그림 10> 환경변화에 따른 보험업계의 마케팅 대응전략	13
<그림 11> 보험업계의 세일즈 전략과 모방사례를 통한 전략요소 도출	15
<그림 12> 지역성, 고객에 근거한 케이블TV의 고객유지 전략요인 도출	16
<그림 13> 고객-기업간 관계발전 모형	18
<그림 14> Cable Manager 시스템 구축	19
<그림 15> Cable Manager로서의 기본 자질	12
<그림 16> 케이블 매니저의 컨시어지 서비스와 기대효과	2
<그림 17> Cable Manager 육성을 위한 지원체계 구축	4
<그림 18> 케이블TV 가입자 유지를 위한 마케팅 전략; Cable Manager 모델	62

<논문 요약>

현재 케이블TV의 비즈니스 환경은 ‘가입자시장 포화’와 ‘매체경쟁 심화’로 요약된다. 포화상태에 도달한 가입자 시장과 위성방송으로 대표되는 매체경쟁은 케이블SO의 수익성을 악화시키고 해지율을 증가시켜 경영위기를 초래하고 있다. 이에 본 연구는 ‘케이블TV 가입자 시장이 포화상태에 이른 시점에서, 케이블TV 가입자를 유지할 수 있는 마케팅 전략방안은 무엇인가?’라는 문제를 제기하고, 이에 대한 마케팅 전략을 제안하고자 한다.

새로운 마케팅 전략을 수립하기 위해 지역케이블SO의 마케팅 사례를 분석하여 성공요인과 실패요인을 도출하였으며, 벤치마킹 사례를 구하기 위해 비즈니스 환경변화에 대응해 성공한 사례로 평가되는 보험업계의 세일즈 전략을 분석하였다. 그 결과, ‘지역성’과 ‘고객’에 집중한 마케팅 활동이 케이블SO의 현 상황에 가장 적합한 관계마케팅 전략으로 도출되었다. 신규가입자 유치보다는 가입자 이탈을 방지하는 전략이 보다 중요하기 때문이다. 이에 전문적인 고객관리 집단의 필요성이 부각되는데, 케이블SO의 가입자 유지관리 전략으로 Cable Manager 시스템을 제안한다.

이는 ‘고객만족’을 넘어서, 고객이 감성적이고 경험적인 혜택을 부여받는 ‘고객감동’의 수준에 도달함을 목표로, Cable Manager라는 전문요원에 의한 컨시어지(Concierge) 서비스 제공을 핵심으로 한다. Cable Manager는 테크놀로지 뿐만 아니라 마케팅 자질과 미디어 리터러시 능력을 기본적으로 갖추어야 하며, 고객에게 감동을 줄 수 있는 다양한 서비스를 제공하게 된다. 이를 통해 가입자들은 동반자 관계를 뛰어넘어 가족의 개념으로 자리매김하고, 그 결과 고객이 탈의 방지와 가입자 관리, 나아가 Up-Selling의 기회를 창출하게 된다.

이러한 시스템은 협회와 정부차원의 지원이 필요한데, 협회는 Cable Manager 육성에 필요한 교육시스템의 구축에 집중해야 하며, 정부는 Cable Manager 자격증의 국가공인화와 교육비 보조와 같은 실질적인 지원대책을 마련해야 할 것이다.

I. 서론

1. 문제제기

1995년 3월에 개시된 케이블TV가 10돌을 맞고 있다. 최근 3, 4년간 케이블TV는 외향적 성장과 더불어 안정적 궤도에 진입했으나, 미디어환경의 급격한 변화로 인해 심각한 경쟁상황에 직면해 있는 실정이다.

주지하다시피 통합방송법에 따라 케이블방송시장의 독점체제가 복점경쟁구도로 전환되었다. 중계유선의 종합유선으로의 전환정책은 전체 케이블가입자 시장 확대는 가져왔지만 전국적으로 케이블TV시장이 복점체제로 전환되었고, SO들은 강도 높은 경쟁 환경에 직면하게 된 것이다. 이러한 환경은 SO를 경쟁사업자와 가격 경쟁하도록 내몰고 있으며 서비스 차별화에 대한 많은 투자를 필요로 하게 하였고, 신규 가입자 유치를 위한 마케팅 전략의 강조, 티어링과 번들링에 의한 가입자 확보, 경쟁사업자의 시장행위를 예측할 수 있는 가격전략을 필요로 하게 하였다. 또한 위성방송의 보급과 더불어 신규 미디어서비스의 출현 등 다채널 방송환경의 도래는 케이블TV 비즈니스 환경에 위협이 되고 있는 상황이다.

10년 동안 전체 케이블TV 가입가구 규모는 2배 정도 늘어났다. 이러한 규모 변화는 1998년의 티어링 도입, 2000년의 방송법제정과 수직/수평적 소유규제 완화, 2001년 이후의 SO 전환 등이 주요 요인으로 작용했다. 그러나 전체 유료가입자가 꾸준히 증가하고 중계 전환이후로 급격히 증가했지만, 고가의 기본형 가입자 수는 줄어드는 추세이다. 위성방송 등의 출현으로 가입해지자 수도 점차 늘어나고 있다. 외형적으로는 가입자 수가 빠른 속도로 확대되고 중계유선방송을 포함한 케이블TV의 보급률이 70%가 넘고 있지만, 치열해지는 경쟁 환경에서 가입자 유치를 위한 마케팅 비용, 저가 전략의 고수 등은 수익성 개선에 장애요인이 되고 있다.

이에 현 시점에서 케이블SO들이 치열한 경쟁 환경에서 살아남기 위해서는 신규가입자 유치전략 못지않게 중요한 것이 기존가입자 유지(retention) 전략이다. 기본형 가입자의 확장은 SO에게 매우 중요한 생존전략이 된다. 포화된 케이블TV시장에서 신규가입자의 대량 유입에 대한 기대보다는 기존가입자의 태도변화를 유인하는 것이 더 효율적인 전략이 되기 때문이다. 기존가입자의 탈락을 방지하는 한편, 고가의 티어링 상품으로 전환을 유도해야 하는 것이다. 이 연구는 바로 이러한 현실적인 문제에 대한 해답을 구하고자 한다. 즉 이 연구는 복합 경쟁상황에 직면해 있는 케이블TV의 생존을 위한 실질적인 전략으로서 가입자 유치를 위한 마케팅 전략을 제시하고자 하는 것이다.

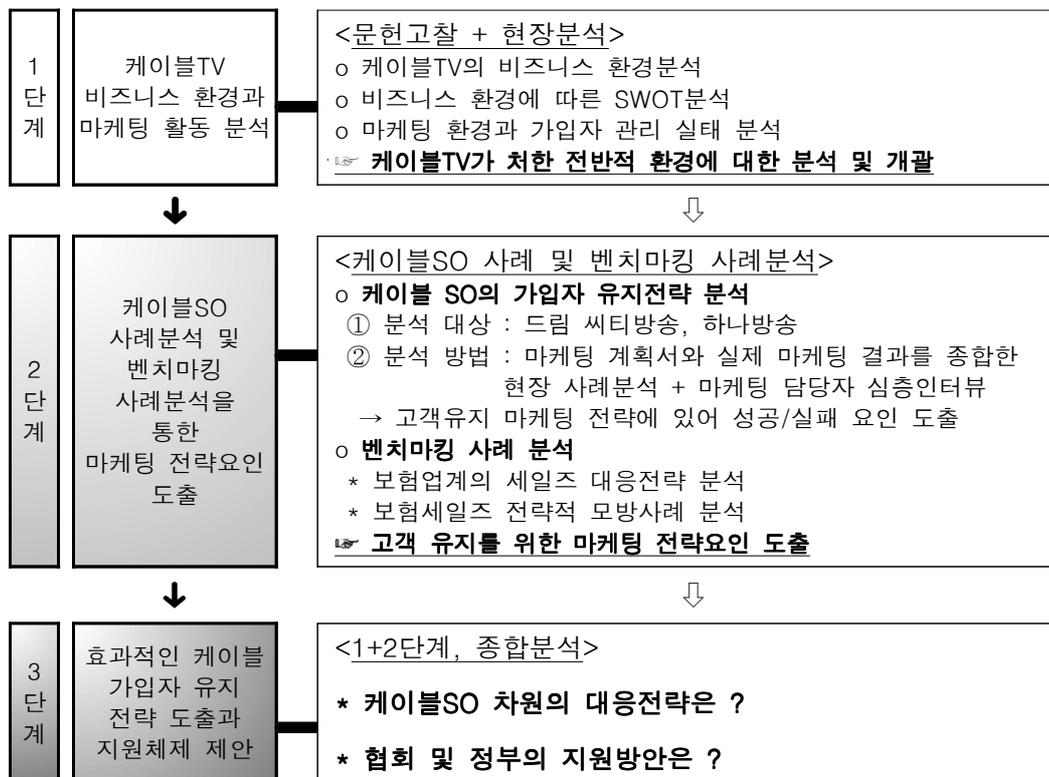
2. 연구문제 및 연구방법

케이블SO, 특히 지역 케이블SO의 현실적인 한계상황은 다음과 같은 연구문제를 도출하게 한다. ‘케이블TV 가입자 시장이 포화상태에 이른 시점에서, 케이블TV 가입자를 유지할 수 있는 마케팅 전략방안은 무엇인가?’ 이 연구는 이러한 문제제기에 대해 마케팅 차원에서 현실적인 전략을 도출해보고자 하는 것이다.

연구문제를 해결하기 위해 이 연구는 3단계로 진행되었다. 우선 1단계에서는 케이블TV의 비즈니스 환경에 대한 분석을 통해 마케팅 환경전반과 가입자 관리 실태에 대한 분석을 시도했다. 2

단계에서는 지역 케이블SO의 마케팅 사례를 분석하여 성공요인 및 실패요인을 탐색하였으며, 변화하는 환경에 대응하기 위한 마케팅 전략을 도출하기 위해 벤치마킹 사례를 찾아 분석하였다. 분석대상은 마케팅업계 및 학계에서 긍정적인 것으로 평가되고 있는 보험세일즈 업계의 마케팅 전략 변화와 이를 전략적으로 모방하여 성공한 증권 및 통신업계의 사례를 분석하여 전략요인을 도출하였다. 케이블SO의 마케팅 사례분석은 마케팅 계획서를 분석하고 그 결과에 대한 성과를 담당자와 면접인터뷰를 통해 평가하는 방식으로 진행하였다. 3단계에서는 1, 2단계의 연구결과를 바탕으로 한국적 현실에서 지금 당장 적용할 수 있는 가입자 유지전략을 제안하였다. 이러한 과정을 정리하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구 흐름도; 연구내용 및 방법



II. 케이블TV 환경분석

1. 비즈니스 환경

1) 시장 현실 ; 가입자 포화와 매체 경쟁의 심화

종합유선방송사업자(SO), 프로그램 공급 사업자(PP), 전송망 사업자(NO)로 역할이 구분되어 시작된 케이블TV는 1995년 53개의 SO, 29개의 PP, 2개의 NO 사업자로 출발하여 2004년 12월 현재 119개의 SO와 200여개 이상의 PP, 그리고 170여개의 NO 사업자 규모로 급성장했다.

케이블TV 비즈니스의 주 수입원은 가입자의 수신료와 광고 매출에 기반하고 있지만, 2001년까지 기본형 수신료 수입은 SO 52.5%, PP 32.5%, NO 15%로 배분되었다. 수신료 이외에는 SO의 경우 지역 광고수입, 설치 수수료, 컨버터 대여료, 인터넷 서비스 수입 등이 수익원을 형성하고 있다. 이는 케이블TV가 수신료를 기반으로 하는 가입자 확보가 비즈니스 모델의 핵심이라는 점을 시사한다.

