

# TTL의 성공스토리: 또 다른 차별화를 찾아서

이 석 규 \*

이 병 철 \*\*

본 사례연구는 차별화가 어려운 이동통신 시장에서 SK텔레콤이 TTL 통해 어떠한 차별화 전략을 실시하여 성공을 이룰 수 있었는지를 살펴보고 있다. 현재 이동통신시장에서 선두주자인 SK Telecom의 당면 마케팅 고민을 고찰하여 봄으로써, 기업이 어떻게 정체된 시장을 타개해 나갈 수 있는지를 마케팅 차별화 측면에서 전략적 방향을 설정하고 당면 문제해결을 위해선 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 토론을 유도하기 위해 작성되었다. 본 사례에는 이동통신시장에서의 가격경쟁을 효과적으로 극복하기 위해 탄생된 서비스의 차별화방안인 TTL (멤버십제도)의 탄생배경과 TTL을 통한 브랜드전략의 전개과정이 자세히 소개되고 있으며, 후발주자들의 모방에 따른 멤버십제도들 간의 경쟁에 따른 전반적인 퇴색 과정과 가격전쟁의 재발에 따른 향후 선도 이동통신기업으로서의 마케팅전략상의 고민과 해결을 위한 접근법등이 시사점으로 논의된다.

▶ 키워드 : SK Telecom, 이동통신서비스, TTL, 브랜드전략, 멤버십제도

\* 성균관대학교 경영학부 조교수 (sukekyu@skku.edu)

\*\* 동국대학교 경영학부 교수 (bcleee@dongkuk.edu)

## I. 서론 - 문제의 발단

"TTL카드를 지갑에서 빼놓고 다닌지 한참 되었어요. 한 달에 한번이나 쓰나? 요즘은 거의 사용하지 않거든요." FGI(Focus Group Interview)에 참석한 대학생 S양은 TTL카드를 얼마나 자주 사용하느냐는 진행자의 질문에 또박또박 대답했다. TTL이 출시된 1999년부터 5년간 꾸준히 TTL고객인 대학원생 K양이 S양의 말을 이었다. "불과 몇 년 전만 하더라도 TTL은 제 생활의 일부였어요. TTL카드로 할인혜택을 받을 수 없는 곳을 간다는 것은 생각도 할 수 없었죠. 음식점, 미용실, 어학원, 놀이동산, 모두 TTL가맹점만 이용했고, 친구들 모두 그런 혜택을 받는 저를 부러워했습니다. 특히, TTL ZONE.. 친구들이 제일 부러워했어요. 친구들이 담배연기 가득한 PC방에서 비싼 이용료를 낼 때 전 TTL ZONE에서 공짜로 자료검색도 하고 출력도 하고.. 왠지 제가 특권층이 된 것 같은 자부심 같은 것이 생겼죠." 계속 다른 사람의 이야기만을 듣던 J군이 입을 열었다. "사실 요즘은 타 이동통신 회사들의 멤버십도 TTL 못지않게 혜택이 좋으니까 TTL만의 차별적인 점은 찾아보기 힘들어요. 지난번엔 친구들과 패밀리 레스토랑에 갔다가 3월까지 만해도 TTL카드로 할인이 가능했었는데 이번 달부터는 계약이 끝났다는 말에 과감히 다른 곳으로 발길을 돌렸어요. KTF는 그대로 할인이 되던데 사실 좀 짜증나서 이 기회에 KTF로 바꿀까 하는 생각까지 들더라고요. 번호 이동성 제도가 도입되면서 이 번호 그대로 옮겨 갈 수도 있고, 새로 가입 하더라도 앞자리가 010으로 전부 똑같아지니까 남에게 보여지는 011번호에 대한 자부심도 더 이상 느낄 수 없잖아요."

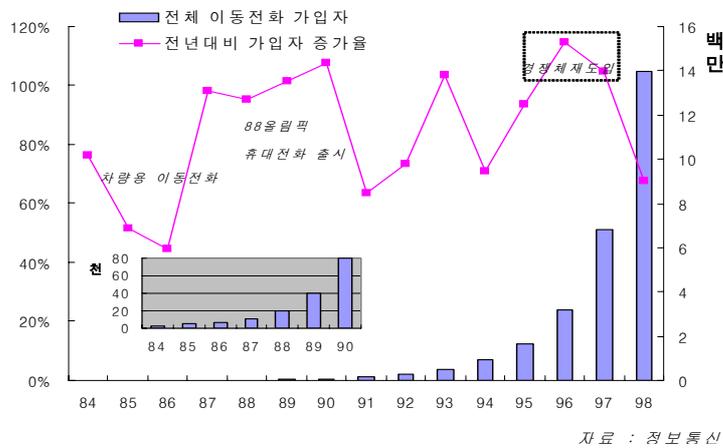
FGI룸 관찰실에서 면접집단의 대화를 경청하던 L상무의 표정은 어두웠다. 'TTL이 출시된 지 5년 이제 그 생명이 다한 것일까? 다시 불을 붙일 수 있는 방도는 없는 것일까?' SK 텔레콤 마케팅 전략을 담당하는 Biz전략본부의 L상무는 착잡한 심정을 감출 수가 없었다.

## II. TTL의 출시배경

### 1 거시 환경

이동 중 언제 어디서라도 자유롭게 통화하고 싶은 인간의 욕구는 꾸준히 발전해 온 통신 기술과 접목되었고, 1984년 새로운 차원의 통신 수단인 이동통신 서비스가 국내에 처음으로 도입되었다. 도입초기 차량용 이동전화로 불리던 이 서비스는 통화품질과 서비스 운용 측면에서 낙후된 상황이었음에도 불구하고 가입 시 단말기 가격을 포함 400만원 이상의 비용이 소요되는 고가의 서비스였다. 그로 인해 이동전화는 비즈니스맨이나 일부 돈 있는 사람

들의 전유물로 인식되었으나 1988년 7월 서울올림픽 개막을 앞두고 본격적인 휴대전화 서비스가 시작되며 일반인들의 가입이 점차 늘어나기 시작했다. 1991년부터는 삼성전자, LG 전자 등 국내 업체들이 본격적인 휴대폰 양산에 나서면서 1987년까지 1만 명에 불과하던 휴대전화 가입자가 91년 4월 10만명을 기록하였다. 이렇게 휴대전화는 도입 이후 십여 년 간 연평균 80% 이상의 가입 증가율을 보이며 급속도로 보급되어 모든 사람들의 생활필수품으로 자리 잡기 시작하였다.



자료 : 정보통신부

[그림 2-1] 국내 이동통신 가입자 및 전년대비 가입 증가율

## 2 미시 환경

### (1) 기업내부환경

1984년 한국통신의 자회사로 설립된 한국 이동통신 서비스 주식회사는 지속적인 성장세를 보이는 국내 이동통신 서비스 시장과 함께 꾸준히 성장해 오고 있었다. 이동통신 산업에서의 단독사업자였지만 계속해서 뛰어난 통화품질과 서비스를 제공하기 위해 노력해 온 결과였다. 전사적으로 1991년 하나로 운동을 통해 고객 서비스를 한 차원 향상시켰고, 국가통신부문 경쟁력 확보 차원에서 1994년부터 시작된 민영화 작업은 97년 초까지 성공적으로 추진되었다. 또한 96년에는 국책 사업이었던 CDMA 상용화를 성공시켜 통신기술 국산화를 이룸과 동시에 증가하고 있는 가입자로 인한 주파수 부족 문제를 해결하였다. 1997년에는 사명을 SK텔레콤으로 전환함으로써 본격적인 경쟁체제 환경에 적응하기 위한 준비를 마쳤다.

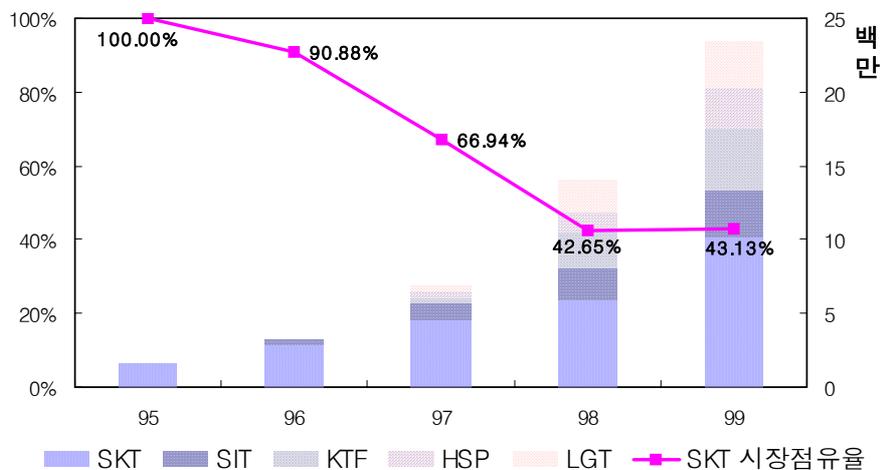
<표 2-1> 한국 이동통신 연혁

연도	주요 내용
84.3	한국 이동통신 서비스 주식회사 창립 (차량전화 및 무선호출 서비스)
86.3	Tone & Display 방식 Pager 서비스 시작
88.7	이동전화 서비스 시작
91.12	CS 혁신 운동(하나로 운동)시작
92.2	기업상 선포 및 CI 발표(KMT)
94.1	SK 경영권 확보
95.2	기업 Vision "Move 21"선포
96.1	CDMA 상용화 서비스 시작
96.6	뉴욕증시 상장
97.3	SK텔레콤으로 사명변경

