

삼성전자의 "애니콜 신화"

정 동 섭*

.....

삼성전자의 이동전화기기인 '애니콜'이 1993년에 첫 휴대폰 단말기를 내놓은 후에 "한국지형에 강하다"는 광고 문구를 내세우면서 선풍적인 인기를 누리게 되었다. 본 사례는 특히, 소비자들에게 큰 호응을 받아온 삼성전자의 '애니콜'이 급변하는 이동전화시장에서 어떻게 대응했는지를 살펴보고, 이러한 삼성전자의 애니콜의 브랜드 창출전략과 포지셔닝 전략을 통하여 모토로라와의 경쟁에서 전략적 우위를 차지하게된 배경과 성공전략을 도출하는데 그 목적이 있다.

이 사례를 통하여 선발주자(모토로라)에 대한 후발진입기업(삼성전자)의 시장개척전략에 대한 고찰이 가능할 뿐만 아니라, 구체적인 전략실행에서 요구되는 포지셔닝 전략과 브랜드 창출전략을 경영자가 어떻게 구사하는가를 알 수 있다.

'단말기 신화'라는 표현이 어색하지 않은 애니콜은 이미 세계적인 상표로 성장하고 있으며, 급변하는 이동전화시장에서 "애니콜의 성공신화"를 통해 경쟁사의 도전을 뿌리치고 한국시장내의 독보적인 위치를 차지하기까지의 과정을 보여주는 사례이기도 하다.

특히 본 사례는 '선택과 집중'이라는 명제 하에 한국의 기업들이 외국의 초우량기업들과의 경쟁에서 이기기 위해 어떠한 전략을 수립하고 자원을 할당하여야 할 것인가에 대해 논의하고 있다. 그리고 소비자 행동분석, 시장분석, 경쟁자 분석, 브랜드 창출전략 등을 통해 효과적인 마케팅 전략을 도출하는 문제도 다루고 있다.

.....

1. 머리말 - 신화는 하루아침에 만들어지지 않는다.

삼성전자의 애니콜은 국내시장 점유율 54%로 부동의 1위 자리를 지키고 있음은 물론 세계 코드분할다중접속(CDMA)방식 단말기시장에서도 28.5%의 점유율로 2위 쉐컴을 10%이상 앞서고 있다.

삼성전자 윤종용 사장은 "애니콜이 이렇게까지 성장할 줄은 개발담당자도 전혀 예상을 못했던 일"이라고 말했다.

삼성전자가 설계도부터 자기 손으로 그린 제대로 된 첫 단말기를 내놓은 것은 93년이였다. "아무도 기술을 가르쳐주지 않아 모토로라 제품을 뜯어가며 역설계하는 방법을 써서 기술을 하나 하나 익혔다."는 윤 사장은 이때부터 자신감이 붙어 3년 안에 모토로라를 따라잡겠다는 야심찬 계

* 경성대학교 경영학부 교수

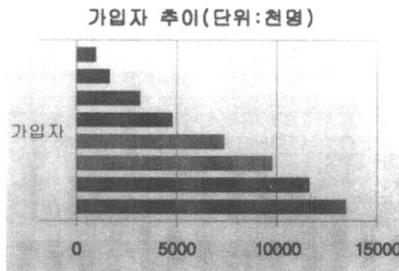
획을 세운다. 모토로라는 당시 국내시장의 80%를 장악하고 있었다.

“제품 하나 나오면 성능을 실험하기 위해 삼성의 임직원들이 수십kg짜리 장비를 메고 산과 계곡을 헤매고 다녔습니다.” ‘한국지형에 강하다’는 광고 문구를 내세운 삼성전자의 ‘애니콜’은 그렇게 탄생했다. ‘단말기 신화’라는 표현이 어색하지 않은 애니콜은 이미 세계적인 상표로 성장하고 있다.

2. 이동전화시장분석

84년 2천 6백 명의 가입자를 대상으로 시작된 국내 이동전화서비스는 80년대 말부터 연평균 100%에 가까운 폭발적인 성장세를 나타내고 있다. 휴대전화 가입자수가 1000만을 돌파하면서 한 가정에 한대 꼴로 휴대전화를 쓰고 있다는 얘기가. 특히 이동전화 단말기는 내수의 호조 뿐 만 아니라 큰 폭의 수출 증가세를 나타내며 우리 나라 경제의 효자제품으로 각광을 받고 있다. 국내 기업이 상대적으로 강점을 지닌 CDMA(Code Division Multiple Access: 부호분할 다중접속)방식의 보급지역이 세계적으로 확산되고 98년 들어 후발 기업들도 수출전선에 동참함으로써 연간 전체 수출규모는 17억 달러를 상회할 것으로 추정된다. 이동전화 단말기의 수요는 98년의 경우 980만대, 99년 1400여 만대였으며 2000년에는 약 1200만대(4조 5000억 원)의 시장이 형성될 것으로 예상하고 있다. 선진국에 비해 크게 낙후됐던 국내통신산업은 오히려 선진국으로 발돋움할 수 있는 기반이 마련되고 있는 것이다.

[표 1] 이동전화서비스 가입자추이



(자료원 : LG경제연구원 주간경제 505호)

1) 세계이동전화 시장수요예측

세계는 미래를 주도해 나갈 첨단 산업으로서 정보 통신이 강조되면서 셀룰러 시장은 편리성과 그에 따른 다양한 정보를 얻으려는 욕구로 인해 해마다 증가하는 추세이다.

휴대용 전화와 차량 전화로 이루어진 셀룰러 폰의 경우 1987년 221만명, 1989년 590만명, 1993년에는 3,000만명에 도달하는 등 세계시장은 향후 10년간 연 평균 10%이상 성장하여 2000년에는

연간 수요가 2억만 대에 육박하고, 누적 가입자 수는 5억 명을 돌파할 것으로 예측된다.

이런 결과를 놓고 보면 90년대 말에는 북미, 유럽 등 선진국에서는 전화 통신의 50% 이상이 개인 휴대 통신에 의존할 것으로 보이며, 일본의 경우 2000년에는 2000만명의 가입과 동시에 시장 규모는 연 평균 10~20%의 성장으로 ISDN, HDTV와 거의 같은 규모의 2조억엔에 가까운 시장으로 성장할 것이라는 예측을 할 수 있다.

[표 2] 세계이동통신서비스시장규모

	1989년	1990년	1995년	2000년
미국(억 달러)	19.3	24.2	132	200
유럽(억 파운드)	3.4	6.1	14.7	20
일본(억 엔)	1,300	1,800	8,000	19,000

(자료원 : 월간 셀룰러 1992.12, 52쪽)

2) 국내 이동전화시장에 대한 개황

(1) 우리 나라 이동전화 발달 단계

▶ 발아단계

국내 최초의 이동전화는 해방과 더불어 1945년 8월 미군청정에 의한 한·미간 직통 무선 전화가 개설되기도 하였으나 주로 군사적 목적으로 이용되었다. 우리 나라 이동전화의 실질적인 모태는 1960년 체신부(現 정보통신부)에서 정부 기관을 대상으로 서울 등 일부 지역에 제공한 단방향 수동 교환 방식의 무선 공중 전화 서비스다. 서울 남산 기지국에 250W VHF 송, 수신기 2대가 설치되었고, 가입 이동 차량용 단방향 25W VHF 송수신기 20대를 정부 각료의 차량에 설치함으로써 차량 통행 중에도 가입자 상호간 또는 일반 전화 가입자와의 통화가 가능하게 되었다.

1973년 5월에는 교환원을 거치지 않은 기계식 차량 전화 IMTS(Improver Mobile Telephone Service)가 개통되었다. 이 이동 무선 전화는 일반인에게는 제공되지 않았고 청와대를 비롯한 정부 부처에서만 사용되었다.

이어 1975년 3월에는 체신부가 안보용으로 기계식 차량 전화 NMRS(New Mobile Radio System)를 도입하였으며, 이 전화는 1976년 반전자식 차량 전화 방식으로 바뀌어 일보 전진하였으며, 이때의 총 가입자는 348명으로 1984년에 셀룰러 방식으로 이동 전화가 일반인에게 보급될 때까지 이 숫자는 변하지 않았다.

▶ 성장단계

1982년 10월 『이동무선전화 현대화 계획』에 따라 세계에서 4번째로 AMPS/모토로라 방식을 도입하였다. 또한 차량 전화 및 무선 호출 시설의 효율적 관리과 대 국민 서비스 향상을 위하여 1984년 4월 한국이동통신서비스(주)를 설립, 본격적이고 체계적인 이동 통신 발전의 계기가 마련되었다.

1987년 12월 5일 수도권을 대상으로 한 셀룰러 방식의 차량전화 가입자는 3년 7개월만에 1만 명을 돌파하였다. 1988년 4월 한국이동통신주식회사(現 SK텔레콤)로 개명과 함께 공중전기통신 사업자로 지정되어 이동전화 및 무선호출사업의 독자적인 수행이 가능하게 되었고 자본금도 당초 125억 원에서 89년, 90년, 92년, 각각 64억원, 64억원, 23억원을 증자하여 277억원으로 증액하였다. 시설 및 수용 용량도 84년 교환 시설 3,000회선에서 95년 2,150,000으로 대폭 확대되었다.

이렇게 시작된 우리 나라 이동 전화는 96년에는 이동 전화 서비스 역사에 한 획을 긋는 CDMA상용 서비스가 세계 최초로 인천, 부천 지역에 서비스 개시와 함께 수도권, 부산, 대구, 대전 등 전국 70개 도시로 확대되었다.

이어 96년 말에는 일천한 역사에도 불구하고 이동전화 고객 300만명을 돌파하였으며, CDMA 기술 개발 및 세계최초의 CDMA 상용서비스 등 괄목할 만한 성장을 가져온 이동 전화는 이젠 국제 이동전화 운영사업자로 중국, 베트남 및 인도네시아로부터 협력 투자를 제안 받는 등 국제적 지위를 향상하였다.

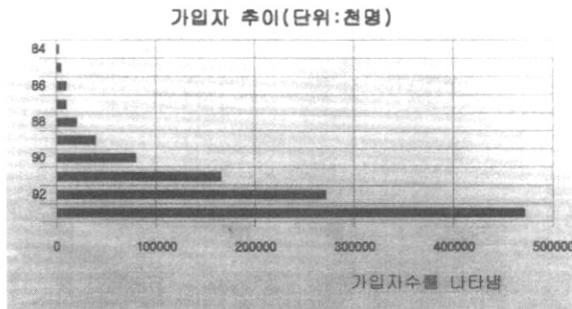
(2) 우리 나라 이동 전화 시장의 성장 추이

▶ 1984~1993

84년 상용화 첫 해에 2600명에 불과 했던 이동 전화 고객 수는 서울올림픽을 맞이하여 2만명으로 급증하였고 90년에는 8만명, 91년 16만 6천명, 93년 말 현재 27만명으로 매년 70%~100%이상 증가하였다. 이러한 증가 추세는 84년 인구 천 명당 보급 수가 0.07명에서 93년말 10.7명으로 세계적인 추세와 맞먹는 수치이다. 88년 이후 최근 6~7년간 높은 성장률을 보이는 것은 시설 공급 및 서비스 제공 지역의 확대와 함께 휴대형 단말기의 급속도 보급 때문인 것으로 보인다.

개인 휴대용전화는 1988년부터 제공되기 시작했으며 1993년말 현재 휴대폰이 이동 전화 가입자의 80%이상을 차지하고 있다. 인구 천명당 보급수도 84년 0.07에서 90년에는 1.87명, 93년에는 10.70명으로 급속도로 확산되어 갔다. 이는 84년 냉장고 보급속도와 비슷한 수치이다.

