ASIA MARKETING JOURNAL

ASIA MARKETING JOURNAL

Volume 3 | Issue 2 Article 7

6-30-2001

한국통신의 신상품 메가패스의 마케팅 전략

성호 이

서일 채

래안 박

Follow this and additional works at: https://amj.kma.re.kr/journal

Part of the Marketing Commons

Recommended Citation

이, 성호; 채, 서일; and 박, 래안 (2001) "한국통신의 신상품 메가패스의 마케팅 전략," *Asia Marketing Journal*: Vol. 3 : Iss. 2 , Article 7.
Available at: https://doi.org/10.53728/2765-6500.1066

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

한국통신의 신상품 메가패스의 마케팅 전략*

Marketing Strategies for Korea Telecom's MEGAPASS

이성호 (서울시립대학교 경영학부 교수)
ee@uoscc.ac.kr

채서일 (고려대학교 경영학과 교수)
schaiy@metab.co.kr

박래안 (한국통신 마케팅본부 통화사업팀 상무)

한국통신은 전국 전화의 자동화를 완성하고 전화적체를 해소 시키기 위하여 1982년 설립된 우리 모두 알고 있는 공사이다. 그 후 통신시장의 급격한 시장환경 변화와 함께 사업영역, 사업구조, 그리고 경영구조를 민간기업형으로 전환하여 오면서 우리나라를 대표하는 기업들 중 하나가 되었다. 이 사례는 1998년부터 초고속인터넷서비스 시장이 타 경쟁사인 두루넷과 하나로통신에 의해 선점되어 갔을 때 한국통신이 어떻게 대응하여 나갔는가에 초점을 맞추었다. 초고속인터넷 서비스 시장에 대해 한국통신이 가졌던 초기의 시장 렌즈와 mental model, 경쟁사 마케팅 활동에 의한 시장상황에 대한 재분석, 새로운 마케팅 방향의 설정과 마케팅 믹스 전략의 내용을 중심으로 본 사례를 분석하여 보자.

* 2001년도 마케팅 프론티어상 수상기업 사례연구

“수요의 확산 속도나 투자효율성을 고려할 때 ADSL 서비스의 도입을 적극적으로 고려하지 않아도 되며, 014XY와 ISDN 서비스 위주의 인터넷 접속사업을 추진하는 것이 충분합니다.” “절대 그렇지 않습니다. 두루넷은 98년 7월부터 케이블을 이용하여 최초로 초고속인터넷서비스를 제공하기 시작하였고, 99년 4월 하나로통신이 ADSL로 초고속인터넷서비스 시장에 진입하였습니다. 네트워크 게임, 실시간 스트리밍 서비스 등 풍부한 콘텐츠의 공급과 수요가 폭발적으로 증가하고 있었으며, 경쟁자는 이미 시장에 진입하는 등 더 이상 ADSL 서비스의 도입을 주저할 수는 없습니다.” 1999년 8월 한국통신 마케팅본부 회의장에서 흘러나오는 토론 내용이었다.

경쟁사에 비하여 늦었던 한국통신은 하루라도 빨리 초고속인터넷서비스 시장에 진입하는 것을 목표로 삼고 속도에 민감한 고객군, 즉 혁신층을 겨냥하여 1999년 하반기 ADSL 프리미엄이라는 상품을 출시하였다. 이 상품은 한국통신의 기업 파워를 활용하여 하나로통신과 두루넷을 따라 잡겠다는 한국통신의 기존상품전략 패턴을 벗어나지는 못하였다. 무엇인가 다른 전략이 필요하였다. SWOT 분석을 다시 한 번 검토한 결과, 마케팅팀은 가장 극복하여야 할 한국통신의 약점인 후발주자로서의 이미지, 그리고 ADSL 분야에서의 KT 인지율에 주목하지 않을 수 없었다. 하나로통신이 ‘나는 ADSL’이라는 브랜드 슬로건으로 런칭을 하였기에 ADSL은 거의 하나로의 브랜드가 된 셈이었다. 초고속인터넷하면 하나로통신 또는 ADSL을 떠올리는 사람이 90%가 넘는 99년 말, 2000년 초반 상황에서 한국통신은 어떻게 소비자의 인지를 확보할 수 있을 것인가가 가장 큰 숙제였다.

한국통신 초고속인터넷서비스 사업 마케팅팀의 박 팀장은 마케팅 팀원들과 토론하며, ‘한국통신 ADSL 對 하나로통신 ADSL의 구도로는 힘든 싸움이다. 한국통신이 가지고 있는 강점 중 소비자를 설득시킬 수 있는 포인트는 과연 무엇일까’에 대하여 고민하고 있었다.

이 사례는 먼저 초고속인터넷서비스 시장에 진입한 경쟁사에 의한 소비자의 수용 패턴을 지켜보던 한국통신 초고속인터넷사업 마케팅팀이 시장을 다시 분석한 결과 어떻게 하면 중요한 이 시장에 침투하여 빠른 기간 내에 1위의 목표를 성취할 것인가에 관한 것이다. 이를 위해서 우리는 먼저 한국통신에 대한 배경을 살펴본 후 사업초기의 시장상황과 신서비스 사업전략 및 실행부분을 구체적으로 이해해 보기로 한다.

1. 한국통신에 대한 소개

1982년 1월 전화보급의 증대라는 국가정책을 수행하기 위하여 설립된 한국전기통신공사는 경영환경의 변화와 함께 지난 20여년 동안 급격한 변화를 겪어 왔다. 본 절에서는 한국통신의 주요 연혁, 현재의 주요 사업영역 및 구조를 살펴보겠다.

1.1 주요 연혁

한국통신의 연혁을 거시적인 경영행태의 변화를 기준으로 구분하여 살펴보기로 한다.

제1기에 해당되는 기간(1982년 ~ 1988년)의 초점은 전기통신 기반시설의 확충 및 자동화 사업에 맞추어졌다. 전국적으로 전화의 자동화를 완성하고 전화의 적체를 해소하기 위하여 1982년 1월 1일 발족된 한국전기통신공사는 약 5년에 걸쳐 그 목표를 달성하고 88년 10월 시점 전화가입자 1,000만이라는 성과를 이룩하였다. 그 이후부터 92년까지의 시기는 장기적으로 민영화 및 경쟁 체제를 대비하여 경영혁신, 서비스혁신 및 품질혁신에 주력한 제2기 경영기라 할 수 있다. 즉 89년부터는 다양한 경영혁신 및 품질혁신 운동이 전개되기 시작하였으며 89년 12월에는 한국전기통신공사법을 개정하여 주식발행의 근거를 마련하였다. 또한 91년 12월 국제전화사업자 데이콤의 등장으로 한국통신은 처음으로 경쟁 상황을 맞이하게 되었다.