자료: SK텔레콤

## (2) 경쟁기업정보

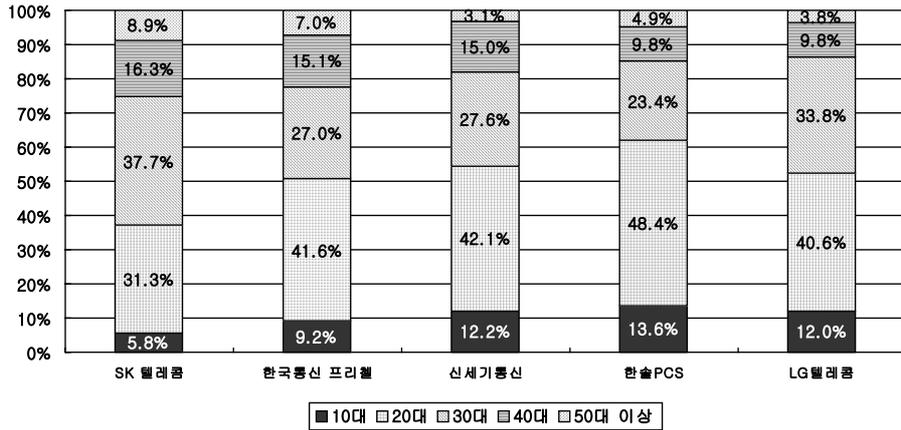
1996년 신세기통신에 이어 1997년 10월 PCS 3사(한국통신프리텔, 한솔PCS, LG Telecom)가 이동통신 시장에 참여하게 됨으로써 국내 이동통신 서비스시장은 업체간 본격적인 경쟁에 돌입하게 되었다. 1997년 초 셀룰러 업체(SK텔레콤, 신세기통신)들은 PCS업체와의 향후 경쟁체제에 대응하기 위한적극적인 사전 마케팅 전략을 전개하였고, 전년 동기 대비 100%에 가까운 급격한 신장세를 나타내고 있었다. 하지만 같은 해 10월 서비스를 시작한 PCS 업체들은 출범초기 시장확대를 위한 밀어내기(push) 전략으로 SK텔레콤의 1998년 시장점유율은 42%로 급락했다.



자료: 정보통신부(2000)

[그림 2-2] 이동통신 5사 가입자 변화 추이 및 SKT 시장 점유율 변화

특히, SK텔레콤은 가장 많은 가입자를 확보 하고 있으며, 브랜드 인지도, 통화품질 신뢰도 등이 경쟁사에 비해 매우 뛰어남에도 불구하고, 10대 후반과 20대 초반 시장에서는 젊은 층을 집중 공략하는 경쟁사에게 뒤지고 있는 상황이었다.



자료: Ad information 잡지 (2000)

[그림 2-3] 이동통신 서비스 업체별 가입자 연령구성비

<표 2-2> 이동통신 서비스 업체별 가입자, 상표인지도, 선호도

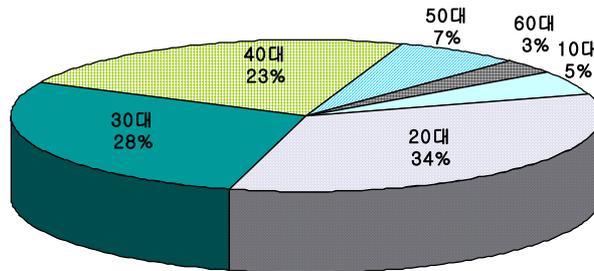
이동통신업체	가입자	상표 인지도	선호도
SK텔레콤	42%	49%	62%
한국통신프리텔	20%	18%	10%
신세기 통신	14%	13%	9%
한솔 PCS	10%	11%	6%
LG텔레콤	14%	9%	13%

자료: KIDS!, 한국방송공사 설문조사(1999)

### (3) 고객환경

국내 이동통신 시장은 가입자가 기하급수적으로 증가하면서 기존의 중, 장년층의 이동통신 가입 수요가 포화 상태에 이룸에 따라 20대 중반 이후 시장에 대한 전망은 그리 밝지 않았다. 반면에 이동통신 가입 연령층은 계속 낮아져 10대 후반 가입자들이 빠르게 늘고 있었으며, 이들의 통화량은 중, 장년층 가입자 못지않았다. 더욱이 10대 후반과 20대 초반 가입자들은 이동전화 관련 다양한 부가 서비스들을 자유자재로 이용하고, 새로운 서비스를 받아들이는데 적극적인 고객들이었다. 통신기술이 지속적으로 발전하여 음성 외의 다양한

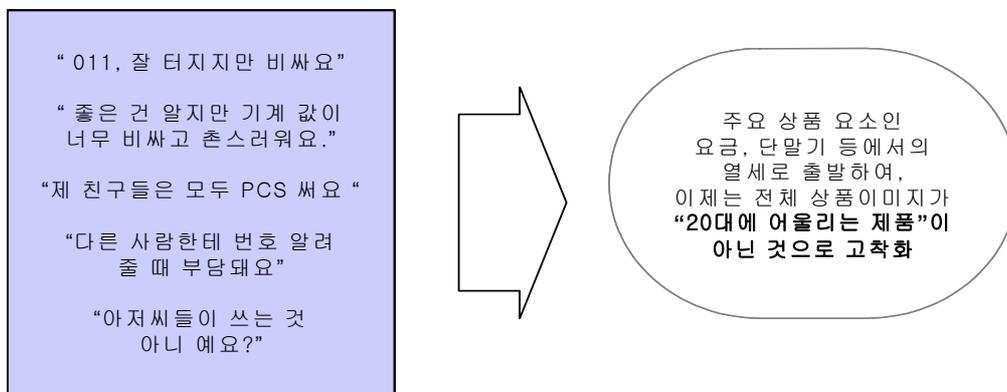
서비스들이 회사의 주요 수익원으로 자리 잡게 될 미래를 예측하여 볼 때, 10대 후반~20대 초반의 고객들은 절대 빼앗겨서는 안 될 중요한 고객 군이었다.



자료: 정보통신부 (1999)

[그림 2-4] 이동통신 가입자 연령 비율

하지만, 10대 후반~20대 초반 고객들은 스피드 011 브랜드를 아저씨들이 사용하는 Old 한 이미지로 인식하고 있었다. 시장 지표만으로 보았을 때, 18세에서 23세 세대의 잠재 고객들은 스피드 011의 품질이 뛰어나다고 인지하며, 가입할 의사가 없지는 않았다. 하지만 경쟁사에 비해 고가인 요금 때문에 경제적 자립 정도가 떨어지는 젊은 층의 실제 구매행동은 저렴한 PCS로 기울어져 있었다. 그들은 통화품질이 뛰어난 011 보다 가입비와 통화요금이 저렴하며, 작고 예쁜 단말기를 보유할 수 있는 PCS를 선택했고, 스피드 011에 대해서는 요금이 비싸고 단말기 디자인 등이 촌스러운 '우리 또래가 쓰지 않는 핸드폰이 다'라며 외면하고 있었다.

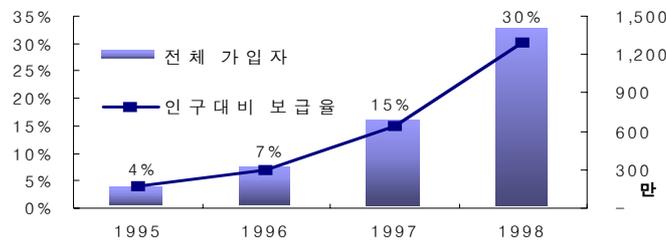


자료 : SK텔레콤 마케팅 전략본부(2000)

[그림 2-5] 스피드 011에 대한 20대 초반 고객의 반응

### 3 차별화의 필요성

PCS 3사의 영업 개시 직전인 97년 9월 5백만 규모였던 이동전화 시장은 1년도 채 되지 않은 98년 6월 가입자 천만 수준으로 급격히 성장하였고, 99년 2월에는 세배 규모인 천오백만 가입자를 확보하였다. 이에 따라 98년 말 인구대비 30%의 보급률을 기록한 이동 통신 시장은 본격적 성장기로 접어들었고, 이동전화 시장에 대한 차별적이고 다양한 고객 서비스에 대한 욕구가 증대되기 시작하였다. 이에 따라 각 이동통신사들은 새로운 시장 발굴과 함께 타사의 기존고객을 유치하기 위한 전략 (Churn-in 전략)에도 고심하게 되었다.



자료: SK텔레콤 마케팅 전략본부(1999)

[그림 5] 이동통신 총 가입자 및 보급률

그러나 당시 음성 중심의 이동통신 산업 자체 특성이 다양성을 가지고 있는 시장이 아니었으므로 경쟁 이슈는 초기 가입비용에 초점이 맞춰질 수밖에 없었다. 초기 가입비용이 저렴하면 타사로 옮겨 갈 수 있는 여지가 높아지기 때문이다. 결국 보조금 경쟁이 시작되었고, 보조금 경쟁은 시장을 가격 경쟁으로 이끌었다. 요금 인가제를 적용 받아 무선에서는 SK텔레콤이 유선에서는 KT가 시장 지배 사업자로 요금제 출시 이전 정보통신부의 허가를 받아야 한다 (설명: 무선에서는 SK텔레콤이, 유선에서는 KT가 시장 지배 사업자로 요금제 출시 이전 정보통신부의 허가를 받아야 함을 말한다). PCS에 비해 고가격이던 SK텔레콤 입장에서는 난감한 상황이었다. 더욱이 PCS는 처음엔 통화 품질이 떨어졌으나, 통화품질 향상을 위한 꾸준한 노력으로 소비자가 체감하는 품질 차이는 점차 줄어들고 있었다. 더 이상 SK텔레콤이 시장 선도자의 위치를 지키기에는 힘이 부족하였다. 비슷해지는 '통화 품질'과 출혈경쟁으로 치 달고 있는 '가격' 이슈에서 벗어나 새롭게 소비자를 유혹할 수 있는 무언가가 필요했다.

