

기술 전환기의 마케팅 전략: SK텔레콤과 3세대 이동통신 서비스*

김상훈

서울대학교 경영전문대학원 교수
(profkim@snu.ac.kr)

심소연

서울대학교 경영대학원 석사과정
(muse710@naver.com)

이승환

서울대학교 경영대학원 석사과정
(partof@naver.com)

주은혜

서울대학교 경영대학원 석사과정
(sarahjoo@naver.com)

본 논문은 국내 이동통신 산업의 역사와 주요 사업자간의 경쟁 구도를 살펴보고 SK텔레콤이 3세대 이동통신으로의 기술적 전환 과정에서 어떠한 마케팅 전략을 실행해야 하는지 분석한다. 2007년 초, 2위 사업자인 KTF가 SK텔레콤 보다 먼저 3세대 이동통신의 전국망 서비스를 개통함으로써 시장점유율 1위 기업인 SK텔레콤은 위기를 맞게 되었다. SK텔레콤이 시장리더십을 유지하기 위해 어떠한 대응 전략을 수립해야 하는지 논의하고 신규 서비스의 출시 타이밍과 브랜드 전략, 초기 시장에서 경쟁자와의 관계, 킬러애플리케이션(Killer Application)의 선택 등 하이테크 마케팅에서 기술 전환 시점에 고려되어야 하는 주요 이슈를 검토하고자 한다.

주제어: 기술전환, 브랜드전략, 통신마케팅, 킬러애플리케이션, 하이테크마케팅

1. 서론

‘최적화나 경쟁이나’

SK텔레콤 지동선 마케팅전략실장은 회의실 화이트보드에 적힌 두 단어를 응시하며 한동안 생각에 잠겨있다. 2007년 상반기 국내 이동통신시장은 전혀 새로운 국면에 접어들었으며 SK텔레콤은 하반기 전략 수립에 있어 딜레마에 빠져 있다. 성과 관점에서 최적화 전략을 선택할 것이냐, 브랜드 자산을 고려하여 선도 이미지 쟁탈전을 벌일 것이냐를 두고 선택의 기로에 서있는 것이다. 실질적으로 기업경영에 중요한 것은 성과이고 최적화는 분명 합리적인 전략이다. 그러나 1위 이미지가 흔들리고 있는 상황을 고려할 때 적군의 전술에 맞서 경쟁에 뛰어드는 것 또한 불가피해 보인다.

SK텔레콤은 한국 이동통신 시장에서의 최대 경쟁자인 KTF의 3세대 이동통신(이하 3G라 지칭) 서비스인 쇼(SHOW)의 가입자 증가 소식에 신경을 곤두세우고 있다. 2007년 7월 현재, SK텔레콤 차세대 이동통신 규격인 3G 서비스의 가입자 수가 KTF의 절반에 못 미치는 결과를 보이고 있기 때문이다. 이것이 줄곧 한국 이동통신 1위 기업의 자리를 지켜온 SK텔레콤의 이미지에 좋지 못한 영향을 줄 것이라는 긴박한 우려의 목소리가 나오고 있다. 기존 이동통신 시장에서 만년 2위였던 KTF의 적극적인 마케팅 활동은 3G 서비스의 확산을 예상보다 앞당겨 가입자 수가 급증하고 있다. 그리고 이에 대응한 SK텔레콤의 전국 3G 서비스가 시작된 지 4개월이 지난 지금, 3G 서비스의 전체 누적

게재확정일자: 2008. 07. 22.

* 본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

가입자 수는 100만 명을 훌쩍 넘어섰다. 따라서 3G 전국망 서비스 개시 이전에 SK텔레콤이 예측한 3G 서비스 가입자 수나 서비스 확산 속도는 이미 그 의미를 잃었으며, 새로운 예측에 의거한 신규 3G 서비스 마케팅 계획이 무엇보다 절실하게 필요한 시점이 되었다.

10조 원이 넘는 매출과 2,000만의 가입자를 확보하여 한국 이동통신 시장의 50%를 넘는 시장 점유율을 가진 SK텔레콤은 한국 이동통신 시장을 대표하는 1위 기업으로 군림하고 있다. SK텔레콤은 한국의 통신 시장에 대한 지배력을 넓혀 왔으며 독점적 지배를 우려한 정부의 시장점유율 규제 상한인 50%를 달성한 후 수년간 그 지위를 유지하며 2위 사업자 KTF와 3위 사업자인 LG텔레콤과의 격차를 멀리 벌려 놓았다. 그렇지만, 현재의 위치에 만족하지 않고 무선인터넷 사업 등 새로운 사업 영역으로의 확장을 끊임없이 진행하고 있으며, 미국이나 중국 등에서 활발한 해외 사업도 추진 중이다.

그런데 2007년 3월, 이동통신 시장의 만년 2위 사업자였던 KTF가 예상을 뒤엎고 발 빠르게 3G의 전국적인 서비스를 개시하면서 이동통신 시장에서 SK텔레콤 지위에 이상기류가 포착되었다. 그 이후 KTF의 공격적인 마케팅에 끌려 다니기 바빴던 SK텔레콤은 결국, 자사의 3G 서비스 브랜드인 '3G+'가 아닌 KTF의 'SHOW' 브랜드가 3G 대표 브랜드로 소비자에게 인식되는 상황에 직면하게 되었다. 이는 SK텔레콤의 중장기 마케팅 전략의 수정이 불가피해졌음을 시사하는 결과였다.

II. 국내 이동통신 산업의 개요

국내 이동통신 시장은 1984년 한국이동통신(주) 출범과 함께 시작되었다. 한국이동통신은 1988년 7월 서울올림픽을 계기로 이동통신 서비스를 본격 추진하게 되었고, 이후 공기업으로 10년을 지낸 뒤 1994년 7월, SK그룹이 한국이동통신의 경영권을 인수하면서부터 민영화의 길을 걷기 시작했다.

1994년, 통신사업 구조조정의 일환으로 신세기 통신이 제2 이동전화 사업자로 선정되면서 이동통신 산업은 독점체제를 종식하고 과점체제로 접어들게 되었다. 그리고 1996년 4월 SK텔레콤과 신세기통신은 세계 최초로 디지털 방식의 CDMA 서비스¹⁾를 제공하며 이동통신 산업의 본격적인 확산을 시작하게 된다. 이어 1997년 10월 한국통신 프리텔(KTF의 전신), 한솔PCS, LG텔레콤 3개사가 동시에 016, 018, 019 등의 번호로 PCS 상용서비스²⁾를 실시하였다. SK텔레콤이 독점하고 있던 국내 이동통신 시장이 본격적인 경쟁체제로 전환된 것이다.

