

SK 텔레콤의 TTL 마케팅 전략

지도교수 : 장 대 련
(연세대학교 경영학과 교수)

이 승 석, 정 지 혜, 조 은 미, 김 진 형
(연세대학교 경영학과)

SK 텔레콤은 1997년 1월 한국 이동통신에서 선경그룹으로 편입되어 3월 1일 공식적으로 SK 텔레콤이라는 상호로 영업을 시작한 우리나라 최초의 이동통신 회사이다. 이번 사례는 SK 텔레콤이 신상품으로 내놓은 TTL의 마케팅 전략을 다루고 있다. SK 텔레콤은 이동전화 시장에서 7백 45만(1999년 6월말 현재)의 가입자를 보유, 시장 점유율 41.4%라는 독점적인 지위에 올라 있지만 유독 10대에서 20대에 이르는 일명 신세대 고객의 상대적 점유율이 타사보다 낮은 비중을 차지하고 있었다. 이러한 상황을 타개하기 위하여 내놓은 것이 바로 TTL이다. TTL은 신세대의 라이프 스타일을 리서치한 결과를 토대로 그들에게 맞는 여러 가지 서비스와 요금 체계를 제 공함으로써 이동통신 시장에서 선풍적인 인기를 끌고 있다. 따라서 이 번 사례는 이러한 선풍적인 인기를 끌 수 있게 한 TTL의 시장진입 과정을 살펴보고 장기적인 관점에서 성공적인 브랜드를 구축하기 위해 SK텔레콤이 세워야 할 전략을 찾아본다.

SK 텔레콤의 TTL 마케팅 전략

SK 텔레콤의 최필호 사장은 1999년 8월 마케팅 전략회의를 소집하였다. 최 사장은 지금까지 시장에서 독보적인 위치를 차지하고 있는 SK 텔레콤의 SPEED 011을 이끌어 온 사람으로서,

그들의 마케팅 전략에 대해 확고한 신념을 가지고 있었다. 하지만 1997년 10월 PCS 업체가 출현 하면서 그들의 독점적인 위치는 위협을 받았다. 특히 후발 업체들의 파격적인 가격 공세와 과당 경쟁은 SK 텔레콤으로 하여금 새로운 변화를 추구하지 않으면 안되게끔 하였다. 이에 따라 최 사장은 잠재적 성장 가능성이 가장 높다고 판단되는 10대 후반에서 20대 초반에 이르는 신세대를 대상으로 한 신제품 TTL을 출시 하였다. 출시한 지 약 40여 일이 지난 TTL은 25만 명을 돌파했을 정도로 시장에서 좋은 반응을 얻고 있다고 최 사장은 판단하고 있다.

“SK 텔레콤은 다른 통신회사에 비해 기술적인 노하우와 경험이 축적되어 있습니다. 우리의 이러한 경험과 노력이 지금까지 우리의 시장 지위를 지탱해 왔다고 생각이 됩니다. 하지만 통신 시장이 변하고 있는 지금, 우리도 변하지 않으면 안됩니다. 기존의 세대들과는 새로운 라이프 스타일을 지닌 신세대들이 시장에서 중요한 고객으로 성장하고 있기 때문입니다. 경쟁회사에 비해 월등한 기술력과 경험을 가지고 있지만, '나이 든 사람들의 핸드폰', '가격이 비싼 핸드폰'이라는 인식 때문에 신세대 시장에서 우리의 상대적 위치는 상당히 낮게 나타나고 있습니다.”

이렇게 말한 최사장은 각 부서장들을 한 번 훑

어보고 계속해서 말을 이어 나갔다.

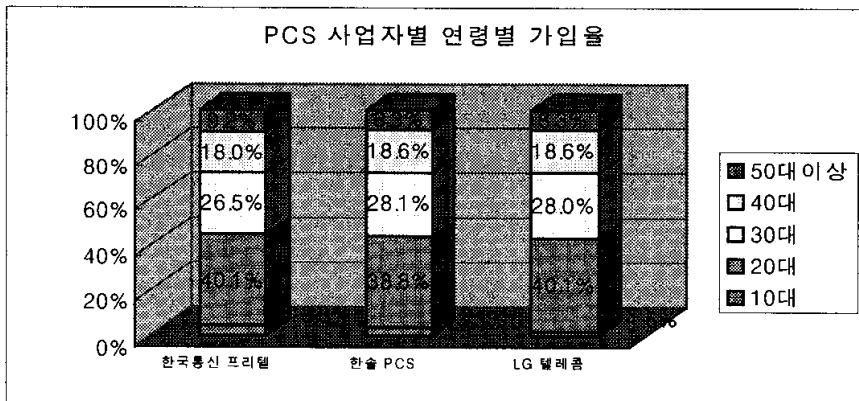
“시장조사에서 가입하고 싶은 브랜드로는 1위를 나타내고 있지만 실제적인 가입으로 이어지는 것은 이에 미치지 못하고 있습니다. 우리의 10대 후반에서 20대에 이르는 고객의 비율은 2530% 정도입니다. 이에 비해 다른 경쟁사들은 40% 이상이 신세대 고객입니다. 장기적인 수요 측면에서 살펴 볼 때 이는 우리에게 상당한 위협 요소로 작용할 것입니다. 이에 우리는 각고의 노력 끝에 TTL을 출시하였고 지금 TTL은 시장에서 좋은 반응을 얻고 있습니다. 하지만 우리는 여기에서 멈추지 않고 이 인기를 계속 유지할 수 있는 방안을 찾아야만 할 것입니다. 따라서 지금부터 장기적인 관점에서 TTL이 성공을 거둘 수 있는 마케팅 전략에 대해 토의해 보기로 합니다.”