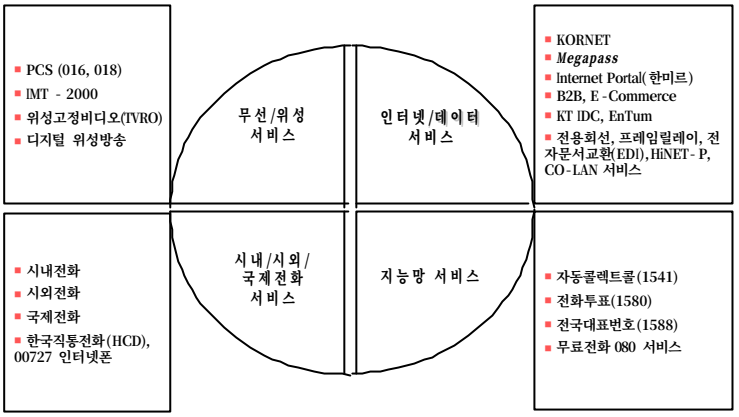
1000만 가입자를 돌파한 전화시설은 다시 5년 만인 93년 11월 2배인 2,000만선을 돌파하였고, 95년 8월에는 무궁화 위성 1호를 발사하는 등 96년까지의 제3기 경영기는 국가정보화의 기반을 조성하는 주도적 통신사업자의 역할을 수행하였다. 또한 96년 1월 시외전화시장도 경쟁 체제로 돌입하여 한국통신에게는 더욱 효율적인 경영 활동과 체제가 요구되었다. 이러한 요구는 민간기업형 경영 체제로의 전환을 가속화 시켜 97년 10월에 이르러 한국통신은 주식회사로 전환하게 되었고 98년 12월 주식시장에 한국통신주식이 상장되었다.

이렇게 민간기업형 경영 체제로 전환한 4기의 경영기를 거쳐 99년부터는 인터넷과 데이터의 중요성이 더욱 부각되는 새로운 경영환경 속에서 한국통신은 새로운 경영 행태와 사업구조를 위하여 다시 혁신의 노력을 기울이기 시작하였다. 즉 99년 10월 한국통신은 "Cyber World Leader"라는 새 천년 기업 비전을 설정하여 선포한 후 2000년을 사이버 경영 원년으로 삼았다. 2000년 5월 초고속인터넷 통합브랜드 메가패스를 출시하였고 아시아 최대규모의 IDC (Internet Data Center)를 개관하였으며, 6월 한솔엠닷컴을 인수하고 12월 차세대 이동통신(IMT-2000) 사업권을 획득하였다. 한편 출시 9개월 여 만에 메가패스는 100만 가입자를 돌파하는 등 놀라운 성과를 보여 주었다.

1.2 주 사업영역과 사업구조

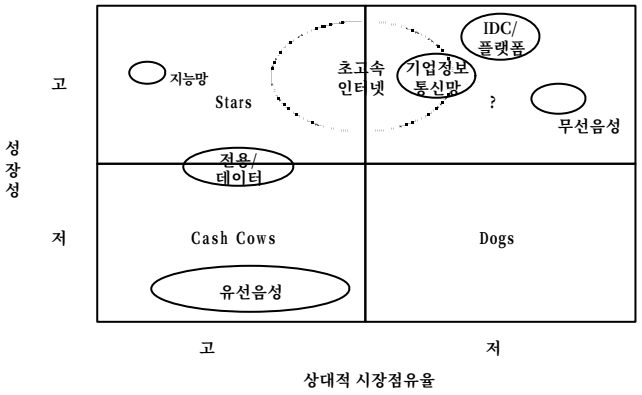
한국통신의 주 사업영역은 크게 네 부문으로 구분될 수 있다. <그림 1>에서 볼 수 있듯이 전통적인 전화서비스(시내, 시외, 국제전화) 부문, 지능망 서비스(1541 자동 콜렉트 콜, 1580 전화투표, 1588 전국대표전화, 080 무료전화서비스) 부문, 무선/위성 서비스(PCS, IMT-2000, 위성고정비디오, 디지털 위성방송 등) 부문, 그리고 점차 중요성이 증대하고 있는 인터넷 및 데이터 서비스(코넷, 메가패스, 한미르 인터넷 포털, B2B 전자상거래, KT IDC, 전용회선 서비스 등) 부문이 주 사업영역이다.

<그림 1> 한국통신의 주요 사업영역



사업영역의 성과를 BCG 모델에 의해 평가하면 <그림 2>와 같이 전통적인 유선전화사업은 높은 시장점유율에도 불구하고 시장성장률은 낮아질 뿐만 아니라 대체제품(예 : 무선전화, 인터넷전화)이나 가격감소로 인하여 성장률이 마이너스로까지 전환되는 상황에 이르고 있었다. Cash Cow에서 점차 불리한 위치로 전환되는 유선전화사업을 고려할 때 한국통신의 사업구조는 Star의 영역, 그리고 Question Marks에서 Star의 영역으로 옮길 수 있는 사업들을 발전시켜야 함을 요구하고 있었다.

<그림 2> BCG 모델에 의한 한국통신의 사업영역 평가



이러한 사업포트폴리오 전략구성의 당위성과 목표(그림 3 참조)를 감안하면 성장영역에 있는 사업단위에 대한 구체적인 평가가 필요하였다. 이러한 관점에서 전용선사업은 이미 Star의 영역에서 Cash Cow로 이동하고 있는 것으로 분석되었으며, 지능망 서비스사업은 Star의 영역에 위치하고 있지만 사업 volume이라는 측면에서 성장기여에 한계를 가지고 있는 것으로 평가되었다. 한편 위성 서비스사업은 성장잠재력은 높이 평가되나 아직 시장이 형성되고 있지 않았다. 반면 무선사업과 인터넷사업은 성장률은 높게 평가되고 있으나

시장점유율이 개선되어야 하는 경쟁전략을 필요로 함과 동시에 한국통신의 성장기여에 당장 큰 기여를 할 수 있는 사업으로 평가되었다. 즉 초고속인터넷사업은 한국통신의 사업구조 전환에 매우 중요한 역할을 담당하여야 하는 것으로 판단되었다.

<그림 3> 사업포트폴리오 전략구성의 목표와 당위성

유선으로부터 데이터/인터넷 중심으로			매출액(억원)	순이익(억원)
1999년	유선(59%)	성장사업(41%)	95,956	3,800
2000년	유선(50%)	성장사업(50%)	103,222	10,000
2001년	유선(42%)	성장사업(58%)	120,246 (16.5% 성장목표)	11,000(목표)

사업 영역	시장점유율(2000.12월 기준)
#1 시내전화	98%
#1 시외전화	86%
#1 국제전화	63%
#1 전용선	71%
#1 초고속인터넷	42%
#2 무선	31.5%

2. 사업초기의 시장상황

앞에서 살펴 본 초고속인터넷사업의 중요성 인식에 관한 논의는 메가패스 개발의 거시적인 배경에 대한 설명이었다. 여기에서는 메가패스 개발결정 이전서부터 초고속인터넷사업시장(broadband market)상황에 대한 한국통신의 분석과 의사결정과정에 대하여 논의하겠다.