이후 국내 이동통신 시장은 급속하게 성장하여 2000년에는 전체 이동통신 서비스 가입자수가 2,000만 명에 이르게 되었다. 가입자 유치 경쟁의 일환으로 이동통신 사업자가 단말기 가격을 보조해주는 보조금 제도와 가입비용의 감소, 사용요금 인하는 급속한 가입자 증가에 기폭제가 되었다. 그러나 통신망 구축을 위한 막대한 투자비 부담과 가입자 확보를 위한 마케팅 비용 부담으로 후발 사업자의 경영난이 가중되면서 정부는 서비스 시장의 과열경쟁을 방지하기 위해 2000년 6월부터 단말기

1) CDMA(Code Division Multiple Access): 미국의 Qualcomm이 개발한 확산대역 기술을 채택한 디지털 이동통신 방식으로 사용자가 시간과 주파수를 공유하면서 신호를 송수신하기 때문에 기존 아날로그 방식(AMPS)보다 수용용량이 10배가 넘고 통화품질도 우수함

2) PCS 서비스: 일반적으로 셀룰러폰과 유사한 방식이나 경제적인 가격으로 보다 양질의 지능망 서비스를 제공하기 위한 시스템으로 주목받고 있으며, 일반적으로 단말기 가격이 저렴하지만 셀룰러보다 고주파를 사용하기 때문에 통화 단절의 가능성이 높음

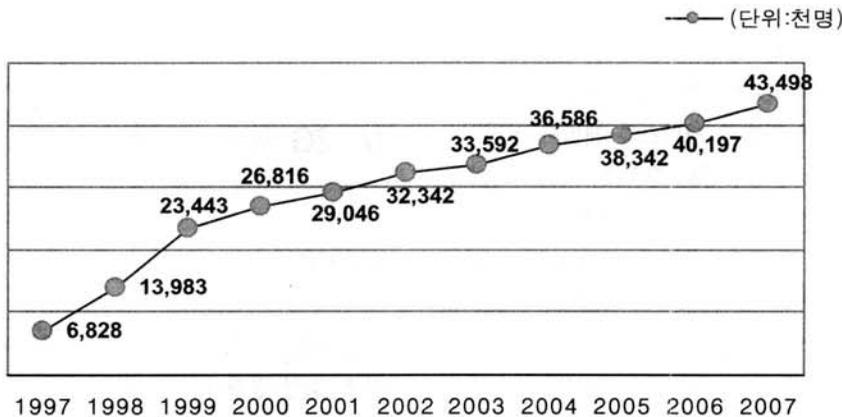
보조금제를 폐지시켰다. 2000년 한솔PCS는 대주주가 한국통신으로 변경된 이후 2001년 KTF에 합병되었고, 1999년 말 SK텔레콤과 신세기통신의 기업결합에 이어 2002년 신세기통신이 SK텔레콤에 합병되면서 국내 이동통신 산업은 SK텔레콤, KTF와 LG텔레콤 3사 경쟁체제로 전환되었고, 이후 현재에 이르고 있다(그림 1 참조).

III. SK텔레콤의 개요

1997년으로 거슬러 올라가면 SK텔레콤이 독점하고 있던 이동통신 시장에 후발 이동통신업체 4개사가 잇따라 등장하면서 이동통신 서비스 경쟁이 본격화되었으며, 이후 PCS 사업자들의 공격적인 마케팅전략과 과당경쟁으로 SK텔레콤의 독점적 지위는 위협을 받게 되었다. 수세에 몰린 SK텔레콤은 신개념의 차별화된 마케팅과 다양한 부가서비스

제공 등으로 적극적인 대응책을 마련하게 되고, 그 결과 확고한 리더의 지위를 유지하게 된다. 모바일 금융 서비스와 위성DMB 서비스와 같은 신규사업 발굴을 통해 새로운 서비스 기반을 창출하며 끊임 없는 기술개발과 상용화에 앞장서 줄곧 시장점유율 1위, 매출 1위라는 자리를 내주지 않고 있으며, 뛰어난 기술력을 바탕으로 해외시장 진출에도 적극적이다. 2000년 12월에 이동통신 서비스가 가입자 1,000만 명을 돌파했고 현재 2,200만 명의 가입자와 50% 이상의 시장점유율을 차지하고 있으며, 연 매출 10조 원의 규모를 가진 명실상부한 국내 1위 이동통신 사업자로 성장하여 대한민국의 이동통신 산업을 선도해오고 있다(그림 2 참조).

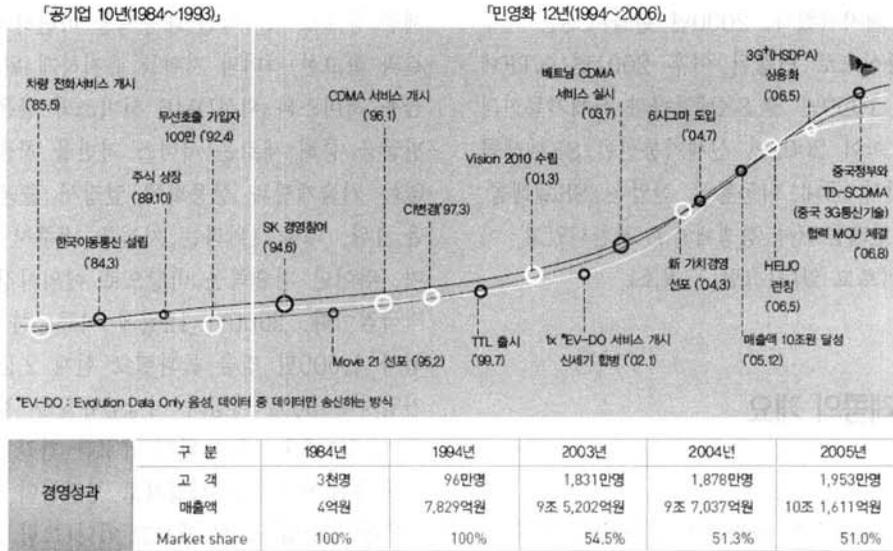
SK텔레콤의 1위 수성에 있어서는 '황금 주파수'로 알려진 800MHz 주파수³⁾의 넓은 송수신 반경과 상대적으로 우수한 통화품질이 한 몫을 했다. 지난 10년간 약 5조 원이나 되는 비용을 들여 전국 방방곡곡에 기지국과 중계기를 설치한 결과 전국에 음영지역 없이 거의 완벽에 가까운 커버리지



(출처: 정보통신부(2007.7))

〈그림 1〉 이동통신 서비스 가입자 수 증가추이 (1997-2006)

3) 800MHz 주파수의 경우 전파도달거리, 회절성능이 PCS의 주파수 대역인 1.8GHz에 비해 월등히 뛰어나 지하나 산악공간에서도 통화 성공이 유리함



(출처: SK텔레콤, <http://www.sktelecom.com>)

〈그림 2〉 SK텔레콤의 경영현황 및 경영성과

를 가지게 되었다. 그리고 이러한 통화품질의 자신감을 식별번호로 연결시켜 '스피드 011, 번호의 자부심'이라는 캐치프레이즈 전략을 펼친 것도 주효했다. 그뿐 아니라 SK텔레콤은 다양하고 혁신적인 부가서비스를 누구보다 먼저 - 때로는 세계최초로 - 제공함으로써 치열한 경쟁 속에서도 지속적인 성장을 거듭하여 왔다. 고객 개인의 다양한 생활패턴에 부합되는 고객 맞춤형 서비스의 개발과 차별적인 콘텐츠도 우량 고객의 충성도 강화에 크게 기여했다.

예를 들어 '네이트(NATE)'는 다양한 프리미엄 콘텐츠와 데이터를 PC, 휴대폰, PDA 등의 다양한 디바이스를 통해 제공하는 서비스이다. 국내 최대 음원을 보유하고 있는 유무선 음악포털 서비스 '멜론(Melon)'은 해당 사이트에서 실시간으로 음악을 듣거나 다운로드 할 수 있으며, 다운로드한 음악은 PC, MP3플레이어, 휴대폰 등 다양한 기기로 무제한 즐길 수 있다. 영화 마니아를 위한 시네마 인터페이스 '씨즐(Cizle)'은 인터넷 사이트와 휴대폰을 통해 영화, 공연 등 다양한 문화상품을 예

매하거나 문화 콘텐츠를 편리하게 이용할 수 있는 서비스이다. 이와 같이 SK텔레콤은 지금까지 누구보다 먼저 혁신적인 서비스를 제공함으로써 브랜드 파워와 상품기술력에 있어 명실상부한 선두주자로서의 위치를 누려온 것이다.