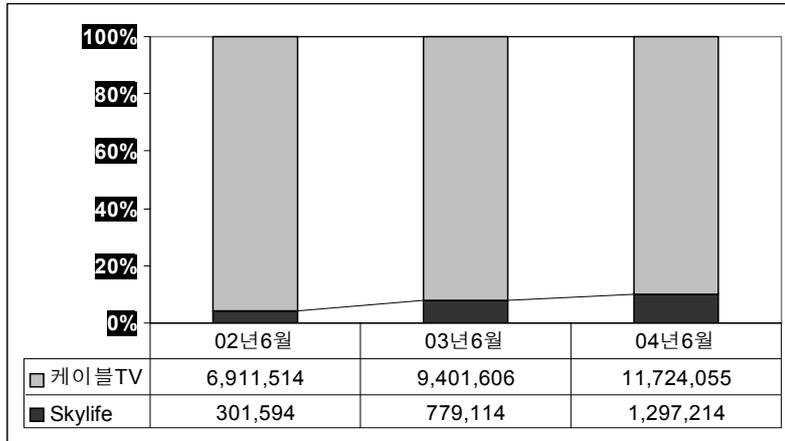
그러나 현재의 케이블TV 시장은 한계를 논할 만큼 어려움에 봉착해 있다. 방송위원회의 조사에 따르면, 2004년 9월 기준 케이블TV 총 가입가구수는 약 1,172만명으로 전체 가구 대비 69.01%의 가입률을 보이고 있다. 그러나 가입 가구당 수신료 매출(APRU)이 평균 5,492원에 머무르는 것으로 집계되어 가입자의 대부분이 저가 상품 구조에 놓여져 있음을 보여준다. 위성방송에서 가장 많은 부분을 차지하는 채널상품이 12,000원~18,000원인 점을 고려하면 케이블TV의 열악한 수익구조는 여실히 드러난다. 또한 2005년도부터 위성방송을 통한 지상파재전송이 시행될 경우, 케이블TV는 치명적인 타격을 입을 것으로 예상된다. 현재 케이블TV에서 인기 있는 방송은 MPP계열과 지상파 3사 관련 프로그램이 수위를 차지하고 있기 때문이다.¹⁾

현재 케이블TV는 추가적인 가입자 확보에 어려움을 겪고 있다. 지역 내 중계유선 가입자를 SO가입자로 전환시키는 부분이 성공하였고, 총 시청가구의 70%에 해당하는 가입율을 보이는 등 시장이 포화된 상태이기 때문에 추가 가입자 확보에 어려운 것이다. 무엇보다 케이블TV의 신규 가입자확보에 가장 큰 걸림돌은 위성방송이다. 2002년 초에 시작된 위성방송은 서비스 개시 1년 8개월 만에 가입자 100만을 확보하는 성과를 보였다. 일부 지상파방송을 재전송하지 못하였음에도 불구하고 대단히 높은 성장률을 보인 것으로, 국내보다 TV가구 수가 3배 많은 일본의 스카이퍼펙TV가 1년 반만에 겨우 63만을 확보하는 사례와 비교하면 굉장히 빠른 속도로 성장하고 있음을 보여준다.

이러한 위성방송의 성장은 전체 유료방송의 시장 규모를 키우는 측면보다는 포화상태에 이른 가입자 시장에서 케이블TV의 가입자를 '약탈'하는 상황으로 작동하고 있다. 케이블TV의 가입자 해지율이 연평균 26%에 이르는 반면, 위성방송의 가입자 해지율은 5~10% 수준에 머물러 있으며 해지사유도 일부 지상파방송을 시청하지 못하기 때문(정용준, 2003)이라는 점이 이를 증명한다. 또한 <그림 2>에서 볼 수 있듯이, 전체 유료방송 시장에서 위성방송이 계속하여 점유율을 높여가고 있는 점도 케이블TV의 비즈니스 환경에 위기를 더해주고 있다고 하겠다.

1) 시청률 조사기관인 TNS코리아가 2004년 9월 평균시청률을 조사해 집계한 자료에 따르면, 온미디어·CJ미디어·MBC·SBS·KBS 등 5개 그룹이 시청률 기준으로 상위 20개 PP 가운데 17개 PP를 차지했다.

<그림 2> 케이블TV와 Skylife의 가입자 점유율 추이 (단위: 명)



* 방송위원회(2002, 2003, 2004), <방송산업실태조사> 자료 참조하여 구성.

이렇듯 케이블TV는 본 방송 이후 양적인 성장세를 보인 반면, 포화상태에 이른 가입자 시장과 치열해지는 매체 경쟁 속에서 많은 어려움을 겪고 있다.

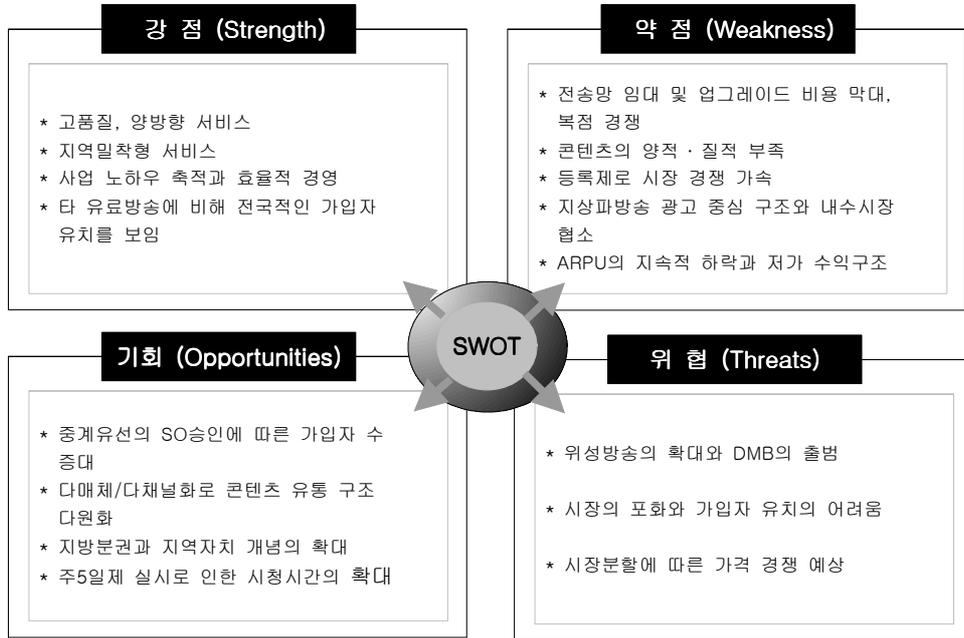
2) SWOT 분석

현재의 케이블TV는 위기와 기회가 공존하는 도전의 시기이다. 고품질의 양방향 서비스를 제공하며, 지역 밀착형 매체로서 가지는 기존의 강점에 덧붙여 케이블TV는 출범 10년째를 맞이하여 사업 노하우를 축적하고 경영 혁신을 이루었으며, 선도적 유료방송으로서 전국적인 가입자 군을 보유하고 있다.

반면 한정된 시장에서 SO간의 복점 경쟁, 여전히 개선되지 않고 있는 콘텐츠의 질, 그리고 케이블TV의 저가 수익구조와 성장성 제한, 협소한 내수시장과 지상파 중심의 광고시장은 약점으로 남아있다. 또한 위성방송, DMB와 같은 경쟁매체의 등장과 포화상태에 이른 가입자 시장은 케이블TV의 위기요소라고 할 수 있다. 하지만 지방시대를 맞이하여 다시 조명되고 있는 케이블TV의 속성과 주5일제에 따른 시청시간의 확대 예상 등은 케이블TV로 하여금 한 단계 도약할 수 있는 기회로 다가오고 있다.

이에 케이블TV 비즈니스 상황을 SWOT 분석틀에 따라 정리하면 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 케이블TV 비즈니스 환경과 SWOT 분석



2. 마케팅 활동 및 가입자 관리

1) 마케팅 활동

케이블TV는 출현 초기부터 SO에게 사업적 자율권을 일정부분 인정, 기업활동을 전개할 수 있는 여지를 제공했다. 그에 따라 케이블SO들은 신규가입자를 유치하기 위해 다양한 마케팅 활동을 전개해왔다. 그리고 최근에는 보다 격화된 경쟁 환경에서 생존하기 위한 방안으로 마케팅 활동을 전략적 도구로 활용하고 있는 상황이다.

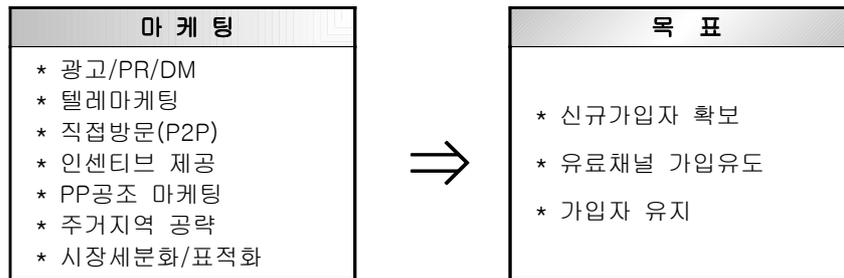
마케팅 활동은 케이블이 변화하는 매체 환경과 경쟁 속에서 적응하고 성장을 지속하도록 만드는 동력이다. 그 초점은 가격(price), 상품(product), 유통(placement/distribution), 프로모션(promotion) 등 4P의 전략적 관리에 있다. PP와 SO 모두에서 주요 관심은 전국적인 판매와 광고, 채널확보와 유지, 직접 광고와 PR, 프로그램에 대한 광고를 포함한다.

케이블SO의 목표는 가입자를 계속 확대, 유지해 나가는 것이다. 이 목표를 달성하기 위해서 마케팅은 신규가입자 유치와 기존가입자 유지에 매우 중요한 요소가 된다. 가입자 확보는 직접 전화를 걸어 가입을 권유하는 텔레마케팅을 비롯하여, 전통적인 상품과 서비스 마케팅을 요구한다. 가입자를 유지하기 위한 마케팅에는 전체 프로그램 편성표를 담은 월간 프로그램 가이드, 편성 관련 프로모션, 그리고 방송될 프로그램에 대한 시청자의 호기심을 자극할 티저광고 등을 들 수 있다.

미국의 경우, 케이블 마케팅 담당자는 가입자를 확보하고 유지하기 위해 여러 마케팅 기법을 사용한다. 고객 취향에 맞춘 인쇄, 방송, 교차 채널 프로모션, 그리고 지역SO 이름이 박힌 특별 광고물은 이미지를 확립하는데 기여하고 있다. 케이블 정보만 제공하는 채널가이드는 케이블 서비스를 최대한 이용하게 해준다. 이런 가이드는 인쇄물이나 방송으로 제공할 수 있고, 일반적이거

나 맞춤형된 것일 수도 있다. 반면, 한국의 케이블 마케팅은 아직 초보 단계이다. 협회차원에서의 홍보·마케팅에 대한 교육이 있을 뿐, SO만의 마케팅 전략은 매우 미흡한 수준이다. 그나마 서울을 비롯한 대도시의 MSO를 중심으로 초고속인터넷서비스에 연계된 지역밀착형 마케팅이 2003년부터 성과를 거두고 있지만 일정 지역에 한정되어 나타나고 있다. 지금까지의 케이블TV 마케팅은 텔레마케팅과 DM에 치우친 모습을 보이고 있다. 대도시의 경우에는 고밀도 주거환경에 기반한 초고속인터넷서비스와 연계한 마케팅이 일정부분 성과를 거두고 있으며, 지방은 맨투맨식 접촉과 구전마케팅이 대부분을 차지하고 있다.