[표 3] 연도별 이동전화 가입자 추이 1



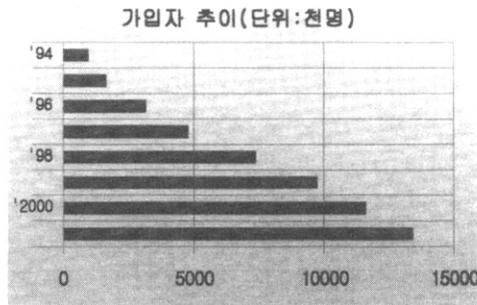
(참고자료 : 월간 셀룰러 1997.2 . 92쪽)

▶ 1994 ~2001

오는 2001년에는 우리 나라 국민의 29%~30%가 셀룰러 폰이나 개인 휴대 통신(PCS) 등 이

동 전화를 사용하게 될 전망이다. 즉 유선 통신 시장의 92%에 달하며 본격적인 무선 통신 시대가 열리게 된다. 따라서 2001년에는 셀룰러 8,857천명, PCS 4,500천명이 가입자가 될 것으로 정보통신부는 「정보통신 발전 중기 비전」에서 밝히고 있다.¹⁾

[표 4] 연도별 이동전화 가입자 추이²⁾



(자료원 : 한국경제신문 1997.5.20)

이렇게 될 경우 2001년에는 국내 총 생산량에서 정보 통신 산업이 차지하는 비중이 10%를 넘어서 우리 나라 경제를 이끄는 주도 산업이 될 것으로 전망된다.

▷ 성장의 원인-소비자 측면에서

이렇게 빠른 속도로 시장 규모가 커진 이유는 소비자의 생활 문화 수준이 전반적으로 높아져서 생활의 편리성을 더 추구하게 되었기 때문이었다. [표 5]에서 보는 것처럼 소비자들은 휴대폰을 구입하려고 하는 이유를 '업무상 필요'에 의해 가장 많이 구입하고 있으며 '외출시 통화 가능' '언제 어디서나 통화 가능' 등을 중요한 이유로 언급하였다. 즉 고객의 편리성추구 욕구를 휴대폰이 잘 충족시켜 주기 때문에 보급률이 급속도로 확대되었다.

또 다른 성장 원인은 가격이었다. 휴대폰이 소비자의 기능적 욕구를 충족시켰을 뿐만 아니라 가격이 인하되었기 때문에 구매에 대한 부담이 적어졌다. [표 6]에서 보는 것처럼 삼성 휴대폰의 경우 92년과 93년에 걸쳐 매년 10%이상 큰 폭의 제품 가격 인하가 있었다. 가격 인하는 삼성에만 국한된 것이 아니고 모토로라 등 다른 브랜드들도 모두 실시하였다. 이와 같은 요인이 소비자들의 휴대폰 구매를 급증하게 만든 계기가 되었다고 보여진다.

1) 여기에 제시된 전망은 1997년 정보통신부의 정보통신 발전의 비전에서 밝힌 수치이며, 실제로는 2000년도에 이미 이동전화 가입자가 셀룰러와 PCS를 포함하여 2300만을 돌파함으로써 예측치를 웃돌고 있다.

[표 5] 휴대폰 구입이유

(단위 :%)

구입이유	N=200
-업무상 필요에 의해	70
-외출시 통화가능. 긴급연락	26
-언제, 어디서나 통화가능	21
-기동성을 위해	8
-공중전화가 불편해서	6
-사용상의 편리	4

(자료원 : 제일기획 마케팅 연구소 (95.11))

[표 6] 삼성휴대폰 가격변화추이

(단위 :원)

	92년	93년
평균 소비자가(가입비포함)	1,733,333 (2,383,333)	1,175,000 (1,825,000)
가격 인하율	32.2%(23.4%)	25.3%(16.3%)

(자료원 : 제일기획 마케팅 연구소 (95.11))

3) 이동전화 단말기시장의 시대적 구분

(1) 모토로라의 독주시대 (~96년)

82년 휴대폰이 국내시장에 처음 등장한 이래 95년까지 모토로라가 절반이상의 점유율을 독점하고 있었다.

이 시장을 주도했던 모토로라는 1928년에 설립되어 전 세계 30여 개국에 자회사를 둔 다국적 통신기기회사로 한국에는 1955년부터 군과 최초로 인연을 맺었다. 그 후 1967년 반도체 조립공장을 한국에 설치하여 수출해 오다가 84년부터는 한국의 산업이 성숙되고 안전 기반이 마련되자 직접 생산하기 시작하였다.

88년 모토로라는 통신 장비를 '한국이동통신'에 주도적으로 보급하면서 이동통신시장의 50~60%를 장악하기에 이르렀다. 한국업체들이 참여하기 시작한 90년대 들어와서도 모토로라의 시장 점유율은 92년에 63.3%를 최고로 기록하였고 다른 해에도 평균 50%를 굳건히 지키고 있었다.

[표 7] 메이커별 판매량 추이분석

연도	삼성전자			모토로라			기타			계	
	개통실적	M/S	증감율	개통실적	M/S	증감율	개통실적	M/S	증감율	개통실적	증감율
1991	6,292	9.6		30,513	46.8		28,444	43.6		65,249	
1992	11,844	12.6	111.8	59,490	63.3	95.0	21,179	22.5	-25.5	93,998	44.1
1993	23,822	14.2	78.7	92,830	49.0	56.0	73,006	38.5	244.7	189,658	101.8
1994	124,468	25.8	422.5	262,420	54.4	182.7	95,924	19.9	31.4	482,812	154.6

(자료원 : 제일기획 마케팅 연구소 (95.11))

모토로라가 시장을 독과점 형태로 지배하고 있을 수 있었던 것은 모토로라가 선발 브랜드로서 시장을 개척하였을 뿐만 아니라, 모토로라의 세계적 명성 때문에 통화율, 수신율 등 품질이 우수한 제품으로 인식되고 있었기 때문이다.

반도체 기술을 결합시켜 89년부터 사업에 뛰어들어 삼성전자는 외국산 제품의 우수한 성능과 기술력에 밀려 93년까지는 10%대의 시장점유율을 유지하고 있었다. 그러나 삼성전자는 가전 부분의 시장 포화 상태와 수출 부진 등이 지속되자, 이에 대한 타계책으로 향후 전자 산업의 주도적 시장으로 부상할 전망이 보이는 휴대폰 사업에 총력을 기울일 것을 정책적으로 방침을 정하고 신제품 개발에 박차를 가한 끝에 92년, 93년에 SH-300, SH-400이라는 두 개의 모델을 개발하였다. 이 두 모델은 200g대의 비교적 가벼운 제품이라는 점에서는 모토로라 제품에 비해서는 아직 기술력이 떨어질 뿐만 아니라 삼성전자 휴대폰에 대한 소비자의 이미지가 형성되지 않았기 때문에 경쟁력을 확보하지 못하고 시장에서 교두보 확보에 실패하였다.

(2) 대접전 시대 (96년 상반기)

국내휴대폰 시장을 장악해온 모토로라의 야성을 삼성전자가 점령할 움직임을 서서히 보이기 시작하였다. 삼성전자는 앞서 개발한 SH-300, SH-400이 시장에서 큰 반응을 얻지 못하자 두 모델과는 다른 모토로라 제품을 능가하는 품질력을 지닌 SH-700로 시장에 새롭게 뛰어들면서 급격한 시장점유율 성장세를 보이며 모토로라를 위협하였다. 모토로라는 삼성의 이러한 추격을 심각하게 받아들이지 않다가 가격을 인하하고 광고를 지속적으로 내어보내는 등 반격을 시도하였고, 이후 삼성전자는 '애니콜'(SH-770)이라는 브랜드를 내세워 적극적으로 차별적인 마케팅을 펼쳐 96년 7월 드디어 모토로라를 앞지르고 시장 1위를 차지하게 되었다.

한편 교환판매 등으로 한때 반짝 판매호조를 보이던 LG전자와 현대전자는 여전히 낮은 시장 점유율을 보였고 노키아와 에릭슨 등은 실적이 미미해 아직 한국에 제대로 자리잡지 못한 형편이었다.

당시 휴대폰 시장에서의 삼성의 기회를 분석해 보면 다음과 같다.

우선 첫째로 시장이 급성장 추세에 있기 때문에 삼성에서는 매출 증가에 상당한 자신감을 가

졌다. 휴대폰에 대한 소비자 욕구의 증대, 그리고 94년 7월에 본격 참여한 금성정보통신(現 LG 정보통신) 등 신규업체의 참여는 시장의 급팽창을 가져왔다. 특히 앞에서 보았듯이 94년 초에 휴대폰의 판매량이 급증하였는데, 그 원인은 휴대폰 단말기 가격이 93년 대비 25%의 인하가 이루어졌으며, 단말기 수입이 자유화되면서 판매업체가 대폭 증가하였고 판촉 활동이 활발해지면서 소비자 수요를 자극하였던 것이다. 뿐만 아니라 93년 7월 체신부의 무선 설비 형식 검정 규칙 개정안에 따라 규제가 완화되어 가입 절차가 간소화되면서 가입자가 급증하게 된 것이다.

두 번째로는 휴대폰의 제품 성격이 사치품에서 필수품으로 변화되었다는 점이다. 제품의 성격이 변화하면 필연적으로 제품의 포지셔닝, 타겟 설정 등 마케팅 전략의 근본적 검토를 요구하게 되는데, 그럴 경우 모토로라의 시장 위상이 변화될 가능성이 보였다.

세 번째로는 시장 선도 기업인 모토로라의 소극적 마케팅 활동이 삼성전자로 하여금 자신감을 갖게 하였다. 시장 선도 기업으로서 모토로라는 적극적 광고 및 판촉 활동을 전개하여 시장 확대를 주도하여야 함에도 불구하고 삼성전자에 비해 1/3내지 1/4 정도의 광고비 밖에 집행하지 않는 소극적 활동 등을 보여왔다. 선발업체는 선점효과(pre-emptive effect) 때문에 후발업체보다 적은 광고비를 갖고도 우세한 Mind Share를 계속 가질 수 있다. 그러나 이런 사실에 자만하면 브랜드 파워의 약화를 가져오게 된다. 특히 성장 시대에 급격하게 유입될 잠재 신규 고객의 마인드를 미리 선점하지 않는다면 오히려 위상 약화를 자초할 가능성이 높아진다고 판단되었다.

[표 8] 광고비 집행 현황

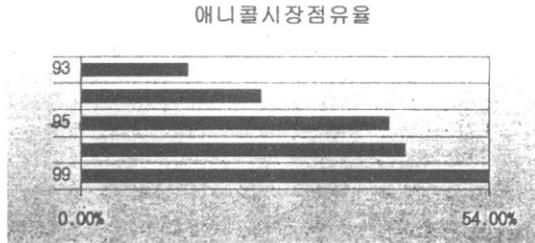
(단위:천원)

	93년	94년
삼성전자	887,103	6,651,767(에니콜 2,669,907포함)
모토로라	246,670	1,163,825
노키아	258,546	629006

(자료원 : 제일기획 마케팅 연구소 (95.11))

네 번째로는 유통 및 가격 측면에서 모토로라의 취약점이 발견되었다. 국내에서 유통되는 모토로라의 제품은 국내 법인인 모토로라 코리아에서 정식 경로로 공급하는 제품과 수입상에서 비공식 경로로 공급하는 제품이 혼재되어 유통되고 있다. 수입상에 의해 유통되는 제품은 모토로라 코리아의 통제 범위에서 벗어난 제품이기 때문에 모토로라의 영향력에서 벗어나는 결과를 가져왔다. 뿐만 아니라 시장에서 모토로라의 가격 체계가 무너지게 되었다. 결과적으로 대리점에서 모토로라 제품의 취급을 기피하는 상황, 즉 유통 체계의 대 혼란에 빠져 있었다.