IV. 2G 서비스 경쟁자: KTF, LG텔레콤

4.1 KTF

KTF는 1997년 1월 출범 당시 업계 4위였으나 이후 소형·경량의 다양한 단말기 도입과 가격경쟁력, 공격적인 마케팅 등에 힘입어 비약적으로 성장했다. 하지만 위험을 회피하며 공격적인 투자를 최소화하는 전형적인 추종자 전략을 취한 KTF는 항상 SK텔레콤의 뒤를 이어 2위 사업자의 자리에 머물며 안정적인 수익구조를 유지해왔다. KTF는

SK텔레콤에 대응하기 위해 Na, Drama, Bigi와 같은 세그먼트 요금제 및 멤버십으로 세분화 된 브랜드 전략을 펼치기도 했으나 대부분 SK텔레콤의 신규 서비스를 모방하는 수준에 머물렀으며 시장 지배력 또한 강하지 않았다. 이후 2004년 번호 이동성 제도, 2005년 010 통합번호제도 등과 같은 이동통신 후발 업체를 지원하기 위한 정부의 정책에 힘입어 점유율 확장을 도모해 보았지만, 이후로도 점유율은 변함없이 유지되고 있다. 2007년 7월 현재 SK텔레콤의 시장 점유율이 50.5%인데 비해 KTF와 LG텔레콤은 각각 31.9%와 17.6%로 큰 격차를 보이고 있다(그림 3 참조).

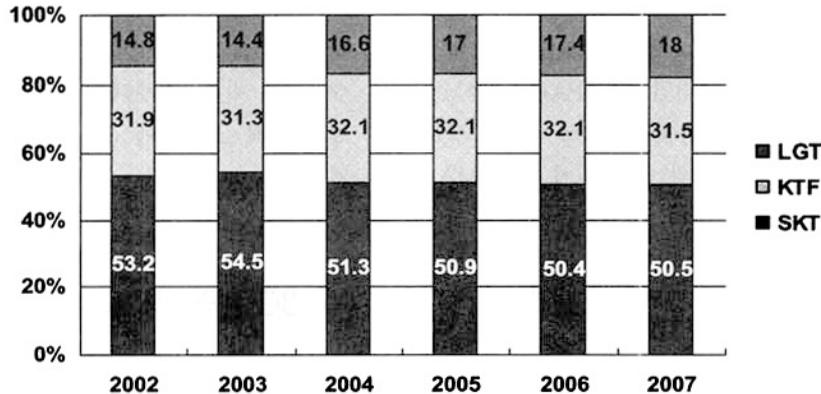
달려 왔다. 차별화된 상품과 공격적인 마케팅으로 노력을 펼치고 있지만 그 효과는 눈에 크게 띄지 않고 있다. 그 동안 후발주자로서 KTF와 마찬가지로 '후발업체 햇볕 정책'으로 불리는 정부의 비대칭 규제에 힘입어 수혜를 누리기도 했지만 최근 들어 정부 정책 패러다임이 '경쟁 활성화'로 전환되면서 특혜는 사라지고 있다. 최근에는 업계에 이른바 망내할인제도⁴⁾까지 경쟁적으로 도입되면서 무한 경쟁에 정면으로 맞서지 않을 수 없는 상황이다.

V. 3G 서비스 도입 및 초기 시장 환경

4.2 LG텔레콤

780만 명의 가입자를 갖고 있는 LG텔레콤은 그동안 자생기반 확보를 위한 가입자 확보에 항상 매

3G란 이동통신 기술의 발달과정에서 3세대 기기에 적용되는 국제전기통신연합(ITU)의 규격이다. 일반적으로 말해서 2003년 WCDMA⁵⁾ 서비스로



(출처: 정보통신부 주요 IT통계 현황 (2007.7))
(주. 시장점유율은 각 년도 말 기준, 2007년은 7월 현재)

(그림 3) 이동통신사별 가입자 시장점유율 추이 (2000-2006)

4) 망내할인제도: 같은 통신사 가입 고객끼리 통화하는 경우에 요금을 할인(30~50%) 혹은 일정시간까지 무료로 통화 가능하게 하는 제도
5) WCDMA(Wideband Code Division Multiple Access, 광대역 부호 분할 다중 접속): 이동통신 무선접속 규격으로 3세대 이동통신 기술 표준의 하나, 사용자가 시간과 주파수를 공유하면서 신호를 송수신하기 때문에 기존 아날로그 방식보다 수용용량이 10배가 넘고 통화품질도 우수한 CDMA의 대역이 확대된 기술

국내 3G 시장이 시작되었고 2007년 3월 HSDPA⁶⁾의 전국 서비스를 시작으로 3G 시장이 자리를 잡았다고 볼 수 있다. 기존 2세대 이동통신인 2G에서는 비동기식 GSM을 비롯하여 동기식 CDMA 등 전세계적으로 다양한 기술 방식이 채택되었으며, 기술이 같더라도 사용하는 주파수 대역이 800MHz, 1.8GHz 등으로 다양하였는데, 3G부터는 WCDMA와 HSDPA라는 동일 기술 규격으로 상용화를 진행하고 여기에 주파수까지 2.1GHz란 단일 주파수 대역을 사용하여 세계적인 통일성을 추구하였다.

기술적 측면에서 살펴보면, 1세대 아날로그 셀룰러폰은 1984년부터 시작되었고 2세대(2G) 디지털 PCS폰은 1996년부터 시작되었으며 3세대(3G)는 2002년부터 본격화 되었다. 3G 서비스는 기존의 음성, 문자 중심의 서비스에서 영상 및 멀티미디어 서비스로 패러다임을 전환하는 전기가 되었는데 기존 2G 서비스에 비해 데이터 전송 속도가 빠른 것이 특징으로, WCDMA의 경우 다운로드 기준으로 최대 2Mbps를 지원한다. 고속 데이터 통신의 보다 진보된 규격인 HSDPA는 14.4Mbps의 다운로드와 2~3Mbps의 업로드 속도를 지원하며 기지국에 대한 별도의 투자 없이 WCDMA 시스템을 개량하는 방식으로 서비스를 제공할 수 있다는 장점이 있다. HSDPA를 3.5세대 이동통신 기술이라 지칭하기도 하지만 넓은 의미에서 3G 서비스로 포함시킨다. 3G 서비스는 망 효율과 수용 능력면에서 2G 서비스에 비해 높다는 평가를 받고 있으며 3G 서비스의 주파수는 사업자들이 2.1GHz 대역을 공통적으로 사용한다. 따라서 2G 서비스에서는 SK텔레콤이 독점적으로 사용하던 주파수인 800MHz가 경쟁사보다 우수한 통화 품질을 제공

할 수 있는 강점으로 작용하였지만 3G 서비스에서는 같은 주파수 대역을 사용하므로 보다 공정한 조건에서 경쟁을 하게 되었다. 게다가 KTF가 2G 서비스를 위해 사용하던 주파수 대역인 1.8GHz는 3G 주파수 대역과 유사하여 기술적인 경험 측면에서 유리할 수 있다고 알려져 있다. 국내의 3G 사업자로 초기에는 SK텔레콤, KTF, LG텔레콤이 2.1GHz 대역의 주파수를 할당 받았지만 LG텔레콤이 주파수를 반납하여 3G 시장에서의 경쟁은 SK텔레콤과 KTF의 구도로 압축되었다.