통신 시장은 그 어떠한 시장보다도 경쟁이 심한 시장으로 꼽히고 있다. 경쟁이 심한 환경 속에

서는 독특한 마케팅 전략이 없이는 살아 남기 힘들다. TTL에 대한 시장의 관심으로 볼 때 TTL의 시장 첫 진입은 상당히 성공적이었다고 평가된다. 하지만 경쟁사들의 새로운 상품 출시와 SK 텔레콤의 기업 이미지는 아직도 부담으로 작용하고 있다. 회의가 진행되는 동안 마케팅 팀장 조전무는 지금까지의 시간들을 생각해 보았다. 스피드 011이라는 모토에서 시작하여 이번 TTL 출시에 이르기까지 그의 손을 거쳐 가지 않은 일이 없을 정도로 누구보다도 SK 텔레콤의 마케팅에 헌신적으로 참여한 그였다. 앞으로 그에게 주어진 일은, 초기 시장 진입이 비교적 성공적으로 받아들여지고 있는 TTL을 어떻게 지속적으로 유지시켜 나가야 하는 것이다. 많은 제품들이 시장에 출시되지만 그 중 시장에서 살아남은 제품은 얼마되지 않는다는 것을 잘 아는 그였다. 막대한 마케팅 비용과 노력을 기울여 만든 TTL이 단순히 많은 상품들 중 하나로 사람들의 기억 속으로 사라진다면 이는 SK 텔레콤에 상당한 타격으로 다가올 것이다. 하지만 TTL의 뛰어난 상품성은 스피드

(표1, 그림1) PCS 사업자별 연령별 가입율

구분	한국통신프리텔	한솔PCS	LG텔레콤
10대	3.8%	3.3%	1.5%
20대	40.1%	38.8%	40.1%
30대	26.5%	28.1%	28.0%
40대	18.0%	18.6%	18.6%
50대이상	9.2%	8.3%	8.3%



[표 2] SK 텔레콤의 연혁

- | | | | | |
|-------|--------|-------------------------------------|--------|--|
| 1984. | 3. 19 | 창립 주주총회 | 2. 21 | "MOVE 21" 선포식 |
| | 3. 29 | 한국이동통신서비스(주) 설립
(자본금 2.5억원) | 3. 23 | 해외DR 발행(1억5천만불) |
| | 4. 2 | 차량전화 업무 개시 | 6. 7 | 본사사옥이전 |
| | 5. 7 | 차량전화 제1기종(EMX) 개통 | 6. 29 | 베베 광역서비스 개시 |
| | 5. 31 | 무선호출 업무 인수 | 6. 30 | 인도 무선호출 서비스 개시 |
| 1985. | 2. 1 | 제주지역 차량전화 서비스 개시 | 10. 27 | 무선호출 문자서비스 개시 |
| 1986. | 3. 1 | 서울·부산 지역 전화번호 표시방식
무선호출 서비스 개시 | 1996. | 1. 1 인천·부천지역에서 CDMA 디지털
이동전화 상용서비스 개시 |
| | 10. 20 | 대구·대전·광주 지역 무선호출
서비스 개시 | 2. 26 | 이동전화 설비비 반환 |
| 1987. | 4. 15 | 인천지역 무선호출 서비스 개시 | 3. | 이동전화 고객 200만 돌파 |
| | 9. 1 | 전주지역 무선호출 서비스 개시 | 4. 12 | 서울지역 CDMA 디지털 이동전화
상용서비스 개시 |
| 1988. | 4. 30 | 공중전기통신 사업자 지정 | 6. 27 | 뉴욕 증권거래소에 주식 상장
(6억2천만달러 규모) |
| | 5. 13 | 한국이동통신주식회사로 상호 변경 | 7. 10 | 무선호출 고객 600만 돌파 |
| | 5. 31 | 한국전기통신공사로부터 시설 및
운용권 인수 | 10. | CDMA 디지털 이동전화 고객 30만
돌파 |
| | 6. 1 | 공중전기 통신 사업자 업무 개시 | 10. | 이리듬 관문국 착공(충북 충주시
양성면) |
| | 7. 1 | 서울지역 휴대전화 업무 개시 | 1997. | 3. 24 신 CI선포식, 사명 SK텔레콤으로
변경 |
| | 9. 5 | 부산지역 이동전화 서비스 개시 | 3. 31 | CDMA디지털 이동전화 고객 100만
돌파 |
| | 9. 17 | 서울 올림픽대회 통신 지원 | 4. 29 | 양키본드 발행(20억3천만달러 규모) |
| 1989. | 2. 1 | 대구·대전·광주지역 이동전화 서비
스 개시 | 5 | 이동전화 사업 진출 |
| | 10. 12 | 기업공개(64억원 공모 증자) | 7. 2 | 이동전화 보증보험제 시행 |
| 1990. | 2. 1 | 무선호출망 식별번호 "012" 제정 | 7. | CDMA 디지털 이동전화 고객 200만
돌파 |
| | 9. 19 | 유상증자 실시(54억원, 공모증자후
자본금 254억원) | 8. | IMT-2000 시험 시스템 개발 |
| 1991. | 10. 22 | 이동전화 집중운용 보전센터 개통 | 9. 11 | SK나이트 프로농구단 창단 |
| 1992. | 4. 10 | 특정통신사업자 지정 | 10. 28 | 인터넷 PC통신 넷츠고
상용서비스 개시 |
| | 4. 21 | 무선호출 100만 고객 돌파 | 1998. | 1. 26 EVRC(통화품질 최적화 보코더)
서비스 개시 |
| | 12. 22 | 유상증자 실시(23억원, 공모증자후
자본금 277억원) | 1. 26 | ISO 9002 인증획득(A/S, 상담부문) |
| 1993. | 7. 16 | 무선호출 전용
교환기(TDX-PS) 개통 | 5. 26 | 스피드 011 이동전화 가입자 500
만 돌파 |
| | 8. 31 | 서울이동통신 등 9개 사업자와 상호
접속 협정 체결 | 6. 30 | SK텔레크 설립, 국제전화 상용
서비스 개시 |
| | 9. 16 | 이동통신기술개발사업단 설립 | 7. 31 | 이리듬 코리아, SK텔레콤 사업부로
편입 |
| | 12. | CDMA 시스템에 대한 사용자 요구
사항 발표 | 9. | 일 교세라와 합작 SK텔레텍 설립 |
| 1994. | 1. 25 | 한국통신 KMT 주식매각(선경그룹
전체주식의 23% 인수) | 11. 1 | 이리듬 전세계 상용서비스 시작 |
| | 6. 4 | 제1대 주주 변동(선경그룹 23%) | 12. 14 | SK텔레텍 SKY단말기 출시 |
| | 9. 19 | IRIDIUM 사업 참여 | | |
| 1995. | 1. 26 | 이동전화 100만 고객 돌파 | | |