2.1 한국통신의 시장렌즈

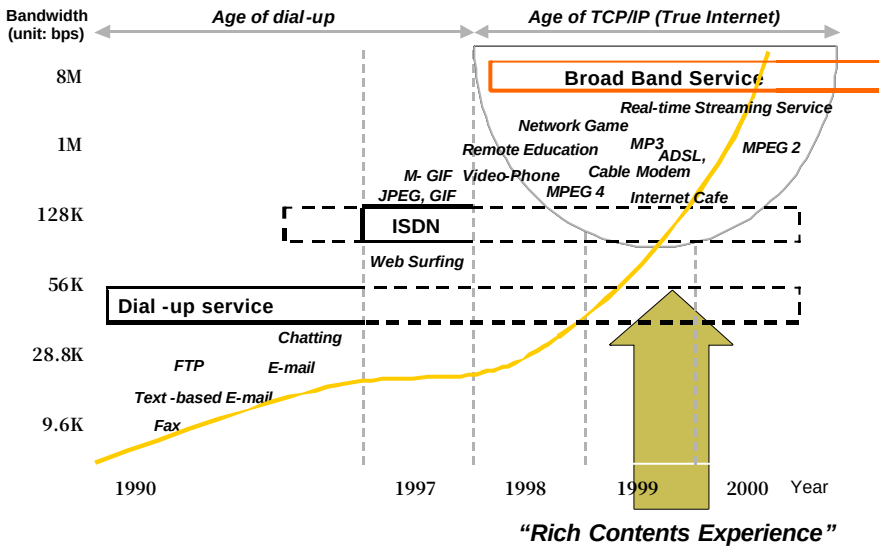
Bandwidth를 기준으로 할 때 1990년도 이후부터 1996년 중반까지는 'dial-up service'의 시장이 bandwidth의 주요 시장이라고 할 수 있었다. 초기사용자의 인터넷서비스 사용용도는 주로 FTP기능, e-mail, 뉴스나 주식투자 등에 국한되어 있었으므로 텍스트 중심의 서비스로 이들의 욕구를 해소 시켜 줄 수 있었다. 또한 초고속이 절대적으로 필요한 멀티미디어 콘텐츠 공급자나 전자상거래 공급자의 서비스 발전속도도 이 시기에는 미미하게 보였다. 즉 인터넷 수요자나 인터넷 공급자의 상황을 고려하였을 때 한국통신은 투자성과(ROI)가 불투명한 ADSL 서비스의 도입을 굳이 서두를 필요가 없다고 판단하였다.

그러나 96년 중반 이후 웹 콘텐츠와 서비스의 증가와 이로 인한 인터넷 사용자의 증가는 이전에 가졌던 기대치를 넘어서기 시작하였다. 이러한 현상을 접하였을 때 한국통신 내부의 의사결정은 혼선을 겪기 시작하였다. 수요의 확산 속도나 투자효율성을 고려할 때 ADSL

서비스의 도입을 적극적으로 고려하지 않아도 되며, 014XY와 ISDN 서비스 위주의 인터넷 접속사업을 추진하는 것이 충분하다는 의견과 그렇지 않다는 의견이 충돌하면서 의사결정은 지연되고 있었다.

이러한 와중 상대적으로 경영자원이 약한 경쟁자라 할 수 있는 두루넷과 하나로통신은 초고속시장을 선점하고자 초고속인터넷서비스의 제공을 서둘렀다. 두루넷은 98년 7월부터 케이블을 이용하여 최초로 초고속인터넷서비스를 제공하기 시작하였다. 이어 99년 4월 하나로통신이 ADSL로 초고속인터넷서비스 시장에 진입하였다. 이로 인하여 한국통신은 경쟁자서비스에 대한 소비자의 서비스 수용패턴을 지켜보며 인터넷 접속시장을 다시 분석하여 새로운 시장렌즈를 갖게 되었다(그림 4 참조). <그림 4>에 나타나듯이 네트워크 게임, 실시간 스트리밍 서비스 등 풍부한 콘텐츠의 공급과 수요가 폭발적으로 증가하고 있었으며, 경쟁자는 이미 시장에 진입하는 등 더 이상 ADSL 서비스의 도입을 주저할 수는 없었다.

<그림 4> 한국통신의 새로운 시장 렌즈



2.1 새로운 사업방향의 정립

사실 초고속인터넷서비스 시장에 대해 한국통신이 가지고 있었던 초기의 mental model은 인터넷을 이용하는 수요자보다는 인터넷 콘텐츠의 공급자에 초점을 맞추었던 것으로 해석된다. 콘택트 렌즈, 소니의 트랜지스터 라디오나 워크맨 등 공급자가 수요를 먼저 창출해 나간 예가 소비자가 스스로 욕구와 수요를 창출하는 예보다 훨씬 더 흔히 찾아볼 수 있다고 판단하였던 것이다(이성호 1999). 즉 인터넷 콘텐츠 공급자의 상품과 서비스가 혁신소비자층(innovators)의 반응을 이끌어내고 있었지만 공급자 서비스의 품질수준을 고려할 때 이러한 반응이 초기수용층(early adopters)이나 초기다수수용층(early majority)으로 확산되는 것은 그리 빠르지 않을 것이라 예측하였다. 비유하면 소니의 베타맥스에 대하여 VHS로 맞선 마쓰시다의 전략, 애플의 맥킨토시에 대하여 Compatible PC로 대응한 IBM의 전략을 염두에 두었던 것이다.

시장의 성장은 혁신자층보다는 초기수용층과 초기다수수용층에 의하여 이루어지는데, 두루넷과 하나로통신의 시장진입은 인터넷의 혁신소비자층(innovators)를 선점해 가고 있었다. 이 점은 한국통신으로 하여금 새롭게 사업방향을 정립하게끔 하는 주요한 계기가 되었다. 왜냐하면 혁신자층의 수용이 초기수용층과 초기다수수용층의 수용에 많은 영향을 미친다는 사실은 많은 산업의 사례에서 증명되었기 때문이다.

한국통신 초고속인터넷서비스 사업 마케팅팀이 다시 시장을 분석한 내용들을 살펴보기로 한다(한국통신 내부자료 1998, 1999). 먼저 PC 보급률의 추이는 98년 45%대에서 2000년엔 전체가구의 65%로, 이 중 66%(전체 가구의 43%)는 인터넷이 가능한 환경을 구비할 것으로 예측되었다. 또한 '월 1회 이상 인터넷을 쓰는' 이용자는 98년 310만 명에서 2000년엔 1900만(전체 인구의 38.5% 수준)으로 급속도로 증가할 것으로 예측되었다. 인터넷을 이용하는 주요 목적은 텍스트 기반의 e-mail, 채팅, FTP 서비스에서 점차 MP3, 디지털 비디오(MPEG), 실시간 스트리밍 서비스(VOD, MOD), 네트워크 게임 등의 서비스가 등장함에 따라 점차 멀티미디어 콘텐츠로 변화될 것으로 보였다.