2006년 3월, SK텔레콤이 최초로 HSDPA를 상용화하고 그 해 5월에 전국 25개 도시를 시범 도시로 선정하여 3G 서비스를 개시하였으며, 2007년 3월 1일에는 KTF가 SK텔레콤보다 앞서서 전국망 서비스를 개시하여 본격적인 3G 서비스 시대를 열었다. KTF는 당초 84개 주요도시에만 3G 망을 구축하고 나머지는 SK텔레콤과 로밍을 통해 커버리지 문제를 해결할 계획이었으나, 일본 NTT DoCoMo와의 제휴를 통해 독자적인 전국망을 구축하여 3월 전국 서비스를 시작하게 되었다. 이에 대응하기 위해 SK텔레콤도 당초 계획보다 2~3개월 앞당겨 3월 말에 3G 전국망 서비스를 시작하였다.

VI. 3G 환경하의 다양한 통신 서비스

3G 서비스의 가장 큰 특징은 데이터 통신에 강하다는 것과 유무선 통신의 경계가 사라져 PC와 휴대폰간의 경계가 모호해 졌다는 점이다. E-메일, 인터넷 웹 브라우징 등이 모두 휴대폰으로 가능해

6) HSDPA (High Speed Downlink Packet Access): W-CDMA를 확장한 고속 패킷통신 규격, W-CDMA나 CDMA보다 훨씬 빠른 속도로 데이터를 주고받을 수 있다는 것 때문에 와이브로와 함께 3.5세대 이동통신 방식으로 불림

졌으며 Phone to Phone 뿐만이 아니라 VoIP⁷⁾라는 기술을 이용한 'Phone to PC'의 통화가 가능해졌다. 높아진 데이터 통신 속도에 기반해 단순히 음성통화만이 아니라 서로 상대방의 영상을 보면서 통화할 수 있는 영상통화가 가능해졌다. 영상채팅, 영상사서함 등 영상기반의 부가 서비스도 제공 가능하게 되었으며 영화, 드라마, 스포츠 중계 등의 고화질 영상 콘텐츠를 휴대폰을 통해 시청할 수 있게 되었다. 인터넷의 직접 접속이 가능해져서 작은 화면 크기로 인한 어려움은 있으나 모든 유선인터넷 사이트를 휴대폰을 통해 직접 탐색할 수 있는 기술인 풀 브라우징(Full Browsing)도 가능해졌다. 기존 2G 서비스는 별도의 무선인터넷 포탈(SK텔레콤의 경우 네이트)을 통해야 했고 매우 제한된 콘텐츠의 접속이 가능했었다. 그러나 데이터 통신이 중요해지면서 다양한 데이터 요금제가 등장하였으며, 유럽형 GSM 방식의 가입자인증모듈(SIM)과 같은 USIM⁸⁾ 카드를 장착함으로써 새로운 비즈니스 모델의 등장을 가능케 하였다(그림 4 참조).



〈그림 4〉 USIM카드의 장착 실제 모습

또한 3G 환경에서는 휴대폰 교체 없이 해외에서 자동로밍이 가능하다. 즉, 이용하던 휴대폰 그대로

해외에서 음성통화, 영상통화, SMS, 데이터 전송 등 다양한 이동통신 서비스를 자유롭게 이용할 수 있게 된 것이다. 2G 서비스에서는 SK텔레콤만이 800MHz의 주파수 대역을 공통적으로 사용하는 미국, 중국, 호주 등 일부 지역(약 18개국)에서 자동로밍 서비스를 지원해 왔다. KTF는 해외와 호환되기 힘든 2G 서비스 주파수 대역(1.8GHz)의 문제로 해외에서 자동로밍이 원천적으로 불가능하였고 별도의 핸드폰 단말기를 공항에서 발급받아야지만 해외에서 로밍 서비스를 이용할 수 있는 등 한계가 있었다.

2G 서비스에서는 이동통신 서비스 네트워크와 단말기가 일체로 제공되었으나 3G에서는 접속 형식을 서로 구분할 수 있게 되어, 이용자가 USIM 카드를 가지고 휴대폰 단말기에 상관없이 3G 서비스에 접속하여 사용할 수 있게 되었다. 그리고 전화번호, 메시지 등 개인정보를 휴대폰 단말기가 아닌 카드에 저장할 수 있게 되어 단말기의 교체가 필요할 경우 별도의 데이터 및 정보의 이전 없이 카드만을 분리하여 신규 단말기에 장착하면 되고, 해외에서도 현지의 3G 서비스용 휴대폰 단말기에 USIM 카드를 장착하면 본인 전화번호로 로밍 서비스를 제공 받을 수도 있다. USIM 카드는 기본적으로 사용자 인증 기능을 제공하고 banking 카드, 멤버십 카드, 교통카드, 신용카드, 개인정보 저장 등의 기능과 다양한 콘텐츠를 저장할 수 있게 서비스 영역이 확대될 것으로 전망된다. 그러나 현재로서는 SK텔레콤과 KTF의 USIM 카드는 서로 호환되지 않고 있으며 이러한 문제는 추후 협의가 진행되면서 개선되리라 예상된다.

7) VoIP (Voice Over Internet Protocol): 인터넷 텔레포니의 핵심 기술로, 지금까지 PSTN 네트워크를 통해 이루어졌던 음성 서비스를 인터넷 프로토콜(IP)을 사용하여 여러 가지 다양한 서비스로 제공하는 것

8) USIM(Universal Subscriber Identity Module): 가입자 정보를 탑재한 SIM(subscriber identity module) 카드와 UICC(Universal IC card)가 결합된 형태로 사용자 인증과 전자상거래 등 다양한 기능을 카드에 구현한 것

VII. 3G 전국적인 서비스 개시

7.1 KTF 'SHOW'

2007년 3월 1일, KTF는 국내 최초로 전국 3G 서비스망을 개통하고 증저가 단말기를 내세워 본격적인 HSDPA 서비스를 시작하였다. KTF는 만년 2위의 이미지를 가진 사업자인 만큼 2G 시장에서의 열세를 만회하고 새로운 시장을 선도함으로써 장기 성장동력을 확보할 필요성을 절감하고 있었기 때문이다. 이에 KTF는 SK텔레콤보다 한발 앞서 3G 서비스의 주도권을 잡기 위해 소위 3G 올인 전략 즉, 전사적인 역량을 집중하는 전략을 선택하였으며 사전 준비 역시 철저하게 이뤄졌다.

3G 전국망 서비스 개시를 앞둔 2007년 1월, KTF는 휴대전화 제조업체인 팬택계열⁹⁾과 WCDMA 휴대폰 공급을 위한 전략적 제휴를 체결하여 단말기의 안정적인 공급처를 확보하였다. 이어서 2월 3G 서비스의 프리런칭 광고를 집행하였다. '3월에 SHOW가 시작된다'는 카피와 함께 수많은 정자가 난자를 향해 힘차게 나아가는 TV 티저 광고와 기발하고 실용적인 일상 속의 발명품을 보여주는 'People is innovative' 광고 등을 통해 SHOW 브랜드에 대한 강력한 호기심을 유발하였고, 독특하고 재미있는 브랜드 이미지를 전달하였다. 또한 '쇼당(SHOW堂)' 당원 모집 온라인 티저광고와 오프라인 창당 유세 이벤트를 통해 입소문이 확산되는 효과를 거두었으며 온라인 광고의 경우 UCC 패러디 붐을 일으키기도 했다.