[표 9] 애니콜 시장점유율 상승표 (단위:%)



(자료원 : 매일경제 (96.6.18)을 참조하여 99년 시장점유율을 첨가

(3) 완전한 국내업체간의 경쟁시대 (96년 후반기~99년)

가입자 1천명을 돌파한 이동전화 단말기 시장에서 삼성전자의 애니콜이 여전히 맹위를 떨치고 있는 가운데 후발업체들이 저가를 무기로 한 신제품을 통해 시장을 서서히 잠식하고 있는 것으로 나타나 경쟁이 보다 치열해지고 있었다. 96년 7월 디지털 이동전화서비스가 시작되면서 CDMA 부분에 상대적으로 취약한 모토로라를 제치고 시장 뒤집기에 성공한 국내휴대폰업체들은 내수시장의 폭발적 성장에 따른 설비증설, 생산성향상 등을 통해 생산규모를 확대하였다. 이에 따라 이동전화단말기 연간 생산력은 98년에 2천7백만대 규모에 이르렀으며 99년에는 3천 1백 만대이상으로 늘어났다. 내수시장의 90%정도가 국산제품으로 채워졌고 800만대이상의 수출이 이루어졌다.

정보통신부와 관련업체에 따르면 이동전화 단말기 시장을 삼성전자 『애니콜』가 53%, LG정보통신 『싸이언』 29%, 현대전자 『걸리버』 15%, 『모토로라』 등 기타 3%순으로 집계됐다.

그러나 한화 정보통신이 저렴한 가격으로 시장에 진입한데다 중소기업체인 어필텔레콤이 당시 가장 가벼운 어필PCS폰을 LG텔레콤에 본격 공급하고, 이동전화서비스사업자인 SK텔레콤이 단말기를 직접 생산하기로 하는 등 단말기 시장의 판도가 변하는 조짐을 보였다.

이와 같은 단말기 시장의 변화는 앞으로 이 시장에서 경쟁이 보다 치열해질 것임을 나타내주는 것으로 보여지며, 모토로라 등 외국단말기 공급업체의 한국 내 Market Share가 이제 완전히 사라졌다는 것을 의미하고 있다.

(4) 이동전화 단말기 시장 초호황시대 (2000년)

99년 1400여만대 규모의 판매를 고비로 하향세를 나타낼 것으로 전망됐던 이동전화단말기 내수시장이 2000년 초부터 폭발적 판매증가세를 보여 호황세 지속을 예고하고 있다.

관련업체들에 따르면 아울러 이동통신사업자들의 인터넷 서비스 개시와 제조업체의 신제품 개발 등이 맞물리면서 당초 부진하리라던 단말기시장 부진예상을 뒤집고 있다.

이같은 시장상황에 대응하기 위해 단말기 제조업체들도 기존 제품과 함께 잇따라 인터넷 지원단말기를 내놓으면서 내수시장 확보전에 들어갔다.

단말기 제조업체별로 살펴보면 99년 총 750만대의 판매실적을 보였던 삼성전자는 2000년 초부

터 인터넷폰 판매강화에 들어갔다. 삼성전자는 자체 개발한 인터넷 브라우저 애니웹을 이용한 인터넷폰(모델명 애니콜 PSHG-M1000)으로 1/4분기까지 약 10만대를 공급할 계획이다.

LG정보통신은 2000초부터 인터넷 무선통신 지원단말기 『싸이언 I-플러스』, 『싸이언i폴더』를 주력으로 인터넷폰에서 판매호조를 보이고 있으며 시장 호황세에 대비, 지속적으로 신모델을 내놓으면서 이동통신사업자의 신규서비스를 단말기 매출확대와 직결시켜 나갈 계획이다.

한화정보통신도 『마이크로』의 예상외의 호조를 발판으로 삼아 공급규모를 2배 이상 늘릴 계획이며 특히 국내 최소형 폴더 제품의 고객인지도에 힘입어 영업확대에 박차를 가하고 있다.

현대전자도 기존의 『걸리버베이트』와 인터넷 지원단말기인 『걸리버 네오미』를 앞세워 적극적인 시장공략에 들어갔으며 지속적인 생산규모 확대를 꾀할 계획이다.

이밖에 모토로라반도체통신도 내수시장 대체수요 공략을 위해 본격적으로 나서고 있다.

업계관계자들은 이처럼 이동전화단말기 내수시장이 지난해 수준 이상의 시장을 형성할 것으로 예상되면서 단말기 제조업체들의 추가 자재 수급확보를 위한 발걸음도 빨라지고 있다고 밝혔다.

(5) 향후의 이동전화 단말기 시장

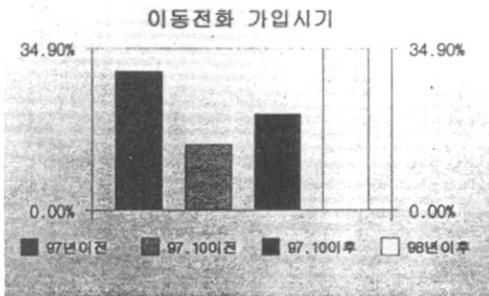
▶ 독자기술력의 강화 & 해외시장 진출 확대

한편 디지털 이동전화 단말기시장에서 열세를 면치 못했던 해외 선진기업들이 신제품을 앞세워 진입을 노리고 있어 국내기업들에게 또다른 위협이 되고 있다. 99년에 미국의 모토로라, 핀란드의 노키아, 스웨덴의 에릭슨 등 세계적인 단말기 제조기업 뿐만 아니라 디자인과 소형화에 강점을 지닌 일본기업(SANYO) 들도 CDMA 시장에 본격 가세하고 있다.

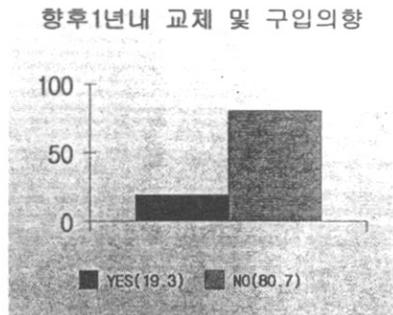
이 같은 상황은 해외시장에서도 재연되어 99년부터 기존의 경쟁자였던 북미기업은 물론 CDMA 시장에 본격 참여하게된 EU기업, 일본기업들과 경쟁이 불가피해졌다.

경쟁이 치열해지면서 신제품 출시주기도 하루가 다르게 빨라져 단말기 제조업체의 어려움은 더욱 커질 것으로 예상된다. 최근들어 고객의 요구는 날로 다양해지고 까다로워져 2~4개월단위로 이를 충족시켜 줄 수 있는 신제품을 개발해야만 시장지위를 유지할 수 있기 때문이다.

[표 10] 이동전화서비스 가입시기



[표 11] 향후 1년내 교체 및 구입의향



(자료원 : 삼성경제연구소 2000년 1분기 소비자 태도조사)

따라서 수요를 훨씬 초과하는 공급능력을 갖춘 국내기업들이 앞으로의 이동전화단말기 사업에서 어떻게 대처해 나가야 할 것인가가 관건이 되고 있다.

디지털 기술의 혁신과 관련 기술과의 융합이 가속되고 있는 이동 통신 부문의 경우 가장 중요한 경쟁우위 요인은 핵심기술의 확보라고 말할 수 있다. 이동 통신 부문의 경우 기술변화가 빠르다고는 하지만 기술개발 이후 상용화까지 상당한 검증기간이 필요하다는 특성을 감안할 때 시장에서 인정받는 핵심기술을 보유하지 못한 기업은 설자리가 없기 때문이다.

독자기술력 확보와 관련하여 우리 나라가 개발한 변조방식이 EU에 이어 북미에서도 표준으로 채택된 사실은 상당히 고무적이며 우리 이동통신산업의 미래를 밝게 해주고 있다.

하지만 우리 이동통신업계는 이러한 작은 성과에 안주할 것이 아니라 개발성과를 확대하도록 끊임없는 노력을 경주해야 할 것으로 보인다.

또한 국내 이동전화단말기 제조기업은 지속적인 성장을 이루기 위해 해외시장 진출을 더욱 확대해야 할 것으로 보인다. 내수시장에는 한계가 있다는 점과 기술개발의 필요한 재원을 마련해야 한다는 점에서 국내기업의 해외시장 개척 필요성은 더욱 높아졌다.

국내기업의 해외진출이 지역적으로 다양해지고 규모도 확대되고 있으나 경쟁여건은 점점 열악해지고 있음을 감안할 때, 핵심기술력의 배양에 힘쓰는 한편 현지 우수인력의 채용, 서비스사업자와의 관계 강화, 현지R&D체제의 구축 등을 통해 해외 시장 개척에 노력해야한다.

3. 이동전화기 시장의 경쟁자 분석

1) 모토로라

▶ Motorola in Korea

1967년 모토로라 반도체사업본부의 자회사인 모토로라 코리아 설립으로 시작된 모토로라의 한국 역사는 1999년 7월 모토로라 글로벌전략의 일환으로 모토로라 코리아 매각까지이다. 1985년 모토로라 한국지사로 출발, 1992년 모토로라 반도체통신(주) 전환설립 국내에 반도체, 휴대폰, 무선기 및 통신시스템, 각종 전자부품과 네트워킹 제품 등을 공급하고 있다. 2000년, 현재 약 500여명의 직원이 근무하고 있으며 조지, 터너 회장이 한국을 대표하고 있다.

▶시장의 요구에 부응

1997년 모토로라 소프트웨어 센터를 설립하고 1998년 코리아 디자인센터 및 CDMA엔지니어링 컴퍼니를 설립, 휴대폰 개발을 시작했다. 특히, 어필, 팬택과의 자본 제휴로 한국시장에 맞는 CDMA 휴대폰을 생산, 공급하고 있으며 텔슨전자와의 장기OEM 계약으로 해외시장으로 수출을 꾀하고 있다.

▶ 국내 전자산업발전의 기여

국내 반도체 및 후가공업체와 활발한 기술교류를 통해 한국의 전자산업발전에도 동참하고 있다. 또한 무선호출기 및 셀룰러 시스템의 최초 국내도입으로 한국에서의 통신수단을 다변화시킨 주역이 바로 모토로라이다. 현재 정부의 IMT-2000 프로젝트 컨소시엄, 경부고속철(LG), PCS통신(n016), iDEN-디지털 TRS(세원)에 참여하고 있다.

▶ 국내시장의 진입의 성공과 좌절

모토로라는 80년대 중반 우리 나라의 이동통신의 선발주자로 휴대전화와 무선호출기라는 기기와 그 사업의 개념이 우리에게 다가서기 시작한 것도 바로 이때다.

국내 이동통신 시장의 '대모(代母)'로 94년까지 국내 휴대전화 시장을 독점해온 모토로라는 이후 뼈아픈 패착을 두고 만다. 국내에서 개발된 CDMA (부호분할다중접속)방식의 파괴력을 무시했던 것이다. 이 방식이 상용화되려면 적어도 2-3년 정도가 걸릴 것으로 판단했지만 사정은 전혀 달랐다. 그 기간이 불과 6개월에 그치면서 휴대전화 시장은 글자 그대로 황금알을 낳는 거위로 돌변했다.