### III. TTL의 차별화 전략

#### 1. STP의 차별화

1999년 SK텔레콤에게는 위기상황 이었다. 새로운 방안을 모색하지 않는다면 이동통신업계의 1위 자리는 누가 차지하게 될지 모르는 일이었다. 이와 같은 상황을 타계하기 구성된 전사적 TF팀이 생각하는 새로운 방안 그것은 '차별화'였다. J 부장은 이에 대해 다음과 같이 설명하였다.

마케팅전략팀 회의를 통해 나온 내용은 전략의 처음단계부터 "차별화하자"라는 것이었습니다. 처음에는 이동통신시장은 시장규모 자체가 그리 크지도 않았고, 다양성을 가지고 있지도 않았기 때문에 모든 통신사가 시장전체를 대상으로 하는 대중마케팅(mass marketing)을 실시해 왔습니다. 하지만 시장이 급격하게 성장하자 더 이상 시장을 한 덩어리로 보는 한계가 있다는 것을 깨닫게 되었습니다. 그래서 세분화(segmentation)를 통해 가장 매력적인 시장을 표적화(targeting)하여 포지셔닝(positioning)하는 즉, 마케팅전략 (STP전략)을 실행하는 것, 그것이 차별화의 시작이라는 결론을 내렸던 것입니다.

PCS 3사가 이동통신 시장에 진입하기 전까지 이동통신 시장에서 시장 세분화는 필요하지 않았다. J부장이 언급한 바와 같이 이동통신 시장 자체가 워낙 크지 않았을 뿐더러 소비자의 욕구 또한 다양하지 않았기 때문이었다. 하지만 PCS가 저렴한 요금과 셀룰러 보다 작고 다양한 단말기 디자인, 신선한 이미지로 젊은 층에게 어필하면서 STP의 필요성이 부각되었다. 실제 경쟁사가 확보하는 가입자는 SK텔레콤 가입자를 빼앗아 가는 것이 아니라 10대~20대 초반의 새로운 시장을 창출하는 측면이 더 높았다. "현재 우리가 선전하고 있는 시장에서만 잘해서는 안 된다. 10대~20대 초반의 시장을 놓치면 지금 아저씨들 다 구입하고 나면 우리는 결국 진다" 라는 위기의식이 전사적으로 확산되기 시작했다. 그러한 이유로 SK텔레콤은 당시의 위기상황을 타파하기 위한 표적시장으로 상대적으로 경쟁사에 비해 취약했던 '10대에서 20대 초반' 시장을 선정하였다. 그 외에도 10대 후반에서 20대 초반 시장은 빼앗겨서는 안될 여러 가지 매력 요인들이 있었는데 그 요인들을 다음과 같이 요약할 수 있다.

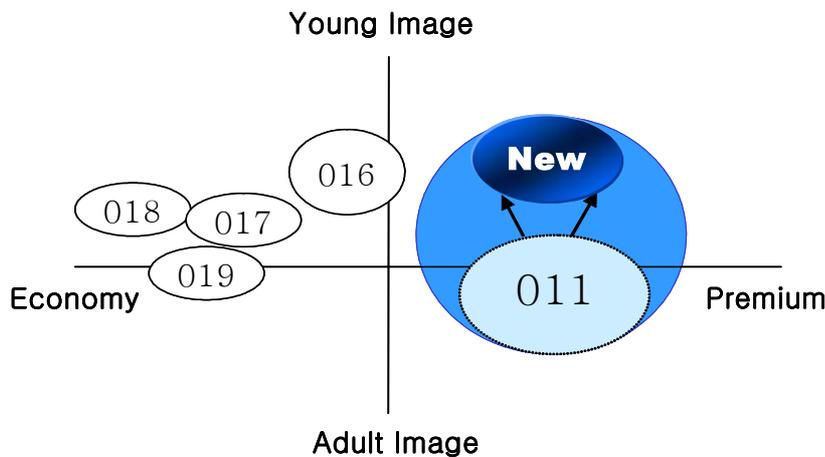
첫째, 이동전화에 최초로 가입하는 연령 대라는 점이다. 이미 사용 중인 전화번호를 쉽게 바꿀 수 없는 현실 상황에서 이들이 처음 가입하고 사용을 시작한 이동통신 회사와 전화번호는 고객 유지의 중요한 계기가 될 수 있다. 또한 오랜 사용기간을 통해 사용자가 갖는 자신의 이동통신 서비스 회사에 대한 긍정적 이미지는 타 브랜드 사용자나 잠재 고객에게 자사제품에 대한 WOM(Words of Mouth)효과도 기대할 수 있는 것이다.

둘째, 이동통신 가입증가율이 매우 높고, 매년 60~70만 명의 고교 졸업자(18세 기준)가 새로운 잠재 가입자로 부상하는 매력적인 시장이다. 뿐만 아니라 이들의 가정 및 주변인의 소비생활 관련 의사결정에 미치는 영향력은 갈수록 높아지고 있는 것으로 나타나고 있었다.

셋째, 통화량이 많은 우량고객일 가능성이 높았다. 필요한 용건만 간단히 하는 30~40대 비즈니스 통화와 달리 또래 친구들과의 연결 수단으로 이동통신을 사용하기 때문이다.

넷째, 신규 서비스 및 상품 등에 대한 수용도가 매우 높다. 특히 인터넷 활용이 능숙한 이들은 향후 이동통신 업계의 새로운 수익원으로 예상되고 있는 무선 인터넷에 대한 적용 및 활용 정도가 매우 높을 것으로 예상되고 있었다.

이와 같은 이유로 전략 팀은 20대 전/후반 시장을 타깃으로 하자는 의사결정을 내렸고, 이들에게 접근하기 위한 포지셔닝(positioning)전략을 수립하기 위한 리서치와 소집단 토의 등을 실시하였다.



자료. SK텔레콤 마케팅전략본부(2000)

[그림 3-1] 이동통신사별 이미지 배치도 (포지셔닝 맵)

분석 결과 경쟁사들의 대부분은 경제적이며, 젊은 이미지에 속했지만 011은 고급스럽기 (Premium)는 하지만 어른들, 아저씨들이 쓰는 중년의 이미지 (Adult Image)가 강했다. 하지만 대부분의 이동통신사의 브랜드 이미지가 이미 경제성 (Economy)에 포진해 있었기 때문에 전략 팀은 현재 형성되어 있지 않은 "Young + Premium" 이미지를 새로 구축하여 포지셔닝 (Positioning) 할 수 있는 브랜드를 출시하기로 하였다.

## 2 상품개념의 확장을 통한 차별화

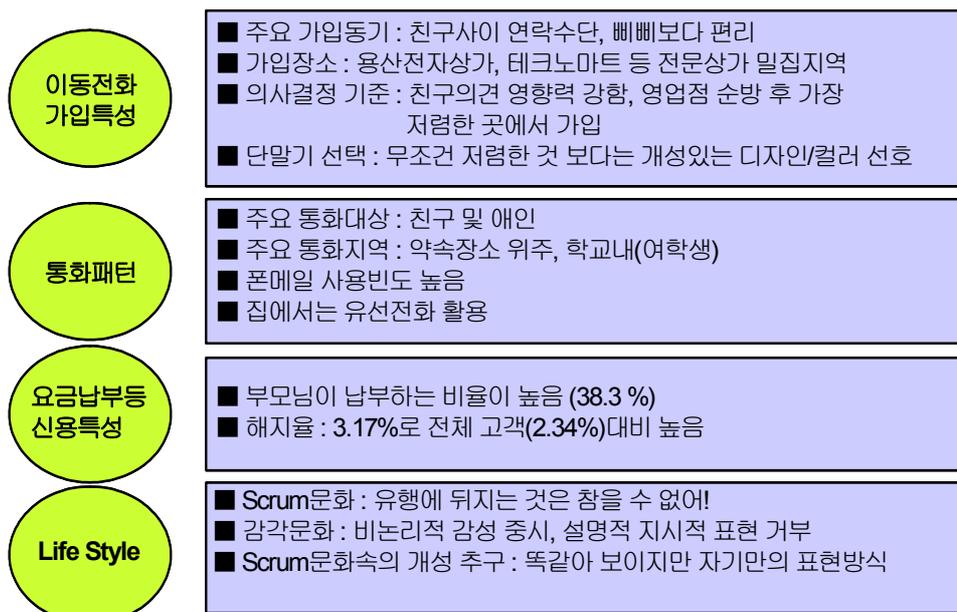
소비자 연령으로 세분화하여 10대 후반~20대 초반 가입자를 대상으로 한 새로운 브랜드를 출범하기로 한 전략 팀은 011의 고급스러운 (Premium) 이미지는 유지한다고 하더라도, 상대적으로 경제력이 떨어지는 젊은 층의 소비자들이 실제 011을 선택하기 위해서는 그들에게 경제적 혜택 (Benefit)을 제공해야 한다고 판단했다. 첫째로 타사보다 높은 이동전화요금 조정에 대한 전략적 검토가 필요하다는 생각에 요금제에 대한 고민을 시작하였다. 이러한 고민이 진행되고 있을 때 기술파트에서 '지역기반의 가격제' (zone price)의 가능성에 대해 언급하였다. 고객이 특정지역에서 이동전화를 사용 시 차별적인 요금을 적용시킬 수 있다는 개념의 '지역기반의 가격제' (zone price)는 젊은 층들의 통화패턴을 분석해 본 결과 약속장소, 학교 내와 같이 주요통화지역이 제한적임을 감안할 때 젊은 층의 가격전략 수립에 적용시키기 매우 적합했다. 전략 팀은 '지역기반의 가격제' (zone price)를 추진하기로 결정하고 L 마케팅전략 본부장에게 기획(안)을 제출하였다. J부장은 그 당시 상황을 다음과 같이 회고하였다.