<그림 4> 케이블TV 사업자의 마케팅 활동 일반



여기서 간과하기 쉬운 것이 기존 가입자의 유지이다. 현재의 상황에서 신규가입자를 유치하는 것보다 기존가입자를 유지하는 것이 훨씬 비용이 적게 들기 때문이다. 그렇기에 요즘 SO들은 가입자 확보보다는 가입자 유지를 보다 중요하게 고려하는 추세이다. 경쟁자인 위성방송 사업자가 케이블 가입자들에게 선택의 기회를 제공함으로써 뚜렷한 성장세를 보이고 있기 때문이다. SO에게는 케이블 가입자가 위성방송 쪽으로 가버릴 가능성이 주요 관심사로 떠올랐으며, 관련 조사를 살펴보면 실제로 위성방송 가입자의 1/3이 케이블에서 옮긴 사람임을 보여준다(Eastman, Ferguson & Klein, 2000).

때문에 SO의 마케팅 목표는 가입자의 유지에 집중해야하며, 이를 달성하기 위해 SO는 현재의 기본 서비스에서 고급 서비스로의 전환을 장려하고, 탈퇴를 방지하며, 브랜드 이미지를 구축하고, 가입자의 인식을 관리하며, 새 서비스를 소개하며, 케이블에서만 제공하는 채널을 많이 보도록 해야 한다.

2) 가입자 유치 및 유지관리

케이블TV 사업자 특히 SO에게 있어 가장 핵심이 되는 마케팅 목표는 바로 신규가입자의 확대 및 장기가입자의 극대화를 통한 매출의 극대화라고 할 수 있다.

케이블SO들의 신규 가입대상은 새로 이사 온 경우, 신축주택의 거주자, 이전에 가입하였으나 해지한 가구, 케이블을 시청하고 있지 않은 가구 등으로 나눌 수 있다. 이러한 가구들에 대해서는 꾸준한 마케팅 활동이 필요하며, 기본적인 가입전략으로 채널 티어링, 인터넷 가입에 대한 혜택, 설치비/컨버터 보증금 등의 무료전략 등이 이용되고 있다. 또한 이러한 일반적인 전략 외에 사업구역내 수용자들의 인구사회학적·심리학적 특성, 그리고 TV 시청행위의 특성 등을 세분화하는 것이 성공적인 신규 가입을 이끌어 낼 수 있는 기본전략으로 꼽히고 있다.

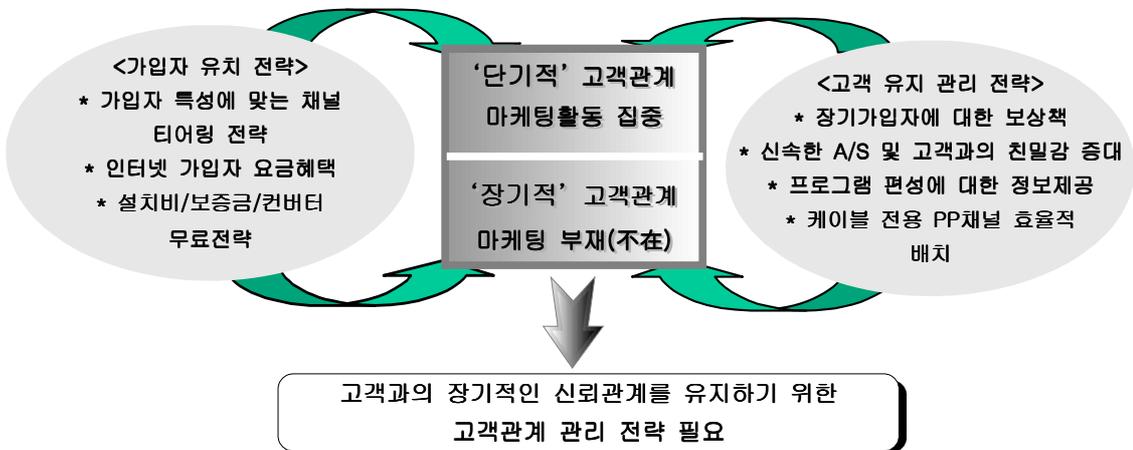
한편 다채널, 다매체 시대에 들어오면서 가입자들은 다른 매체로의 이동, 유료채널 등 상위 수신채널들의 부분적 해지 등을 자주 고려하게 된다. 따라서 이들의 가입상태를 지속적으로 묶어두는 마케팅 전략의 중요성이 대두되고 있다. 특히 시장 포화기에는 가입자의 관리 및 해약 방지 전략이 가장 효율적인 고객관리 전략이 될 수 있기 때문이다.²⁾

현재 케이블SO들이 가입자 유지를 위해 펼치고 있는 전략들을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 장기가입자에 대한 보상책을 마련하고 있다. 예컨대, 매월 우수 가입자를 선정하여 상품을 제공한다든지, 분기별로 가입 마일리지를 적용하여 요금을 할인해 주는 전략이 그것이다. 둘째, 가입자에 대한 신속한 A/S 및 정기적인 안부전화, 편지 등의 친밀감 유도 방안을 주요한 마케팅 전략으로 삼고 있다. 셋째, 프로그램 편성에 대한 즉시적인 정보를 제공하기 위해 노력하고 있다. 케이블 가이드 무료배포가 그 대표적인 예라고 할 수 있다. 덧붙여 노년층이나 유아들을 위한 각 프로그램의 자세한 해설을 방송 중간에 곁들이는 것도 유사한 사례로 볼 수 있다. 마지막으로 케이블 전용 PP채널의 배치문제인데, 시청률이 높은 PP는 지상파 네트워크와의 경쟁이 용이하도록 낮은 번호에 위치시켜 주는 것이다.

이상에서 살펴본대로, 케이블SO의 가입자 유지전략은 물질적인 보상책이나 기술적 문제해결 등 단기적 전략에 집중하고 있는 반면, 대 고객 관계를 지속 유지하는 장기적 마케팅 전략이 부재한 실정이다. 특히 지역 SO들은 무리하게 대도시 SO의 일반적인 고객유지 전략을 답습해 지역적 특성을 제대로 살리지 못하고 있는 경우가 많다. 따라서 고객(가입자)과의 장기적인 관계를 유지하기 위한 고객관계관리 전략이 요구된다고 하겠다.

<그림 5> 케이블SO의 가입자 유지전략 실태분석



2) 수많은 동종 업체가 난립하는 치열한 경쟁시장에서의 성공을 위해서 기업들은 신중하게 선택된 고객들과 이해관계자들의 기업에 대한 충성도를 관리하는데 초점을 맞춰야 하며, 특히 수익을 줄 수 있는 고객에 대한 관리가 필요하다. 팔레토의 20/80법칙에 따르면 20%의 고객이 기업 전체 매출의 80%를 발생시킨다. 한명의 충성도 높은 고객이 기업 가치의 핵심이라고 평가되어지는 까닭이다. 실제로 20%의 고객에 마케팅 활동을 집중하는 것이 전체를 대상으로 마케팅 활동을 전개하는 것보다 훨씬 많은 수익을 올릴 수 있다는 것은 정설로 받아들여지고 있다.

III. 케이블SO의 가입자 관리 및 벤치마킹 사례분석

1. 현실사례 분석

여기서는 서울에서 근접한 부천의 드림씨티방송과 신생 지역 SO를 대표하는 전남 담양의 하나방송 사례를 통해, 지역적 대표성을 띄는 두 SO의 가입자 유지전략을 알아보고 성공요인과 실패요인을 도출해 보고자 한다.

1) 케이블SO 사례; 경기, 전남지역 SO

① 드림씨티방송(경기 부천) 사례

드림씨티방송은 부천·김포·은평 등을 권역으로 하는 케이블SO로 1997년 12월 본방송을 실시하였다. 현재 50만여 가구 160만명을 대상으로 케이블TV와 초고속인터넷 서비스를 제공하고 있다. 2003년에는 489억여원의 매출을 올렸다. 회사의 핵심역량에 모든 힘을 집중하여 최고의 고부가가치를 창출한다는 의미의 'Smart 2004'를 슬로건으로 하여, '단골 고객을 잃으면 모든 것을 다 잃는다'는 위기의식으로 고객에게 다가가는 서비스를 시행하고 있다.

<그림 6> 드림씨티방송 2004 가입자 유지 활동



우선 기술 및 서비스 부분을 살펴보면, CS센터 운영을 24시간 인바운드 콜시스템으로 전환하였고, 'Before 서비스'를 시행했다. 이 서비스는 주기적으로 전체 가입자 대상으로 아웃바운드콜로 그 동안의 불편사항, 민원 등을 먼저 물어보고 대처하는 서비스이다. 단골 및 우수고객에 대한 전담서비스 'VIP서비스'는 지정전담 상담원을 두는 서비스이다. 여기에 고객전담 A/S 기사인 '홈닥터' 제도로 대고객 서비스를 한층 더 강화했다(김금희, 2004).

또한 지역밀착형 행사를 중점 진행했다. '1%의 사랑을 나눠요' 사랑의 헌혈캠페인, 심장병 어린이를 돕기 위한 '사랑의 걷기대회', 각종 바자회 및 성금활동 등이 그 예이다. 특히 드림씨티방송내 직원들이 주축이 된 '드림씨티방송 드림이봉사단'을 발족하여 방문 봉사활동, 개별 후원활동 등을 독려하여 지역사회 발전에 이바지하고 있다.

문화마케팅도 전개했다. 부천시 5대 문화사업의 하나인 '복사골 예술제'의 기획·진행, 노동절 경축 음악회 개최, 교장단 체험연수, 공무원 낚시대회, 중·고교 영상제 실시 등이 그 예이다.

드림씨티방송의 이러한 가입자 유지 전략은 상당한 성과를 낸 것으로 평가된다. 특히, 문화 마케팅의 경우 지역민의 호응이 높아 홈페이지에 문화 마케팅에 대한 자세한 소개와 일시까지 구체적으로 공지해 놓고 있다. 부천이 지역이기는 하지만 서울과 근접해 있고 거주민들의 문화에 대한 욕구가 강해 성공적인 결과가 도출될 수 있었던 것으로 이해된다. 또한 지역 밀착형 행사도 체계적으로 이루어지고 있으며, 가장 근본이 되는 기술 및 서비스 부문에서도 대 고객 관계마케팅의 중요성을 깨닫고 다가가는 서비스를 위한 노력을 기울임을 알 수 있다.

결과적으로 드림씨티의 경우 농어촌지역이 아닌 중소규모의 도시이기 때문에 대도시 SO가 타겟으로 삼는 전략과 대동소이하고, 지역에서 열리는 다양한 문화행사와 연계하여 어느 정도 가입자 유지전략에 성공하고 있다고 하겠다.

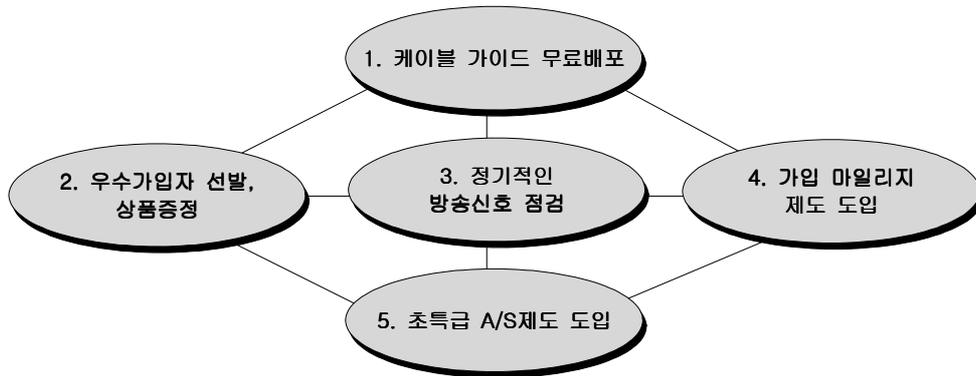
② 하나방송(전남 담양) 사례

2003년 1월 16일 설립된 전남 담양의 하나방송은 자본금 규모가 45억원 규모에 이르는 소규모 SO이다. 총 종업원수는 36명이며, 종합유선방송사업, 방송프로그램 제작업, 광고 제작 및 광고대행업, 부가서비스 사업, 정보통신 사업, 공익사업 등을 사업 분야로 삼고 있다. 주 경쟁자는 담양유선방송이다.