업계 1위에 안주한 채 CDMA에 안이하게 대처한 모토로라가 거둔 성적은 참담했다. 96년부터 급속하게 내리막길을 걷던 이 회사의 97년 휴대전화 시장점유율은 0%였다. 단 한 대의 휴대전화도 팔지 못하는 양상은 98년 상반기까지 계속됐다.

▶ 국내시장의 재진입

모토로라가 빼앗긴 시장탈환에 본격적으로 나선 것은 98년 10월이었다. 벤처기업의 기린야로 불리던 어필텔레콤을 인수했던 것이다. 팬택, 텔슨전자와도 공고한 제휴를 맺고 이들 회사들로부터 주문자 상표부착방식으로 CDMA단말기를 공급받았다.

상반기동안 국내 업체와 제휴해 만든 PCS폰 판매액은 총 2천73억원이며 시장점유율은 9.8%이다. 여기에 미국본사에서 직수입해 판매하는 셀룰러폰 『스타택』을 합쳐 전체 시장점유율을 15%로 만듬으로 해서 시장 재진입에 성공하게 된다.

▶ 향후 전망

모토로라는 성공적인 국내시장 재진입에 만족하지 않고 신발끈을 더욱 조여 댈 생각이다.

내진입에 적어도 삼성전자와 이 시장을 양분할 때까지 총력전을 펴겠다는 포부다. 이 회사가 가장 기대를 걸고 있는 것은 모토로라가 갖고 있는 고급 상표이미지다.

단기적으로 국내시장 공략에 주력하면서 장기적으로는 앞선 CDMA기술력과 모토로라의 전세계 판매망을 바탕으로 세계시장을 선점 할 계획에 있다.

2) LG 정보통신

1994년 7월에 이동통신 시장에 본격적으로 뛰어들 LG 정보통신은 프리웨이라는 자사 브랜드

로 국내 단말기 시장에서 점유율을 높여왔다. 97년 『싸이언』으로 이름을 바꾸고, 현대의 [갤러비]와 함께 '삼성의 독주 따라잡기'에 나섰다.

현재 단말기 시장점유율 2위를 차지하고 있는 LG는 계속 삼성과 함께 양자대결로 나아갈 것으로 전망되고 있다.

▶마케팅 및 생산전략

97년 LG는 유통확대와 저가격 전략, 소비자의 기호에 발 빠르게 대처하기 위해 다품종 소량 생산에 적합한 셀 방식의 생산라인을 설치 운영함으로써 성별, 연령, 기호 등에 맞는 다양한 제품을 출시할 기반을 마련하고 유통점의 확대와 다양한 마케팅 행사를 실시했다.

▶ 향후 전망

국내에서 LG싸이언은 사업자별로 다양하게 채택하고 있는 인터넷 브라우저에 맞는 단말기 소프트웨어를 조기에 개발, 신속한 무선인터넷 단말기 출시에 역점을 두고 있다. 또 제품 초기 모델링부터 사업자와 지속적인 협의를 통해 각 사별 차별화되고 있는 인터넷 서비스에 걸 맞는 사업자 모델 개발은 물론 혁신적이고 기발한 공동마케팅을 전개, 국내 무선인터넷 시장의 조기 정착에 노력하고 있다.

또 이동전화단말기 브랜드인 LG싸이언의 영문 브랜드와 로고를 CYON으로 변경했다. 새 영문 브랜드는 Cyber와 On의 합성어로 사이버세상을 연다는 뜻이다. 궁극적으로 언제 어디서나 무선 인터넷을 기반으로 사이버 세상에 손쉽게 접속할 수 있다는 첨단 디지털 이동통신단말기로서의 이미지를 표현한 것이다.

LG는 세계시장 진출을 위해 IMT-2000사업을 위한 유럽식 이동전화인 GSM(Global System for Mobile telecommunication) 사업에 총력을 기울이고, 이 분야에서 현재 업계 1위인 삼성과 치열한 경쟁을 하고 있다. 그리고 현재 스카우트 문제 등 여러 가지 면에서 많은 신경전을 벌이는 양상이다.

LG는 현재 GSM분야에 상당한 기술력을 둔 맥슨전자를 IMT-2000 사업추진을 위해 인수하겠다는 강력한 의사를 표명하고 있고 이로서 IMT-2000 사업기반을 강화한다는 목표를 갖고 있다.

3) 현대

1983년 종업원 500명과 자본금 1백억원으로 출발한 현대전자는 2000년 1월 현재 종업원수 22,000명과 자본금 24,696억원, 총자산 208,368억원의 전자회사로 성장하였다. 특히, DRAM분야에서는 생산에서 세계 1위까지 올라서는 등 놀라운 성공을 거두었다.

현대는 97년 CDMA디지털 휴대폰과 PCS단말기의 이름을 과거 『시티맨』에서 크기는 소형이고 기능과 품질은 대형이라는 의미를 담고 『갤러비』로 바꾸며, 선발업체인 삼성과 LG에 도전장을 내 놓았다.

▶ 마케팅 전략

『갤러비』는 초기 경쟁업체의 제품이 기능성에서 경쟁할 때 우아한 색상과 볼륨감 있는 디

자인으로 고급 이미지를 부각시킴으로서 조기 시장진입에 성공했다. 특히 일부 모델의 경우 가입비를 제외한 소비자판매 가격을 3~5만원으로 출시하는 저 가격 전략으로 시장진입에 크게 성공했다.

현대전자는 최근 무선 인터넷 서비스 기능을 구현한 이동전화 단말기인 『네오미』를 전격 출시하고 새로운 시장공략에 들어갔다.

『걸리버-네오미』(제품명:HGP-R2010, HGC-R201/202)의 가장 큰 특징은, 기본적으로 제공되는 사이트 외에 자신이 접속을 원하는 웹사이트의 주소(URL)를 직접 입력할 수 있으며 네비게이션 키를 탑재하여, 웹 브라우저를 통해 웹사이트에 손쉽게 접속할 수 있도록 했다.

▶ 향후 전망

현대전자는 2000년에는 인터넷 웹폰 기능을 바탕으로 다양한 형태의 컨셉 단말기를 개발해 선보일 계획이다. 무선 인터넷 접속이 가능한 초경량 초박막 폴더형 이동전화 단말기를 출시하고 이를 앞세워 오는 2003년까지 세계 코드분할다중접속(CDMA)시장의 12.5%를 점유한다는 야심에 찬 증장기 전략을 수립했다. 특히 한정된 데이터 정보만을 받을 수 있는 일반 휴대폰과 달리, 인터넷 전용 웹브라우저 기능을 통해 별도의 인터넷 웹브라우저 업그레이드 없이 PCS 사업자들의 인터넷 서비스 개시일로부터 무선 인터넷 서비스를 곧바로 이용할 수 있어 최근 젊은 층을 중심으로 폭넓게 확산되고 있는 무선 인터넷 서비스 환경에 적극 대응할 수 있게 되었다.

또한 GSM시장에 대한 본격적인 공략에 착수키로 했으며 수출부문을 극대화하기 위해 중국, 미국 등에 합작법인 설립도 추진중이다.

현대 전자는 PCS 단말기의 대거 출시를 통해 국내 단말기 소비자들의 선택 폭을 보다 다양하게 넓혀줄 수 있을 것으로 기대하고 있으며 향후 국내 단말기 시장의 2위권 확보를 목표로 전략 제품의 집중 육성과 제품 고급화에 주력해 나갈 계획이다.

4) 한 화

한화 정보통신은 1983년 세계적 전자 교환기 업체인 Ericsson과 합작, 동양전자통신(주)의 설립으로 출범하여 국내 최초로 전자 교환기를 공급하였으며 Ericsson과 기술 제휴로 AXE-10기종과 ETRI, KT와 공동으로 개발한 TDx기종을 생산, 공급하여 왔다.

94년 동양전자 통신은 무선전화기 시장에 진입해 단말기 사업을 위한 기초를 다졌다. 1998년 5월말 한화는 PCS폰 G2를 출시했고 지속적으로 시장 점유율을 높이고 있다. 현재 출시된 『마이크로』는 젊은 층을 겨냥한 제품차별화로 초소형크기에 마이크로소프트사의 마이크로 브라우저로 뛰어난 인터넷 기능과 다양한 그래픽 애니메이션 제공으로 단말기 시장에서 성공을 거두고 있다.

▶ 마케팅 및 생산전략

2000년 내수시장에서 전년대비 100%이상 늘어난 150만대를 판매한다는 매출 목표를 갖고 있다. 그리고 초소형, 초경량, 세련된 디자인의 폴더형 PCS단말기 G2 마이크로 출시로 그 동안

G2로 쌓아온 깔끔한 이미지를 이어간다는 전략이다. 또 이동통신 사업자와의 협력을 더욱 공고히 해 초기 개발단계부터 공조체제를 형성하고 시장요구에 부응한 특화 단말기를 출시할 계획이다.

그 동안 경쟁사에 뒤져왔던 영업부문을 영업과 마케팅조직으로 일체화하고 상품기획, 개발, 영업, 판촉, 고객관리로 이어지는 조직체계를 갖출 방침이다.

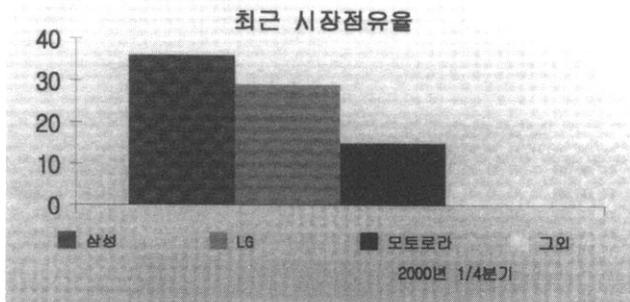
▶ 전망

21세기 첨단 고부가가치 산업인 정보통신 분야의 종합 메이커로 거듭나기 위해 매년 매출액의 20%이상을 연구개발비로 투자하여 교환기 사업 위주에서 전송 및 무선 통신 부문과 이동통신 부문으로 사업의 다각화를 추진하고 있으며 또한 해외시장으로 시야를 넓혀 글지의 해외 정보통신 제조업체와 어깨를 나란히 할 수 있는 기술력 확보 및 마케팅 능력 향상을 위해 전사적 역량을 집중하고 있다.

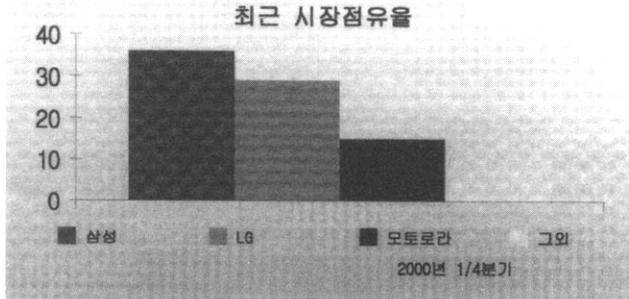
G2 브랜드로 알려진 PCS단말기 내수호조의 낙관적 수출전망, 그리고 IMT-2000서비스에 대비한 사업강화차원으로 분석되며, 브라질을 주축으로 하는 남미시장을 대상으로 한 본격적인 PCS 단말기 시장공략에도 나설 계획이다.

분사를 계기로 IMT-2000장비시장에 본격 참여하는 한편 IMT-2000사업권 확보를 위한 컨소시엄 구성에도 적극 나설 것으로 보인다.