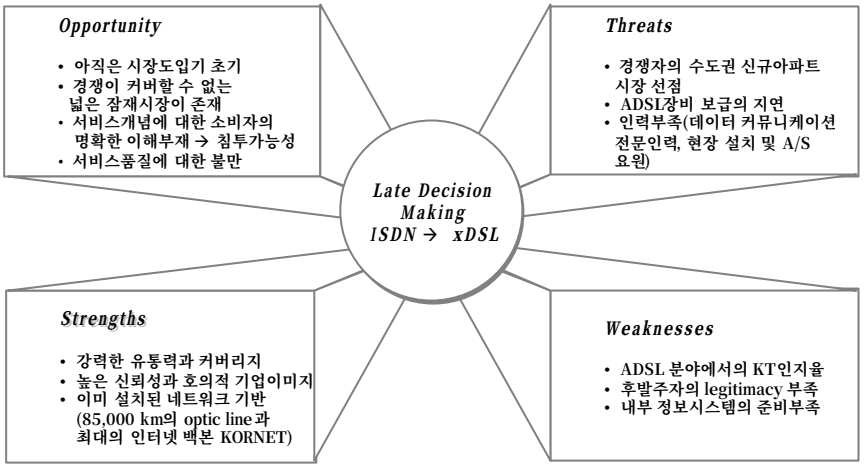
또한 사이버 주식거래의 등장과 사용 추이, 다양한 포털 및 쇼핑사이트 사업자의 등장, 여성 사용자를 겨냥한 증권 및 재테크, 패션, 교육, 요리, 저연령층 사용자를 목표로 하는 오락, 게임, 만화, 교육 등 다양한 콘텐츠의 등장 등 콘텐츠 개발이라는 사업기회를 고려할 때 초고속 bandwidth 서비스의 필요성은 예상보다 훨씬 빠르게 증대되고 있음을 한국통신은 다시 발견하게 된 것이다. 즉 디지털화의 상대적 비용은 계속 낮아지므로 디지털화에 대한 진화는 더욱 가속될 것이라는 무어의 법칙(Moore's law)과 네트워크의 가치는 참여자 수의 승수 배에 비례한다는 멧캘프의 법칙(Metcalfe's law)을 감안하면 다양한 멀티미디어 콘텐츠 서비스의 증가는 오프라인시장의 성장 속도와는 비교가 안되게 빠를 것임을 확인한 것이다(Gilder 1993 ; Moore 1997).

이러한 분석을 통하여 한국통신은 초고속인터넷서비스 시장의 성장잠재력을 확인하였을 뿐만 아니라 더 이상 초고속 bandwidth 시장에의 진입을 늦추면 한국통신의 엄청난 자원으로도 이 시장을 침투할 수 있는 가능성은 매우 낮아질 것이라는 점을 심각하게 인지하게 되었다.

2.2 SWOT 분석

초고속인터넷시장에 대한 한국통신의 새로운 분석은 <그림 5>와 같은 SWOT분석으로 요약되었다. 아직은 시장도입기 초기인 점, 두루넷과 하나로통신이 커버할 수 없는 넓은 시장이 존재하고 있다는 점, 다수의 잠재소비자는 서비스 개념과 품질을 명확히 이해하고 있지 못하다는 점, 경쟁서비스의 품질에 대한 불만이 존재하고 있다는 점이 시장에 대한 기회로 파악되었다. 한편 강력한 유통력과 유통 커버리지, 높은 신뢰성을 가지고 있는 기업이라는 점, 이미 설치된 네트워크 기반(85,000 ㎞의 optic line과 최대의 인터넷 백본인 KORNET)을 확보하고 있는 점은 한국통신의 강력한 자원이었다.

<그림 5> 초고속인터넷서비스 시장에 대한 한국통신의 SWOT 분석



반면 경쟁자들이 수도권의 신규아파트단지에 초점을 맞추어 이 세분시장을 선점하고 있는 점, 시장 수요의 급속한 신장에 비해 한정된 ADSL 장비 보급으로 인한 서비스 실행의 지연, 그리고 실행인력(데이터 커뮤니케이션 전문인력, 현장 설치 인력 및 애프터 서비스 인력)의 절대적 부족은 한국통신을 포함하여 물론 초고속인터넷서비스 사업자 모두에게 해당되는 위협요인들이었다. 이 외 ADSL 분야에서는 후발주자인 한국통신의 위상, 그리고 내부 정보시스템의 준비 부족이 경쟁사와 비교하여 한국통신이 극복하여야 할 약점으로 파악되었다. 이러한 분석 결과는 ISDN으로부터의 전환 의사결정이 상당히 늦었음을 시사하고 있었으나 '대충 해도 항상 일등'이라는 업에 대한 태도와 자세를 '경영진과 종업원이 혼연일체가 되어 일등을 달성하자'로 새롭게 정립할 수 있는 모멘텀이 되었다.

3. 신서비스 사업전략 및 실행

한국통신의 초고속인터넷시장 진입전략과 실행의 핵심적인 내용은 브랜딩 및 상품전략,판촉전략, 유통전략, 고객을 만족시킬 수 있는 빠른 서비스 실행과 고객지원의 측면에서 살펴볼 수 있다. 이러한 전략의 구성과 실행은 '최소한의 시간 내에 넘버 1의 위상을 이룩하기 위하여 *공격적*이며 *정교한* 전략을 실행하자'는 종업원들의 공유된 마인드 위에서 진행되었던 것이다.

3.1 브랜딩 및 상품전략

하루라도 빨리 시장에 진입하는 것을 목표로 삼았던 한국통신은 속도에 민감한 고객군, 즉 혁신층을 겨냥하여 1999년 ADSL 프리미엄이라는 상품을 출시하였다. 이 상품은

한국통신의 기업 파워를 활용하여 하나로통신과 두루넷을 따라 잡겠다는 한국통신의 기존상품전략 패턴을 벗어나지는 못하였다. 예를 들어 1999년 11월 초고속인터넷가입자 100만 확보전략의 기치를 내세운 것도 전형적인 한국통신의 밀어붙이기식 전략의 표현으로도 평가할 수 있을 것이다.

무엇인가 다른 전략이 필요하였다. SWOT 분석을 다시 한 번 검토한 결과, 마케팅팀은 가장 극복하여야 할 한국통신의 약점인 후발주자로서의 이미지, 그리고 ADSL 분야에서의 KT 인지율에 주목하지 않을 수 없었다. 하나로통신이 '나는 ADSL'이라는 브랜드 슬로건으로 런칭을 하였기에 ADSL은 거의 하나로의 브랜드가 된 셈이었다. 초고속인터넷하면 하나로통신 또는 ADSL을 떠올리는 사람이 90%가 넘는 99년 말, 2000년 초반 상황에서 한국통신은 어떻게 소비자의 인지를 확보할 수 있을 것인가가 가장 큰 숙제였다.

한국통신 초고속인터넷서비스 사업 마케팅팀의 박 팀장은 마케팅 팀원들과 토론하며, '한국통신 ADSL 對 하나로통신 ADSL의 구도로는 힘든 싸움이다. 한국통신이 가지고 있는 강점 중 소비자를 설득시킬 수 있는 포인트는 과연 무엇일까'에 대하여 고민하고 있었다. 토론 결과 대두된 "아직 ADSL 서비스에 대해 믿고 선택하기를 주저하는 소비자들이 다수 있다," "한국통신이 지금까지 쌓아온 이미지는 신뢰, 규모, 전문성이다," "ADSL은 기술용어이다" 등의 의견은 하나의 전략 구심점을 만들어 주기 시작하였다.