하나방송은 '하나 만족 프로젝트 2004'를 통해 채널 편성의 만족, 기술의 만족, 서비스의 만족을 모토로 고객 만족을 위한 헌신적 모습을 강조하는 마케팅 전략을 실시하고 있으며, A/S 직원의 전문화와 방송 송출 중단 등의 사전 사태를 막기 위한 장비 및 선로 등의 사전점검, 민원 발생시 다시 한번 방문하는 사후 점검, 복장 및 언행에 대한 고객의 평가를 반영하는 서비스 점수제도 등을 통해 서비스 차별화에 역점을 두고 있다.

구체적으로 다섯 가지 가입자 관리 및 해약 방지계획을 마련하고 있는데, <그림 7>과 같다.

<그림 7> 하나방송의 가입자 관리 및 해약 방지계획



기본적인 5가지 전략 중, 눈여겨 볼 것은 매월 우수 가입자의 선발과 가입 마일리지 누적 전략, 그리고 초특급 A/S 제도 등이다. 그러나 우수가입자 선발 요건과 가입 마일리지의 환산 요령 등을 구체적으로 정립해놓고 있지는 않다. 또한 초특급 A/S제도의 경우 신청 후 3시간이내 서비스요원이 도달한다는 것을 모토를 삼고 있다.

이러한 세부 전략들을 총괄하는 조직 구성은 크게 마케팅, 경영관리 등을 맡고 있는 경영기획국과 기술국으로 구분되며, 총 부서는 7개에 달한다. 또한 고객관리를 전담하는 부서와 기술을 총괄하는 부서가 독자적으로 구성되어 있으며, 사업본부가 이에 대한 총괄을 맡고 있다. 이는 일반적인 케이블 SO들의 조직 구성도와 유사하며, 지역적 특성은 크게 드러나 있지 않다.

하나방송의 2004 가입자 유지전략을 정리하면 <그림 8> 과 같다.

<그림 8> 하나방송 가입자 유지 전략



하나방송의 ‘지역경제 살리기’ 집중 캠페인은 다른 지역 SO와는 특화된 하나방송만의 독특한 전략이라고 할 수 있다. 이를 통해 고향사랑 실천운동 전개, 지역경제 발전기금 조성, 지역 생산 특산물 홍보, 지역경제 발전 실천사례 발굴 등 지역경제에 대한 관심을 독려하고 이를 하나방송의 방송매체로서의 공공성 확보와 연계시키려는 노력을 보여주고 있다.

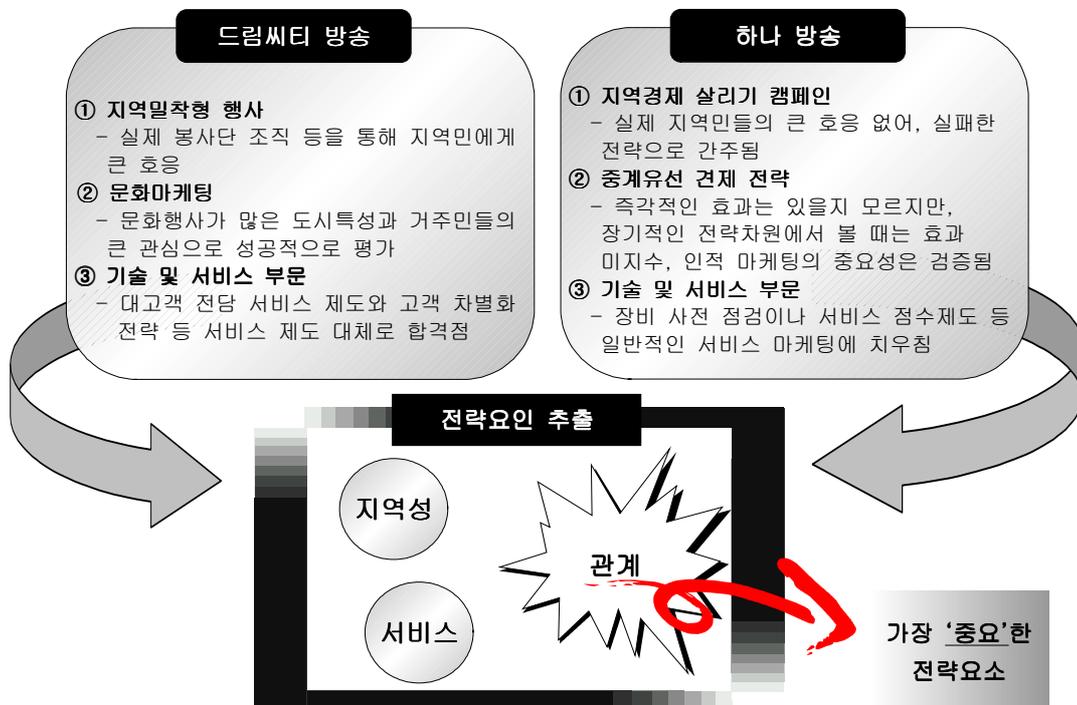
또한 중계유선가입자를 주요한 경쟁사업자로 인식하고, 이에 대응해 가입자 관리전략을 실시하고 있다. 실제 마케팅 활동시 중계유선에 대한 비방이 주가 되는 네거티브 전략이 포함되기도 한다. 또한 이러한 가입자 관리전략의 구사에 있어 핵심요소인 마케터는 대다수가 가정주부로 운용되고 있으며, 마케터 교육, 실적 점검, 본사 직원의 마케터 지원 등의 전략을 마련해 두고 있다.

하나방송의 가입자 유지 전략은 지역 마케터를 이용한 맨투맨 식 전략 외에는 성공을 거두고 있지 못하다. 물론 드림씨티방송과 유사하게 기술 및 서비스 부문의 마케팅 활동은 효과적인 것으로 평가된다. 그러나 지역적 특성이 고려된 지역경제 살리기 캠페인은 케이블가입자는 물론 지역민의 호응을 얻어내지 못했다. 대대적인 국민성 캠페인이 아닌 이상 지역사회에서 경제 캠페인으로 성공하는 것은 쉽지 않음을 시사한다.

결국 하나방송의 경우에서처럼 소도시나 지역의 경우 가장 효과적인 마케팅 전략은 인적 자원을 활용한 마케팅 전략이라 하겠다. 하지만 전문성이 떨어지는 주부마케터를 이용하는 것은 장기적인 차원에서 볼 때 바람직하지 않은 것으로 평가된다.

두 가지 사례분석을 통해 케이블SO의 고객유지를 위한 마케팅 전략요인들을 도출하면 <그림 9>와 같다.

<그림 9> 케이블SO 분석결과에 따른 마케팅 전략요인 도출



2) 벤치마킹 사례; 보험 세일즈의 변신전략

케이블 SO자체의 대고객 서비스에 대한 경험과 실제 전략이 부족한 상황에서 타 영역의 성공 전략을 벤치마킹하는 방안을 고려할 수 있겠다. 이에 인적 마케팅에 있어 대표적 성공사례로 꼽히는 보험 세일즈의 변신전략을 분석하여 전략요인을 도출하고자 한다.

① 보험업계의 변신 전략

2000년 이후 보험업계는 보험판매 조직에 있어 전문성을 강화하는 전략을 추진하고 있다. 특히 2004년 이후 보험시장이 변액보험 등 선진형 상품으로 급속히 재편되면서 변화의 속도는 빨라지고 있으며, 보험실적에 있어 가장 중요한 요소인 인적자원의 변화도 이에 발맞추어 가속화되고 있는 상황이다.

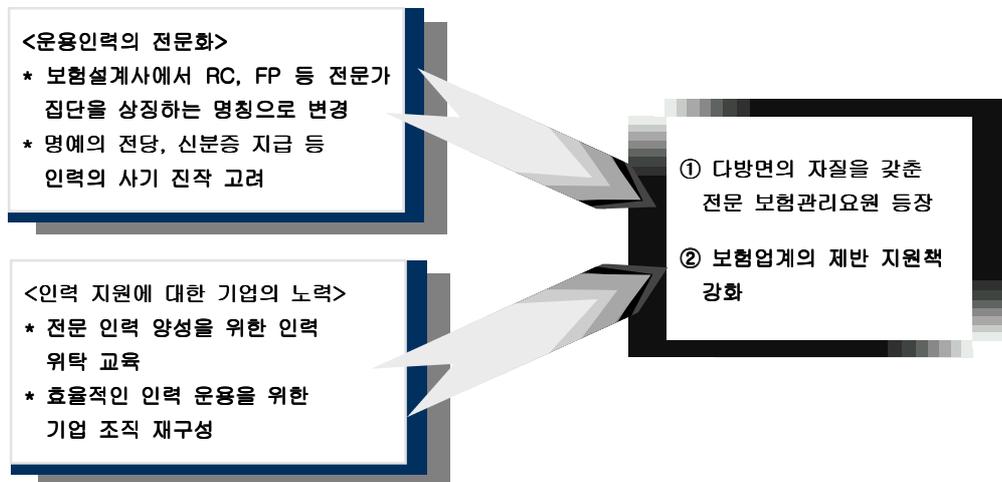
방카슈랑스, 온라인보험, 홈쇼핑 보험 등의 판매 등 다양한 판매채널의 경쟁이 불가피해지자 판매채널 구조혁신 전략으로서 기존 설계사 조직을 전문보험설계사 조직으로 전환하고 있다. 이러한 전문화된 설계사조직을 관리하기 위해 영업 관리 조직의 전문화가 선행되어야 하는바, 영업 관리자를 별도의 직군으로 분리하여 영업 전문인력 양성에 초점을 맞추는 방향으로 바뀌고 있다.

보험영업 초기의 '보험아줌마'라는 명칭은 '설계사'로 바뀌었다가 다시 'RC(Risk Consultant) 혹은 종합금융설계사' 등 전문채무지식으로 무장한 FP(Financial Planner, 종합자산관리사)로 그 명칭과 역할이 탈바꿈해 왔다.

이러한 변화에 발맞추어 삼성화재는 RC의 만족도는 곧 회사 성장의 핵심경쟁력이라는 생각으로 우수 RC 홍보료인 RC 명예의 전당을 설치, 운영하기로 했으며, RC들이 자부심을 갖고 활동할 수 있도록 RC 신분증 지급 등을 계획하고 있다. 또한 대한생명과 삼성생명 등 대형 생명보험사들은 고능력 생활설계사의 전문능력개발과 함께, 교양과 전문지식을 겸비한 프로세일즈 우먼을 양성하기 위해 국내 유명대학에 인력을 위탁, 교육시키고 있다.

이러한 보험업계의 변화 전략들을 종합하여 도시화 하면 <그림 10>과 같다.

<그림 10> 환경변화에 따른 보험업계의 마케팅 대응전략



② 보험세일즈의 전략적 모방사례

성공적인 보험세일즈 전략은 여러 분야에서 벤치마킹되고 있다. 특히 인적자원으로 승부하는 서비스업에서 그러한 움직임은 두드러지고 있다. 가장 많이 벤치마킹되고 있는 부분은 단연 운용 인력의 전문화와 인력지원에 대한 기업 차원의 노력 등이다. 이를 통해 기업의 체질개선과 고객의 서비스 만족이라는 두 마리 토끼를 잡기 위해 노력하고 있다.

㉠ 증권회사 영업사원의 변신

동양증권은 주식 위탁매매 위주의 전통적인 영업방식에서 벗어나 채권이나 수익증권 등 다양한 종류의 금융상품 판매로 전환, 2년 연속 흑자를 달성했다. 기존 전화영업의 영향력이 큰 것은 사실이나, 현재는 장 마감 전에 현장에 나가 방문 영업을 한다. 영업사원에게 요구되는 능력도 기존의 '종목 짚어주기'에서 위험은 적고 수익은 높은 상품을 추천하고 분산투자 요령을 알려주는 자산관리로 변화하고 있다(한국일보, 2004. 12. 20).