[표 12] 각 사 최근 시장 점유율



[표 13] 각 사 최신형 단말기 제원 비교



4. 삼성전자의 '애니콜 신화'의 브랜드 창출 전략

1) 브랜드의 접화

세계는 하나의 시장이 되어 과거에 볼 수 없던 치열한 경쟁이 일어나고 있다. 유명한 경영 컨설턴트인 Al Ries 와 Jack Trout 는 각 제품의 범주에서 1,2 위의 브랜드만이 살아 남을 것이라는 극단적인 주장을 하면서 글로벌 경쟁에서 브랜드 파워의 중요성을 강조하고 있다. 강력한 브랜드 파워를 가진 소수의 기업만이 살아 남는다는 것이다. '삼성 애니콜'의 브랜드가 기업의 운명을 바꾼 계기가 이를 잘 증명해 준다.

애니콜의 원래 이름은 '삼성 휴대폰'이었다. 삼성전자는 89년말 휴대폰 사업에 뛰어들어 후 당시 모토로라에 눌려 시장 점유율이 10%정도에 불과했다. 뚜렷한 특·장점도 부각시키지 못하는 군소 제품에 머물고 있었다.

초기제품인 SH-700은 '휴대폰=외제'라는 소비자의 외제 선호인식을 타파하고자 2단계로 광고 활동을 전개하였다.

1차는 제품이 출시된 93년 11월부터 94년 5월까지로서, 이 시기에는 제품에 대한 소비자의 신뢰를 확보하는 것이 목표였고 2차는 94년 5월부터 애니콜이 출시되기 전인 94년 9월까지로, 제품 신뢰도를 강화하여 매출 증대에 주력하였다. 그러나 SH-700 모델에 대한 의욕적인 광고 활동에도 불구하고 삼성전자의 시장 지위는 별다른 변화가 없었다. 모토로라의 소극적 커뮤니케이션 전략에 비해 강력한 마케팅 노력을 전개해 온 삼성전자로서는 그 결과가 그다지 만족스럽지 못했다.

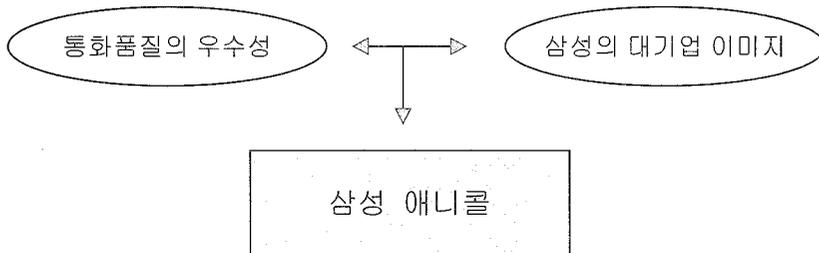
이러한 결과에 대한 이유로는 먼저 휴대폰의 세계적 명성을 얻고 있는 모토로라 브랜드에 대해 가전사 이미지인 삼성브랜드가 제대로 소구되지 못하였다. 두 번째로 광고 표현 전략에 있어

'고품질 휴대폰'으로 소비자에게 품질 우위를 주장하고자 하였으나 이미 모토로라가 기술력 이미지를 선점하고 있던 상황에서 이 주장은 차별화되지 못했다. 셋째로 고가격의 삼성휴대폰을 모토로라가 스킴(skimming)으로 인한 점진적인 가격인하정책을 통해 견제함으로써 삼성휴대폰이 소비자 흡수에 큰 반응을 보이지 못했다. 이러한 요인으로 인해 '삼성휴대폰'이라는 이름은 표적고객에게 효과적으로 다가가지 못하고 있었다.

하지만 휴대폰 시장의 급성장, 제품의 필수품화, 타경쟁기업들의 소극적 마케팅 및 유통경로의 취약으로 인해 삼성전자의 애니콜에게 기회가 형성되었다. 특히, SH-770의 새모델이 출시되면서 경쟁기업에 맞설 수 있는 브랜드의 필요성을 느끼고 '기업브랜드+ 개별브랜드'(연관적 이미지 전략)정책으로 전략을 수정했다.

이 때의 브랜드는 커뮤니케이션 컨셉에 부합하면서, 삼성휴대폰의 기술적 우위성을 구체적으로 표현할 수 있어야 했다. 즉 품질의 우수성을 '삼성'이라는 전자회사의 브랜드력으로 소구하는 것이 아니고 새로운 브랜드에 품질의 우수성을 담아서 소비자에게 의미를 전달하고자 한 것이다. 이런 전략적 고려 하에 나온 브랜드가 '애니콜'이다. 즉 언제(anytime), 어디서나(anywhere) 전화를 받을 수 있는 휴대폰이라는 의미로 지어진 이름이 바로 애니콜이다. (∴ 애니콜이라는 브랜드는 사내공모를 통하여 선정하였다.)

'애니콜'에 '삼성'이라는 대기업 가전 회사, 반도체 회사의 기업브랜드를 붙여서 '삼성 애니콜'로 브랜드를 확정하였다. '삼성'을 통해서서는 회사의 신뢰감과 안정감을, '애니콜'을 통해서서는 '품질' 이미지를 전달하려는 전략이었다.



[그림 1] 애니콜의 브랜드 선정과정

브랜드 자산이 기업의 운명을 바꿀 수 있다. 이는 내·외부적 마케팅 요인들의 어려움이 존재하지만, 브랜드자산의 창출을 위한 체계적이고 장기적인 마케팅 노력이 있다면 지속적인 시장 성공을 보장한다는 말이다.

애니콜 브랜드의 창출을 위한 마케팅 전략을 살펴보면 다음과 같다.

2) 브랜드의 가속·순항을 위한 마케팅

▶ 제품전략 : 기능(통화성공률+ 통화감도)과 디자인의 결합을 통한 발빠른 시장선도

이전까지의 휴대폰이 일부 부유층의 사회 경제적 상징물로 인식되었을 때는 타겟이 주로 30대 후반 이후의 전문직 혹은 이른바 사회적 VIP용이었으나 휴대폰 수요의 성격이 개인의 업무필요성에 의한 수요로 변화하였으므로 타겟도 재설정 해야만 했다. 새로운 타겟은 직업적으로 볼 때 전문직 혹은 영업직 등으로 외출이 많으면서 통신 연락을 매우 중요하게 여기는 사람들이었다. 또한 30대 중반으로서 휴대폰의 필요성을 크게 느끼면서 아직 가격 부담 때문에 구입을 망설이고 있었지만, 어느 정도의 구매력을 갖추고 있는 사람들이었다. 이들은 제품에 대한 유용성, 신뢰감만 심어준다면 곧 제품을 구입할 준비가 되어있는 사람들이었다. 이러한 시장을 표적시장으로 한 '애니콜'은 기본적 제품 컨셉을 '언제 어디서나 잘 통하는 휴대폰'으로 정하였다. 이는 소비자들의 휴대폰에 대한 요구사항을 분석하여 내린 결론인데 다음은 당시 소비자의 인터뷰 내용이다.

“휴대폰은 뛰니뛰니 해도 수신율이 좋아야 합니다. 급한 일이 있을 때 수신이 되지 않아 곤란하고 답답한 경우를 당해 본 사람은 누구나 인정하지요”

초기 모델인 SH-770은 오디오 전용 프로세서 칩을 사용해 수신율을 높였으며 더블 안테나 시스템 적용으로 안테나를 빼지 않고도 통화가 가능할 만큼 수신율과 고음질 확보에서 타제품을 압도했다. 이러한 제품의 우수성이 광고와 결합하여 지리적인 여건상 산이 많고 도심지에 빌딩이 많은 우리 나라 특유의 이용환경에서 가장 통화가 잘되는 휴대전화로 소비자들에게 인식되었다.

SH-800모델은 번호판에 플립(뚜껑)을 달아 덮고 열 수 있게 했고 소비자층이 다양해 진 것에 부응해 종전의 흑색 한 가지이던 것을 빨강, 진회색, 녹색, 청보라, 회색, 검정 등 6가지색으로 다양화하여 소비자들에게 어필했다. 기능키와 번호판 배열을 통일시켜 사용자의 편의성도 높였다.

아날로그에 이어 디지털에서도 소비자들에게 기술적 우위성을 강조한 제품을 출시함으로써 선풍적 인기를 끌게 되는데 무게, 크기, 전력 소모량, 대기시간 등에서 차별화 시키며 제품의 우수성을 지속시켰다.(모델명 SCH-200, SCH-200F)

특히, CDMA 이동전화가 본격 접화되는 시기에 삼성은 애니콜에 대한 기능을 차별화해 선전 경쟁에 나섰다. 전화의 지역번호를 누를 필요가 없는 기능, 한국 정서에 맞는 멜로디 기능, 콜드커넥팅 더블안테나로 수신감도 향상, 통화대기시간의 최장화의 기능 차별화로 애니콜의 브랜드 차별화를 이끌어 갔다.

또한 단말기 사업을 특화시켜 011과 017용으로 나눠 공급을 개시하고 부가 서비스 지원 기능에 힘을 실었다. 자체 개발한 웹브라우저 '애니웹'을 이용한 인터넷 검색과 무선 데이터 뱅킹(banking)지원기능을 갖는 제품을 내놓고 보급에 나섰다.

애니콜의 또 다른 강점은 디자인이다. 기술력이 평준화되면 제품의 차별화는 디자인이 좌우한다. 디자인이 이미지 제고, 부가 기능에 이은 제 3의 경쟁력 강화 요소로 관계자들은 보고 있다. 삼성의 디자인 전략의 핵심은 「스마트&소프트」이다. 제품의 품질, 기능, 내구성, 디자인조차 국경을 초월해 거의 차이가 없는 상황에서 제품을 차별화 할 수 있는 것은 제품에 스며있는 소프트한 요소를 사용자 기대에 어떻게 부합시킬 것인가 하는 것이므로 여기에 초점을 맞추었다.

최근에는 휴대폰 시장에서 연령에 관계없이 75%이상이 폴더형 제품을 선호하는 것으로 나타

났는데, 그 중심에 '애니콜 듀얼 폴더'가 서 있는 것을 볼 때 삼성 애니콜의 신화는 계속 되어지고 있음을 짐작할 수 있다. 애니콜은 다양한 제품을 통하여 변화하는 시장 환경에 뒤쳐지지 않고 나아가서는 시장 변화의 방향을 휴대폰 제품군 내에서 제시코자 노력하고 있다. 이미 99년부터 시작된 MP3폰, TV폰 등 다양한 첨단 복합기능의 제품을 출시하였으며 이러한 노력은 계속되고 있다.