잠시 후 박 팀장이 말문을 열었다. "한국통신 ADSL 對 하나로통신 ADSL의 구도가 아니라 한국통신이 만든 ADSL 對 하나로통신 ADSL의 구도가 아닐까요 ? 즉 상품 對 상품의 경쟁이 아니라 기업 對 기업의 경쟁을 만들어야죠. 기업의 능력을 생각하면 한국통신은 네트워크의 대표로서 네트워크의 능력으로 경쟁 브랜드와 승부를 걸어야 겠죠."

바로 허 차장이 말을 이어 나갔다. "맞습니다, 팀장님. 능력의 차이는 규모와 전문성인데 규모는 우리의 거대함에서 오는 믿음이나 안정성을 말하고 전문성은 네트워크 사업자가 가지고 있는 전문성을 초고속인터넷에 연결하는 것이 좋은 것 같습니다."

"소비자들은 초고속인터넷서비스상품에 대한 needs는 있으나, 전문적인 지식은 부족해서 헷갈리는 마음인 것 같습니다. 더군다나 혁신자층으로부터 전해들은 상품 품질에 관한 나쁜 소문과 이에 따른 불안한 마음을 가지고 있는 것이 시장조사 결과 확인되고 있습니다. 즉 혁신자층 다음인 초기 수용자부터는 누군가에게 의존하고 싶은 마음이 많을 것입니다."라고 박 과장이 이야기하였다.

이어서 김 대리가 "경쟁사 anti-site에서는 '경험이 없는 회사라서,' '용량이 너무 작으니까,' '기술력이 약해서,' '투자 좀 많이 했으면,' 등의 의견들이 발견되었습니다. 즉 무엇인가 불안하다는 것이지요. 결국 우리가 가지고 있는 규모와 전문성이 이러한 불안함을 없앨 수 있을 것입니다. 고객의 불안함을 해소 시켜 줄 수 있는 구체적인 사실들은 '1조 8백억에 이르는 투자,' '지방중소도시까지 2.5G로 백본 용량을 확보,' '100만 회선의 용량을 가지고 있다'라는 점을 들 수 있습니다"라는 의견을 제시하였다.

그러자 박 팀장이 다시 말문을 열었다. "무엇보다도 우리의 목표이미지 자체가 우리나라를 대표하는 정보통신 전문회사입니다. 이를 부각시켜서 경쟁과 대응을 해 나갑시다. 그리고 향후 기술발전의 속도를 고려하면 더욱 다양한 초고속인터넷기술이 계속 등장할 것입니다. 즉 우리에게 필요한 것은 ADSL이 아니라 현재 우리의 ADSL 상품들을 담을 수 있으며, 향후 제공할 모든 상품을 포괄할 수 있는 통합 umbrella 브랜드가 필요하다는 것으로 오늘의 중요한 토론을 결론 짓겠습니다."

회의 결과에 따라 브랜딩 및 상품전략의 구성은 탄력을 받아 진행될 수 있었다. 브랜딩 전략 중 제일 먼저 브랜드 네임을 결정하여야 하였다. 한국통신의 규모와 전문성을 표현할 수 있으며, 발음과 이해가 쉬워야 한다는 기준을 중심으로 이름을 찾아 나갔다. 한국통신이 우리나라 최고의 네트워크 사업자로서 '한국통신의 네트워크가 큰 길이라면 타 경쟁사들의 사업은 작은 길, 한국통신이 main road라면 타 경쟁사들은 sub road, 한국통신이 고속도로라면 타 경쟁사들은 지방도로'라는 기본 개념에 충실하였더니 의외로 브랜드 네임은 자연스럽게 결정될 수 있었다. 그래서 대한민국 초고속인터넷 '메가패스(MEGAPASS: 큰길)' 브랜드가 탄생하게 되었다. 또한 이러한 큰길을 잘 나타낼 수 있는 브랜드 로고가 심사숙고 끝에 <그림 6>과 같이 결정되었다. 이제 이 통합브랜드의 가치를 증진시키기 위한 실질적인 상품전략을 구성하고 이를 단계별로 출시하는 일이 남았다.

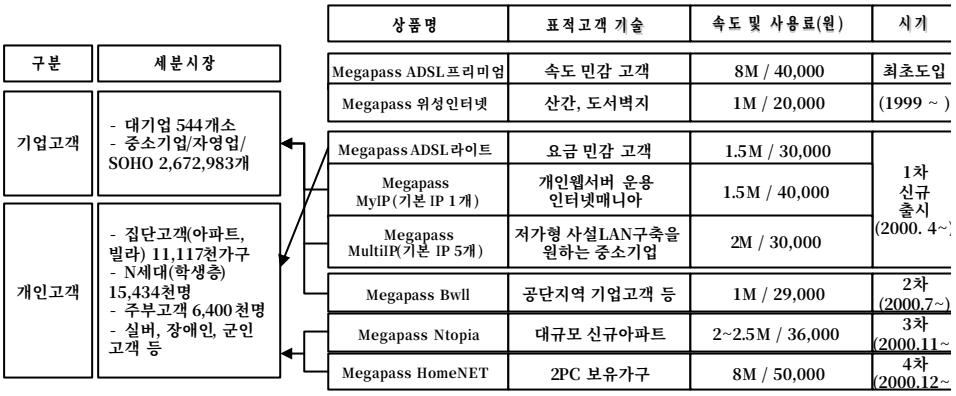
<그림 6> 메가패스 브랜드 로고

시장점유율 1위 성취라는 목표, 한국통신의 강점인 강력한 유통력과 시장 커버리지, 네트워크 기반망을 감안할 때 한국통신은 당연히 복수세분시장을 정의한 후 각 시장에 대한 상품라인을 구성하여 접근하는 것이 상품전략의 기본 방향이었다. 단 이렇게 다양한 상품은 패밀리 브랜드 메가패스의 이름 아래, 규모와 전문성이라는 개념이 일관적으로 전달되며 브랜드 suffix로 상품특성을 나타냄으로써 영업인력에게는 영업 방향을 소비자에게는 선택 방향을 명확하게 해 주도록 하였다.

2000년 5월 새로운 패밀리 브랜드 네임 메가패스가 런칭되었으며 신규출시의 주 목표시장은 초고속인터넷서비스의 핵심세분시장인 300세대 이상 아파트 단지 등의 집단고객, 중소기업 및 SOHO 타겟을 선정하여 본격적으로 고객을 획득하여 나갔으며 또한 수도권을 중심으로 한 신규 아파트 시장에도 적극 침투하였다(그림 7 참조).

기업고객에 대한 상품라인은 SOHO나 개인웹서버를 운용하는 층과 인터넷 매니아를 겨냥한 상품, 저가형 사설 LAN 구축을 원하는 중소기업을 위한 상품, 공단지역 기업고객을 위한 상품으로 구성하였으며, 개인 및 가정고객에 대한 상품라인은 요금에 민감한 고객을 위한 상품, 대규모 신규아파트용 상품, 2대 이상의 PC를 보유하고 있는 가정을 위한 상품으로 구성하여 각 세분시장을 침투하거나 개발하여 나아갔다. 물론 속도 및 사용료 또한 각 세분시장의 요구에 따라 결정하여 제공하였다(그림 7 참조).