삼성증권은 지난 9월 삼성생명 보험설계사와 한 조를 이뤄 신규고객 개척과정을 체험하도록 했다. 이러한 보험설계사식 영업을 실천한 지점은 실적도 좋은 것으로 평가된다(내일신문, 2004. 12. 3).

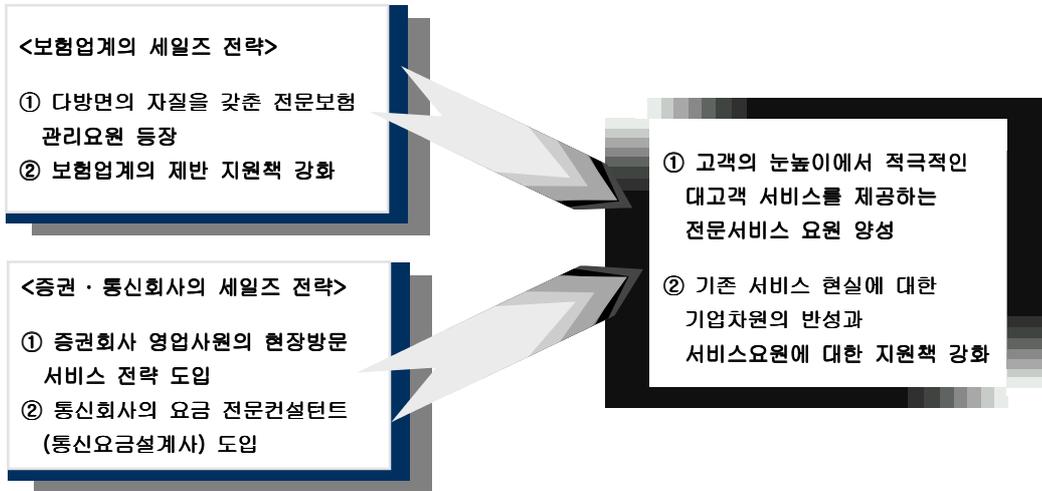
㉡ 데이콤의 통신요금설계사 제도 도입 등

데이콤은 2005년 1월 전화, 초고속인터넷, 휴대폰, 케이블TV 요금 등 복잡한 방송통신 요금을 이용자에 맞게 설계해 주는 통신요금설계사 제도를 도입한다(전자신문, 2004. 12. 13).

이미 만들어진 상품을 선택하는 고정형 서비스가 아니라 이용자가 원하는 다양한 사양의 서비스를 한 회사에서 제공받아 가입을 편리하게 해 그만큼 할인율을 높일 수 있게 된다. 각종 이동통신요금제와 DMB, 휴대인터넷(와이브로) 등 신규서비스가 등장하고 케이블TV의 디지털화에 따라 요금제 설계가 필요한 상황을 간파한 것이다. 이처럼 통신업계에서도 가입자의 유지 강화는 큰 조류가 될 전망이다.

이상에서 분석한 보험업계의 세일즈 변신전략과 벤치마킹 사례분석을 통한 전략요소를 도출하면, 두 가지 차원에서 정리된다. 첫째, 고객의 눈높이에서 적극적인 대고객 서비스를 제공하는 전문서비스 요원의 양성, 둘째, 기존 서비스 현실에 대한 기업차원의 반성과 서비스 요원에 대한 지원책 강화이다. 이를 정리하면 <그림 11>과 같다.

<그림 11> 보험업계의 세일즈 전략과 모방사례를 통한 전략요소 도출



2. 종합평가 및 전략요인 도출

스카이라이프의 디지털마케팅 공세³⁾와 대형 인터넷 사업자들의 질적 서비스 향상을 위한 마케팅 전략은 케이블SO에게 큰 위기감을 안겨주고 있다. 이에 대응해 케이블SO들은 방송과 인터넷 서비스를 통합하는 콤보 상품을 제공하는 전략을 취했다. 그러나 스카이라이프와 KT가 번들 상품을 내놓는 등 경쟁에서의 우위 선점도 쉽지 않은 상황이다.

이러한 상황에서 케이블SO의 성공적인 가입자 유지 전략은 어디서 찾아야 할 것인가. 바로 케이블TV의 핵심역량이라고 할 수 있는 지역친화적인 신뢰이미지에 있다. 결국 ‘지역성’과 ‘고객’이 전략의 포인트라고 할 수 있다.

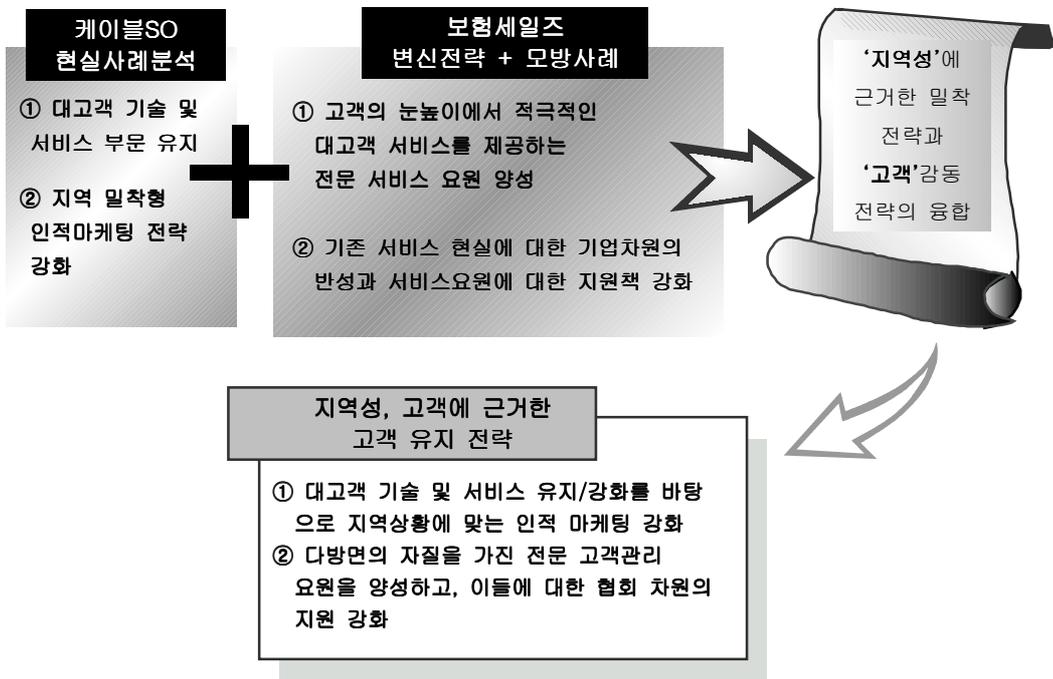
이미 케이블TV SO현실사례에서 ‘지역성’의 중요성을, 보험 세일즈의 변신전략과 이에 따른 모방사례 등에서 ‘고객’의 중요성을 찾을 수 있었다. 이러한 전략을 논할 때 대고객 접촉을 담당하게 되는 인력의 중요성 또한 간과할 수 없다. 특히 케이블SO에게는 기술 인력들이 이러한 역할을 담당하게 되는데, 이들의 전문성을 살리면서 대고객 친밀도 개선과 지역친화적인 이미지를 제고시킬 수 있는 새로운 마케팅 전략을 모색할 필요가 있다.

디지털 시대의 포화시장에서는 새로운 고객의 창출보다는 가입자 유지가 케이블TV가 지향해야 할 가장 중요한 전략적 목표라고 할 수 있으며, 이는 케이블 업계뿐 아니라 산업전반에서 수용해야 할 새로운 마케팅 트렌드이다.

이러한 배경에서 지역성과 고객에 대한 전략적 중요성을 총괄하여 케이블SO의 고객유지 전략요인을 도출하면 <그림 12>와 같다.

3) 실제 스카이라이프는 케이블SO의 비방 전략을 정면대응하기보다는 타겟 고객에 대한 전략적 분석과 틈새 시장 공략 등을 마케팅 전략으로 내세우고 있다. 이는 일부 SO들이 필사적으로 네거티브 전략을 통해 스카이라이프와 대응하는 것을 볼 때 현명한 대응책으로 보여진다. 케이블 SO들은 고객에 대한 특화된 서비스 집중만이 시장에서 우위를 점할 수 있는 기본전략임을 간과하고 있는 것이다.

<그림 12> 지역성, 고객에 근거한 케이블TV의 고객유지 전략요인 도출



IV. Cable Manager 시스템 제안

1. 기본모델 및 지향점

이상의 사례분석 결과를 종합하면, ‘지역성’과 ‘고객’에 집중한 마케팅 전략은 케이블SO의 현 상황에 가장 알맞은 대고객 관계 마케팅 전략으로 결론내릴 수 있다. 따라서 보험세일즈 업계에서의 RC나 FP와 같은 전문적인 고객관리 집단의 필요성이 대두된다. 이에 케이블SO의 가입자 유지관리 전략으로써 Cable Manager 시스템의 도입을 제안하고자 한다.

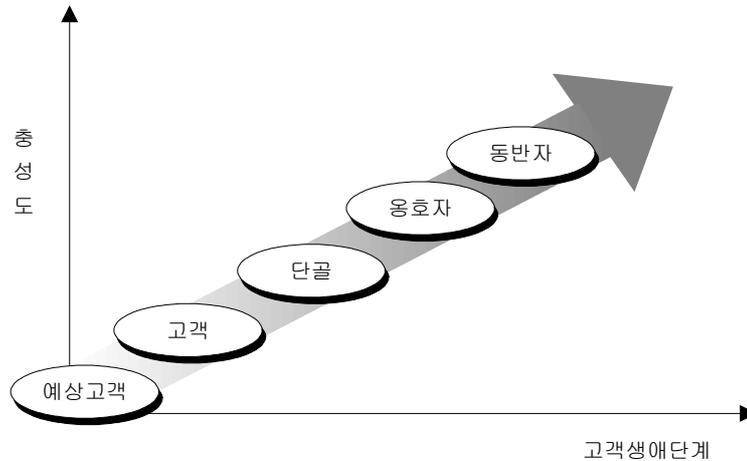
1) 기본모델: ‘가입자 = 고객’, 단골을 넘어 동반자의 관계 구축

모든 기업은 고객과 장기적이고 수익성 있는 관계를 맺기를 원한다. 그래서 최근에는 기존 고객을 유지하기 위한 다양한 마케팅 방법들이 시도되고 있는 게 사실이다. 장기고객 할인 서비스, 마일리지제도 등은 그 흔한 예이다. 그러나 이러한 활동이 고객관계관리(Customer Relationship Management)의 모범답안은 아니다. 금전적 혜택은 고객이 다른 경쟁기업으로 옮겨가지 못하게 하는 일시적인 방법일 수는 있어도, 다른 경쟁사에서 그와 같거나 더 나은 금전적 혜택을 실시하는 경우 고객이 이탈하는 것을 막을 정도로 강력한 수단은 될 수 없기 때문이다.