본부장님께 장려금지급, zone price, 그리고 젊은 층의 요구에 맞는 새로운 단말기 개발 등 전략 팀의 아이디어회의 결과를 보고를 하다가 엄청나게 혼났습니다. 보고하다가 혼란적은 처음인데 본부장님께서 J부장은 어찌 매번 보고내용이 똑 같은 얘기냐며 언성을 높이셨어요. 본부장님의 생각은 지금 상황은 젊은이들을 위한 단편적인 요금제나 단말기 하나만 가지고 해결될 문제가 아니라는 것이었습니다. 그 당시 상황이 SK텔레콤이 가격경쟁으로 PCS를 이길 수는 없었으므로 단순한 요금상품 같은 하나의 상품아이디어가 아닌 여러 아이디어가 결합된 뭔가 종합적인 새로운 상품으로의 접근이 필요하다는 말씀을 하셨습니다.

그리하여 몇 일에 걸친 전략 팀의 회의를 통해 탄생한 아이디어가 장려금 등에 투입되는 비용을 고객들에게 다른 경제적 이익으로 전환 시키자는 것이었다. 그리고 전환된 경제적 이익과 기타 이동통신 서비스와 관련한 유통, 단말기, 광고 등을 하나의 상품화 (Package 화) 하여 종합적인 새로운 상품으로 개발할 수 있다는 생각으로 발전하였다. "종합적인 이동통신 상품"과 "이동통신 상품을 통한 새로운 경제적 이익"을 제공하는 것은 현재까지의 이동통신 시장에 존재하지 않은 새로운 패러다임이었다.

패러다임의 변화의 핵심은 바로 '상품개념 확장을 통한 차별화' 였습니다. 주유소에서 휘발유만 넣는 시대에서 세차도 하고, 정기점검도 받고, 음료수도 마시는 시대로 변화하고 있었습니다. 그런 관점에서 볼 때 이동통신 회사는 통화서비스만 제공하라는 법 있습니까? 새로운 혜택(benefit)을 만들어서 차별화 하자는 것이었습니다. 적이 유리한 경쟁의 패러다임에서 싸우지 말고 거기에서 우리가 불리할 것 같으면 새로운 패러다임의 경쟁을 만들어서 그리로 적을 끌어들이면 되는 거죠.

이동통신 상품을 통해 새로운 경제적 이익을 누리는 것은 경제적으로 아직 독립하지 않은 10대 초 20대 후반 가입자들에게 장려금 만원, 이만원보다 훨씬 큰 가치를 제공할 것이라는 가정은 몇 번에 걸친 설문조사(survey)를 통해 사실로 확인되었다. 그리하여 단순한 요금상품이 아닌 라이프스타일 제품(life style product) 'TTL'이 탄생하게 된 것이다. 상품 개발 초기에 전략 팀은 목표 소비자들의 이동통신 서비스에 대한 기대 및 자사에 대한 불만 요인, 그들의 이동전화 가입 특성, 통화패턴, 요금 납부 등의 사용 실태, 라이프스타일(Life style) 등을 분석하였다. 그들은 주로 저렴한 판매 공간에서 친구 등의 권유에 의해 이동통신에 가입하고 있으며 개성 있는 디자인이나 색상의 단말기를 선호하고 있는 것으로 나타났다. 또한 주로 일정 장소(학교 주변)에서 친구나 연인들과 통화하고 있으며 개성을 중요시 여기면서도 또래문화를 형성하여 그 문화에 속하지 못하면 이른바 '왕따'를 당하는 매우 이중적인 성향을 띄고 있었다. 이를 SK텔레콤은 내부적으로 '복제된 개성'이라 표현하였다.



자료 : SK텔레콤 마케팅 전략본부(2000)

[그림 3-2] 10대 후반 20대 초반 소비자의 이동통신 관련 주요특성

이와 같은 소비자조사를 통해 전략 팀은 10대 후반에서 20대 초반 목표시장 공략을 위한 전략으로 지금까지 이동통신의 주요 경쟁 수단이었던 '우수한 통화품질'과 '저가격'이라는 평면적이고 단순한 경쟁상황을 극복할 수 있는 새로운 차원의 보다 입체적이고 차별적인 혜택(benefit)을 제공할 수 있는 종합적인 상품개발을 기획하게 된다. 각 혜택을 특권이라고 이름하였고 7개의 특권은 <표 3-1>와 같이 요약할 수 있다.

<표 3-1> TTL의 7개의 특권

특권	혜택	특성
가벼움	커플요금제 지정번호 할인요금제 지역할인 요금제	저가격의 PCS에 대응 경제력이 낮은 저 연령층 유인
탈출	멤버십 제도(TTL 카드)	가격경쟁을 차별화 경쟁으로 전환 고객유지 프로그램
충전	TTL Zone	TTL고객만의 자부심 유형적 혜택
꿈	TTL College	온라인에서 고객의 자발적 커뮤니티 (community) 형성
소유	TTL전용 휴대폰 단말기	유형적 차별화
n-TOP	무선 네트워크 서비스	개개인에게 맞는 맞춤정보 제공
초대	TTL크루즈 TTL MT동강탐사 TTL 개강 대동제 세계 4대 문명 발상지 대 탐험 TTL 짱 학생	타겟 고객과의 공감대 형성을 통한 브랜 드 로열티 형성 및 참여 기회 제공 프로 그램



[그림 3-3] TTL Zone 내, 외부

< 그림 3-4 > TTL College 사이트



< 그림 3-5 > TTL 단말기

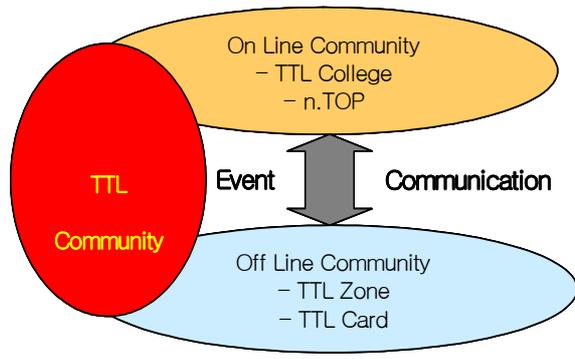


특히, '가벼움'의 특권혜택 중 하나인 지역할인 요금제는 모방이 용이한 가격적인 차별화 요인이었음에도 경쟁사들이 빠른 시일 내에 따라 할 수 없는 시간적 격차 (leading time)를 가지고 있었으므로 한동안 독보적인 경쟁력을 가질 수 있었다. 네트워크 파트의 K부장은 다음과 같이 회고했다.

지역 할인 요금제의 경우 지정된 장소 위주로 통화하는 젊은 세대의 특징을 요금제에 적용한, 아이디어가 매우 돋보이는 요금제 입니다. 그러나 더 주목해야 할 것은 지역할인이라는 아이디어를 실현하기 위해 준비하고 챙겨야 할 일들이 매우 만만치 않았다는 사실입니다. 전국 대학교와 그 인근 지역에 있는 기지국의 모든 정보를 파악하여 할인여부를 정해 놓아야 하고, 단말기와 기지국간의 정보가 실시간으로 업데이트 되어 요금시스템에 반영되어야 했습니다. 시스템도 변경해야 하고, 업무 프로세스도 새로 정립해야 하며, 실질적으로 해당 지역의 모든 현장조사 (Field Test)를 완료한 뒤에야 출범 (Launching) 할 수 있는 것인데 그 기간이 약 6개월이 걸렸습니다. 물론 경쟁사에서 따라오는 데도 6개월 넘게 걸릴 수 밖에 없는 거죠.

그 외에도 TTL의 '7가지 특권'은 각 상품 요소 별로 TTL 고객간 자생적인 커뮤니티 (community)를 조성하여 상품요소 간 시너지를 창출함으로써 라이프스타일을 통한 통합적인 상품개념으로 자리 매김 하고자 하였다.

<그림 3-6> TTL 상품의 기본방향



자료 : SK텔레콤 무선사업부(1999)

### 3. 브랜드 자산을 통한 차별화

패러다임 (Paradigm) 전환을 통한 상품개발을 했다고 하더라도 경쟁사에 의해 모방 당하는 순간부터 그 상품은 더 이상 차별화 된 상품이 아니고 경쟁력을 유지하기도 힘들다. 그렇다면 어떻게 지속적으로 차별적 제품으로 소비자에게 어필할 수 있는 것일까에 대한 전략 팀의 고민은 계속되었다. 그리고 그들은 해답을 '브랜드자산 (brand equity)'에서 찾고자 하였다. 다음은 S 팀장의 설명이다.

강력하게 구축된 브랜드 자산은 어떤 경쟁사도 모방할 수 없습니다. 그런 의미에서 TTL이 아무리 상품전략을 획기적이고 체계적으로 잘 짠다 할지라도 그 상품의 브랜드자산 구축을 위한 노력이 이루어 지지 않는다면 그 효과는 지속될 수 없다는 생각에 대해 팀원 모두 동의하였습니다. 그리하여 어떻게 브랜드 자산을 효과적으로 잘 구축할 수 있는 것일까에 대한 고민을 시작하였고 타깃 소비자들의 성향에 따라 브랜드가 호의적이고(favorable), 강력하고(strong), 독특한(unique) 이미지를 가질 수 있도록 컨셉을 잘 설정하고 이를 잘 커뮤니케이션 해야 한다 즉, 브랜드컨셉 전략과 커뮤니케이션 전략이 잘 조화를 이룬다면 성공적인 브랜드로 성장할 수 있을 것이라는 결론을 토대로 이러한 부분을 많이 고민하고 토의하고 그리고 아이디어를 모아서 구체화 시켰습니다.

#### (1) 브랜드 전략

SK텔레콤은 이미 이동전화 브랜드로 스피드 011 이라는 개별 브랜드(Individual brand)를 보유하고 있는 상황에서는 새로운 이동전화 브랜드를 출시하는 데 있어 야기될 수 있는 몇 가지 문제점에 부딪혔다.