[표 3] 최근 3년간의 재무제표

(단위: 천원)

과 목	제15기 (1998)	제14기 (1997)	제13기 (1996)
유동자산	1,376,879,256	1,080,286,835	1,252,809,251
투자자산	576,566,306	731,141,410	348,273,272
고정자산	2,107,325,263	2,291,883,077	1,657,526,762
이연자산	-	-	-
자산총계	4,060,770,825	4,103,311,322	3,258,609,285
유동부채	1,212,492,817	1,152,814,895	797,250,480
고정부채	1,379,037,541	1,634,941,982	1,403,953,673
부채총계	2,591,530,358	2,787,756,877	2,201,204,153
자본금	32,148,300	31,094,815	29,177,305
자본잉여금	478,874,234	462,517,127	313,202,466
이익잉여금	959,467,217	815,742,708	715,025,361
자본조정	(1,249,284)	6,189,795	-
자본총계	1,469,240,467	1,315,554,445	1,057,405,132
부채와 자본총계	4,060,770,825	4,103,311,322	3,258,609,285

011의 기술로 충분히 뒷받침되고 있기 때문에 성공적인 시장진입을 이룰 수 있는 방법은 반드시 있을 것이다.

1. SK 텔레콤

SK 텔레콤은 우리나라 최초의 이동 통신 회사인 한국이동통신을 1997년 선경이 인수하여 설립한 회사이다.

SK 텔레콤은 우리나라의 관심과 이해가 적었던 시기에 이동통신사업을 시작하여 이동통신의 기술 발전과 대중화에 기여했다. 1996년 1월에는 세계 최초로 CDMA디지털 이동전화를 상용화하기도 했다. 현재 SK 텔레콤은 3900여개의 최대 기지국, 4000여 개의 중계기로 전국 195개 읍(100%), 1165개의 면 단위(94%)에 서비스를 제공하고 있으며, 1999년 6월말 현재 이동전화 고객 745만 명으로 가장 높은 시장 점유율을 차지하고 있다.

SK 텔레콤은 정보통신의 시대라 불리는 21세기의 환경변화에 적극적이고 능동적으로 대처하기 위해 이미 장기 비전인 'MOVE 21'을 수립하고, 기존의 무선호출과 이동전화사업 이

외에 NETSGO 인터넷 PC통신 사업, 위성통신 이리듐 사업, 별정통신사업 SK텔링크, 이동전화 단말기 개발, SK텔레텍 등 사업 다각화를 통해 세계 초일류 종합 정보통신 기업으로의 도약이라는 목표달성을 위해 시설확장과 통화품질 향상 및 차세대 서비스의 개발 등의 노력을 하고 있다.

TTL은 SK 텔레콤이 이동전화시장 최초로 시장 세분화(Market Segmentation)를 통해서 "1823(18-23세) 세대"의 라이프 스타일을 최대한 고려하여 출시한 서비스 종합 상품이다.

TTL은 1999년 7월15일에 서비스를 시작했다. TTL은 이 브랜드가 목표로 하는 타겟, 즉 18세에서 23세에 이르는 신세대들의 기호에 적절한 서비스를 제공하고 있다고 평가 받고 있다. 위와 같은 차별적인 마케팅은 기존의 서비스와 다른 요금제와 보너스 패키지를 통해서 이루어지고 있다. 타겟 마케팅이라는 차원에서 신세대의 라이프 스타일을 고려한 다양한 요금제(지역할인, 커플, 지정번호 할인), TTL카드를 통한 각종 할인 혜택 등을 제공하고 있다. 7월 15일 출시 이후 40여일 만에 25만의 가입자를 확보하고 있다.

II. 국내 이동전화 시장 환경 분석

현재 국내 이동전화 시장에는 SK 텔레콤, 신세기 통신(이상 셀룰러), 한국통신프리텔, 한솔 PCS, LG 텔레콤(이상 PCS) 등 5개 사업자가 서비스를 실시하고 있다. SK 텔레콤(011)은 1984년 야날로그 서비스로 최초로 시장에 진입하였으며, 1996년 1월부터는 디지털 서비스를 시작했다. 뒤이어 신세기 통신(017)이 1996년 4월부터 본격적인 서비스를 시작했으며, PCS사업자들은 97년 10월부터 서비스를 제공하기 시작했다. PCS사업자들이 시장에 가세하면서 국내 이동 전화 시장은 양사 경쟁 체제이던 양상이 복잡하게 변하기 시작했으며, 또한 이들의 공격적인 고객 확보 전략은 세계 이동전화 시장에서 기록에 남을 만큼 많은 가입자를 단기간에 확보하는 기폭제 역할을 하였다.

1999년 8월 현재 이동전화 시장의 시장 점유율은 SK 텔레콤, 한국통신프리텔, 신세기통신, LG텔레콤, 한솔PCS의 순서를 보이고 있으며, 이 가운데 SK 텔레콤은 시장 점유율 41.3%를 보이고 있다.

SK 텔레콤과 경쟁 관계에 있는 각각의 이동전화 사업자들을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 신세기통신(017)

신세기통신은 전경련의 민간 자율 조정으로 인해 제2사업자로 선정된 후, 94년 국내외 246개 사(社)가 컨소시엄을 통해 창업한 국민 기업이자

국가 기간통신 사업자로, 96년 4월 세계 최초로 100% CDMA 디지털 이동전화 서비스를 개통한 기업이다. 지난 3월 마무리된 SQC(Shinsegi's service Quality & Coverage) No.1 운동을 통해 인구대비 서비스 보급율 98%를 달성하였다. 현재 'POWERDIGITAL 017'이라는 브랜드로 서비스를 실시하고 있다.

신세기 통신의 마케팅 전략의 특성을 살펴보면 별도의 상품을 출시하지는 않았지만 대학생 및 수능(예비 대학생)가죽 등을 집중적인 공략 대상으로 하여 이들에 대한 마케팅 전략에 심혈을 기울이고 있다. 특히 대학별로 독립된 국번호를 부여, 독립국 내에서는 국번호를 누르지 않고도 통화할 수 있도록 하고 대학 동아리 등 단체 가입자에 대해 할인혜택을 주는 등 소위 신세대의 큰 부분을 대표하는 대학생 고객들을 위한 서비스를 다양화하고 있다.