기업과 고객간의 관계가 장기화될수록 고객 당 수익성이 높아지는 것은 명백하다. 게다가 이는 신규고객 유치비용보다 더 적은 지출로 얻어지는 수익이기 때문에 기업 이익에 기여하는 바도 클 것이다. 그런데 이러한 수익의 증가 측면 외에도 고객과 기업 간 관계가 장기간 지속되고 강화될수록 그 관계의 질적 성격도 달라진다는 데 관심을 둘 필요가 있다. <그림 13>에서 보듯이, 고객-기업의 관계는 시간이 감에 따라 몇 가지 단계로 진화된다. 기존의 기업의 초점은 고객이 단골고객이 되는 단계까지였다. 그리고 고객만족(CS)은 이 과정에서 가장 중요시되는 과제였다. 그러나 이제는 단순한 단골고객의 단계를 넘어 기업의 옹호자가 되고 동반자가 되는 단계로 기업의 초점을 이동시킬 필요가 있다. 이 단계는 고객이 한 사람의 단골고객으로 남아 있는 것이 아니라 자발적으로 다른 고객을 데려오는 이른바 고객의 확대재생산 단계이다. 기업이 위기에 처했을 때 기업의 옹호자로서 활약하고 궁극적으로는 어떤 형태로든 기업의 생존 및 발전과 함께 하는 동반자로 발전하게 되는 단계이다.⁴⁾

4) 지난 97년 기아자동차가 부도 위기를 맞았을 때, 기아자동차를 사랑하는 국민들이 자발적으로 ‘기아자동차 살리기 범민족 연합’이라는 조직을 만들어 활동을 하기도 했다.

<그림 13> 고객-기업간 관계발전 모형



출처: 최정환·이유재(2001), 《죽은 CRM 살아있는 CRM》, 한국언론자료간행회.

고객-기업 간 관계의 초점이 단골고객을 넘어서는 과정으로 옮겨진다면, 그 때 필요한 경쟁의 도구로서 선택할 수 있는 것은 무엇일까? 해답은 바로 고객과 기업이 관계 맺는 방식을 새롭게 해야 한다는 것이다.

제품이나 서비스 품질의 우수성으로 고객만족을 달성할 수 있을지 모르지만, 고객을 옹호자로 그리고 동반자로 승격시키는 데는 그것만으로는 부족하다. 제품이나 서비스 그 자체에 대한 고객 만족을 넘어서 관계에 대한 만족을 증가시켜야 한다. 그러기 위해서는 기능적, 실용적 혜택을 주는 것에 더 이상 머무를 수 없다. 이것은 이미 위생요인(hygiene factor)이 되어 버렸다. 웬만한 기업이라면 그가 제공하는 제품이나 서비스의 품질수준을 어느 정도 믿을 수 있다는 말이다. 이제는 고객을 동기부여 할 수 있는 다른 요인(motivator factor)을 탐색해야 한다. 그래서 좀 더 상징적이고 감성적이고 경험적인 혜택을 창조할 필요가 있다.

2) 지향점: 컨시어지(Concierge) 서비스 제공

오늘날의 소비자들은 생각하는 존재(Information Processor)이면서 생각을 아끼는 존재 즉, 인지적 구두쇠(Cognitive Miser)들이다. 이 똑똑한 소비자를 대상으로 하는 마케팅의 성패는 소비자에게 최상의 서비스를 제공할 수 있는가에 달려있다. 선별적이면서 혜택을 제공해주고, 지속적인 양방향 서비스가 가능한 것에 대한 고객들의 기대 수준이 갈수록 높아질 것이기 때문에 항상 고객들이 필요한 바를 찾아서 해결해주려는 적극적인 자세가 필요하다. 이러한 맥락에서 컨시어지형 서비스모형을 고려할 필요가 있다. 이는 유비쿼터스 시대 마케팅전략으로 새롭게 부상하고 있는 모델이다(노무라총합연구소, u-네트워크연구회 역, 2002).

컨시어지(Concierge) 서비스모형은 개인이 살기 좋은 최적의 상태를 유지하기 위해 주위에 산재한 위험요소를 제거하는 모델이다. 위험요소가 있는지 환경을 모니터하고, 위험요소가 발생할 경우 이를 통보하며 필요한 지원 활동을 제공하는 것이다. 예컨대, 마쓰시다에서 개발한 건강변기는 몸무게, 체지방, 소변의 당도 등을 자동으로 모니터링 하여 개인의 일일 건강상태를 체크한다. 변기 외에 침대 등에 센서를 삽입해 노부모 모니터링을 구현할 수도 있다. 나아가 병원, 경찰서,

의사, 공공건강센터, 관련 커뮤니티 등 필요한 자원을 제공하는 조직과의 연결을 통해 삶의 질을 한 차원 향상시켜준다.

최근에는 이러한 컨시어지 서비스에 대한 기업들의 관심이 높아지면서 적극적으로 컨시어지 서비스를 도입하는 기업이 늘고 있다. 예를 들어 은행의 경우 최근 부유층을 대상으로 프라이빗 बैं킹(PB)서비스를 전개하고 있는데 이는 거래금액에 따라 서비스레벨을 달리 설정하여 고객의 니즈(needs)를 맞추는 것이다. 또한 여성에 대한 컨시어지 서비스도 등장하고 있다. 여성 소비자들은 대접 받고 싶어 하는 욕구가 강하므로 호텔에서 비서 업무를 수행하는 컨시어지와 같이 여성 소비자들의 눈높이에서 원하는 부대 서비스와 시설을 제공하는 것이 핵심이다. 구체적으로 여성 전용 컴퓨터를 마련하거나 온라인에서 사용자들이 원하는 메뉴나 서비스로 편리하게 이동할 수 있도록 도움말 기능을 제공하는 등 세심한 배려를 보여주는 것이 중요하다.

이러한 기본모델과 지향점을 중심으로 Cable Manager 시스템을 구축하기 위한 기본 전략들을 제안하면 <그림 14>와 같다.

<그림 14> Cable Manager 시스템 구축



Cable Manager 시스템이 확실하게 구축되기 위해서는 이들과 지역민과의 동반자적 관계가 우선되어야 한다. 이는 Cable Manager 자신의 개인적 역량뿐 아니라 지역 SO의 적극적인 지원이 뒷받침 되어야 한다. 특히 Cable Manager에게 있어서 고객의 문제를 적극적으로 해결해 주는 컨시어지 서비스 정신은 체득화 할 정도로 익숙해져야 할 필요가 있다.

2. 세부모델 및 추진전략

Cable Manager 시스템의 구축을 위해서는 Cable Manager로서의 기본 자질이 우선 갖추어 져야 되어야 하며, 구체적인 컨시어지 서비스 전략이 수립되어야 할 것이다. 따라서 다음과 같은 구체적인 세부 모델 및 추진전략이 필요하다.

우선 지역 케이블SO가 가입자를 '단골→옹호자→동반자'의 관계로 변화시킬 수 있는 구체적인 전략은 무엇일까. 이 전략의 구사에 있어서 가장 중요한 것은 지역적, 인구통계학적인 특성을 간

과해서는 안 된다는 것이다. 즉, 대도시나 지역이나 유사하게 구사하는 기능적, 실용적 혜택 전략에서 탈피하여, 지역민 속에 자연스럽게 동화할 수 있는 고객감동 전략이 필요하다는 것이다.

모든 고객들은 자신이 기업에게 관심을 받고, 그에 응당한 대우를 받는다는 것을 매우 기쁘게 생각한다. 결국 은행 창구에서 오랜 거래 관계를 유지한 은행원만을 찾는다면, 몇 십년 동안 거래해 온 보험설계사가 권유한 신종 보험상품에 거리낌 없이 계약하는 행위 등은 바로 지속적 관계의 중요함을 단적으로 보여주는 예시이다.

따라서 지역 케이블SO도 이러한 실증적 사례를 전략적으로 벤치마킹하여 기술적 문제 해결과 마케팅 능력을 모두 소화해 낼 수 있는 전문요원인 Cable Manager의 개념으로 점차 인적 시스템을 변화시켜야 한다. 초창기에는 현재의 기술지원부서의 시스템을 유지하면서 경영지원 및 마케팅 관련 부서원들을 파견하여 팀(Team)제를 운영하는 것이 좋겠다. 이러한 TF(Task Force)유형의 조직 운영은 팀장의 관리 하에 이루어지는 것이 좋으며, 독립적인 권한을 행사할 수 있도록 상부조직의 관심과 지원이 필요하다. 물론 과도기적인 팀(Team)제 식의 시스템은 점차 전문적인 Cable Manager 개념으로 발전시키는 것이 좋다.

지역민과 단골고객 이상의 친밀한 관계를 맺는 Cable Manager로 인해 기존 서비스의 해지율을 최소화 할 수 있으며, 상향 서비스로의 Up-selling도 한층 용이해질 수 있을 것이다. 특히 지역은 대도시에 비해 상대적으로 적은 인구수 및 가구 수로 인해 고객에 대한 개인적인 관리 및 유지가 더욱 효율적 일 수 있다. 여기에 '지역성'의 개념 또한 적용되어야 한다. 즉, 케이블SO의 구성원이 동향 사람임을 은연중에 부각하여, 개인적인 친밀감을 높이는 전략도 필요하다는 것이다. 하지만 지역 언론으로서의 역할만을 강조하는 것은 별 효과가 없음 또한 주지해야 한다.

1) Cable Manager의 자질; 테크놀로지 능력 + 마케팅 자질 + 미디어 리터러시

속칭 '보험아줌마'에서 보험설계사로 최근에는 RC(Risk Consultant)나 FP(Financial Planner, 종합자산관리사)등으로 명칭이 변하면서, 이들에게도 전문가로서의 능력과 자질이 필요로 하게 되었다. 고객 한명 한명을 응대할 수 있는 영업사원으로서의 능력, 컨설턴트로서의 능력, 재무관리자로서의 능력은 이제 기본적인 자질이 되고 있다. 서류가방만 들고 무작정 사무실을 누비던 것은 옛말이 되었고, 노트북, PDA 등 첨단기기로 무장한 RC나 FP가 자신의 관리리스트에 등재된 관리고객을 찾아가고 있는 것이 현실이다.

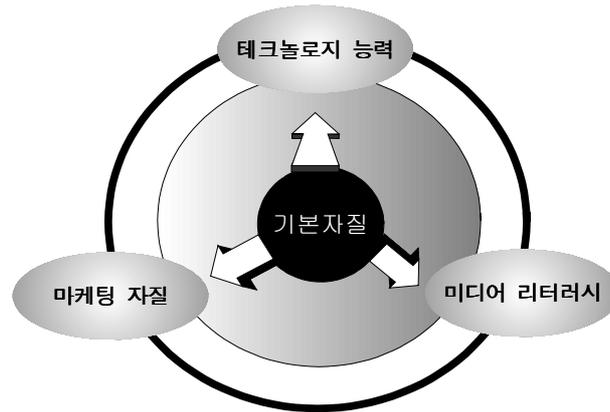
Cable Manager도 보험업계의 RC나 FP처럼 다양한 분야의 능력을 갖추어야 한다. 특히 다음의 세 가지 기본 자질은 필히 갖추어야 할 것이다.

첫째, 기술(테크놀로지)적인 부분의 능력을 갖추어야 한다. 결국 고객의 부름을 받아 움직일 때는 기기고장으로 인한 A/S나 설치가 업무의 주체가 되기 마련이다. 이러한 기본적인 부분을 간과해서는 안 된다는 것이다. 기술적인 능력은 또한 다른 부분으로 확대 해석해 볼 수 있다. 지역이라는 특성상 노인이나 여성층이 많아 가전기구나 컴퓨터 등에 무지하기 쉽다. A/S 방문을 통해 다른 기기의 이상을 발견해 주거나 수리해 준다면 고객에게 또 다른 감동 서비스를 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 마케팅 자질이다. 이는 체계적인 교육을 수료한 마케팅 전문가 정도의 수준은 아니지만, 기본적인 케이블TV에 대한 고객의 궁금증이나 상품에 대한 문의에 대해 쉽고 자세하게 대답해 줄 수 있는 단계에는 이르러야 한다는 것이다. 또한 고객을 설득하여 Up-selling이나 Cross-selling을 이끌어 내는 것도 이들이 갖추어야 할 자질 중의 하나이다.

셋째, 고객의 미디어 리터러시 능력을 신장시켜주는데 도움을 주어야 한다. 지역 특성상 미디어에 대한 관심도 크지 않고 채널에 대한 정보력도 떨어질 수 밖에 없기 때문에, 이들 Cable Manager들의 조력은 매우 큰 도움이 될 것이다. 기기조작에 서툰 노년층이나 유년층에게 케이블에 대한 기본적인 원리와 채널 조작 등을 교육하는 것은 근본적이며 매우 중요한 대고객 전략이 될 것이다.