<그림 7> 복수 목표세분시장 및 상품라인의 구성



3.2 판촉전략

대한민국에서 최고의 네트워크 회사가 만든 MEGAPASS라는 브랜드 컨셉트와 네임이 결정됨에 따라 광고 커뮤니케이션의 key proposition은 자연스럽게 결정될 수 있었다. 전문성있는 통신회사인 한국통신이 초고속인터넷도 가장 잘 한다는 것이었다. 광고를 기획하고 집행한 제일기획은 커뮤니케이션 키워드를 '메가톤급 인터넷'으로 추출하였다. 런칭기에는 통합브랜드에 대한 정보제공 목적에 초점을 맞추어 TV 이외 신문위주의 인쇄광고활동도 적극적으로 전개하였으며, 시장확대기에는 브랜드 네임과 컨셉트가 전달되었다고 판단하여 TV 광고의 비중을 확대하여 브랜드 네임 메가패스에 의한 신규가입자 유치에 초점을 두었다.

한편 연령별로 인터넷 이용률을 보면 20대와 7~19세의 인터넷 이용률이 65.9%(2000년 8월 기준)로 가장 높고, 이용률 증가의 정도도 7~19세의 저연령층이 가장 크다(한국통신 내부자료 2000). 이 점을 고려하여 신학기나 겨울방학 등 학생들을 대상으로 특별판매 이벤트를 전개하였다. 이외 메가패스 가입자 100만 돌파 기념 이벤트, 초고속인터넷 시장점유율 1위 달성(2000년 12월) 기념 이벤트를 성대히 개최하였다.

또한 초고속인터넷서비스 가입은 가정 내 PC 유무와 직접적인 관련이 있다는 점, 혁신자층이나 초기수용층에서는 PC의 대체 수요, 초기다수수용층에서는 PC의 초기 수요가 있다는 점을 감안할 때 PC 제조업체와의 공동마케팅은 초고속인터넷서비스 시장의 확대를 위해서는 절대적으로 필요한 판매촉진 이슈로 판단되었다. 이에 따라 PC 제조업체 5개사(삼성전자, 삼보컴퓨터, 현대멀티캡, LG-IBM, 컴팩컴퓨터)와 'PC4U (PC for you)' 번들 판촉을 적극적으로 전개하였으며 이에 대한 반응은 폭발적이었다. 물론 타 경쟁사도 이러한 판촉을 전개하였지만 PC 제조업체와의 공동마케팅 조건협상에 있어서는 한국통신이라는 기업 자원의 강점이 유감없이 발휘될 수 있었다. 이러한 이벤트를 전개함에 있어 전통적인 매체 이외 인터넷 TV업체도 적극적으로 활용하였다.

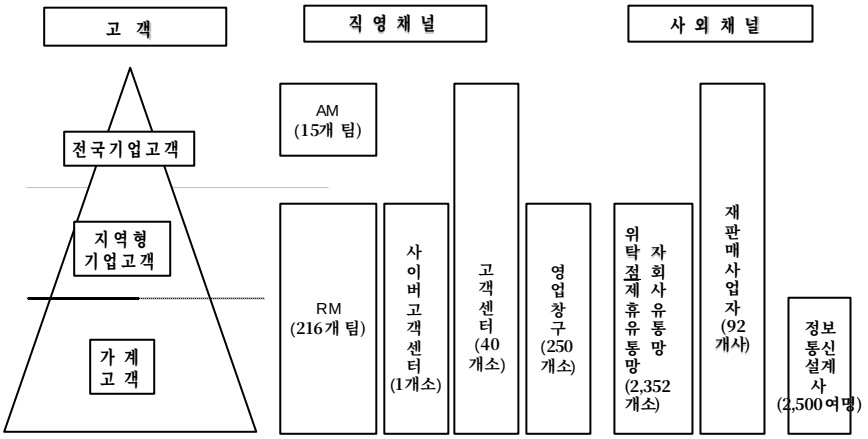
3.3 유통전략

한국통신의 강점 중 가장 두드러진 부분은 유통력과 유통 커버리지였다. 전국의 주요 기업고객은 한국통신 직영채널의 AM(Account Management)팀 15개가 전담하였으며, 중•소기업과 가정고객은 한국통신 직영채널인 지역별 RM(Regional Management)팀 216개, 250개의 영업창구, 40개의 고객센터, 그리고 사이버 고객센터가 담당하였다.

직영채널 이외 간접채널인 사외 채널도 적극 개발하여 활용하였다. 제휴 유통과 자회사 유통망인 위탁점 채널은 수적인 규모(2,352개소)로 거의 최대라 할 수 있다. 또한 한국통신 상품의 재판매사업자(92개사)와 정보통신설계사(2,500여명)도 가입자 유치에 큰 역할을 담당하였다.

이처럼(그림 8 참조) 한국통신의 유통력과 유통 커버리지는 막강하였다. 다만 각 채널별로 목표 세분시장은 정의되어 있었지만, 채널간의 중복이나 갈등 요인들을 어떻게 조율하여 나아갈 것인가가 마케팅팀의 상시적인 고민거리이었으며 무엇보다 중요한 점은 최종고객의 목소리를 통합적으로 수집, 분석하여 피드백 하는 고객센터의 역할을 증대시키고 재정립하는 것이 한국통신의 중요한 과제라 할 수 있다.

<그림 8> 한국통신의 유통채널 운용 현황



3.4 빠른 서비스 실행과 고객 지원

SWOT 분석에서 파악되었던 소비자가 가지고 있는 서비스 품질에 대한 불만, ADSL 장비 보급의 지연, 서비스 실행 인력부족, 한국통신 내부정보시스템의 준비 부족, 후발주자임에 따라 결여된 정당성(legitimacy)은 메가패스의 성공에 있어 상위의 전략보다 훨씬 가중치가 높은 실행상의 해결과제로 분석되었다.

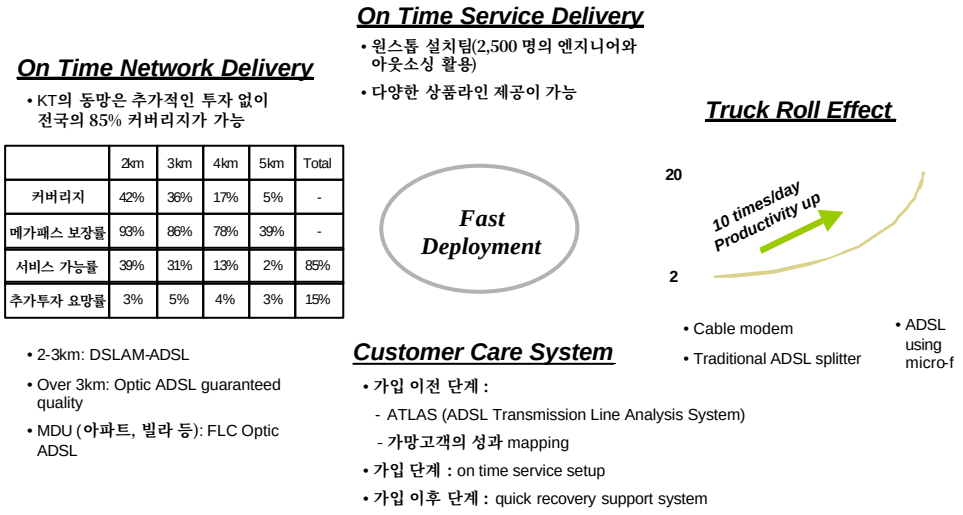
빠른 서비스 실행을 위하여 한국통신 마케팅팀은 네 가지의 과제를 정의하여 수행하여 나갔다(그림 9 참조). 첫째 과제는 'on time network delivery'로 명명되었으며, 이를 위하여 대역별로 요구 커버리지 대비 서비스 가능률을 파악하여 추가투자 요망률을

산정하였다. 이에 따라 대역별로 필요한 ADSL 기술 옵션이 결정되었다. 무엇보다 다행스러웠던 점은 한국통신의 동망은 추가적인 투자가 없어도 전국의 85%를 커버할 수 있다는 점이었다.