(2) 한국통신프리텔(016)

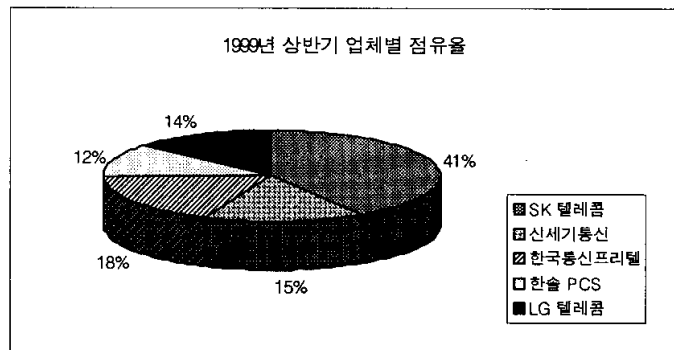
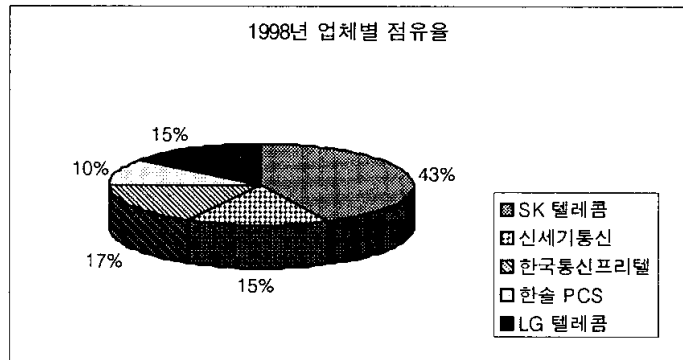
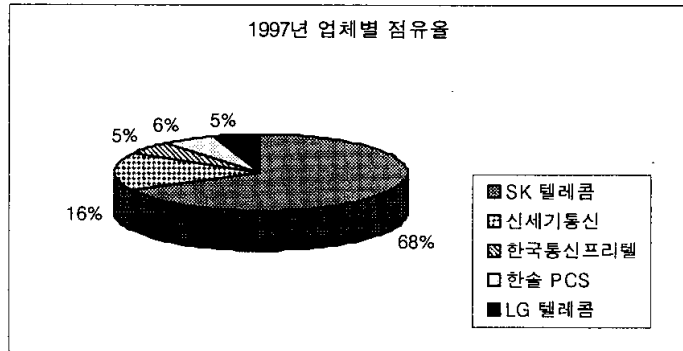
한국통신프리텔은 7만여 주주로 구성된 국민기업으로 1996년 10월 전국 상용 서비스를 개시한 이후 2년 만에 가입자수 업계 2위로 성장하였다. 서비스 개시 7개월만인 98년 4월 1백만 가입자, 1년만인 98년 10월 2백만 가입자 돌파에 이어 99년 3월 서비스 개시 후 세계 최단 기간인 1년 6개월 만에 3백만 가입자 확보라는 신기원을 이뤘다. PCS사업자만을 놓고 볼 때 99년 2월에는 한국통신프리텔은 전체 시장의 40.1%를 차지해 1위 자리를 굳혔으며 PCS가입자가 전체 이동전화 이

[표 4] 이동전화 가입자별 연도별 가입자 현황

(단위 : 명)

구분	1994	1995	1996	1997	1998	1999.5.
SK 텔레콤	960,258	1,641,293	2,890,803	4,570,601	5,966,474	7,184,888
신세기통신			290,186	1,124,991	2,136,442	2,626,676
한국통신프리텔				350,150	2,353,023	3,163,866
한솔 PCS				416,382	1,411,080	2,016,172
LG 텔레콤				366,045	2,115,900	2,442,169
합계	960,258	1,641,293	3,180,989	6,828,169	13,982,919	17,433,771

*신세기 통신은 1996년 4월부터 영업시작, PCS는 1997년 10월부터 영업 시작



(그림 2) 1997년~1999년 상반기 이동통신 업체별 점유율

용자의 43%를 차지하는 것을 볼 때 무시할 수 없는 세력으로 자리잡고 있다.

한국통신프리텔이 이처럼 최단기간 내 3백만 고객을 유치할 수 있었던 것은 국내 통신업계로는 최초로 ERP를 이용한 과학적 경영시스템을 도입했으며 <정보전화>의 신개념을 도입하여 차별화된 고객서비스를 제공하고, 일관된 브랜드 이미지 전략을 전개하는 등의 다양한 경영활동의 결과로 풀이된다.

1998년 7월 인터넷 폰 서비스를 실시한 이후

1999년 8월에는 브랜드 이름을 @016으로 바꾸면서 음성통화 위주의 PCS 서비스를 넘어서서 "지능적이고 빠른 네트워크를 통해 개인이 원하는 모든 정보를 원하는 형태에 꼭 맞게 제공하는 'persnet(개인네트워크 서비스)'을 통해 세계적인 종합 통신기업으로 성장하겠다."는 기업비전을 밝히고 새로운 사업 전략을 펼치고 있다.

한국통신프리텔의 특징적인 가격 전략은 '마이 스타일' 요금제도이다. 이 상품은 6가지 요금 시간대 중 고객의 사용패턴에 맞게 1개를 선택하며

10초당 9원이기 때문에 요금할인 부분은 TTL과 비슷한 수준을 유지하고 있다.

친 제휴를 맺음으로써 보다 강화된 대고객 서비스를 제공할 수 있게 되었다.

(3) 한솔PCS(018)

1997년 10월 'ONESHOT 018'이라는 브랜드로 PCS 전국 상용서비스를 개시하였다.

97년 12월에는 한국통신프리텔과의 통합망 구축운용 전략적 제휴를 통해 투자비 절감과 통화서비스를 높일 수 있었다. 또한 국내 최초로 옥외형 기지국을 채택해 기지국 설치비용과 임차비, 케이블 유지보수 비용면에서 총 5백억원 이상의 투자 절감효과를 보았으며, 한솔 텔레콤과 한국 후지쯔가 공동으로 개발한 영업관리 시스템(Customer Care & Billing System)의 사용으로 통신서비스의 경쟁력을 좌우하는 가입자 관리와 요금부과 등을 효과적으로 수행할 수 있게 되었다.