<그림 15> Cable Manager로서의 기본 자질



2) 컨시어지 서비스 전략

지역 케이블SO의 컨시어지 서비스는 고객 개개인과 눈높이를 맞추어야 하며, 고객에 맞는 미시적인 전략을 필요로 한다. 즉, 지역적 특성을 고려한 컨시어지 서비스가 제공되어야 한다.

지역민의 인구통계학적 요인이 가장 핵심적인 전략요인이 된다. 최근에 각광받고 있는 여성을 위한 컨시어지 서비스의 경우 남성에 비해 안정적인 소비를 보이며, 동반 소비가 가능하다는 등의 여성의 구매에 있어서의 독특한 특성을 공략한 경우이다. 앞에서 살펴보았듯이 일반적인 컨시어지 서비스를 구사하되, 지역이라는 특성을 고려하여 노년층에 대한 전략은 좀더 세밀해질 필요가 있다. 이를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 일반적 지역민을 위한 컨시어지 서비스 전략의 구체적인 세부항목이다. 고장을 대비한 수시점검, 민원 처리 후 점검 등을 통해 케이블TV 장애에 대한 근심을 덜어주는 기술적인 부분에서부터, 교통이 불편한 거주지의 경우 물품의 운송이나 간단한 심부름 등을 대행해 주는 등 기존에 택시기사나 우체부들이 작은 지역에서 수행하던 소박한 서비스들을 Cable Manager들이 수행하는 것이다. 지역의 작은 행사에 Cable Manager들이 참가하여 일손을 덜어주는 등의 서비스들도 생각해 볼 수 있다. 즉, 직접적인 업무 외에도 고객을 감동시킬 수 있는 다양한 서비스가 제공되어야 한다는 것이다.

둘째, 노년층을 위한 컨시어지 서비스의 세부항목이다. 노년층을 위한 전략은 크게 케이블 TV 관련 컨시어지 서비스와 기타 컨시어지 서비스 전략으로 나눌 수 있다. 우선, 케이블 TV관련 컨시어지 서비스는 채널시청 기획과 미디어 관련 컨설턴트 역할 등으로 세분화 할 수 있다. 노년층은 채널에 대한 계획 없이 TV를 켜는 순간부터 채널에 대한 선택을 하기 시작한다. 따라서 이들에게 Cable Manager들이 구체적인 시청계획을 세워주는 것은 매우 큰 도움을 줄 것이다. 농번기나 여가시간에 시간을 보낼 수 있도록, 남성에게는 바둑이나 낚시 채널을 소개해주고, 여성에게는

요리나 드라마 채널을 소개해 주는 등의 조력이 필요하다.

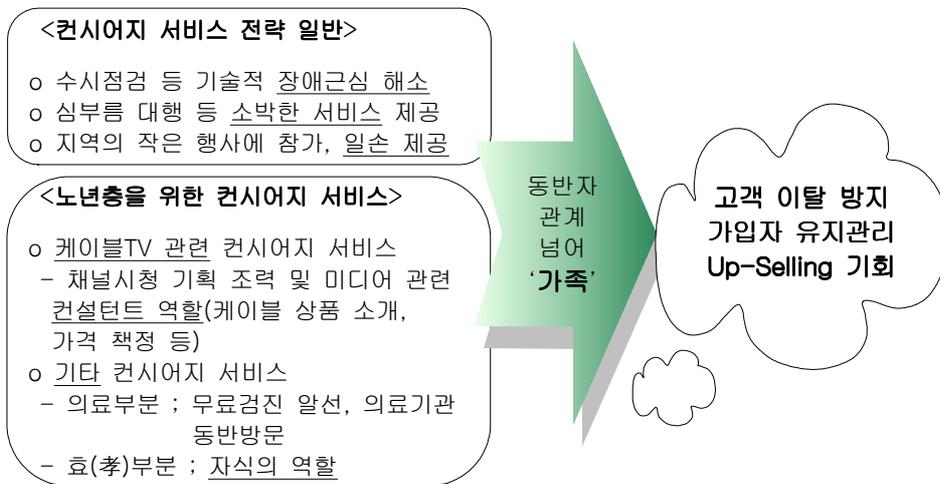
또한 노년층에게 맞는 케이블 상품을 소개해 주고, 가격을 책정해 주는 등의 컨설턴트 역할도 필요하다. 특히 아동이 있는 집의 경우 이들 노년층이 손자, 손녀에게 쏟는 관심을 십분 활용하여, 실제 아이들에게 도움이 되는 채널을 소개해 주는 것도 노년층에게 쉽게 다가갈 수 있는 전략이 될 것이다.

기타 컨시어지 서비스의 경우 그 범위가 다양하지만 대체로 의료부분과 자식의 역할을 대신할 수 있는 효(孝)부분으로 나누어 볼 수 있다. 우선 노인들은 자주 몸이 아파 주위의 도움이 많이 필요하다. 주변 의료기관과 연계하여 수시로 무료검진을 계획한다든지, 병원 내원 시 Cable Manager들이 동승하는 등의 친밀감 전략이 요구된다.

지역거주 노인들은 부부세대가 살거나 혹은 독거노인이 대다수이다. 이들에게 자식의 역할을 대신하는 것은 가장 효과적인 눈높이 전략이라고 할 수 있다. 아주 소소한 부분으로는 평소에 노인들의 집안소사를 챙겨주는 것부터, Cable Manager들이 노인고객들과 조력자의 단계를 넘어 친자식과 같은 친밀성을 유지하는 것이 바로 노년층을 공략하는 컨시어지 서비스 전략의 궁극적 목표가 될 것이다.

이러한 컨시어지 서비스들을 통해 케이블 매니저는 동반자 관계를 뛰어넘어 가족의 개념으로 자리하고, 이는 고객이탈을 방지할 뿐만아니라 가입자 유지관리도 되면서 Up-Selling의 기회까지 창출할 것으로 기대된다.

<그림 16> 케이블 매니저의 컨시어지 서비스와 기대효과



3. 지원체계 구축 ; 협회 및 정부

세부적인 전략 구축을 토대로 이러한 시스템을 지역에 정착시키기 위해서는 지원체계의 구축이 필요하다. 협회차원에서 케이블TV 미래 발전을 위한 투자의 개념으로 생각하고 구체적인 교육 시스템 등의 구축을 위해 애써야 하며, 정부에서도 미디어 산업의 균형 발전을 위해서 협회에 재정적, 행정적 지원을 할 필요성이 제기된다. 지원체계는 크게 협회 차원과 정부 차원의 지원체계로 나누어 볼 수 있다.

1) 협회차원의 지원체계

케이블 TV의 미래는 풀뿌리 조직인 지역 SO들의 성공에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 결국 케이블TV협회 차원의 지원은 시급하며 당연한 과제이다. 우선 Cable Manager의 육성을 위한 지원책이 마련되어야 할 것이다. 왜냐하면 자체적인 교육시스템을 갖추기에는 지역 SO들의 인력 수급 과정과 재정적 상황이 열악하기 때문이다.

Cable Manager를 공동 선발하는 시스템이 필요하다. 케이블협회 차원에서 Cable Manager를 교육할 수 있는 기관을 설립하고, 교육생들이 다양한 교육을 받을 수 있도록 시스템을 구축해야 한다. 보험사의 마케팅 전문가, 기술 및 A/S관련 분야의 전문가, 인성교육을 담당할 서비스 전문가등을 초빙, 3개월 혹은 6개월 등 구체적인 기간을 정하여 체계적인 교육을 받을 수 있는 여건을 마련해야 할 것이다.

다음으로 Cable Manager의 위상을 제고하도록, 일정 교육이 끝나거나 시험을 통해 Cable Manager 관련 자격증을 취득하도록 유도해야 할 것이다. 가칭 CM자격증 등을 협회차원에서 정부에 공식 요청하여 신설하거나 하여 일정교육 기간이 끝난 뒤 수료생들이 스스로 전문가로 인식, 성취감과 사명감을 가질 수 있도록 유도해야 할 것이다.

2) 정부차원의 지원방안

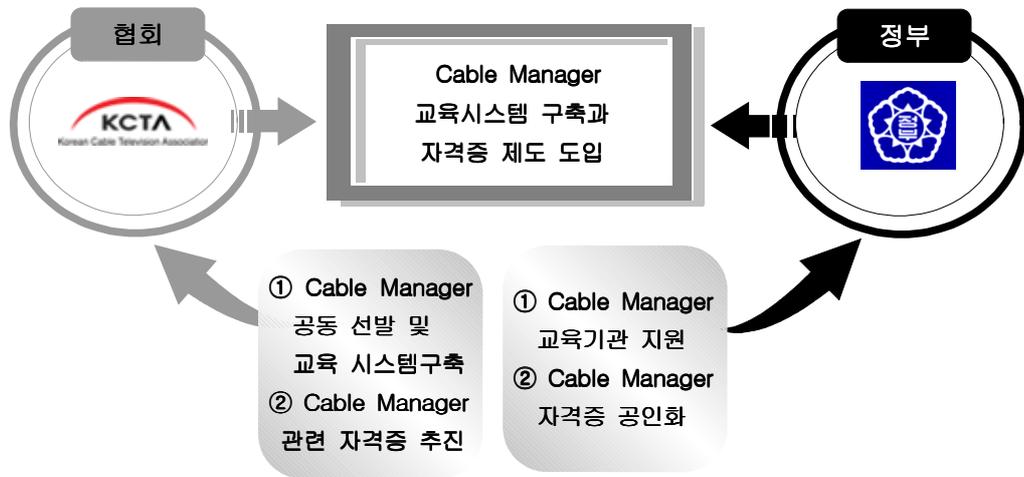
우선 정부 Cable Manager의 육성에 지원함에 있어 몇 가지 정책성 당위성을 구할 수 있게 되는 바, 근본적으로 국내 미디어시장의 균형 발전을 위함이다. 케이블TV 출범 당시에도 천명되었듯이, 미디어의 균형적 발전은 매우 중요한 사안이다. 특히 지역매체로서 많은 역할을 하고 있는 지역SO의 붕괴는 케이블산업, 더 나아가 미디어산업 전반의 불균형을 결과할 수 있기 때문이다.

다음으로는 청년실업 해결을 들 수 있다. 최근 들어 더욱 심각해지고 있는 청년실업은 이제 국가 차원의 고민거리가 아닐 수 없다. 특히 지역 대학생들의 취업문은 더욱 좁아지고 있는 것이 현실이다. 이러한 Cable Manager의 육성은 미디어산업에 대한 관심이 큰 대학생들의 기호와도 맞아 떨어지며, 근본적으로는 지역인재들을 지역기업에서 흡수할 수 있다는 장점을 갖는다. 이러한 지원 근거를 바탕으로 정부차원의 지원체계를 논의해 보면 다음과 같다.

우선, 교육기관 설립에 대한 지원이다. 물론 협회차원의 교육기관 설립도 가능하겠지만, 정부차원의 직업훈련교육의 노하우를 바탕으로 시스템에 대한 자문을 해준다던지 혹은 일부 교육비에 대한 지원 등을 통해 정부인정단체로서 Cable Manager교육기관의 위상을 제고해 줄 필요가 있다.

다음으로, Cable Manager 자격증의 국가공인자격증화이다. 이는 Cable Manager의 향후 육성책과 관련 깊은 지원책이다. Cable Manager 자신이 직업에 대한 자부심을 가지고 일한다면 더욱 가치적인 성과들이 도출될 수 있을 것이다. 따라서 가칭 CM자격증의 국가공인자격증화는 케이블 TV 특히, 고사되고 있는 지역 SO들의 숨통을 틔워줄 수 있는 묘안이 될 것으로 기대된다.