서비스가 정식으로 시작된 3월부터는 영상통화 서비스에 초점을 맞춘 광고로 대대적인 물량공세에 나섰다. 세계적인 비디오 아티스트 '백남준 편', 속마음을 영상으로 전달하는 '사랑해 - 영상전화 편' 등을 통해 SHOW가 영상통화가 가능한 최첨단 이동통신 서비스임을 부각시켰고 그 이후에는 '영상로밍 편'과 '같은 값에 1,000자까지 쓰는 SHOW 문자 편' 등을 통해 3G의 차별화된 서비스를 강조하였다.

휴대전화가 생활 필수품이 된 만큼 SHOW라는 신규 브랜드는 언론과 소비자의 이목을 끌기에 충분했다. KTF의 마케팅 활동은 초기 광고를 화제거리로 만드는 것뿐만 아니라 3G 서비스 전용 증저가 단말기 출시, 3G 서비스 단말기 보조금¹⁰⁾ 지원, 다양한 요금제 운영 등을 내세우며 집중적으로 실행되었다. 결국 KTF의 SHOW에 대한 시장 반응은 이동통신산업 내 확고부동한 1위 SK텔레콤을 위협하게 되었다.

7.2 SK텔레콤 '3G+'

SK텔레콤은 2006년 3월 최초로 HSDPA를 상용화¹¹⁾하는데 성공하여 부분적으로 3G 서비스를 제공하고 있었지만 전국망 서비스를 개시함에 있어 2위 사업자인 KTF에게 선두 자리를 내주고 말았다. 2007년 3월 1일, KTF의 SHOW가 전국망 서비스를 개시하고 공격적인 마케팅 활동을 추진하자 SK텔레콤은 당초 5월 말 예정이었던 자사의 전국망 구축 계획을 앞당겨 2007년 3월 29일에 전국적인 서비스를 개시한다. SK 텔레콤은 3G+

9) 팬택계열: 2005년 12월 SK텔레텍 합병 후 현재 팬택, 큐리텔, 스카이 브랜드를 보유하고 있음.

10) 단말기 보조금 정책: 이동통신업체가 신규 가입자를 유치하기 위해 휴대전화 값의 일부를 대신 부담해 주는 제도. 가입자당 유치비용 = (단말기 보조금 + 광고선전비 + 기타 프로모션 비용) / 신규 및 전환 가입자 수

11) DBDM(dual band dual mode): 2개 주파수대역(밴드)와 2개 전송방식(모드)간 서비스 호환이 가능한 기술. WCDMA 전국망을 단기간에 구축하기 어렵기 때문에 SK텔레콤은 3G 상용화 이후 2G와 3G를 함께 사용할 수 있도록 DBDM 단말기를 출시했으나 기존 단말기 대비 고가에 제공되었음

라는 브랜드를 사용하며 '3G+ 이미 세상을 생중계하고 있습니다'¹²⁾라는 광고를 통해 자사가 먼저 3G 서비스 특히 영상통화 서비스를 제공하고 있음을 강조하고자 했다(그림 5 참조).

그러나 이동통신사업의 거대 리더기업으로서 2G 서비스를 이끌어 나갔던 모습과 달리 3G 서비스에 있어서는 전국망 서비스 런칭 이후에도 소극적인 자세를 취하였다. 2G에서 통화품질 개선을 위해 투자한 만큼 3G로 성급히 이동할 인센티브가 없었으며, KTF에 비해 2G와 3G 주파수 대역간 변동폭이 커 기술적인 문제가 뒤따랐기 때문이다. 또한 3G 관련 시설 및 설비에 대한 소극적인 투자와 3G 전용 단말기 준비 부족 등으로 인해 시장의 변화에 신속하게 대응하지 못하는 모습을 드러내었다.

결국 이 시기의 행보는 2G 시장에서 1위 사업자 위치를 굳건하게 고수하고 있는 SK텔레콤이 3G라는 새로운 시장에 대한 불확실성을 가능한 회피하려 했음을 보여준다. 2G 시장에서 누리고 있던마켓 리더로서의 우위를 최대한 지속하는 것이 자사에 이익이 되는 결정이라는 내부주장도 무시할 수 없었다. 언론을 통해 SK텔레콤은 2G와 3G 시장에서 적절한 점유율을 유지할 계획임을 밝혔다. 그러나 3G 판매 점유율에 있어서 3월 KTF의

SHOW가 84.9%, SK텔레콤의 3G+가 15.1%를 기록했고 이어 4월 SHOW가 90.6%, 3G+가 9.4%로 나타나는 등 SHOW의 약진이 계속되자 향후 3G 시장에서의 주도권 확보를 둘러싼 양사의 경쟁, 특히 SK텔레콤의 향방에 대한 관심이 고조되었다.

VIII. 3G 경쟁의 본격화

3G 시장에서는 모든 사업자가 동일 주파수 대역을 사용하게 되므로 SK텔레콤의 통화 품질상 우위는 사라지게 될 가능성이 크다. 따라서 2007년 2사분기가 되자 3G 시장에서의 브랜드 자산 확보의 중요성이 강력히 대두되었다. KTF는 이미 3G 서비스 브랜드 파워를 강화하기 위한 SHOW 캠페인을 대대적으로 펼치고 있었다. 한편 소비자 접점인 대리점에서는 고객 유치를 위한 양사의 단말기 밀어내기 전략이 치열한 경쟁을 벌이고 있었다. 3G 이동통신 서비스의 신속한 활성화를 위해서는 무엇보다 합리적인 요금ی 요구되었기 때문에 서비스 요금¹³⁾ 인하 경쟁 또한 불붙게 되었다.



〈그림 5〉 3G+ 광고 '3G+ 생중계 편'

12) TV 광고 외에도 SK텔레콤 본사 건물 외벽과 지하철, 버스 정류장 등에 휴대전화 화면 모양의 틀을 랩핑하는 프로모션을 통해 세상을 생중계 한다는 크리에이티브를 전달하고자 했음

13) 서비스 요금 구성 = 기본요금 + 음성통화료 + 영상통화료 + 데이터 요금 + 문자메시지 이용료 등

8.1 브랜드

KTF는 차세대 이동통신 서비스의 브랜드를 결정하기 위해 사내 공모를 열고 광고기획사를 통해 500여 개의 브랜드 이름을 발굴했다. 선별된 최종 3개 안 중에서 조영주 KTF CEO는 혁신성과 즐거움을 동시에 표현하는 브랜드인 'SHOW'를 선택했다. SHOW는 '쇼를 해라'는 다소 부정적인 어감을 가지는 표현이 상기될 수 있음에도 불구하고, 참신한 광고 전략에 힘입어 '보여주다'라는 영상통화 서비스를 연상시키는 브랜드로서 높은 인지도를 확보하게 되었다. 또한 후발주자의 이미지를 가지고 있는 기업 브랜드인 KTF와의 연결을 최대한 차단하는 전략을 통해 독자적인 3G 서비스 브랜드로서 2G 서비스와의 차별성을 전달하는데 성공하였다.