97년 3월부터는 우체국, 농협과 PCS 업무대행계약을 체결함으로써 웬만한 읍단위까지 거미줄처럼 퍼져있는 우체국, 농협을 유통채널로서 사용할 수 있게 되었다. 현재 한솔PCS의 마케팅 전략은 '홈존 요금제도'와 '투넘버 서비스'가 주축을 이루고 있다. 홈존 요금제도는 고객이 선택한 지역에서 통화할 경우 통화 요금을 표준 요금보다 56% 할인해 주는 서비스이고 투넘버 서비스는 개인에 따라서는 번호가 더 필요할 수도 있다는 발상에서 나온 것으로서 단말기 한대에 두개의 번호를 부여하는 서비스이다.

한편, 99년 8월에는 삼성 SDS와 무선데이터, 영업 그리고 기술부문까지 확대된 사업전반에 걸

(4) LG텔레콤(019)

1996년 7월 1일 설립된 LG 텔레콤은 1999년 4월 현재 종업원 810명, 자본금 6535억원의 PCS 업체이다. 97년 10월 전국 상용서비스를 시작하였으며, 이동통신망의 새로운 개념인 광중계망 기술을 세계 최초로 개발하였다. 광 중계망은 광안테나와 광케이블을 이용한 새로운 개념의 통신 설비로서 기존의 중계기술보다 원가 절감과 높은 통화품질을 제공할 수 있는 장점을 지닌 것으로 평가되고 있다. 통신 시장에서 소비자의 품질에 대한 지각적 판단은 기지국의 수로 나타난다. 이러한 면에서 LG텔레콤은 국내 최대 1,800개의 기지국과 3천여 광 중계국을 기본 인프라로 갖추고 있으며, 광 중계기술을 통해서 산간 오지 지역 등을 효과적으로 커버할 수 있는 시스템을 갖추고 있다. 이들의 마케팅 전략의 특징은 휴대전화에서의 'Computerless Internet'의 구현이다. 현재 'Computerless Internet 019'라는 브랜드로 서비스를 제공하고 있으며 얼마 전부터 Ez Web이라는 서비스를 제공하고 있다. Ez Web은 별도의 장치 없이 휴대폰만으로 인터넷에 접속, 각종 인터넷 서비스를 받을 수 있는 첨단 서비스이다. Ez web 인터넷, Ez Web Mail, Ez Web PIM(Personal Information Manager) 등의 서비스를 통해 단말기만을 가지고 인터넷을 통한 업무를 수행할 수 있는 각종 서비스를 제공함으로써

〔표 5〕 이동전화 사업자별 99년 가입자 현황(월별)

(단위: 명)

구분	98년 말	99년 1월	99년 2월	99년 3월	99년 4월	99년 5월
SK 텔레콤	5,966,474	6,174,427	7,032,871	7,032,871	7,140,242	7,184,888
신세기 통신	2,136,442	2,230,536	2,348,260	2,505,842	2,546,373	2,626,676
한국통신프리텔	2,353,023	2,469,026	2,675,224	3,112,845	3,162,161	3,163,866
한솔 PCS	1,411,080	1,487,307	1,691,381	1,884,552	2,008,307	2,016,172
LG 텔레콤	2,115,900	2,198,893	2,306,593	2,534,313	2,447,157	2,442,169
합계	13,982,919	14,560,189	16,054,329	17,070,423	17,304,240	17,433,771

* SK 텔레콤은 아날로그와 디지털을 합한 숫자임.

Mobile Office의 구현 노력을 기울이고 있다. 또한 얼마 전에는 슈퍼클래스라는 새로운 요금 제도를 출시하였다. 이 요금제도는 통신 요금 월 6만 원 이상의 대량 고객들을 대상으로 한 요금제도로서, 이들에게 대폭 할인된 요금과 1년마다 최신형 단말기로 교환해주는 상품으로서 대량 이용 고객들에게 적극적으로 홍보하고 있다.

1999년 7월말까지 전체 이동전화 가입자는 1천 9백 18만 4천명으로 집계되고 있다. 그러나 손익 분기점에 도달한 사업자는 셀룰러 사업자(SK텔레콤, 신세기통신)뿐인 것으로 알려져 있다.

“SK텔레콤은 시장 점유율 1위를 달리고 있습니다. 현재의 판단으로는 가입자 2200~2500만 명의 수준에서 이동전화 시장은 포화될 것으로 예상되고 있습니다. 연령대별로 시장을 세분화 시켰을 때 우리 회사는 타 경쟁사에 비해 신세대층(10대 후반 20대)의 비율이 작다는 것은 아실 것입니다. 자체 분석 결과 10대 후반에서 20대를 제외한 나머지 계층은 우리 회사가 충분히 경쟁력을 가지고

있다고 판단이 되고 있습니다. 따라서 신세대 계층을 우리 회사에 충성도가 높은 고객으로 확보해 놓는다면, 장기적인 우리 회사의 수익성 창출이라는 측면에서도 바람직하다고 할 수 있을 것입니다.”

이어서 조 전무는 TTL 출시 배경을 설명하기 시작했다.