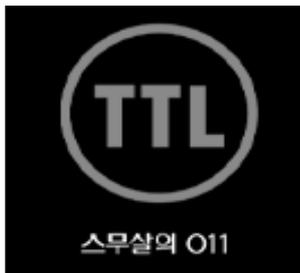
첫째, 소비자들이 이동통신 상품은 다 똑같다고 인식할 수 있었다. 이동전화 브랜드는 곧 식별 번호라는 인식체계를 갖고 있는 소비자가 스피드 011외의 다른 브랜드를 새롭게 인식하지 않을 우려가 있었다. 한 회사에서 이름을 다르게 붙인다고 해도 "전화를 걸고 받는 것" 이상이 아닌 다 똑같은 이동통신 서비스라고 생각할 경우 이것을 어떻게 분리해서 인식하도록 할 것인가가 문제였다.

둘째, 젊은 이미지의 신규 브랜드를 출범하여 현재의 스피드 011 브랜드가 젊은 고객 (Young Target) 층에게 성인 전용 브랜드로 진부화, 고착화 될 가능성이 있었다. 이는 이동전화 최초 가입 연령대인 10대 후반~ 20대 초반 가입자 확보를 통한 미래 시장 선점이라는 전략목표에 반하는 현상이었다.

셋째, 신규 브랜드의 출현은 스피드 011의 업계 리더 이미지를 잠식시킬 수 있는 위험성이 있었다. 신규 브랜드가 현재 이동통신 시장에서 강력한 브랜드력을 보유하고 있는 스피드 011의 아류 제품 또는 대체품 정도로 인식되거나 평가된다면 스피드 011의 브랜드력이 약화되고, 기존에 선전하고 있는 중장년층 시장에서 조차 고전할 가능성도 배제할 수 없었다..

전략 팀은 신규 브랜드를 개별 브랜드로 출시했을 경우 위와 같은 위험을 극소화하면서 동시에 목표시장에서의 강력한 경쟁지위를 구축하기 위해서는 모 브랜드의 강력한 이미지를 기초로 하되 그 속에서의 새로운 배타적 이미지를 구축하는 브랜드 확장(brand extension)으로 방향을 결정하였다.

<그림 3-7> TTL 브랜드 로고



브랜드 확장에 따른 신규 브랜드의 제작과정에서 브랜드 네임을 000 011 또는 011 000로 할 경우 기존의 스피드 011의 old한 이미지가 연상될 위험이 있었고, 011을 완전히 제거하는 경우 011의 강점도 함께 무시될 수 있었다. 이에 전략 팀은 브랜드 자체에서는 011을 제외시켰고, 브랜드 슬로건 "스무살의 011"을 도입하여 스피드 011의 신뢰도를 유지하고 새로운 브랜드의 특성을 반영할 수 있도록 하였다. 스무 살은 10대 후반~20대 초반 세대를 대

표하는 상징적인 나이를 의미했다.

또한 새로이 결정된 브랜드 TTL은 'The Twenties Life' 'The Twenty's Liberty' 'Time To Love' 'Time To Leave' 등 개성이 강한 스무살 세대의 소비자 스스로가 자기방식대로 그 정의를 내리고 해석할 수 있게 하여 20대의 자유분방한 심리적 특성을 반영시켰다. 목표고객이 브랜드의 이미지나 의미를 정의할 수 있도록 한 이러한 전략은 신상품 출범 후 목표고객뿐 아니라 전국민의 호기심과 관심을 유발시키는데 상당한 효과가 있었다. 또한 그들이 스스로 다양한 해석을 하고 해석을 둘러싼 화제성을 제시함으로써 독특한 모델 전략과 더불어 출범 초기 차별적이고 신비한 브랜드 이미지를 구축하는 데 중요한 전략적 포인트로 활용되었다.

## (2) 커뮤니케이션 전략

1999년도 TTL 브랜드 출범직전 이동통신 서비스 회사들은 TV 부문에서만 월간 약 90억 원의 광고비를 지출하고 있을 정도로 경쟁업체간 시장점유율 유지 및 확대를 위한 광고물량 경쟁이 심화되고 있는 상황이었다. 경쟁업체들이 TV를 주 매체로 하는 이미지 확립

(Image Boost Up)에 주력하고 있는 가운데 특히 PCS 3사는 요금 및 인터넷 컨셉트 중심으로, 셀룰러 업체인 017(신세기통신)은 우수한 통화품질을 집중적으로 광고하고 있었다.

SK텔레콤 전략 팀이 TTL을 출시하면서 가장 역점을 두었던 것은 첫째, 단기간 내에 브랜드의 인지도를 극대화 시키는 것이었고, 둘째는 스무 살 타깃에 어필 가능한 커뮤니케이션을 하는 것이었다. 이를 위하여 개발 초기 대학생을 대상으로 FGI (Focus Group Interview)를 실시한 결과 그들은 항상 새로운 것, 남과 다른 나를 추구하는 개성과, 복잡한 것보다 단순한 것을 선호하는 즉흥적인 세대이지만 한편으로는 획일화된 개성과 단순성 속의 다중성을 추구하는 세대라는 것을 알 수 있었다. 이러한 세대들에게 커뮤니케이션 하기 위해서 일방적으로 메시지를 소비자들에게 전달하기보다는 소비자들 스스로 해석하고 이해하게끔 하는 열린 광고 형식을 택했다. 이러한 방식은 애초 정해진 뜻 없이 나름대로 해석할 수 있도록 사고의 영역을 열어놓았던 TTL이라는 브랜드 네이밍 전략과도 일치하는 것이었다. 이러한 배경을 바탕으로 TTL의 스무 살을 위한 광고는 만들어지게 되었으며 성공적 광고 캠페인을 위한 몇 가지 가이드라인이 도출되었다.

첫째, 지금까지 누구도 보지 못한 광고를 만든다.

둘째, 무슨 광고인지 알 수 없도록 메시지를 주지 않는다.

셋째, 정답을 내리지 않고 보는 사람이 나름대로 해석하도록 여지를 둔다.

넷째, 신세대 감각에 맞게 스타일은 색다르고(exotic), '현대적이고(Modern)', '환상적(Fantastic)'으로 한다.

다섯째, 단순한 이동통신이 아니라 젊은 세대의 문화(culture)로 포지셔닝 한다.

이와 더불어 새로운 모델 전략을 구사하기로 하였다. 누구도 보지 못했던 전혀 새로운 모델을 선택하여 캠페인이 끝날 때까지 비공개함으로써 제품의 신선함과 신비로움을 유지하고 호기심을 증폭시키고자 하는 것이었다. 이와 같은 모델전략은 사실상 TTL 광고 캠페인의 성공 여부를 결정짓는 아주 중요한 요소 중의 하나였으며, 실제로 TTL 모델인 임은경은 단 한 번도 카메라 앞에 서 본 경험이 없는 초보였다. 당시 여기저기서 문의가 빗발쳤지만 철저히 비밀에 부쳤고, 뜨는 모델, 잘 알려진 모델을 선호하는 CF계의 경향 때문에 이 같은 모델전략은 매우 신선한 바람이었다.

SK텔레콤은 TTL광고를 당시 매우 작지만 창의성이 뛰어난 광고 대행사였던 화이트 커뮤니케이션 (White Communication)사와 함께 광고컨셉을 만들어 갔다. 스무 살에게 TTL이 무슨 의미일까? 이것이 광고컨셉 설정의 화두였다. 고등학교 졸업, 해방됐다는 느낌, 대학입학 혹은 사회생활 등 스무 살에게는 많은 경험들이 열려 있다. 세상에 호기심을

가지고 뭐든 해보고 싶은 시기이다. 인생의 전환점인 것이다. 고등학교까지의 학교생활에 구속되어 못해봤던 일들을 처음 경험할 수 있는 시기이다. 그런 스무살이 이동전화를 가지게 된다면 친구들과 밤새도록 수다 떨 수 있는 통로를 가지게 되는 것, 언제 어디서나 연락될 수 있는 나만의 채널을 가지게 되는 것, 그리고 한 마디로 자유로워지는 것이다. 이러한 명제 속에서 신세대를 위한 TTL 출범 광고의 컨셉이 도출되었다. TTL은 '내가 처음 만나는 이동전화, 처음 만나는 자유'인 것이다.



[그림 3-8] TTL 광고

#### 4. 개발 과정의 차별화

##### (1) 전사적 역량 집중과 유기적 조화

경쟁체제 도입으로 이동통신 시장의 상대적 몫은 커졌고, 가입자는 계속 증가하고 있었지만 SK텔레콤의 시장 점유율은 점차 떨어지고 있었다. 하지만 "시장 점유율 하락에 대한 대응이 있어야 하지 않은가?" 라는 질문이 내부적으로 대두되기 시작하며 미래 시장에 대한 전사적인 위기의식이 확산되어 가고 있었다. 더군다나 젊은 고객층 (young target) 시장에서의 부진은 미래시장을 빼앗기는 것과 마찬가지로. 이를 극복하기 위해 마케팅과 네트워크 (Network)의 책임을 맡고 있는 P 무선 사업부문장 직속으로 전사적 T/F가 조직되었다. T/F에는 마케팅 기획, 광고, 유통, 판매 등 마케팅 관련 전 분야뿐 아니라 기술, 사업 지원 등 거의 모든 조직에서 인력이 파견되었다. 이러한 조직 구성은 상품 개발과 기술, 그리고 그 이후 판매, 사후관리까지 모든 과정이 유기적으로 이루어질 수 있도록 하였으며, 각 영역에서 파견된 인력들은 현장 목소리가 최대한 많이 반영될 수 있도록 노력하였다. P 무선 사업부문장 밑에서 전체 T/F를 이끌었던 S 팀장은 이렇게 말했다.