두 번째 과제는 'on time service delivery'로 명명되었으며, 이를 위하여 2,500명의 엔지니어와 아웃소싱 인력을 활용하여 원스톱 설치팀을 구성하여 서비스 실행을 수행하였다. 물론 세분시장별로 매칭되어야 할 상품라인별로 설치팀을 운용하는 것도 빠른 서비스 실행을 위하여 중요한 사항이었다.

세 번째 과제는 'customer care system'으로 명명되었으며, 이는 고객의 상황을 가입 이전 단계, 가입 단계, 가입 이후의 단계로 구분하여 내부정보시스템을 정비하여 고객의 요구에 대응하는 것이었다. 가입 이전의 단계에서는 ATLAS (ADSL Transmission Line Analysis System)를 활용하여 가망고객의 성과를 미리 추정하여 고객의 기대 수준을 관리하였다. 가입 단계에서는 약속한 시간 내에 서비스를 완료하기 위하여 노력하였으며, 가입 이후의 단계에서는 사후관리나 애프터 서비스에 만전을 기하였다. 네 번째 과제는 'truck roll effect'으로 명명되었으며 이는 기존의 케이블이나 전통적인 ADSL splitter 대신 마이크로 필터 ADSL을 사용함으로써 ADSL 서비스 품질의 경험 수준을 기대 수준과 맞추기 위한 노력이었다. 이러한 서비스 실행과제가 제대로 수행되지 못하였다면 아마도 메가패스 초기수용자의 불만이 나쁜 구전으로 작용하여 향후 추가적인 가입자 확보 노력에 부정적으로 작용하였을 것이다.

<그림 9> 한국통신의 서비스 실행 과제



	2km	3km	4km	5km	Total
커버리지	42%	36%	17%	5%	-
메가패스 보장률	93%	86%	78%	39%	-
서비스 가능률	39%	31%	13%	2%	85%
추가투자 요망률	3%	5%	4%	3%	15%

가입과정에서의 고객지원시스템 이외 한국통신 마케팅팀은 고객지원을 위한 추가적인 노력을 고려하였다. 첫번째는 한국통신의 신뢰에 걸맞는 보증(warranty)제도를 도입하는 이슈였다. 경쟁 체제 이전의 한국통신에게서는 이러한 부분을 쉽게 발견할 수는 없었지만 그 이후 한국통신의 고객지원활동을 목격하면 한국통신 마케팅팀이 유연하게 변하고 있는

모습을 발견할 수 있을 것이다. 2000년 3월부터 초고속인터넷서비스 설치나 개통 지연에 따른 피해보상을 위하여 장기예약가입제를 실행에 옮겼다. 장기예약가입제의 내용은 메가패스를 예약 신청한 후 1개월 이상 대기한 고객에 대해서는 설치비를 면제하여 주는 것이며, 예약 대기한 개월수 만큼 요금을 할인(최대 3개월까지 월 사용료의 30%)하여 주는 것이었다.

또한 2000년 6월에는 메가패스 전용사이트를 개설하여 고객지원 콘텐츠와 다양한 멀티미디어서비스를 제공하여 오고 있다. 이와 더불어 가입자에게 홈페이지 공간(프리미엄(30M), 라이트(20M), MyIP (40M), MultiIP (50M), HomeNet (30M))도 제공하고 있다. 또한 고객의 목소리를 파악하여 향후 업무에 반영하고자 ADSL 안티활동 사용자 모임 간담회를 개최하여 오고 있으며, 메가패스 소비자 모니터 제도를 운영하고 있다.

다행스럽게도 비교적 짧은 시간 내에 한국통신 메가패스서비스에 대한 기대수준과 경험수준의 관리가 효과적으로 이루어질 수 있도록 실행과제와 고객지원이 수행되었던 것은 '최소한의 시간 내에 넘버 1의 위상을 이룩하기 위하여 공격적이며 정교한 전략을 실행하자'는 종업원들의 공유된 마인드 때문에 가능하였을 것이다.

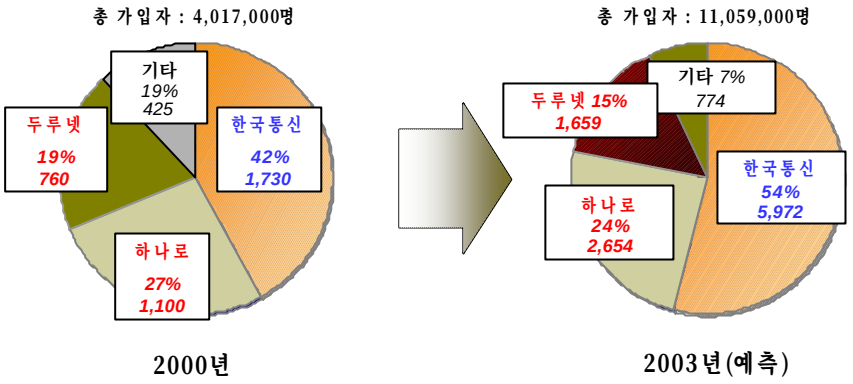
2. 성과 평가 및 향후 이슈

이렇게 진행된 메가패스 브랜드의 개발 및 실행은 과연 어떠한 시장성과를 보여주었을까 ? 본 절에서는 메가패스의 성과, 성공요인을 평가하고 향후 메가패스 관리에 있어서 고려하여야 할 과제들을 제기함으로써 본 사례를 정리하고자 한다.

4.1 메가패스의 시장성과

1999년 말 각각 47%, 48.5%의 시장점유율을 보인 하나로통신과 두루넷 대비 4.5%의 점유율을 가지고 있었던 한국통신은 2000년 5월 메가패스의 도입 이후 7개월만인 2000년 말 현재 42%의 시장점유율로 점유율 1위로 올라섰다(그림 10 참조). 한국통신으로 인하여 초고속 broadband 시장은 ADSL이 주도하게 된 것으로 보이며 두루넷의 위상이 약화된 것은 재미있는 현상으로 보인다. 브랜드 인지도 또한 상당히 떨어지던 것이 메가패스가 92%로 올라서서 하나로통신(95%)과 거의 근접해지는 성과를 올렸다(한국통신 내부자료 2001). 최단기간 내에 점유율 1위 및 브랜드 인지 목표 달성을 감안하면 한국통신의 초고속인터넷서비스 상품 메가패스의 도입은 성공한 것이며, 향후 초고속인터넷 사용자가 계속 증가되는 추세를 감안할 때 중요한 모멘텀을 확보한 것이다.