<그림 17> Cable Manager 육성을 위한 지원체계 구축



V. 결 론

포화상태에 도달한 케이블TV가입자 시장과 새로운 매체의 등장으로 날로 치열해지는 미디어 경쟁은 케이블TV의 성장성에 심각한 의문을 제기한다. 또한 저가 상품 위주의 가격구조는 수익성 개선에 중대한 제약요인이 되고 있다. 이것은 케이블TV의 향후 마케팅 전략이 신규 가입자 유치 보다는 기존 가입자를 유지하는 데 초점을 맞추어야 이유가 되고 있다. 또한 가입자 유지를 위한 마케팅 활동도 지금까지의 방법과는 차별성을 띠어야 한다.

신규 가입자 유치가 요원한 환경 속에서, 기존 가입자를 유지하기 위해서는 고객과 기업간의 관계에 대한 획기적인 발상의 전환이 필요하다. 이것은 소비자에 대한 기업의 발상이 고객 만족을 넘어서 고객 감동을 통한 기업의 동반자적 관계로 승격됨을 의미한다. 이 때 ‘지역성’과 ‘고객’은 발상 전환의 출발점이 된다. 왜냐하면 케이블SO와 보험세일즈의 사례분석을 통해 케이블TV의 가입자 유지관리는 지역밀착형 마케팅과 대고객 서비스의 획기적인 개선을 통해 가능해짐을 확인하였기 때문이다.

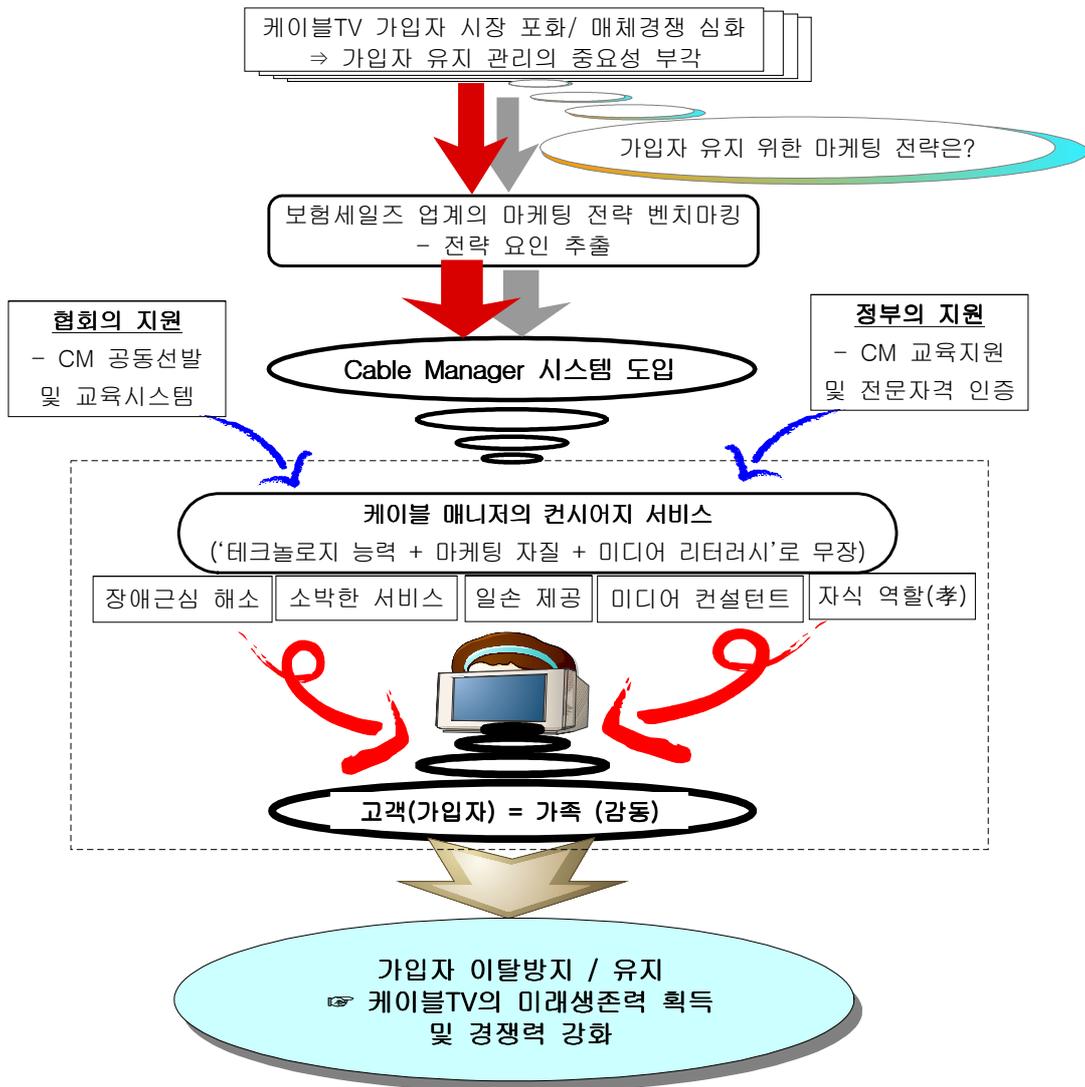
이 과정에서 Cable Manager는 가장 유용한 모델로 제시된다. Cable Manager는 지역민들의 눈높이에 부합하며 고객에게 최적의 미디어 환경을 제공하여 주는 컨시어지 전략의 핵심으로서, 케이블TV 전반에 대한 서비스를 제공하는 동시에 지역민들과 일체감을 형성할 수 있는 인력 운용 모델로 평가된다.

Cable Manager는 테크놀로지 능력, 마케팅 자질 그리고 미디어 리터러시를 두루 갖춘 새로운 형태의 전문가로서 케이블TV 가입자의 미디어 환경을 조율하는 역할을 담당해야 할 것이다. 또한 이러한 역할은 케이블TV에 대한 컨설턴트나 문제 해결의 입장을 넘어서, 해당 지역민들과 다양한 유대 관계를 형성하여 정서적 일치감을 유지할 수 있도록 확장되어야 한다.

한편, 이를 위한 협회와 정부의 지원체계 구축이 요구된다. 협회는 날로 치열해지는 미디어 시장의 경쟁에서 생존하기 위한 최소한의 투자라는 절박함으로 Cable Manager 육성에 필요한 교육 시스템을 구축해야 할 것이다. 정부 또한 미디어 균형발전과 청년실업 해결이라는 대국적 견지에서 Cable Manager 자격증의 국가공인화와 교육비 보조와 같은 실질적인 지원이 요구된다.

이상의 결과를 정리하면 <그림 18>과 같다.

<그림 18> 케이블TV 가입자 유지를 위한 마케팅 전략; Cable Manager 모델



이 연구는 사례분석과 현장조사를 통해 케이블TV 가입자 유지 전략의 새로운 패러다임과 모델을 제시하였다. 케이블TV의 성장성과 수익성에 필요한 바람직한 방향성으로서 새로운 팀 형식의 Cable Manager 조직의 구체적 운용 모델을 도출하였다. 이는 기존의 케이블TV 마케팅과 차별성을 보이는 것으로 가입자 유지를 위한 실천적 대안을 제시한 점에서 의미를 갖는다.

케이블TV를 둘러싼 현재의 상황은 위기이자 기회이다. 위기 요소를 기회로 전환하여 성공적으로 유료방송 시장을 선도하기 위해서는 케이블TV의 인력 운용에 총체적인 재점검이 필요하다. 이것은 지역SO의 조직 체계를 변화시키는 하드웨어적 요인과 기존 가입자 관리와는 완전히 다른 차원의 접근법이 요구되는 소프트웨어적 요인 모두에서 발견된다. 이에 본 연구에서 제시된 케이블TV 가입자 유지를 위한 마케팅 전략이 케이블TV 업계의 미래생존력을 획득하고 미디어시장 내 경쟁력을 강화할 수 있는 대안이 될 것으로 기대한다.

<참고문헌>

1. 문헌자료

- 권호영·김도연(2004), “케이블TV 시장에서의 독점과 경쟁: 동일지역 복수SO 정책의 효과분석”, <한국언론학보>, 한국언론학회, 48권 5호.
- 김경민(2002), “생명보험회사의 CRM도입과 사례연구”, 경성대 석사논문.
- 김금희(2004), <케이블TV 회보>, 한국케이블TV방송협회, 6월호, 12-13.
- 김남훈(2004), <유료방송시장 구조변화>, 하나경제연구소.
- 노무라총합연구소, u-네트워크연구회 역(2002), 《유비쿼터스 네트워크와 시장창조》, 전자신문사.
- 오용수(2004), “이행기의 딜레마를 극복하기 위한 시장과 정부의 바람직한 역할 정립방안 제언” <KCTA2004 Conference>, 한국케이블TV방송협회.
- 윤석민(1999), 《다채널TV론》, 커뮤니케이션북스.
- 윤홍근(2002), 《방송마케팅》, 다인미디어.
- 원재연(1997), “케이블TV SO의 발전전략”, <종합유선방송정책세미나>, 종합유선방송위원회.
- 이길수(2002), “생명보험회사의 마케팅 현황 및 활성화 연구”, 경희대 석사논문.
- 이은미·박창희(2004), “케이블TV 가입자의 만족도 결정 요인 연구”, <방송연구>, 방송위원회, 여름호, 179-203.
- 이상식·김관규(2001), <위성방송이 케이블TV 산업에 미치는 영향>, 한국케이블TV방송협회.
- 이준호(2001), 《미디어환경 변화와 케이블 TV》, 커뮤니케이션북스.
- 손창용·여현철(2002), 《한국 케이블 TV 산업론》, 커뮤니케이션북스.
- 신상현·제미경·이은희, “보험설계사들의 활동능력에 따른 업무성과와 고객관리 방법”, <소비자학연구>, 한국소비자학회, 제12권 2호.
- 정용준(2003), “유료방송 시장에서의 영상산업 지원과 규제”, <유료방송 시장 활성화를 위한 정책연구 세미나>, 한국방송학회.
- 최정환·이유재(2001), 《죽은 CRM 살아있는 CRM》, 한국언론자료간행회.
- 한상기(1994), 《CATV운영론: 시청자확보와 관리를 위한 마케팅전략과 경영기법》, 나남출판.
- Alexander, A.(1998), *Media Economics: theory and practice*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Barret(1996), *Strategic behavior and competition in cable television: Evidence from two overbuilt markets*, *The journal of Media Economics*, 92(2).
- Eastman, S. T, Ferguson, D. A & Klein, R. A.(2000), *Promotion and Marketing for Broadcasting, Cable, and the Web*, Focal Press; 김대호·류춘열 역, 《방송-케이블-인터넷마케팅과 프로모션》, 한울아카데미.
- O'Shaughnessy, J & O'Shaughnessy, N. J.(2003), *The marketing power of emotion*, Oxford.
- Parsons, P.R. & Frieden, R. M.(1998). *The cable and satellite television industries*, Allyn & Bacon.
- Sherman, B. L(1995), *Telecommunication management: broadcasting, cable and the new technologies*, McGraw-Hill.

Turow, J(1997), *Media Systems in society: Understanding industries, strategies and power*, Longman.

菅谷實·中村清(2000), *放送メディアの経済學*, 中央經濟社: 송진명 역(2003),
《방송미디어 경제학》, 커뮤니케이션북스.

2. 신문 및 인터넷자료

내일신문, 2004년 12월 3일자, '보험판매조직 전문지식 필수'

전자신문, 2004년 12월 13일자, '통신요금설계사 등장한다'

한국일보, 2004년 12월 20일자, '발로뛰는 증권맨들'

드림씨티방송, www.dreamcity.co.kr

방송위원회, www.kbc.go.kr

한국케이블TV방송협회, www.kcta.or.kr

하나방송, www.hanacatv.co.kr