Implementation에서 전사적인 코디네이션이 한 덩어리로 돌아가지 않으면 어렵다 생각을 했고 그런 차원에서 전사적인 T/F팀을 구성 했죠, 그래서 다른 팀들도 다 참여를 해서 이게 어떤 특정 조직 하나 만의 성과 (Performance)가 아니라 전체가 수용할 할 수 있는 성과를 만들어 내는 것이 굉장히 중요하다고 생각을 했던 거예요 TTL이 마케팅 사례로 흔히 회자 되지만 네트워크 (Network) 부문 쪽의 혁신적인 공헌 없이는 성공이 불가능 했을 겁니다. 7월에 TTL이 신규출범 되었으니까 지역기반 서비스 (Zone based Service)를 네트워크 (Network)쪽에서 개발하고 시험해 보는 그 기간은 정보통신부의 통화품질 측정기간과 정확하게 겹쳤습니다. 통화품질이 기본 토대 (Base)가 된 지금과 달리 통화품질에 있어서의 경쟁 우위는 그 당시 매우 중요한 사안이었습니다. 네트워크 (Network) 쪽에서는 새로운 서비스의 개발과 통화품질 관리라는 두 마리 토끼를 잡기 위해 물리적으로도 정신적으로도 세-네 배 이상의 노력을 기울여야 했습니다.

## (2) 권한 위임 (Empowerment)과 의사결정

새로운 패러다임으로 접근해 젊은 고객층 (Young Target)을 위한 복합 상품의 개발 과정은 이전과는 처음부터 다르게 하기 위해 젊은 고객층 (Young Target)에 눈높이를 맞추었다. 그 세대와 가장 가까운 젊은 사원, 대리급을 개발팀에 집중 투입하였고, 그들의 의견을 100% 수용하였다. 논리적으로 이해가 가지 않는 광고 컨셉도 개발팀의 의견을 받아들여 Creative 하게 제작할 수 있었다. 특히 마케팅과 Network의 조화를 이끌어 내며 실질적으로 개발을 주도했던 P 무선사업부문장은 직원들에게 꾸준히 힘을 실어주고 함께 고민하고 토론했지만 아이디어에 대해서 깊은 간섭을 하기 보다는 함께 공유하기 위해 노력했다. S팀장은 다음과 같이 회상한다.

*P부부장님도 회의 때 자주 오셨어요 중요한 의사결정들은 다 공유하기 위해서였죠 그리고 거기서 나오는 아이디어들을 최대한 수용을 많이 했지요 바로 그런 점이 젊고 창의적인 발상이 쏟아져 나올 수 있는 촉진제 역할을 톡톡히 하였고*

당시 TTL의 출현에 대한 SK텔레콤의 최고경영층의 권한위임과 의사결정은 단적으로 실패할 경우 사표를 각오하겠다는 TTL 추진팀의 확신에서 잘 엿 보여지고, 당장 이해가 되지 않지만 이러한 부하 팀원들에게 무한한 신뢰를 보이는 최고경영층의 적극적인 지원이 필수적이었다.

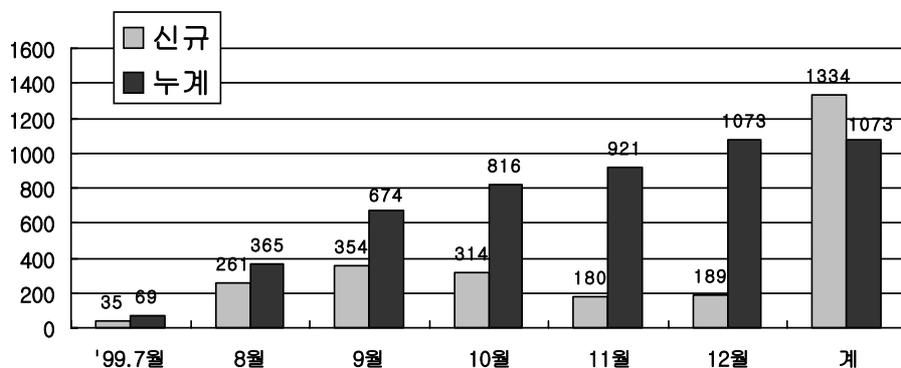
## VI. TTL의 성과

TTL 상품 출범 3년 동안 그 성과는 성공적이었다. 이러한 성공배경을 S 팀장은 다음과 같이 말한다.

기성세대의 관점이 아닌 목표 고객층인 10대 후반~20대 초반의 소비자 관점으로 최대한 접근하여 그들의 시각에서 생각하고 준비한 메시지를 그들의 눈높이에서 전달하고자 했던 전략적 접근이 주요 성공요인이 될 수 있었던 것입니다. 그로 인해 SK텔레콤 내부적으로는 가입자 연령대별 구성의 균형을 맞출 수 있었고 외부적으로는 그 이전까지 업계의 주요 경쟁전략이었던 단순 가격 할인 중심의 소모적 경쟁방식을 극복하여 상품력 위주의 경쟁으로 이동통신 서비스 업계의 경쟁 패러다임을 전환시킬 수 있었던 것입니다.

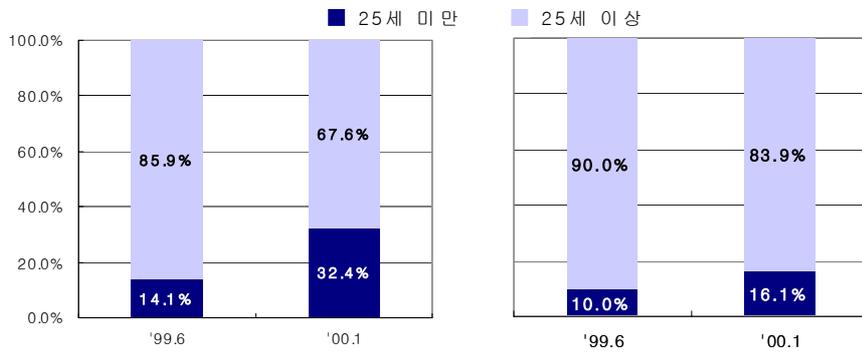
### 1. 마케팅 성과

젊은 고객층 (Young Target)의 가입자를 획기적으로 확보하겠다는 계획은 성공적이었다. 1999년 6월 25세 미만 가입자의 26% 만이 SK텔레콤을 선택하였지만 99년 7월 출범한 TTL로 인해 같은 해 12월에는 49%가 SK텔레콤을 선택한 것이다. 출범한 당해 99년 말까지 50만명의 가입자를 확보하겠다는 목표는 9월에 이미 넘어섰고 연말까지 100만이 넘는 가입자를 확보하였다. 이는 SK텔레콤 신규 가입자의 32%를 차지하는 것으로써 출범 이전 14%의 두 배가 넘는 수치였다. 그 결과 25세 미만 가입자 층이 10%에서 16.1% 증가하였고, 10대 후반 20대 초반 계층을 새로이 공략하여 젊은 층 위주로 가입자 구조를 개편하고자 했던 당초 목표를 달성하였다.



자료 : SK텔레콤 마케팅 전략본부 (2000)

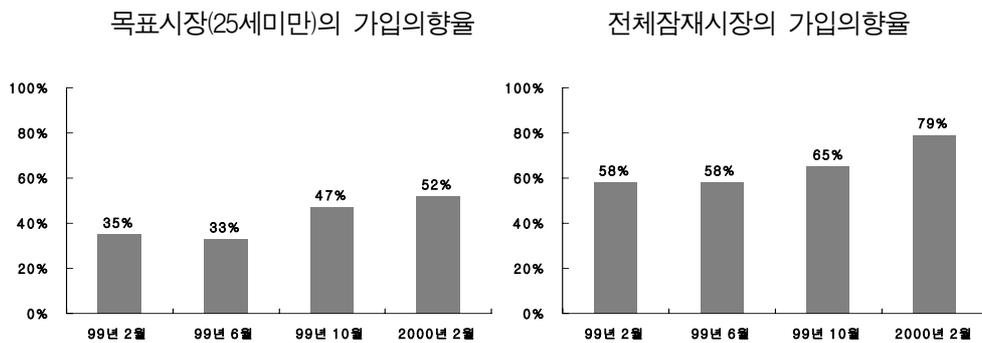
[그림 4-1] TTL 신규 가입자 증가 추이(단위 : 천명)



자료. SK텔레콤 마케팅전략본부 (2000)

[그림 4-2] TTL 연령별 가입자 분포 증가 및 시장점유율 증가

또한 출범 이후의 가입의향을 변화에 따르면 목표 고객층에서 TTL의 가입의향율은 1999년 10월 47%에서 2000년 2월 52%로 계속 증가하고 있었다. 전체 잠재시장의 011 가입의향율도 1999년 10월 65%에서 2000년 2월 79%로 증가해 TTL 신규 브랜드 출범 초기 전략팀이 우려했던 모 브랜드(Family Brand)인 011의 이미지 약화 및 신규 브랜드 출범에 따른 자기시장 잠식 현상(Cannibalization)은 일어나지 않았으며, 오히려 모 브랜드의 이미지 강화라는 성과를 볼 수 있었다.