<그림 10> 초고속인터넷 시장점유율



자료원 : 한국통신 내부자료(2000)

4.2 성공요인

지금까지 메가패스 상품개발사례를 분석한 결과 첫번째로 평가되어야 할 부분은 먼저 초고속인터넷서비스 시장진입 시점에 관한 것이다. 앞에서도 살펴보았듯이 초고속인터넷 시장에 대한 한국통신의 초기 시장렌즈와 mental model은 대규모 기업이 쉽게 빠질 수 있는 마케팅 불감증(inertia) 현상을 보여주었었다고 평가할 수 있을 것이다. 그러나 타 경쟁사의 마케팅 활동을 목격하고 시장환경변화를 다시 분석하여 전략을 구성하고 전사적으로 마케팅 역량을 집중시켜 재빨리 실행에 옮긴 점은 한국통신 마케팅 역량의 변화된 모습이며 이로 인하여 메가패스는 성공하였다고 할 수 있을 것이다.

둘째, 한국통신은 자신이 가지고 있는 유통력이라는 강점을 잘 이용하는 것은 물론 정보화에 대한 정부정책(지역정보화, 사이버아파트, 주부 인터넷교육 및 학교정보화 등)에 적절하게 대응하면서 초고속인터넷시장을 공략한 것이 눈에 보이지 않았던 그들의 성공요인이라 할 수 있다.

셋째, 집단고객시장을 타겟으로 한 시장진입과 단계별로 전국서비스로 확대한 한국통신의 전략은 자신의 마케팅 실행역량을 잘 고려하여 조율하며 시장침투를 한 중요한 성공요인으로 볼 수 있다. 넷째, 명확한 브랜드 이미지를 확립하여 활용한 메가패스는 한국통신의 마케팅 역량이 진일보한 것을 보여준 것이다. 또한 예약가입자에 대한 인터넷품질보증 시행은 예약가입자의 경쟁사 전환가입을 방지한 중요한 성공요인이었다.

다시 한 번 본 사례를 요약하면 한국통신의 메가패스 서비스상품개발은 무엇보다도 우위를 가지고 있는 자원인 막강한 유통력을 잘 활용하였으며 서비스 실행력이 돋보이는 신상품 런칭 사례이다. 마케팅 전략적으로는 복수세분시장을 목표로 한 복수상품라인의 개발과 이를 고객에게 전달하기 위한 통합 패밀리 브랜드 메가패스의 개발이 효과적이었으며, 고객을 생각하는 보증 및 지원활동도 경쟁사 대비, 과거 대비, 한국통신의 변하는 모습을 보여주었다고 평가된다.

4.3 향후 과제

2001년에도 초고속인터넷 가입자의 증가추세(800만으로 예상)는 지속될 것으로 보인다. 그러나 하반기부터는 이미 시장이 성숙기에 접어들어 순증가입자의 증가는 둔화될 것으로 보이며 사업자간 가입자탈환 마케팅 활동이 예상되고 있으며 이에 따라 소비자의 브랜드 스위칭이 예상되고 있다.

이러한 가입자탈환 마케팅은 많은 마케팅 사례에서 보았듯이 매출이나 점유율보다는 순익에 많은 영향을 미칠 것이다. 과연 한국통신의 마케팅 중 고객유지의 중요성은 전략상 어떠한 위치를 차지하여야 하며 신규고객 유치 마케팅활동과 마케팅자원 배분상 어떻게 조율되어야 할 것인가 ? 구체적인 고객유지전략은 어떻게 구성되어야 할 것인가 ?

투자비 회수기간을 고려하면 타 경쟁사 보다 한국통신은 상대적으로 유리한 위치에 있다. 이를 활용하여 강력한 점유율 전쟁(share war)을 전개하는 것이 바람직할 것인가 ? 그러나 정부의 정책은 계속 변화하여 한국통신의 네트워크 망은 공유되어야 한다고도 하고 있고 정책변화의 예측과 이에 따른 시나리오별 대책은 어떻게 준비되어야 하는 것일까 ?

요즈음 등장하고 있는 고객관계관리(Customer Relationship Management) 개념과 시스템에 대해서는 어떠한 의사결정이 필요한가 ? 앞서 제기한 고객유지 전략을 위해 보다 과학적인 마케팅 분석을 활용하거나 활용한 준비는 어떻게 하여야 할 것인가 ? 이 부분도 적지 않은 투자가 예상될 수 있으므로 이에 대한 ROI 예측과 이에 따른 단계별 실행전략은 어떻게 고려되어야 하는 것인가 ? 이와는 별도로 당장 아직 침투되지 않은 세분시장에 대한 분석과 이에 따른 상품계획은 어떻게 진행되어야 할 것인가 ? 현재의 마케팅 계획 수립과 실행과정 중 개선되어야 할 부분은 없는가 ?

예를 들어 대한민국 초고속인터넷이라는 브랜드 슬로건과 메가톤급 인터넷이라는 브랜드 컨셉트를 가지고 커뮤니케이션을 하였는데 1년 동안 소비자에게 전달된 연상은 ‘big and powerful’이었다. 즉 메가톤급에 대한 연상이 모호하여서 이를 소비자의 이야기로 형상화 시키고자 인터넷을 쓰면서 소비자가 추구하는 편익(benefits)에 초점을 맞추었다. 그리하여 추출한 메가패스의 새로운 약속은 심리적 쾌락 제공을 통한 인터넷 세상에서의 만족을 극대화 시키는 것이었으며 이래서 결정된 커뮤니케이션 광고 컨셉트는 ‘유쾌, 상쾌, 통쾌’로 결정되어 실행되고 있다. 이러한 목적이 잘 도달되게 마케팅 커뮤니케이션 활동은 수행되어 오고 있는가 ?

보다 거시적인 이슈로 초고속인터넷서비스 메가패스와 이와 연계될 수 있는 인터넷 콘텐츠 사업, 무선 사업은 어떠한 목적으로 어떻게 진행되어야 할 것인가 ? 한국통신 메가패스 마케팅팀은 시장진입의 성공 보다 성공을 유지하며 강화시키는 위한 마케팅이 이렇게 많은 고민거리를 주는지를 토론하며 오늘도 퇴근을 뒤로 미루며 회의실로 향하고 있었다.

<참고문헌>

이성호 (1999), "지식경영과 마케팅," *마케팅*, 4월호, 한국마케팅연구원, 36-43.

한국통신 내부자료 (1998, 1999, 2000), (주) 인터넷 메트릭스와 한국인터넷정보센터(KRNIC)와의 공동조사(99. 10., 2000. 3., 2000. 8.)결과를 기반으로 작성한 내부분석보고서

Gilder, George (1993), "Metcalfe's Law and Legacy," *http://www.global.forbes.com/asap /gilder/telecosm4a.html.*, September.

Moore, Gordon (1997), "An Update to Moore's Law," *http://www.intel.com/pressroom/archive/gem93907.html.*, September.