한편, 1위 기업 SK텔레콤이 선택한 브랜드는 '3G+'였다. 3G+는 3.5세대를 지칭하는 숫자와 부호로 이루어진 브랜드로서 더 나은 서비스로 새로운 가치를 더해준다는 의미를 전달하고자 했다. 이는 기술 자체를 지칭하는 용어를 그대로 브랜드로 취하면서 카테고리를 명확히 던지고 2G 사업과 마찬가지로 경쟁사 대비 우월한 지위를 확보하겠다는 자신감을 드러내는 브랜드 전략이었다. 3G+는 SHOW보다 먼저 만들어진 브랜드이다. 비록 전국망 개통은 KTF보다 늦었지만 상용화는 SK텔레콤이 앞서 이뤄졌으며 3G+ 역시 신생 브랜드인 SHOW에 비해 세상에 공개된 지 더 오래 되었다. 그럼에도 불구하고 3G+는 광고 커뮤니케이션 등의 미비로 아직 낮은 인지도를 보이고 있는 상황이다.

8.2 광고

KTF는 3월 SHOW 서비스 개시한 이후부터 6월까지 19편의 광고를 통해 영상통화, 커플요금제, 글로벌 자동로밍 서비스 등을 홍보했다. 영상통화의 주 상대가 가족이나 연인임에 착안해 영상통화 커플요금제 광고를 제작했고 '글로벌 영상로밍 편'에서는 프랑스 현지 식당에 있는 여자 친구를 위해 한국에 있는 남자 친구가 프랑스말로 대신 주문을 하는 장면을 담아냈다. '119장난전화 편'은 119요원에게 전화를 걸어 집에 코끼리가 있다고 주장하는 꼬마의 말이 영상통화를 통해 사실임이 드러나는 반전을 통해 재미를 선사하기도 했다(그림6 참조). 새로운 요금제인 'SHOW CGV¹⁴⁾ 영화요금 패키지'를 선보이며 내놓은 '쇼를 하면 공짜'라는 광고는 한 여성이 영화관 티켓창구 앞에서 무료관람권을 얻기 위해 코믹한 춤을 추는 재미있는 설정으로 인기를 끌었다.

SK텔레콤은 'Live on 3G+'라는 캐치프레이즈로 임신부가 태동이 느껴지는 복부를 남편에게 영상통화로 보여주는 '임산부 편'과 해외출장을 간 남편이 속옷매장에서 아내와 영상통화를 통해 선물물고르는 '속옷 편'을 통해 영상통화 기능을 전달했다. 지갑이 필요 없어진다는 컨셉의 3G+ USIM 서비스 광고도 전파를 탔다. 그러나 센세이션을 불러일으킨 SHOW의 광고에 비해 3G+의 광고는 강력한 브랜드 이미지를 구축하기에 역부족이었다. 결국 3G+는 SK텔레콤의 1위 이미지와 연결되지 못하고, 3G라는 기술적 용어와 이동통신서비스 브랜드 사이에서 소비자에게 혼동을 주는 모호한 브랜드로 전략하고 말았다.

14) CGV: CJ가 운영하는 국내 최대 규모의 멀티플렉스 영화관 체인



〈그림 6〉 SHOW 광고 '119 장난전화 편'

8.3 단말기

KTF는 고급형 2종, 중가보급형 5종, 실속형 2종 등 총 9종의 3G 서비스 단말기 라인업을 갖추고 중저가형 단말기를 중심으로 초기 시장에 침투했다. 소비자들이 2G 단말기와 3G 단말기를 영상통화 기능을 기준으로 구분할 수 있도록 '쇼폰'이라는 애칭을 붙이기도 했다. SK텔레콤은 한 발 늦기는 했으나 5월 LG전자를 통해 3G+ 전용 단말기를 출시하고 적극적인 프로모션 활동에 착수할 계획을 발표했다.

8.4 요금제

초기에 설정된 고가의 영상통화 요금¹⁵⁾이 사용자에게 사용 장벽으로 작용한다는 우려에 따라 양사는 경쟁적인 가격 인하 움직임을 보였고, 2007년 7월 현재 10초당 13원 수준으로 영상통화 요금을 내리게 되었다. SK텔레콤은 전국망 서비스를 개시하며 영상통화 요금을 10초당 30원으로 내려 10초당 36원에 제공하던 KTF가 요금 수준을 이에

맞추도록 이끌었다. 지인간 통화가 많은 고객을 위한 '투게더 요금제'와 통화량이 많은 고객을 위한 '다다익선 요금제'를 출시하기도 했다. KTF의 대표 요금제인 'SHOW CGV 영화요금제'는 기본료 만4천 원에 월정액 2천원을 내면 CGV에서 매월 1회 무료로 영화를 볼 수 있고 동반관람객 역시 할인혜택을 받는 패키지로 가장 많은 가입자를 확보했다.

8.5 기타 프로모션

KTF는 4월부터 '010 번호 자동전환서비스'를 시행하여 기존의 01X 식별번호 사용자가 전환 가입 시 번호 변경으로 인한 불편을 덜 수 있게 하였고, 전환고객에게는 가입비 면제의 혜택을 제공함으로써 SK텔레콤을 압박해 들어왔다. 이에 대응하여 SK텔레콤은 5~6월 2개월간 3G 서비스에 신규 가입하거나 기존 2G 서비스에서 전환한 가입자에게 3개월 동안 18만원 상당(천 명 한정)의 무료 영상통화를 제공했고, 월 1만원에 이용할 수 있는 '데이터 안심정액제'를 3개월 동안 무료로 제공하는 프로모션을 진행해왔다.

15) 기존 음성통화 요금의 2배 가량임

8.6 경쟁 현황

KTF의 선제공격과 SK텔레콤의 반격이 격돌한 2007년 2분기 이동통신업계는 천문학적인 마케팅 비용을 지출했다. KTF는 총 매출의 30%인 4,118억 원을 마케팅비용으로 투자했고, SK텔레콤은 총 매출의 24.7%인 7,031억 원¹⁶⁾을 마케팅비용으로 투자했다. 소비자 조사 결과 3G 서비스 가입 동기 중 단말기 요인의 비중이 가장 높은 것으로 드러나 대리점에서 '공짜폰'을 둘러싼 양사의 각축전이 치열하게 벌어지고 있었을 것으로 짐작할 수 있다.

3G 시장에 올인한 KTF와 2G와 3G를 병행하려는 SK 텔레콤의 대립은 계속되고 있다. 2007년 7월 현재 SHOW와 3G+의 3G 시장 점유율은 약 70 대 30이나 그 격차는 점점 줄어들고 있다. 3G 서비스 가입자가 전체 이동통신 시장에서 차지하는 비중은 3월 약 34만 명(0.7%)에서 6월 약 130만 명(2.73%)으로 크게 증가하는 추세이다.

IX. 3G 위기요인과 SK텔레콤의 미래

일반 소비자가 3G와 2G의 기술적인 차이를 이해하기란 쉽지 않다. 그러므로 3G 기술의 빠른 데이터 전송으로 구현된 영상통화는 3G를 대표하는 서비스로서 소비자가 3G로 전환해야 할 동기를 부여해줬다. KTF의 SHOW는 이러한 영상통화를 전면에 내세우는 브랜드 및 광고전략을 통해 시장을 선점하는 기회를 획득한 것이다. 하지만 SK텔레콤은 2G 시장에서 충성도 높은 프리미엄 고객을 다수 확보하고 있는 강자이다. 따라서 SK텔레콤이 KTF의 공격에 적극적으로 대응할수록 이동통신

시장의 중심이 빠르게 3G로 옮겨갈 것은 거의 확실하다고 할 수 있다.