▶ 유통전략 : 신개념의 유통환경(애니콜 플라자)과 유통점과의 결속강화

삼성은 강력한 대리점 통제력을 바탕으로 시장확대정책을 펼치고 있다. 이는 시장 도입초기 모토로라가 장악하고 있던 국내 시장에서 모토로라를 몰아내는데 주요 요인이었다. 국내 이동전화 단말기 유통구조는 제조회사와 소비자가 직접 접촉하는 방식이 아닌 제조회사 - 이동통신업체 - 유통점 - 소비자순으로 연결되는 구조를 갖추고 있다. 기존의 통신매장은 서비스 사업자의 간판을 걸고 영업을 하는 것이 보통이다. 애니콜은 이러한 고정관념을 깨고 신 개념의 유통환경을 조성하게 되는데 이것이 바로 삼성 "애니콜 플라자"이다. 이 곳은 암시되는 바와 같이 단말기는 애니콜로 지정, 서비스는 5개 통신사로 취사, 선택해 가입할 수 있는 공간이다. 물론 무상의 업그레이드를 포함한 애니콜 A/S 공간으로도 작용한다. 입점 유도를 1차적으로 하는 윈도우에는 5개 통신사의 식별번호가 새겨진 각각의 진열대가 자리하고 있다. 진열대의 휴대폰은 정확히 눈높이에 위치하여 행인으로 하여금 구경을 유도시키고, 이 장치의 뒷면, 매장 안에서 보이는 면은 애니콜 로고와 캐릭터가 인쇄돼 있다. 유통형이기 때문에 애니콜이 윈도우에 전면 개시되면 간판 역할도 겸비하게 된다. 이외의 특기사항은 배터리 전시와 정보의 수록이다. 이는 소비자에 대한 편의와 애니콜의 아이덴티티(identity)상기가 고려됐다고 볼 수 있다. 무엇보다도 가장 중요한 포인트는 '캐릭터'다. 조형물, 간판, POP, 약세서리에 이르기까지 '애니(캐릭터명)'가 전개돼 있다. '애니'는 박쥐를 형상화 한 것이다. 박쥐는 초음파를 잘 감지하는 동물로 휴대폰 단말기의 소구 이미지와 걸맞기 때문이다. 캐릭터가 자꾸만 잇게 되는 점포의 주소 즉 '여기가 애니콜 매장'이라는 인식 고취를 돕고 차별화에도 크게 일조를 한다. 삼성 애니콜 플라자는 모델, 제품을 위주로 하는 POP주류를 완전히 탈피해 '애니'캐릭터로만 POP를 구성하고 있다. 카피도 슬로건 위주로만 간결히 진행한다. 삼성 애니콜 그룹 측은 매장 서비스를 통해 소비자에게 신뢰를 주는 제품, 매장으로 인식되겠다는 입장을 밝혔다. 이는 수입선 다변화 폐지에 따른 일본 제품의 대량 유입에 대처, 경쟁력을 배양한다는 유통전략이기도 하다.

또한 삼성은 한때 부품 수급문제와 품질향상 문제 등으로 유통점과 어려움은 겪었던 적이 있고 애니콜의 이미지 문제가 판매점들의 판매전략에서 발생하는 점으로 미루어 유통점들과 결속 강화를 통한 관계 마케팅이 필수적임을 인식하고 이를 수행하고 있다. 각 대리점을 대상으로 유통 신상품 시연회를 갖고 우수 유통점(애니콜 클럽)을 선정하여 이들 점포에 대한 지원을 확대했다. 그리고 우수 대리점을 시상하여 유통점을 촉진하는 전략을 구사하기도 한다.

이와 같이 단말기 유통구조의 고정관념을 뒤엎는 유통환경창조와 유통점과의 관계를 호의적으로 지속시킴으로써 시장우위를 고수하는 전략을 계속 이어가고 있다.

▶ 촉진전략 : 애니콜의 핵심 - 탁월한 광고 캠페인 전략

삼성전자는 애니콜이란 TOP브랜드가 탄생한 이후 3단계의 광고 캠페인을 전개하며 애니콜의 브랜드 자산을 강화해 나갔다.

① 1 단계

제 1기 (94.9~96.6)는 세계 최고를 지향한다는 메시지와 함께 “한국 지형에 강하다”는 유명한 슬로건을 확립한 시기이다. 당시 70%의 점유율을 차지하고 있던 모토로라가 외국 제품임을 겨냥, 국내 상황에 맞는 기술로 통화성공률이 뛰어나다는 점을 강조했다. 유명인사를 모델로 기용, 전국의 산과 바다, 섬 등에서 통화에 성공하는 모습을 광고로 부각시켰다. 또한 이 시기에 ‘애니콜 안심보험’을 개발하여 애니콜을 구입한지 1년안에 분실, 도난되거나 화재피해를 입으면 새로운 상품으로 보상해주는 제도를 마련하게 되었다.

삼성전자가 본격적으로 휴대폰 시장에 뛰어든 때 구사한 전략 중 빼놓을 수 없는 것은 모범 택시기사들을 제 1차 공략타겟으로 삼은 점이다. 휴대폰 사용률이 높고 직업 성격상 많은 사람들을 접촉하는 이들을 공략하면 효과가 클 것이라는 판단 때문이었다. 이 전략이 적중해 애니콜을 써본 운전기사들은 애니콜이 “잘 터진다”는 경험담을 주변사람들에게 구전했고 이에 따른 애니콜의 홍보효과는 대단했다.

② 2 단계

제 2기(96.7~97.9)는 디지털 휴대폰 시장에 본격 진입한 시기다. 액정화면에 한글 표시기법이 나 음성 다이얼링 등 신기술을 강조하는 한편 “국민배우 안성기”를 모델로 기용해 업계를 선도하는 대표제품 이미지를 굳혀 나갔다.

③ 3단계

제 3기 (97.10~)의 핵심 카피는 “작은 소리에도 강하다”였다. 삼성은 PCS폰 서비스가 시작되자 휴대폰에서 담아 놓은 기존 이미지를 자연스럽게 신시장으로 연결시켰다. ARS(자동응답시스템)전화에 소비자들이 사연을 남기게 한 후 이를 광고에 반영하는 프로모션이 이때 진행됐다. 97년 6월의 올림픽 TOP스폰서 계약은 애니콜을 세계적인 브랜드로 부각시키는 계기가 됐다. 애니콜의 광고, 마케팅전략의 핵심은 이처럼 ‘통화품질’에 대한 소비자의 신뢰를 일관되게 쌓아 나갔다는 점이다. 제품에 명확한 성격을 부여하고 이를 살려나간 것이 애니콜 성공신화를 가능하게 했다는 것이 전문가들의 진단이다.

[표 14] 삼성전자 애니콜의 연도별 핵심카피

94.9~96.6	한국지형에 강하다
97.10~98	작은 소리에도 강하다
98	언제 어디서나 한국인은 애니콜
99	내 손안의 더 큰 세상

▷ 가격전략 - 새로운 제품에 대한 가격을 제시한다.

애니콜의 큰 강점 중 하나는 현 시장에 없는 제품을 끊임없이 개발하여 새로운 소비를 창출하고 그에 알맞은 가격을 제시하는 것이다. 후발주자들의 대응에 따라 가격은 상대적으로 고가격을 형성하게 되는 사실이다. 그러나 오히려 상징적 브랜드로 애니콜의 가치를 상승시키는 결과를 낳게 되고 제품에 대한 경험적 기능도 한 몫 하여 애니콜의 브랜드 전략에 시너지 효과를 발휘하게 되었다.

또한 삼성은 대체 수요를 겨냥한 고품격 고가제품과 신규수요를 유인하기 위한 중저가 제품으로 제품가격을 소비자의 구매 행태에 따라 차별화하고 시장가격을 안정화하기 위한 정책도 펼쳤다.

여기서 한가지 짚어야 할 사항은 보조금 정책이다. 97년 SK텔레콤과 당시 신세기통신에서 시작된 보조금은 휴대폰 단말기 수요를 증가시키고 PCS 사업이 본격적으로 시작되면서 보조금은 급격히 증가되어 일명 공짜전화(free phone)까지 등장한 상황이었다. 이러한 보조금 정책이 상대적 고가격으로 인해 애니콜에 대한 구매의향이 있음에도 불구하고 수요창출이 어려웠던 잠재고객에게 진입장벽을 낮추어주는 역할을 했다. 2000년 6월, 보조금 정책이 없어지기 전까지 각 휴대폰 회사들은 휴대폰 단말기의 보조금 혜택을 입었으며, 애니콜은 변화하는 시장환경에 새로운 제품군을 제시함으로써 가격을 형성시켜 나갔다. 다음, 삼성전자 기업 관계자와의 인터뷰는 애니콜의 제품과 가격에 대한 자신감을 느낄 수 있다.

“상대적으로 타제품보다 애니콜이 고가격이지만, 제품의 품질을 고려한다면 꼭 그렇지 않음을 소비자들이 더 잘 알 겁니다.”

▷ 고객만족

애니콜이 시장 1위 탈환 후 이를 지속시키기까지는 꾸준한 마케팅에 대한 차별화와 고객만족 서비스를 들 수 있다. 고객만족을 위한 행사를 연도별로 살펴보면 97년에는 보상 교환판매와 '애니콜 PCS로드쇼'를 통해 고객에게 한걸음 더 다가갔고, 98년에는 애니콜 사랑의 콘서트를 개최하며 대학생의 서비스를 강화했다. 이 시기에 애니콜은 한국 생산성 본부가 주관한 휴대폰 고객만족도 조사에서 1위를 차지하게 된다.

99년에는 전국 72개소에 애니콜 서비스 전문센터를 개설하여 애니콜 판매 급증에 따른 고객 서비스를 강화하고 직접 다가가는 방문서비스를 통해 더 나은 고객만족을 위해 여념이 없다. 또한

On-line을 통한 고객 의견 수렴도 빼놓지 않고 있다. (애니콜 홈페이지- <http://www.anycall.co.kr>)

[표 15] 고객만족도 -한국 생산성 본부

조사대상기업	NCSI
삼성전자	58
현대전자	55
LG정보통신	53
모토로라	49
평균	54

업체당 표본수: 278명

총 표본수: 1112명

조사방법: 면접조사

조사지역: 전국 5대 광역시

표본추출: 인구센서스를 기준으로 한 지역별 표본할당

고객정의: 최근 4년간 해당 제품을 구매 후 조사 시점 기준 3개월 이상 사용 경험이 있는 해당기업의 고객

이상에서 살펴본 것과 같이 삼성 애니콜의 성공요인을 다시 한번 정리하면, 포지셔닝의 차별화, 개별 브랜드를 도입한 브랜드 전략, 매체전략에서 막대한 광고 물량과 수요의 성격변화에 부응하는 미디어 믹스(TV 광고 개시), 고객 접점 확대를 통한 구전 효과 확대 재생산, 그리고 이와 같은 요인을 지속적으로 끌고 간 일관된 캠페인이 성공의 주요 요인이었다.

한편 모토로라의 몰락 원인은 유통 및 가격 전략의 혼란이 패배의 큰 원인이었다. 광고 커뮤니케이션 차원에서는 애니콜 공격에 대해 뒤늦은 대응, 일관된 캠페인을 지속하지 못하고 대응 전략이 분산되었다는 점, 그리고 광고 물량에서도 소극적이었다는 점을 꼽을 수 있다.

5. 애니콜의 광고전략

1) 커뮤니케이션 목표

[표 16]에서 보듯이 휴대폰에 대한 소비자들의 불만점은 통화 품질이 떨어진다는 점에 집중되어 있다. 휴대폰의 통화 품질에는 두 가지 측면이 있다. 즉 통화 성공률과 통화 감도이다.

[표 16] 휴대폰 사용시 느끼는 불안사항

(단위%)

불안점	N=100
-통화 성공률이 낮다	39
-잡음이 심하다	15
-수신이 잘 안된다	13
-бат테리가 금방 닳는다	12
-잘 끊어진다	11

(자료원 : 제일기획 (94. 6))

그러므로 제품의 통화 성공률을 높이고 통화 감도를 향상시켜 소비자들의 욕구를 채워주는 것이 시급했다. 이런 관점에서 SH-700광고가 품질에 대해 다분히 선언적인 의미가 있었다면, 이제 는 소비자들에게 구체적으로 이해시키고 납득시키는 것이 최대의 목표였다.

따라서 애니콜이란 새로운 브랜드의 탄생을 알리면서 애니콜의 포지셔닝을 이해시켜 제품에 대한 선호도를 증대하는 것이 커뮤니케이션의 목표였다.