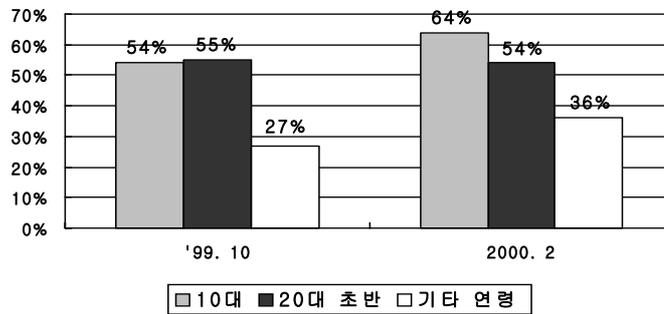


자료 : SK 텔레콤 마케팅사업본부 (2000)

[그림 4-3] SKT(011) 가입 의향율

## 2 커뮤니케이션 성과

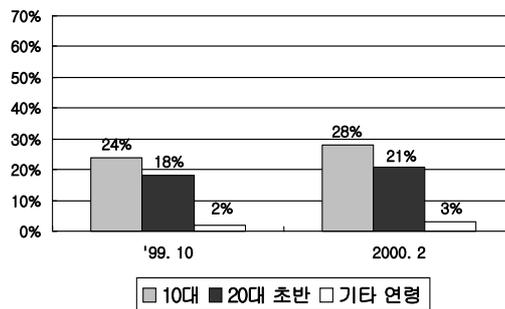
SK텔레콤은 경쟁사보다 먼저 목표 고객층의 라이프스타일(Life style)과 욕구(Needs)를 적극적으로 반영하고 이를 위한 과감하고 차별적인 광고 전략을 전개하여 새로운 브랜드에 대한 인지도를 단기간에 높였다. 10대 후반과 20대 초반 에서 TTL 브랜드 전체 인지도는 1999년 12월 기준 100%로 나타나고 비보조 인지도에서만도 2000년 2월 54~64%의 높은 응답률을 나타냈다.



자료 : SK텔레콤 마케팅 전략본부 (2000)

[그림 4-4] TTL 브랜드 인지도(비보조)

또한 브랜드 선호도 역시 2000년 2월 목표시장인 10대 후반과 20대 초반에서 총 49%에 이르러 최단 시간 내 젊은 층 선호 브랜드로 정착하는 높은 성과를 거두었다.



\*전체 이동전화 브랜드 중 TTL 브랜드 선호 비율

자료. SK텔레콤 마케팅 전략본부 (2000)

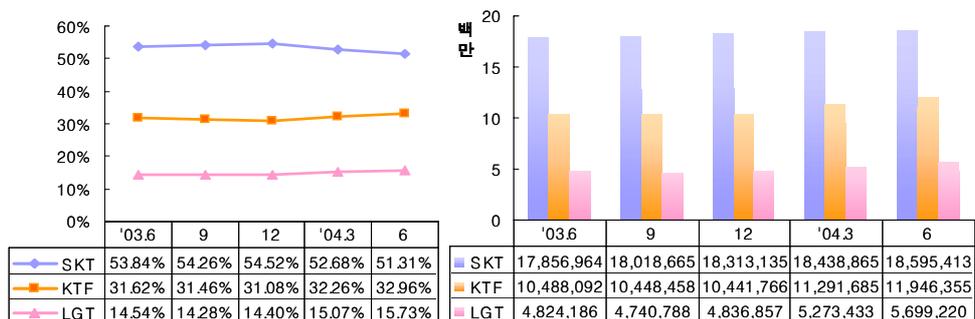
[그림 4-5] TTL 브랜드 선호도\*

## V. 또 다른 차별화를 찾아서

### 1 최근의 거시환경 변화

2004년 1분기에 발표된 이동통신 가입자 수는 3500만 명으로 보급률은 72.9%에 이르게 되었다. 이는 유선 전화가입자수를 넘어서며, 1999년 말 30%대의 이동통신 보급률의 두 배가 넘는 수치이다. 72.9%라는 이동통신 전화 보급률은 미국, 일본, 중국, 이탈리아에 이어 다섯 번째 순위이다. 한 국가 내의 이용인구로만 계산해도 세계 8위를 기록할 만큼 이동통신 시장은 지속적으로 성장 발전해 왔다. 음성 서비스뿐 아니라 Nate, June, Fimm과 같은 데이터 서비스, 컬러링 등의 부가 서비스 등도 매우 다양해 졌으며, 이를 이용하는 고객도 꾸준히 증가하여, 음성 중심의 매출액 구조에도 변화가 생겼다. 2004년에는 이동통신 3사가 일제히 금융과 통신을 결합한 모바일 뱅크 서비스를 출시하여 또 하나의 새로운 시장을 개척해 나가고 있다.

한편 2001년 한솔텔레콤과 한국통신프리텔의 합병으로 KTF가 발족하였고 2002년 1월에 SK텔레콤과 신세기 통신의 합병으로 이동통신시장의 경쟁구도는 3사의 경쟁체제로 재편되었다. 합병 이후시장 점유율에 있어서 1위 SKT, 2위 KTF, 3위LGT의 순위는 뒤바뀌지 않은 채 지속되어 왔고, 2004년 1월에는 순차적 번호 이동성제도가 시행되어 2,3위 사업자들은 가입자들의 서비스회사 전환을 통한 시장점유율 확대에 모든 노력을 다하고 있다. 특히 소비자들에게 가장 민감한 통신 요금에서의 강점을 강조하며, 약정할인제도를 통해 초기가입비용을 낮추고, SK텔레콤보다 저렴한 요금을 적극 홍보하고 있다.



자료: 정보통신부 (2004. 6)

[그림 5-1] 03년6월~04년 6월 시장점유율 및 가입자 수 변화

## 2. 미시환경 변화

SK텔레콤은 TTL의 성공에 힘입어 TTL의 하위브랜드(Sub-brand)개념으로 시작하여 독립 브랜드로 성장한 Ting, 여성들을 타깃으로 한 CARA, 25세~35세의 직장인을 타깃으로 한 UTO등을 통해 세분화 마케팅을 실현하였다. 또한 일부 고객에게만 제공되던 리더스클럽회원제 (Leaders club Membership)을 점차적으로 전체 고객에게 확대하여 011 고객 모두에게 일정 수준 이상의 혜택 (Benefit)이 제공될 수 있도록 함과 동시에 VIP 고객에게는 별도의 프리미엄 서비스를 제공하여 고객 모두가 회원제 (Membership)제도에 만족할 수 있도록 하였다.

또한, 타 이동통신사들의 세분시장(Segment)브랜드가 지속적으로 출범되고, 나 (Na), 카이 (Khai) 등 동일 목표고객층에 대한 세분시장마케팅 활동이 강화되자 2002년 TTL 브랜드력 강화를 위한 이미지혁신활동 (Renovation)을 실시하였다. 기존에 제공되던 혜택에 TTL Global Internship, TTL Guest House, TTL Club 등을 추가하였고, 브랜드 슬로건 (Brand Slogan)은 "Made in 20"로 변경하고, 광고 컨셉에도 다소 변화를 주었다.



[그림 5-2] 변화한 슬로건과 광고

처음에 경쟁사들은 TTL출시 직후 즉각적으로 적절한 대응을 하지 못했는데, 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 자기잠식(cannibalization)의 위협 때문이었다. 당시 PCS가입자의 상당 부분이 젊은 층이었는데 젊은 층을 목표시장으로 하는 새로운 브랜드를 출시한다는 것은 제 살 깎아 먹기였던 것이다. 더욱이 할인혜택이 많은 멤버십제도를 전체 가입자의 대부분을 차지하는 젊은 층 가입자에게 적용시키는 것은 수익구조에도 무리가 따를 수밖에 없었다.

둘째, TTL 상품 개념을 명확히 이해하지 못했다. 그들은 TTL을 하나의 요금제도로만 받아들였으며, 요금 제도에 대해서는 크게 우려하지 않았다. 가격 경쟁에서는 PCS를 따라잡을 수 없다고 생각했기 때문이다. 그 당시 기자들도 신상품 출시기자회견장에서 단말기 사진 찍기와 요금제 질문에만 열을 올렸던 점을 보더라도 그만큼 TTL이 종전에는 접할 수 없었던 획기적인 상품이라는 것을 알 수 있다.

셋째, 복합 상품으로 처음부터 전략적으로 개발된 TTL은 쉽게 따라올 수 없는 상품이었다. 비슷한 요금을 출시하거나 단순한 모방으로는 TTL이 거둔 성과를 따라올 수 없었다. TTL Zone과 비슷한 NA Zone이나 Khai Zone을 구축하는데도 일정 수준 이상의 물리적 시간이 필요했고, 고객이 미처 생각지 못한 혜택 (Benefit)을 제공함으로써 얻은 만족감은 그 이후 비슷한 서비스를 제공 받는 다고 해서 동일하게 얻을 수 있는 것이 아니었기 때문이다.

TTL 출범이 성공을 거두자 2000년 3월에 LG텔레콤의 카이 (Khai), 5월에는 KTF의 NA 등 10대 후반~20대 초반 가입자를 대상으로 하는 브랜드들이 출시되었다. 이후 Drama, Bigi, Khai 홀맨 등 성별과 연령대로 고객을 세분화한 브랜드 상품들이 쏟아져 나오며 세분시장마케팅 (Segment Marketing)의 전성시대를 이루었다

KTF의 경우 1318세대의 Bigi, 1924세대의 Na, 2535여성 타깃의 Drama, 2535남성을 위한 Main 브랜드를 출시하였다. TTL에 맞선 브랜드 Na는 초기에 '공짜가 좋아'라는 광고카피가 말해주듯 '공짜 서비스'를 강조한 브랜드였으나 공짜 이미지가 강조된 나머지 TTL보다 격이 떨어진다는 한계에 부딪혔다. 그리하여 2002년부터는 Na의 포지셔닝을 '대학생을 위한 프리미엄 브랜드' 즉 캠퍼스 브랜드로 새롭게 자리매김 하고자 하였다. 대학로, 압구정 등에 TTL Zone이 있듯 KTF도 각 대학에 컴퓨터를 무료로 사용할 수 있는 Na Campus Zone을 만들었다. SK텔레콤의 CARA 보다 먼저 출시된 Drama는 CARA가 결혼한 주부를 겨냥하여 현실에서 현명하게 살아가는 여성을 부각시킨 반면 25세 35세의 일하는 여성을 목표 고객층으로 고급스러운 이미지를 내세웠다.