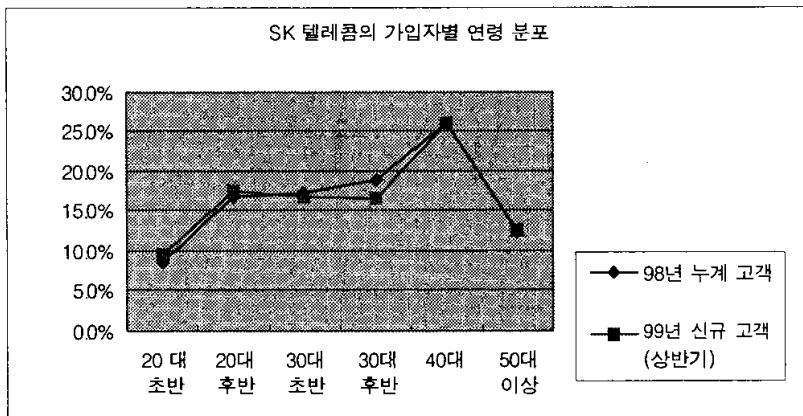
III. TTL 출시 배경

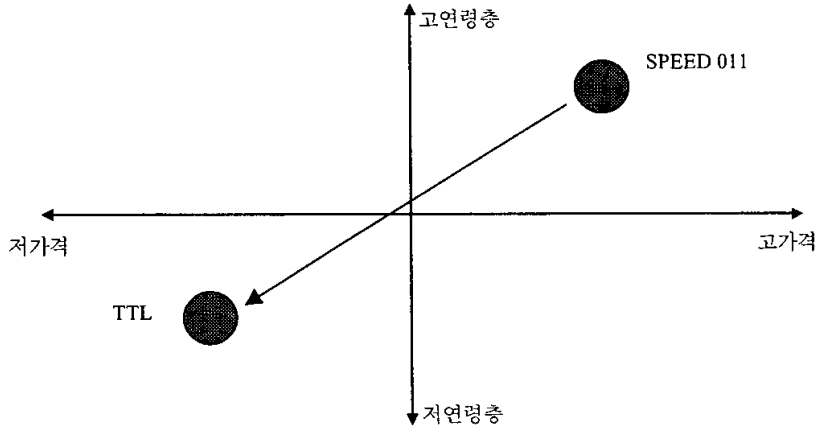
SK 텔레콤 'SPEED 011'은 이동전화 시장에서 가장 많은 가입자를 확보하고 있는 브랜드이다. 최초로 서비스를 시작했다는 점에서 나중에 진입한 사업자들보다 선점 우위를 지니고 있으며, 대 고객 서비스 측면에서도 소비자들의 만족도가 가장 큰 것으로 평가된다.

그러나 한편으로는 이동통신 시장에서의 독점적 지위 때문에 정보통신부의 제한을 받고 있어 가격(요금) 경쟁에서는 타 사업자들에 비해 다소 불리하다. 이런 고가 이미지와 더불어 단말기도 다양하지 않았기 때문에, PCS 가입

(표 6, 그림 3) SK 텔레콤의 가입자별 연령 분포

구분	98년 누계 고객	99년 신규고객 (상반기)
20대 초반	8.5%	9.6%
20대 후반	16.8%	17.5%
30대 초반	17.2%	16.7%
30대 후반	18.8%	16.6%
40대	26.1%	26.1%
50대 이상	12.3%	12.5%





(그림 4) TTL의 포지셔닝

자의 경우 30~40%가 신세대 층인데 비해 'SPEED 011'의 신세대 가입자는 상대적으로 낮다.

그러므로 SK 텔레콤은 거의 포화상태에 이른 것으로 보이는 이동전화 시장에서 신규 고객을 확보하기 위해서 상대적으로 적은 비율을 차지하고 있는 소비자 층인 10-20대 층을 타겟으로 공략할 필요가 있었다.

1. TTL이 타겟으로 정한 시장의 환경 분석

TTL 출시 이전 SK 텔레콤의 가입자 중 10~20대 신세대 가입자 비율은 25% 정도로, PCS를 비롯한 타 이동전화 사업자들의 동일 연령층 비율이 30%이상인 것에 비하면 이들 연령층에서 상대적으로 낮은 비율을 보이고 있었다. 포화된 이동전화 시장에서 가장 성장 잠재력이 큰 신세대 시장에서의 이러한 취약점을 극복하기 위해서는 기존의 011이 가진 이미지를 새로운 타겟이 되는 소비자의 취향에 맞게 바꿀 필요성이 있었다. 새로운 타겟은 소위 N세대라고 불리는 신세대층이다. 베이비붐 세대와 X세대를 잇는 차세대 주자로 이동전화 업체들의 고객발굴 주 대상이 되고 있는 N세대는 넷 제너레이션(Net Generation)에서 나온 말이다. 보통 인터넷의 성장과 함께 성장한 1977년 이후의 출생자로 규정되는데, 컴퓨

터 통신에 익숙한 막강한 정보력으로 강력한 독립성과 적극성, 표현의 자유로움과 즉각성, 개방성 등의 특성을 갖는다. 이러한 N세대의 특징은 이들을 새로운 구매층으로 급부상 시켰고 특히 이동전화시장과 같은 통신 시장에서 더욱 그 비중이 커지고 있다.

"N세대는 자기들이 좋아하는 것을 찾아내면 적극적으로 전파하는 특성을 보입니다. 때문에 우리는 이들을 하나의 독립된 개인이 아닌 집단으로서 좀더 체계적으로 관리할 필요에 부딪치게 되었습니다. 'Time to love' 혹은 'Time to learn'등 TTL이라는 브랜드 이름을 내키는 대로 풀이하게끔 놔두는 것도 확정된 의미를 싫어하는 N세대의 특징에 맞게 해석의 여지를 남기자는 의미지요."

조 전무의 설명이 끝나자 강승호 홍보 담당 이사가 다음과 같은 질문을 던졌다.

"N세대는 개성이 있는 것처럼 보이지만, 복제화된 개성이 대부분이고 정체성이 없다는 비판도 많은데, 미처 다 파악되지 못한 이들의 복잡한 특징을 어떻게 마케팅 전략과 연결시킬 수 있을지 의문이 생기는군요."

조 전무는 침착하게 이 문제에 대해 설명하기

징을 어떻게 마케팅 전략과 연결 시킬 수 있을지 의문이 생기는군요.”

조 전무는 침착하게 이 문제에 대해 설명하기 시작했다.

“물론 N 세대에 대한 분석 자료가 정형화되어 있는 것은 아닙니다. 또한 그들을 그렇게 구분할 수 있는 특정한 기준이 있는 것도 아닙니다. 하지만 기존의 세대와는 다른 새로운 특성을 보이고 있는 신세대 층을 공략하기 위해서는, 불확실하지만 거기에 맞는 새로운 마케팅 전략이 필요한 것입니다. 또한 경쟁업체의 가입자를 빼오기가 어려운 상황에서 잠재성이 가장 풍부한 연령 계층은 신세대층밖에 없다는 게 우리가 직면한 현실입니다. 단순한 가격 인하만으로는 변화무쌍한 소비습관을 나타내는 젊은 층을 사로잡기가 어려울 겁니다. 복잡한 특성에 맞춘 다층적 마케팅 전략이 필요할 것입니다.”