2) 브랜드 전략

삼성은 모토로라가 갖고 있는 기업 브랜드 파워를 극복할 수는 없었다. 경쟁 기업의 브랜드 파워가 막강하고 자사 브랜드가 열세에 있을 때에는 개별 브랜드를 도입하는 것이 효과적이다. 이것은 맥주 시장에서 조선맥주가 '하이트'라는 개별 브랜드를 도입하여 시장을 역전시켰던 사례에서 분명히 확인되었다. 그러나 삼성의 전략은 완전한 개별 브랜드 전략은 아니었다. 삼성은 모 브랜드 없이 '애니콜'이라는 개별 브랜드만 쓰지 않고 '삼성 애니콜'이라는 패밀리 브랜드 정책을 채택하였다. 삼성의 기업 이미지 후광 효과와 애니콜이 주는 연상 이미지-언제, 어디서나 걸린다 가 결합하는 전략이었다.

3) 포지셔닝 전략

고품질 휴대폰이란 이미지를 심어주기 위한 SH-700 의 광고 활동은 큰 성공을 거두지 못했다. 삼성전자는 모토로라 제품과의 차별화 요소를 초소형, 초정량이라는 디자인적 요소에 찾았다. 그러나 이 요소는 소비자들 욕구와는 거리가 먼 컨셉이었다. 소비자들의 욕구는 거의 통화품질에 집중되어 있었던 것이다. RIP 이론에 따르면 소비자에게 가장 임팩트 있는 제품의 차별적 특징이 광고의 소재가 되어야 하는데, SH-700 광고에서 보여진 소재는 그런 차별적 우위점이 없었다. 차별적 우위점이 없었을 뿐만 아니라 기술 우위의 이미지를 모토로라에서 뺏어 올 수 없었다. 그러므로 애니콜의 표현 전략은 달라져야만 했다.

그 전략의 핵심은 포지셔닝 변경과 브랜드 전략이었다. 커뮤니케이션 전략은 모토로라와 삼성의 경쟁 구도를 양자간의 정면 대결 (누가 더 기술이 우위인가?)에서 삼성이 자기에게 유리한 소비자 인식 영역을 먼저 선점하여 모토로라의 취약점을 노리는 측면 공격으로 전환하게 되었다. 즉

삼성이 모토로라에 비해서 우위를 가질 가능성이 있으면서 휴대폰의 본원적 욕구를 충족시킬 수 있는 포지셔닝을 찾으려고 했던 것이다.

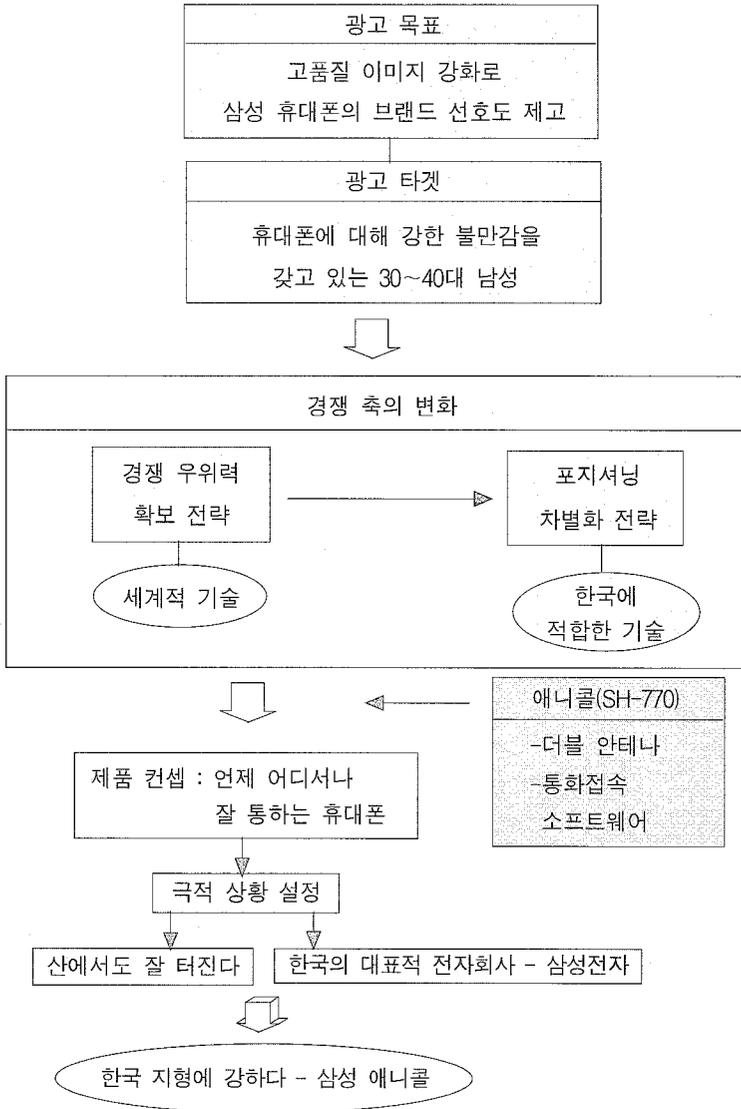
소비자들의 기본적 욕구를 충족시키면서 새로운 인식의 영역을 찾기 위해 고려한 요인은 다음과 같았다. 첫째는 외국산 대비 통화 성공률 우위를 구체적으로 알리며, 둘째 국내의 중계시설의 여건상 전파 세기가 약한 지역이 많다는 점, 셋째 국내 지형이 70%가 넘는 산악으로 구성되어 있다는 점, 넷째 외국 휴대폰이 평가가 많은 지역에서 성능이 검증되었다는 점, 다섯째 소비자들의 불만 사항, 욕구의 변화를 반영할 것 등을 고려하였다. 이 같은 고려사항 하에서 추출된 포지셔닝이 '한국 지형에 강한 휴대폰' 이었다.

모토로라에 대한 소비자 신뢰감이 강하게 남아 있는 한 아무리 기술의 우위성을 광고한다고 하더라도 소비자들의 인식을 바꿀 수는 없다. 포지셔닝 이론의 관점에서 보면, 새로운 인식의 영역을 만들어 모토로라와 애니콜을 이 인식의 영역에서 경쟁시킴으로써 모토로라에 대한 소비자 선호도를 낮추는 전략이었다.

그 인식의 영역이 '한국 지형'이라는 영역이었다. 즉 '우수한 기술'이라는 포괄적 인식의 영역에서 '한국 지형에 강한 기술'이라는 인식의 영역으로 경쟁의 영역을 전환시키는 것이 애니콜의 과제였던 것이다. 애니콜은 이 영역에서 선도자가 됨으로써 모토로라와 시장에서 대등하게 경쟁하고자 하는 전략이었다.

이 포지셔닝 전략이 별 무리 없이 소비자들에게 수용될 수 있었던 것은 '삼성전자=한국의 1위 전자회사'이라는 인식이 이미 형성되어 있었기 때문이다. 그래서 삼성 애니콜이 한국지형에 강하다고 할 때 다행히 소비자들의 거부감 없이 수용된 것이다. 또한 이 포지셔닝이 강력할 수 있었던 점은 모토로라는 할 수 없고 삼성만이 할 수 있는 것이었다.

또한 이러한 포지셔닝이 소비자들의 공감을 받을 수 있었던 것은 제품차원에서 산악 지형에서도 전파를 잘 잡을 수 있는 더블 안테나 시스템을 채택하여 통화 성공률을 높였으며, 통화 접속 프로토콜 소프트웨어를 채용함으로써 수신감도를 높이도록 제품 개선을 하였기 때문이었다.



[그림 2] 애니콜의 광고전략 개념도

과거에는 삼성 휴대폰이 세계적 기술이라고 주장하면 오히려 소비자들에게 모토로라의 모방품(Me-too) 같은 이미지를 주었으나, 포지셔닝을 완전히 다르게 설정함으로써 모토로라와 다른 제품 오히려 한국에서 사용하기에는 가장 적합한 제품(그러므로 한국에서는 사실상 더 좋은 제품)으로 인식하게 된 것이다.

4) 매체전략

애니콜은 매체 전략에서도 새로운 시도를 하였다. 첫째는 막대한 광고비를 투자했다는 점이고 다른 하나는 미디어 믹스에서 TV를 적극 활용했다는 점이다.

삼성전자는 애니콜을 출시하면서 광고비를 대폭적으로 증액하였다. 94년 출시 이후 월 평균 광고비 8억 이상을 집행하였고 특히 96년에는 월 평균 11억 3천만원의 광고비를 집행하였는데 이것은 그 전 해에 비해 무려 50%이상 증액된 것이었다.

[표 17] 애니콜의 3년간 광고비 추이

(단위:천원)

		94년(10~12월)	95년	96년
삼성 애니콜	전체	2,669,907	10,358,004	16,052,027
	월평균	889,969	863,167	1,337,669
모토로라	전체	373,396	3,847,337	4,340,998
	월평균	124,465	320,611	361,750

(자료원 : 한국광고데이터 Korea Advertising Data Inc)

반면에 모토로라는 95년에는 월 평균 광고비 3억 2천만원, 96년에는 월 평균 3억 6천만원을 지출하였다. 이 금액은 모토로라로서는 94년에 비해 매우 늘어난 광고비였으나 애니콜에 비해서는 약 1/4 이하 수준에 지나지 않았다.

그나마 모토로라가 광고비를 증액하게 된 원인으로 시장 1위 기업으로서 시장을 확대하기 위한 목적보다는 삼성에 대응하기 위한 것이었다. 그것은 모토로라가 95년도에 월 1억원 정도의 광고비를 투입하다가 9월 이후부터는 3억 이상으로 크게 증액했는데, 이것은 애니콜의 공격적 광고 활동 때문에 어쩔 수 없이 대폭 늘리게 된 것 같다. 즉 95년 상반기 모토로라의 시장 점유율은 51%였는데, 애니콜의 점유율은 출시 이후 매월 높아져 6월에는 42.5%로서 모토로라를 바짝 추격하고 있었다. 모토로라는 삼성 애니콜의 이 위협에 대응하기 위해 광고비를 증액하였던 것으로 보인다.

애니콜 매체전략의 특징으로는 미디어 믹스의 차이가 있었다. 이전까지의 휴대폰 광고는 광고의 주력 매체인 신문에 대한 의존도가 매우 높은 반면, TV는 거의 활용되지 않았다. 93년 휴대폰 광고의 4대 매체별 광고비를 집계해 보면 거의 대부분의 브랜드가 신문 중심으로 매체를 운영하였고 TV는 전혀 집행하지 않았다. 그러나 애니콜은 미디어 믹스를 기존 방식과는 다르게 접근하였다. 과감히 TV 광고를 집행한 것이다. 94년 말 런칭(Launching) 첫 해에는 전체 광고비 중 TV에 14.8%의 광고비를 투자하였는데, TV의 의존도가 해가 갈수록 커져서 95년에는 31.6%로 증가하였으며 96년에는 53.5%로 TV가 주 매체가 되었다.