LG텔레콤은 17~25세 사이의 개성이 강한 n세대를 메인 타깃으로 하는 문화와 이동통신을 결합한 문화브랜드 Khai를 선보이며 N세대 공략을 위한 본격적인 마케팅 활동을 하였다. Khai는 나이키와 제휴를 맺고 공동 마케팅을 전개하며, 신촌, 압구정동 등 젊은이들이 많이 모이는 지역의 카페와 레스토랑에 자체적으로 만든 천연색 색깔 잡지 'Khai'를 무료 제공하며 이미지 구축에 나섰다. Khai 홀맨 (Holeman)이라는 자체 캐릭터를 도입하기도 하였다.

그러나 2003년 정보통신부의 멤버십 제도와 요금제 연동에 대한 금지 조치로 전반적인 회원제 (Membership)에 제도에 변화가 생겼다. SK텔레콤의 경우 요금제와 멤버십은 연동시키지 않되 브랜드별 멤버십 제도는 그대로 유지하여 브랜드별 목표고객층에 유효할 만한 차별적인 제휴 서비스를 제공하고 있다. 반면에 KTF와 LGT는 각각 KTF 회원제 (Membership)와 LG텔레콤 회원제 (Membership)으로 세분시장 브랜드의 회원제를 모두 통합하였다. 그리고 3사 모두 기존의 세분시장 브랜드에 속해있던 요금제에 부가 서비스 옵션을 추가한 다양한 요금제를 제시하여 소비자들의 선택 폭을 넓혔다. 그러나 멤버십의 통합과 번호 이동성제도 등의 영향으로 이동통신 시장에서의 세분시장 브랜드에 대한 적극적인 마케팅은 2003년 말 이후 점차 소강상태를 보이고 있다.

TTL 성공 이후 수많은 모방 제품의 출시로 TTL 상품요소의 차별성은 점진적으로 희석되었으며, TTL 출시 초기 가입자들이 느끼는 자부심과 결속력도 감소하였다. 반면에 통신 기술의 발전으로 데이터서비스, 부가 서비스 등 통신 관련 서비스는 다양해지고 세분화 되었다. 그리고 서비스가 진화하는 만큼 이를 선택해서 사용해야 하는 소비자들도 진화하였다. 통신 회사의 이미지나 브랜드 인지도 등도 구매에 영향을 받지만, 고객들은 좀 더 까다롭게 통화품질과 요금, 멤버십 제도, 고객센터, 단말기, 부가서비스 등 제공되는 서비스를 통합하여 평가한 뒤 각 개인에게 가장 적절한 통신회사와 요금제 등을 최종 선택하게 되었다. 개인 뿐 아니라 가게 전체 지출에서도 통신비용이 차지하는 비율이 높아지자 이들도 합리적 소비를 위한 노력을 기울이기 시작했다. 또한 TTL이 돌풍을 일으키며 일종의 분위기 조성 (Boom up) 효과를 내어 단시간에 폭발적인 가입자 확보를 이루었지만, 개별화 되고 다양해진 소비자 욕구는 개별 브랜드나 상품이 시장을 휩쓰는 분위기 조성자체도 힘들어지게 하고 있다.

### 3. TTL의 고민과 전략적 과제

소비자의 욕구가 다양하지 않은 이동통신 산업에서 STP를 시도하여 통화품질, 가격이 아닌 새로운 혜택을 추가하였고, 독특한 커뮤니케이션 전략을 통해 기능적인 성격이 강한 제품을 감성적 제품으로 전환시킨 TTL의 차별화는 가치 차별화 마케팅의 최고봉이라 할 수 있었다. 하지만 TTL이 또 다른 차별화 요인을 찾지 않으면 안 되는 시기가 도래했다. TTL을 처음 기획할 당시 회사의 가장 중요한 이슈는 "경쟁체제 도입으로 급락하고 있는 시장점유율" 이었다. 경쟁체제가 도입되었으므로 시장점유율이 떨어지는 것이 당연하지만, 회사의 지속적인 성장 발전을 위해서는 하락하는 시장점유율을 관망하고 있을 수만은 없었기 때문에 전략적으로 찾은 해결방안이 TTL이었다. 그러나 현재 이동통신 시장의 중요 이슈는 비단 "이동통신 3사만의 단면적인 시장 점유율 경쟁"만이 아니다. TTL 출시 당시보

다 훨씬 복잡해지고, 다원화 되었다. 컨버전스(Convergence) 환경 속에서 다양한 유비쿼터스(Ubiquitous)상품과 서비스들이 출시되어 이동 통신회사와 방송사가, 이동통신산업과 금융산업이, 유선사업자와 무선사업자가 서로 견제하기도 하고 협력하기도 한다.

이러한 환경 속에서 TTL도 변해야 한다는 사실은 누구도 부정할 수 없을 것이다. TTL 뿐 아니라 세분시장의 브랜드(Segment Brand) 전체에 대한 고민이 시작되었지만 구체적으로 어떤 방향으로 나아가야 할 지 아무도 뚜렷한 해답을 내놓지 못하고 있는 실정이다. 당시의 시장 환경을 주도할 수 있게 해 주었던 시장세분화(Segmentation) 전략만큼 현재의 환경 변화를 능동적으로 대처할 수 있는 새로운 브랜드 전략이 필요한 시점인 것이다. 실제로 같은 가입자 층을 대상으로 하고 있는 TTL과 Na 그리고 Khai 세 개 브랜드 각각의 시장점유율과 가입자수는 2년 넘게 큰 변화가 없는 상태이다. 그만큼 브랜드 별로 한 두 가지 upgrade 하는 정도의 고민으로는 큰 변화가 없을 것으로 쉽게 예상할 수 있다.

<표 5-1> TTL, Na, Khai브랜드 가입자 현황

단위 :명

구분	2002.12	2003.12	2004.2
TTL	2,995,172(49.02%)	3,050,714(51.58%)	2,914,568(47.45%)
NA	2,735,204(44.76%)	2,478,119(41.90%)	2,814,662(45.82%)
Khai	379,993( 6.22%)	385,695( 6.52%)	413,292(6.73%)
합계	6,110,369	5,914,528	6,142,522

※ 괄호 안은 세 개 브랜드 총합을 100%로 했을 때의 점유율

자료: SK텔레콤 Biz. 전략본부 (2004)

이제TTL을 아무도 차별적 제품이라고 생각하지 않는다. 그럼에도 불구하고 TTL은 아마도 우리나라 이동통신 마케팅 역사가 언급될 때마다 어김없이 등장하게 될 것이다. 하지만 브랜드와 제품으로서의 가치는 역사와는 다르다. 언제든지 다른 브랜드나 제품으로 대체될 수 있기 때문이다. 선발 브랜드로서의 가치와 그 동안의 과감한 투자로 TTL이 가지고 있는 장점은 현재까지 전혀 없다고는 할 수 없겠지만, 이제는 또 다른 선택을 해야 할 시기이다. 단순하게는 경쟁사의 브랜드가 획기적으로 진화하여 잠식당할 수도 있고, TTL의 가장 기본적인 전략이었던 연령을 통한 세분화 자체의 의미가 없어질 지도 모른다. 이동통신 시장의 매출 구조에서 음성이 차지하는 비율이 현격하게 떨어질 수도 있다. 복잡해진 환경만큼이나 예상할 수 있는 시나리오도 많아졌다.

진행 가능한 시나리오는 무엇이며, SK텔레콤은 회사의 지속적인 성장 발전을 위해 어떠한 전략적인 선택을 해야 할 것인가? 또 다른 차별화 요인을 발굴하여 꺼져가는 TTL의 불

꽃을 되살릴 수 있을 것인가? 과연 어디서부터 다시 고민하여 새로이 TTL 바통을 이어가게 할 것인가? 무엇보다도 TTL로 시작되어 불붙기 시작한 이동통신 브랜드의 시장세분화(Segmentation)는 연령별, 성별 세분화까지 지속되다가 점차 식어가고 있는 추세이다. 번호 이동성이라는 큰 이슈 때문만은 아닐 것이다. TTL에 대한 고민이 더 깊은 이유가 바로 이 때문이다.

FGI룸을 나와 자신의 사무실로 돌아온 L상무는 혼잣말을 중얼거렸다. "우리는 TTL로 위기를 기회로 바꾼 경험이 있다. 극복해야 하는 난관이 있으면, 그로 인한 새로운 기회도 기다리고 있음은 TTL이 확인시켜 주지 않았는가?" 이를 확신한 L상무의 눈빛에 힘이 느껴졌다.

### <참고문헌>

- AD information, 2000, 1월호  
KIDSI, 한국 방송공사 설문조사, 1999  
SK텔레콤 Biz전략본부 자료, 2004  
SK텔레콤 마케팅 전략본부 자료, 1999. 12, 2000. 1  
SK텔레콤 무선사업부 자료, 1999. 12  
SK텔레콤 전략팀 자료, 2004  
허윤정 N세대를 움직이는 마케팅의 귀재들, 2000

## A Success Story of TTL: In Search of Another Differentiation

Sukekyu Lee \*

Byeongcheol Lee \*\*

### <Abstract>

This case addresses how SK Telecom, as a market leader in the matured market with high competition, has achieved the success by creating TTL concepts and products. Through the investigating of the leading company's marketing problem of differentiation of commodity service like SK Telecom, the case highlights the importance of differentiation which can lead the company to the competitive advantage. The key idea implied by the TTL case is based on the concept and a kind of culture community of target customers through the differentiation by various attempts. This case also addresses how to respond to maintain and keep the previous success over time.

▶ key words : Telecommunication Service, TTL, Brand Strategy, Membership Program, Benefits Program

---

\*\* Assistant professor of Marketing at SunKyunKwan University

\*\*\* Professor of Organizational behavior at Dongkuk University