2. TTL의 마케팅 전략 분석

자체 조사 결과에 따르면 '갖고 싶은 번호 011'이라는 자사 광고 카피와 절묘하게 SK 텔레콤은 신세대에게서도 선호하는 이동전화 브랜드 1위를 차지했다. 그러나 정작 시장 점유율에서는 타 PCS 사업체에게 밀릴 수 밖에 없었던 것이 '비싼 전화', '나이트 사람들의 전화'라는 이미지 때문이었다. TTL은 휴대폰 시장을 주도하고 있는 신세대를 겨냥해 SK 텔레콤이 국내 업계 최초로 개발한 이동전화 종합서비스 상품이다. 젊은 층에 대한 거리감을 극복하는 것이 이번 TTL 브랜드 출시의 일차적 목표이고, 011의 우수한 통화품질과 서비스 커버리지는 물론이고 대상 고객 층이 되는 신세대 취향에 맞는 다양한 혜택의 제공을 통해, 제품이러기 보다는 TTL이 하나의 문화로 받아들여지고자 하는 것이 궁극적 목표라 할 수 있다.

(1) 제품 전략

TTL의 주요 고객 층으로 분류되는 N세대는

‘휴대폰을 통신의 도구라는 개념을 넘어서서 하나의 액세서리와 같이 사용한다. TTL은 이러한 신세대의 라이프 스타일에 맞추어 통화요금부터 단말기 색상과 디자인, 휴대폰으로 이용하는 인터넷 사이트 콘텐츠까지 국내 최초의 신개념 마케팅으로 새로운 이동전화 문화를 창출하려는 시도이다.

다양하고 저렴한 요금제, 신세대 감각의 디자인과 색상의 전용 단말기, 고객 전용의 문화 및 휴식 공간인 TTL Zone, TGIF, 롯데리아, 도미노 피자 등 패밀리 레스토랑과 전국 14개 영화관 이용시의 파격적인 할인혜택, 유용한 정보와 풍성한 오락거리 및 현금성 포인트를 제공하는 인터넷 홈 사이트 운영 등의 서비스는 TTL이 제공하는 하나의 제품 패키지이다. 기존의 이동전화 서비스 경쟁이 장려금 위주의 출혈적 경쟁이었다면 TTL 브랜드는 이처럼 상품 개발력 및 고객 서비스 중심의 창의적 마케팅 정책으로 승부를 걸었다고 할 수 있다.

또 한가지 주목할 점은 초기 가입자에 대한 각종 혜택과 유치전에 비해 사용누적 혜택을 제외하고는 기존 고객들에 대한 관리가 상대적으로 소홀했던 이동통신 시장에서, 홈페이지를 통한 TTL College의 운영으로 기존 고객에서부터 잠재 고객까지를 총괄하는 본격적인 관리체제를 도입했다는 점이다. 특히 인터넷과 네트워크 망을 통해 정보를 얻는데 익숙한 N세대들에게는 이러한 서비스가 더욱 효과적일 것이라고 판단되고 있다.

(2) 가격 전략

SK 텔레콤이 10~20대의 젊은 연령층 확보에서 어려움을 겪었던 가장 큰 원인 중 하나는 타 사업자들에 비해 상대적으로 높은 수준의 통신 요금이다. 전체 이동통신 시장의 42%를 차지하는 독점기업에 대한 정통부의 제한으로 가격인하에 있어 제한을 받고 있었기 때문에 '10초당 얼마' 하는 식의 표준요금 경쟁에서는 PCS를 따라잡을 수 없었다. 그러나 이동전화업계 요금인하 경쟁에서 최근의 추세는 과거처럼 통화료를 직접 인하하는 방식이 아닌 '할인시간대 및 무료통화 대상 확대', '요금 할인지역 신설' 등의 우회적인 요금정책을 사용한다. TTL 요금정책의 가장 큰 특징이라

통화 시 기존 통화 요금보다 65% 저렴한 (10초 당 9원) '지역요금할인', 지정된 특정 번호에 대해 40%의 할인을 적용하는 '지정번호 할인요금', 애인이나 친구사이에 무료통화 시간을 제공하는 '커플요금' 등으로 구성되며 가입자들은 이들 중 자신의 통화 패턴에 가장 유리한 요금제를 선택할 수 있다. 이밖에 신세대들이 즐겨 사용하는 단문 전송 서비스를 매월 100회까지, 벨 소리 다운로드 서비스를 월 2회 무료로 이용할 수 있는 혜택도 있다. TTL은 이렇게 다양한 요금 서비스의 제공으로 과거 PCS 사업자들과의 경쟁에서 열세를 면치 못하던 가격부분에 있어서도 경쟁력을 높여 왔다는 전략이다.

(3) 촉진 및 광고 전략

TTL은 1999년 7월 15일 출시와 함께 광고, 대규모 이벤트 등을 통해 대대적인 홍보 활동을 벌이고 있다. TTL의 TV광고는 '처음 만나는 자유, 스무살의 011'이라는 카피와 물방울이 떨어지는 소리 외에는 다른 사운드나 제품에 대한 메시

지는 전혀 담지 않고 있는 광고로서, 시청자들의 궁금증을 유발하여 광고 효과를 극대화하는, '티저 (teaser) 광고' 방식을 사용하고 있다. 색다른 TV광고와 함께 TTL이 전개하는 광고 전략은 철저한 '감추기'이다. SK 텔레콤은 광고 모델을 공개하지 않고, TTL이라는 용어에 대한 어떤 설명도 하지 않고 있다.

광고 이외에도 SK 텔레콤은 신세대들이 즐겨 찾는 외국계 외식업체, 영화관과 제휴를 맺고 대대적인 'TTL마케팅'에 나서고 있다. TTL가맹점인 TGIF, 햄버거 전문점 롯데리아, 피자전문점 도미노피자, 베니건스 등의 패밀리 레스토랑과 전국 58개 영화관을 이용할 때 요금을 최고 25%까지 할인 받을 수 있도록 하고 있다. 또한 TTL 가맹점이나 SK 텔레콤 지점에 있는 응모지에 퀴즈의 정답을 적어서 보내면, 추첨을 통해서 2,000명에게 경품을 나누어 주고 있다. 휴가철을 맞아 많은 사람들이 모이는 동해안 낙산 경포대 해수욕장에 대형 바이킹 목조 선박을 띄우는 이벤트를 벌이는가 하면, 신세대, 대학생들의 젊음을 상징



(그림 5) TTL 광고 1



(그림 6) TTL 광고 2

하는 곳인 대학로에서 대규모 거리축제를 개최하는 등 대형 이벤트 행사를 연이어 벌였다.