문제는 SK텔레콤으로서는 이미 2G 시장에 대규모 투자를 했으며 시장의 절반 이상을 차지하고 있는 만큼 3G 서비스로의 전격적인 이행이 달갑지 않다는 것이다. 게다가 현재 SK텔레콤이 보유하고 있는 3G 네트워크 망의 최대 수용인원은 1,500만 명으로 제한된다. 네트워크 망을 증설하기 위해 새로 주파수를 할당 받을 경우 1조원 이상의 추가 비용이 예상된다. 2G 고객 가운데는 음성통화만 이용하는 세분 시장이 존재하며 모든 고객이 3G 서비스에 대한 니즈를 가지고 있지 않다는 점이 3G로의 전환을 감행하는데 걸림돌이 되고 있다.

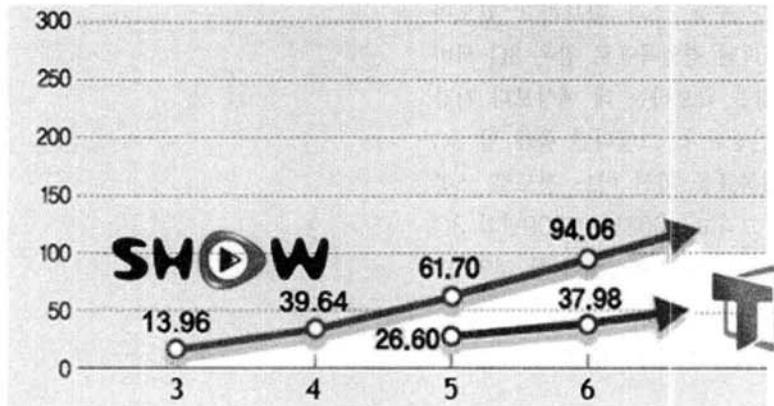
또한 3G 서비스의 대표적인 영상통화의 경우 통화상대가 한정되어 있고 통화환경에 제약이 있는 등 도입(adoption)에 장벽이 존재한다. 양사의 요금 인하 경쟁에도 불구하고 데이터 요금에 대한 저항 역시 쉽게 사라지지 않을 것으로 예상된다. 초기 단계인 3G 서비스가 제공하는 콘텐츠와 웹 이용환경 등이 아직까지 고객의 기대에 못 미친다는 문제도 간과할 수 없다.

그럼에도 불구하고 이동통신 시장의 전세가 역전되는 '뒤집기 쇼'를 보여주겠다는 KTF의 기세는 수그러들지 않고 있으며 이는 3G 서비스 가입자 추세와 월별 판매 점유율을 통해 현실로 드러나고 있다(그림 7 참조).

9.1 브랜드

SK텔레콤은 앞서 '스피드011'과 'TTL'이라는 메가 브랜드를 성공시킨 바 있다. 그리고 SK텔레콤이 2006년 7월 선보인 이동통신서비스 통합브랜드 'T'는 Telecom, Technology 등의 의미를 지니

16) 이 중 770억원이 광고선전비로 사용됨



(출처: 정보통신부 (2007.6))

〈그림7〉 3G 서비스 가입자 증가 추세 (단위: 만 명)

며 유비쿼터스 네트워크를 지향점으로 한다. '꿈꾸는 자의 특권 T' 런칭 광고 이후 '나는 나를 좋아한다. 나는 T다.' 등의 광고 캠페인이 집행되었다. 도입 초기에는 T가 무엇인지에 대해 소비자가 혼란을 겪기도 했으나 마케팅 노력을 통해 2G 이동통신 서비스 관련 브랜드를 통합하는 대표 브랜드로서 어느 정도 정착했다. 3G+와 별개로 2007년 3월부터 6월까지 T 광고 총 12편이 제작되는 등 T 브랜드 강화 움직임은 계속되었다. T World (엔터테인먼트 체험공간, 온라인 홈페이지), T Plan (요금제), T Login (휴대 인터넷), T Point (포인트 제도), T Interactive (휴대전화 대기화면 서비스) 등 기능별 세분화된 T 서브브랜드에 대한 광고가 노출되었다. 또한 2007년 5월부터는 이동전화 서비스가 24시간 늘 함께 하면서 다양한 서비스를 제공해 준다는 의미로 '24: hours T' 캠페인을 시작했다.

SK텔레콤의 향후 3G 브랜드 전략은 어떻게 되어야 하는가? '3G+' 브랜드를 보다 활성화시키는 적극적인 광고 전략을 수립할 것인가 아니면 지금이라도 '3G+'를 버리고 SHOW에 대응할만한 새로운 브랜드를 런칭해야 할 것인가? 그것도 아니

라면 2G를 포함하는 이동통신서비스 통합브랜드로 내세우고 있는 브랜드 'T'와 결합을 시도하는 것은 어떨까?

9.2 타이밍

2007년 초 SK텔레콤은 3G 서비스의 네트워크 안정화 및 보편화를 위해 약 2년 정도의 시간이 필요할 것으로 전망했다. 그러면서 최적의 타이밍에 투자를 집중하여 3G 시장을 탈환하려는 계획을 갖고 있었다. 그리고 지금까지 안정적인 매출을 보여주고 있는 수익원인 2G 시장으로부터 투자수익을 최대한 끌어내자는 것이 기본적인 입장이었다. 하지만 KTF의 적극적인 3G 시장 확대 노력에 힘입어 이동통신 시장이 빠르게 3G로 재편됨에 따라 SK텔레콤의 중장기 목표의 조정이 불가피해졌다. 그렇다면 이제 전면에서 나서 3G 리더십 탈환을 위해 3G 서비스에 대한 투자를 적극 앞당겨야 하는 것일까? 아니면 지금처럼 시장을 관망하며 KTF에 소극적으로 대응하는 전략을 계속 가져가야 하는 것일까?

3G 시장 확산이 속도가 붙으면서 SHOW는 당

초 목표보다 가입자 수를 초과 확보하고 있으며 SK텔레콤 역시 2007년 경영목표로 잡은 3G 서비스 가입자 150만 명을 확보하는 데 예상보다 기간이 짧아질 것으로 전망된다. 그렇다면 올해 말 3G 서비스 가입자 영업목표를 과연 어느 정도로 조정해야 하는 것일까? 그리고 2008년, 2009년의 3G 서비스 가입자 추이를 어떻게 예상해야 할 것인가?

9.3 비즈니스 모델 - Killer Application

3G 서비스에 대한 SK텔레콤과 KTF의 초기 광고는 대부분 영상통화에 대한 내용이었다. 이는 영상통화가 기존의 이동통신 서비스와 가장 차별화되며 고객들에게 3G 서비스의 기술적 진보를 쉽게 인식시켜 줄 수 있기 때문인 것으로 해석된다. 글로벌 로밍, 고화질 영상컨텐츠 서비스, USIM 카드 등 다양한 3G 서비스 가운데 영상통화기능을 소위 '킬러앱'으로 내세우며 강조하여 온 것이다. 특히 KTF는 영상통화를 전면에 내세운 'SHOW' 브랜드로 마케팅 총력을 기울이고 있는 상황인데, 그렇다면 SK텔레콤은 과연 3G 서비스 중 어느 것에 초점을 맞춰야 하는 것일까? KTF와 마찬가지로 영상통화를 강조하며 맞붙을 놓는 것이 올바른 전략일까? 아니면 다른 어떤 서비스를 선택하여 3G의 킬러 애플리케이션으로 부각시켜야 할까? 이때 3G 서비스의 진정한 킬러 애플리케이션은 무엇일까?