[표 18] 94~95 4대 매체 광고비

(단위:천원)

회사	종류	94년(10~12월)	95년	96년
삼성전자	전체	2,669,907	10,358,004	16,052,027
	TV	395,246(14.8%)	3,275,852(31.6)	8,588,347(53.5)
	라디오	191,561(7.2%)	1,298,377(12.5%)	1,010,574(6.3%)
	신문	2,038,700(76.4%)	5,609,675(54.2%)	6,224,386(38.8%)
	잡지	44,400(1.7%)	174,100(1.7%)	228,720(1.4%)
모토로라	전체	373,396	3,847,337	4,340,998
	TV	244(0.0%)	41,424(1.1%)	1,263,902(29.1%)
	라디오	0(-)	6,583(0.2%)	27,771(0.6%)
	신문	357,252(95.7%)	3,662,530(95.2%)	2,857,725(65.8%)
	잡지	15,900(4.3%)	136,800(3.6%)	191,500(4.4%)

(자료원 : 한국광고데이터 Korea Advertising Data Inc) ()안은 전체 광고비를 100으로 한 각 매체별 구성 비율임

애니콜이 TV 광고를 주 매체로 활용한 것은 중요한 의미가 있었다. 휴대폰은 고관여 제품이므로 소비자들이 제품 관련 정보 탐색 욕구가 높기 때문에 소비자의 선택을 유도하기 위해서는 정보 전달에 용이한 신문 매체가 적절하였다. 그러나 삼성의 애니콜은 휴대폰의 대중화 시대에 부응키 위한 전략으로 매체에서도 중요한 변화를 시도하였다. 애니콜 전략의 핵심은 제품 차별화보다는 이미지 차별화에 있었으므로, 차별적 이미지 형성 및 전달에 적합한 매체를 활용할 필요성이 있었다. 한 연구에 의하면 TV는 시각적, 청각적으로 매우 생생하게 이미지를 전달하는 특성이 있으므로 감정 소구 또는 이미지 광고의 경우나 제품사용 시범을 보여야 할 때 TV 광고는 다른 매체군의 광고보다 효과적이다.

5) 기타 커뮤니케이션 전략

애니콜 커뮤니케이션 전략의 특기할 점은 광고 외에 다양한 고객 접점을 제공했다는 점이다. 휴대폰은 저관여 제품과 달리 제품에 대한 확신이 선행되어야 구입하는 제품이다. 그러므로 소비자들과 제품에 대한 접점을 최대한 확대하여 소비자들이 스스로 제품에 대한 확신을 획득하도록 하여야 할 필요성이 있었다. 따라서 애니콜은 소비자와의 접점을 마련하기 위한 다양한 이벤트 행사를 실시하였다.

'전국 9개 명산 무료 통화 서비스', '스키장 무료 통화 서비스', '추석/구정 귀향길 무료 통화 실시'와 같은 행사와 애니콜 카페의 운영, 영화와의 공동마케팅, 박세리와의 스포츠 마케팅과 같은 다양한 전략으로 애니콜이라는 이름과 제품을 고객에게 알려 나갔다.

6. 에니콜의 광고전략의 효과

1) 시장 구조의 변화

효과적인 커뮤니케이션 활동에 힘입어 삼성 에니콜의 시장 점유율은 급격히 채고되었다. 95년에는 94년 대비 12% 성장한 38%의 시장 점유율을 달성하여 46%를 얻은 모토로라를 바짝 추격하였고 96년에는 47%의 점유율을 차지함으로써 모토로라를 바짝 추격하였고, 96년에는 47%의 점유율을 차지함으로써 모토로라를 꺾고 드디어 1위 브랜드로 올라서게 되었다.

[표 19] 회사별 시장 점유율

(단위:%)

구 분	94년	95년	96년
삼성 에니콜	26	38	47
모토로라	54	46	25
기 타	33	16	28

(자료원 : 삼성전자 내부자료)

2) 인식의 변화

(1) 인지도의 변화

에니콜의 '한국 지형에 강하다'라는 캠페인이 시작된 6개월만에 에니콜의 최초 상기도는 2배 남짓 성장한 22%를 기록하였다. 반면 모토로라는 약 6% 감소함으로써 소비자 마인드에서 점차 위축되는 모습을 보이고 있다. 다시 1년이 지난 시점이 96년 6월 조사 결과로는 에니콜 최초 상기율이 56%, 모토로라는 29%로서 에니콜이 소비자 마인드를 완전히 장악하였다.

[표 20] 이동전화기 시장 각 회사별 인자율

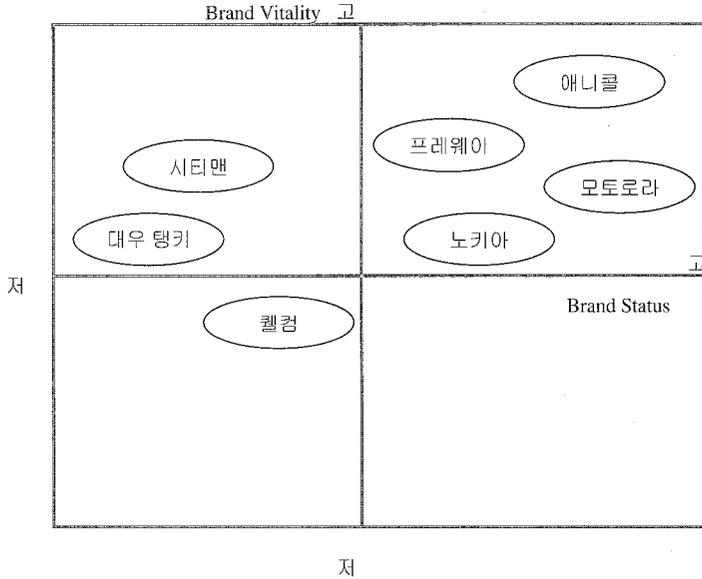
(단위:%)

회 사	94년(N=100)	95년(N=300)	96년(N=500)
모토로라	75/96	69/93	29/59
삼성전자	10/81	22/87	56/90
L G	6/50	1/29	NA
현대전자	1/25	2/47	5/37

(자료원 : 95년 제일기획(95.4) 96년 한국리서치(96.7))

(2) 포지셔닝

애니콜은 공격적인 광고 커뮤니케이션 활동을 통해 브랜드 인지율을 크게 늘렸으며, 제품의 지위는 모토로라에 비해 아직 높지는 못했지만 거의 근접할 정도로 가까워진 결과를 낳았다.



[그림 3] 각 사별 이동전화기 인지도

(자료원 : 제일기획 광고 기획서)

[그림 3]에서 나타난 것처럼 브랜드 활성화(Brand Vitality)란 왕성한 광고 홍보 활동 또는 판촉 활동 등을 펼침으로써 소비자들에게 최근 관심을 모으고 있는 정도를 의미하며, 브랜드 지위 (Brand Status)란 제품의 고급스러움 혹은 우수성 이미지를 의미한다.

이동전화기 시장의 인지도(Perceptual Map)에 따르면 삼성 애니콜은 가장 활발한 마케팅 활동으로 소비자들에게 급속도로 침투한 브랜드인 동시에 브랜드 지위 면에서도 모토로라에 거의 근접하고 있음을 보여주었다.

(3) 이미지 변화

소비자 마인드에서 경쟁력을 측정하기 위해 휴대폰의 품질 판단의 주요 준거인 통화 감도와 통화 성공률에 대한 소비자 평가를 보면, 캠페인 시작 전에는 모토로라가 이 이미지의 주요항목을 모두 우위를 점유하였으나, 캠페인 시작 6개월 정도 지난 시점에서는 모토로라와 애니콜의 응답율이 40%수준으로 대등 내지 약간 우세한 위치를 차지하고 있다.

[표 21] 통화성능 이미지 변화 추이

(단위:%)

	삼성전자(애니콜)		모토로라	
	94년	95년	94년	95년
통화감도	11	42	78	40
통화성공률	17	46	71	40

(자료원 : 제일기획 (94. 6))

3) 광고의 영향

(1) 광고 상기율

삼성 애니콜의 광고 상기율은 캠페인 시작 전보다 24% 증가한 82%로서 가장 높은 상기율을 보였다. 광고 상기율이 이처럼 많이 증가한 것을 광고의 임팩트, 광고량, 매체 전략의 종합적 결과로 추론된다.

[표 22] 광고 상기율

(단위:%)

	94년(N=100)	95년(N=100)
삼성전자	58(SH+700)	82(애니콜)
모토로라	46	41
현대	7	56
LG	2	15

(참고자료 : 제일기획 (95.4))

(2) 광고 선호도

SH-700 광고 선호율은 94년 조사 결과로는 34%에 불과하였으나, 애니콜 캠페인에 대한 선호도는 55%로서 모토로라보다 무려 36%나 높은 선호도를 보였다.

[표 23] 광고 선호도

(단위:%)

	94년(N=100)	95년(N=100)
삼성전자	34(SH-700)	55(애니콜)
모토로라	34	19
현대	8	22
LG	10	4

(참고자료 : 제일기획 (95.4))

4. 삼성전자 애니콜의 향후 과제

최근 이동전화시장의 환경은 급변하고 있다. 단순 음성 통화에서 무선 멀티미디어, 무선 데이터 통신으로 제품 발전 방향이 변화하는 등 이동 전화 시장의 패러다임 자체가 바뀌고 있다. 또한 모토로라가 시장에 재 진입한 것도 눈 여겨 볼 점이다. 아날로그 시장에서 CDMA 시장으로 변화한 이후 뚜렷한 마케팅 활동을 펼치지 못한 모토로라가 '디지털 스타텍'을 출시하면서 시장 재진입에 성공한 것이다. SK 텔레콤에서는 수직 통합을 통한 'SK 스카이'를 시장에 출시시키고 적극적인 마케팅 전략을 펼침으로써 소비자의 마음속에 큰 영향을 끼치고 있다. 시장 점유율 2위인 'LG 싸이언' 뿐만 아니라 실질 소비자들의 구매의향에 상당한 영향력을 가진 모토로라, SK 스카이는 애니콜의 위협이 되고 있다.

한편, 망 사업자를 중심으로 한 무선 포털 서비스 경쟁 가속도 중요한 환경 변화이다.

SK텔레콤의 'N-TOP' 한국통신프리텔의 '@016' 등 이동전화를 기반으로 한 무선 포털 서비스 경쟁의 가속이 그 변화이다. 99년 이동 통신 가입자가 2천만 명을 넘어서면서 시장의 수요는 신규 수요 중심에서 교체수요 중심으로 옮겨가는 것도 애니콜 앞에 놓여진 변화이다. 현재 통신 관계자들은 이동 전화 시장의 가장 큰 두 축은 무선 인터넷과 IMT-2000으로 보고 있다. IMT-2000의 표준 문제를 놓고 정통부가 고민하고 있는 가운데 이러한 이동 통신 환경 변화에 발맞춘 발빠른 변화 전략이 애니콜이 안은 또 하나의 숙제이다. IMT-2000 과 관련하여 유수의 해외업체들이 동남아시아 공략의 교두보로 한국을 지명하고 있음을 볼 때, 향후 변화의 물결은 과거와는 비교되지 않을 것이다.

또 하나의 시급한 과제는 수요의 연령층과 관련한 것이다. 애니콜은 교체 수요의 중심을 이루고 있는 Youth Target(10대~20대)의 공략이 절대적이지만 상대적으로 중·장년층에 비해 10대와 20대의 선호도가 떨어지고 있다.

또한 상대적인 고가격으로 인한 Youth Target의 진입장벽 해소도 시급한 과제가 되고 있다.

삼성 휴대폰은 현재 애니콜이란 브랜드 도입 후 시장 1위 기업으로 그 지위를 유지하고 있지만 앞으로도 그 지위를 유지할 수 있을 것이라는 것은 그 누구도 장담할 수 없는 것이다. 과연 애니콜은 그 신화를 계속 이어갈 수 있을 것인가 하는 것이 커다란 물음으로 남겨져 있는 것이다.