한편, 인터넷 카페인 TTL Zone을 대구, 광주, 서울 신촌, 강남에 개장하여 회원들이 음악, 영화 감상, 게임, 컴퓨터, 인터넷 등을 무료로 이용할 수 있게 했다. SK 텔레콤은 이를 통해 젊은 층의 만남의 장소이자 커뮤니티의 공간으로 TTL Zone을 부상시켜 신세대 가입자를 유치한다는 전략이다. 그러나 TTL Zone은 기존의 유통망의 하나가 아니라 고객을 위한 문화적 공간이라는 개념이기 때문에 이곳에서 실질적인 판매는 하지 않고 있다.

(4) 유통 전략

TTL의 유통은 기존 스피드011의 유통망을 통해서 이루어지고 있다. SK 텔레콤은 전국적으로 44개의 지사를 소유하고 있는데, 각 지사는 본사와는 독립적으로 운영되며, 독립회사의 성격을 지니기도 한다. 각 지사가 하는 역할은 일반 소비자를 대상으로 하는 판매 및 관리활동과 소규모 대

리점 관리이다. 이들은 약 50, 60개 정도의 소규모 대리점과 연계를 맺고서 TTL을 공급한다. 소규모 대리점이 많은 대신에, 해지, 정지 등의 Total Service가 이루어 지는 대리점은 제한적이다. 따라서 장기적으로 SK 텔레콤은 소규모 대리점의 수를 줄이고, 가입에서부터 해지까지의 모든 서비스를 제공할 수 있는 소수의 대규모 대리점을 만들 것을 계획하고 있다.

IV. TTL의 시장 전망과 위협 요소

국내 이동통신 가입자는 1997년 680만명, 1998년 1,400만 명, 1999년 7월말 현재 1,918만명으로 상당히 빠른 속도로 성장했다. 그러나 이동전화 가입자가 2,200~2,500만명까지 확대 되면 이동전화 시장은 포화될 것으로 예상된다. 현재 1918만명의 휴대전화 가입자 중 10, 20대 신세대가 차지하고 있는 비율은 20% 정도이다. 수치상으로만 보면 주요 고객층이라고 보기는 어

렵지만 최근 수년동안 팽창할 만큼 팽창한 국내 휴대시장에서 성인 신규가입자 층은 점점 얇어지고 있기 때문에 새로운 소비자군인 신세대가 주공략 대상으로 부상하고 있다. 이런 시장 환경을 인식한 SK 텔레콤은 신세대 공략을 위해 TTL을 출시했고, 출시 40여 일만에 25만 여명의 신규가입자를 확보했다. 다른 이동 통신 사업자들도 신세대를 겨냥한 마케팅을 하고 있으며, 앞으로도 이러한 추세는 계속될 것으로 예상된다.

“요금제도만을 생각해 본다면 TTL의 할인 요금 제도가 큰 경쟁 우위를 지닌다고 할 수는 없습니다. 타 업체들도 지정번호 할인이나 지역 요금 할인 등의 새로운 서비스를 경쟁적으로 실시하고 있기 때문에 가격 측면에서는 업체별 차별성이 사라지고 있습니다. PCS 016의 ‘마이프렌드’ 요금이나 한술 PCS의 ‘홈 존 요금제도’가 대표적이라 할 수 있을 것입니다. 물론 TTL은 가격 차별성만을 의도한 브랜드는 아니지만 말입니다.”

강 이사가 우려에 담긴 목소리로 다음과 같은 이야기를 시작했다.

“또한 기존 가입자가 SPEED 011에서 TTL로 바꾸는 경우처럼 기존 고객의 이전이 발생할 수도 있습니다. TTL이 추구하고 있는 고객층은 신세대층이고, 모든 이미지가 신세대에 맞게 디자인 되었지만, TTL 자체가 가입연령을 제한하고 있는 것은 아닙니다. 이렇게 볼 때 중장년층 고객이 SPEED 011보다는 요금이 저렴한 TTL로 몰린다면 오히려 회사의 수익성을 떨어뜨리는 결과를 초래할지도 모릅니다.”

강 이사가 브랜드 위협 요소에 대해서 다시 의문을 제기했다.

“현재 우리 회사는 SPEED 011과 TTL의 멀티 브랜딩 전략을 구사하고 있습니다. 현대 자동차의 에쿠스나 삼성 전자의 지펠은 철저한 멀티 브랜딩 전략으로 큰 성공을 거두었습니다. 에쿠스

같은 경우 기존의 중저가 이미지를 떨치고 현대 자동차가 외국차에 뒤지지 않는 고급차를 만들 수 있다는 신뢰를 소비자에게 심어주었습니다. 하지만 이러한 멀티 브랜딩 전략은 칼의 양날과 같은 측면을 지니고 있습니다. 성공할 경우 기존의 브랜드와 함께 이미지 상승효과를 볼 수 있지만, 실패한다면 기존에 SPEED 011이 가지고 있던 브랜드 자산 가치마저 하락시킬 수도 있습니다.”

지금까지 유심히 회의를 지켜보고 있던 최 사장이 심각한 표정으로 이야기를 하기 시작했다.

“지금까지의 가입자 현황을 살펴보면 초기 시장 진입에 있어서 TTL은 상당히 성공적이었다고 생각됩니다. 초기 시장 진입이 성공적이었다고 해서 모든 신제품이 성공하는 것은 아닙니다. 우리들의 가격전략이나 멀티브랜딩 전략 모두 장점도 가지고 있지만, 그에 따른 단점도 가지고 있습니다. 특히 경쟁이 심한 이동전화 시장에서는 그러합니다. 그러면 앞으로 TTL이 모든 위협 요소들을 극복하기 위해 어떠한 전략들을 추진해 나가야 할지에 대해서 생각해 봅시다.”

최사장의 말이 끝나자 회의에 참석하고 있는 모든 참석자들의 얼굴에 굳은 의지가 엿보였다. 저마다 생각한 전략을 정리하는 팀원들의 눈은 점점 빛나고 있었다. 팀원 모두는 이 시기가 TTL의 성공을 위한 가장 중요한 시기임을 다시 한 번 상기하며 회의에 임하고 있었다.