지동섭 상무는 청계천이 내려다보이는 'T-타워' 사무실에서 하반기의 마케팅 전략을 구상하고 있다. 냉철한 숫자들과 뜨거운 광고안을 앞에 두고 그는 시장의 위기를 돌파할 최선의 대안을 모색 중이다. 국내 이동통신 시장 부동의 1위, SK텔레콤의 고민은 아직 끝나지 않았다.

〈Teaching Note〉

기술 전환기의 마케팅 전략: SK텔레콤과 3세대 이동통신 서비스

Synopsis

SK텔레콤은 한국의 이동통신 시장에서 줄곧 1위의 지위를 유지하여 왔다. 그러나 2007년 초, 3세대 이동통신 서비스가 시작되면서 시장에 격변이 일어나게 되었다. 3세대 이동통신 서비스를 뜻하는 3G 서비스 환경에서는 고속의 대용량 데이터 통신이 가능하게 되어 영상통화와 다양한 신규 멀티미디어 콘텐츠 서비스가 가능해진다. 이런 와중에 기존 2세대 이동통신 시장에서의 만년 2위 이미지를 탈피하고자 KTF는 3G 시장에 총력을 투입하게 된다. SK텔레콤은 3G 서비스 상용화에는 먼저 성공하였으나 전국망 서비스에 대한 준비가 늦어졌고, KTF에 비해 초기 3G 서비스의 마케팅에 대한 투자가 적었다. 결과적으로 3G 서비스의 브랜드 인지도와 점유율 측면에서 KTF의 'SHOW'에 비해 SK텔레콤의 '3G+' 서비스는 열세에 놓이게 된다.

이러한 전세를 역전시키기 위해 SK텔레콤에 당장 필요한 것은 새로운 3G 서비스 마케팅 전략이다. 장기적인 목표와 단기적인 목표가 무엇인지 확인해야 하고 기존 이동통신 기술과 신규 기술의 적절한 조합 및 진화, 3G 서비스에 대한 브랜드 전략, 3G Killer Application의 발굴 등 신규 서비스에 대한 마케팅 전략 수립이 시급하다. 이 케이스에서는 경쟁사인 KTF와 SK텔레콤의 3G 시장 경쟁상황을 분석하고 SK텔레콤 입장에서 3G 서

스의 성공을 위한 마케팅 전략 이슈를 깊이 있게 살펴본다.

Teaching Point

본 사례에서는 시장 리더 기업인 SK텔레콤이 2세대 이동통신에서 3세대 이동통신으로의 기술적 전환 과정에서 어떠한 마케팅 전략을 수립해야 하는지 논의하는 과정을 통해, 하이테크 마켓에서의 기술 전환 시기 마케팅 전략에 대한 다양한 교훈을 배우게 된다. 국내 이동통신 산업의 트렌드와 경쟁에 대한 이해를 높일 수 있으며 마케터와 2위 기업의 서로 다른 마케팅 전략과 전술에 대해 배울 수 있는 기회를 제공한다.

이 케이스는 아래와 같은 마케팅 전략 이슈의 학습을 위해 사용될 수 있다.

- 기술 발전에 의한 시장 변화 대응
- 신규 서비스 및 브랜드 출시 전략
- 선도 진입자 우위(first mover advantage)의 요소
- 와해성 혁신(disruptive innovation)과 존속성 혁신(sustaining innovation)
- 초기시장 전략과 킬러애플리케이션(killer application)의 선택
- 네트워크 효과(network effect)와 혁신의 확산(innovation diffusion)

- 전환 비용(switching cost)

Assignment Questions

1. KTF(SHOW)의 3G 서비스 마케팅 전략의 핵심은 무엇이며 어떻게 실행했는가? 2위 기업인 KTF가 그러한 전략을 취한 이유에 대해 논의하십시오.
2. SK텔레콤은 3G 서비스 리더십 탈환을 위해 언제 3G 서비스로 가입자 이전을 본격화 하는 것이 옳을까? 당분간은 지금처럼 전면에 나서지 않고 KTF를 쫓아가는 방어적인 전략을 고수해야 하는지, 아니면 이제 공격적으로 3G 시장을 집중 공략해야 하는 것이 바람직한지를 비교 논의 하시오. 그리고 앞의 질문에 대한 의견을 토대로 SK텔레콤이 2007년 말 3G 서비스 가입자 목표치를 어느 정도 상향 조정해야 할지를 예측하고 2008년, 2009년도의 3G 서비스 가입자 목표치를 제시하십시오.
3. SK텔레콤의 3G 서비스 마케팅 전략의 핵심인 (1) 브랜드 전략과 (2) 킬러앱을 중심으로 한 향후 비즈니스 모델을 제시하십시오.

Analysis

1. KTF(SHOW)의 3G 서비스 마케팅 전략의 핵심은 무엇이며 어떻게 실행했는가? 2위 기업인 KTF가 그러한 전략을 취한 이유에 대해 논의하십시오.

1.1 Case의 내용을 참고하여 KTF가 어떠한 3G 전략을 취했는지 분석해본다.

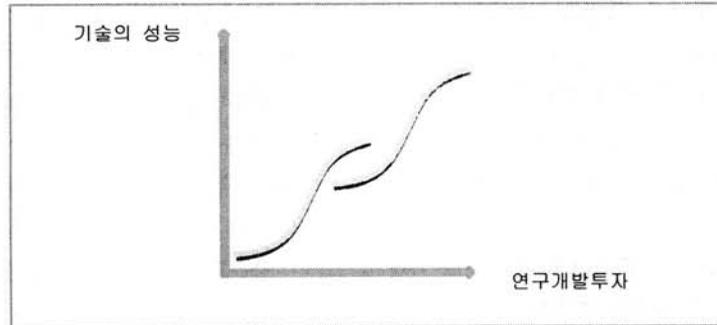
기존의 2위 사업자 KTF의 이미지를 벗고 3G 서비스 시장에서의 1위 도약을 위해 KTF라는 회사 이름은 숨기고 'SHOW'라는 서비스 브랜드를 만들어 전면으로 내세웠다. 그리고 영상통화라는 차별화된 신규서비스를 통해 2G와는 구별된 혁신적인 기술임을 강조하는 광고전략 및 커뮤니케이션 전략을 극대화하였다. 그리고 단말기 보조금, 번호 이동 혜택, 차별적인 요금제 등을 통해 2G 서비스 가입자의 3G 서비스로의 가입전환을 유도하며 전사적으로 3G서비스 올인전략을 펼쳐 나갔다.

1.2 2G 서비스 시장에서 철저히 추종자 전략(Follower Strategy)을 고수하던 KTF가 3G 서비스 시장에 선도 진입자 전략을 취하게 된 배경을 살펴본다.

SK텔레콤과는 달리 KTF는 2G에서 해외 자동 로밍 서비스가 제한되는 한계를 갖고 있어 자동 로밍 서비스가 가능한 차세대 기술 WCDMA로 이전할 동기를 갖기에 충분했다. 하지만 기존에 제공하던 2G와 3G 네트워크 망을 함께 유지하기에는 재정적 부담이 있어 KTF는 아예 단계적으로 2G 망을 견어낼 계획과 함께 3G 서비스 올인전략을 선택한다. 또한WCDMA라는 앞선 기술을 내세워 새로운 시장에서 기술적으로 진보한 선도적인 이미지를 확보하고자 3G 전국망 구축을 서두르게 된다.

1.3 이 문제를 통해 학생들에게 '선도 진입자 우위(first-mover advantage)'이론을 소개한다.

- 선도 진입자 우위(first-mover advantage): 시장에 가장 먼저 진입한 브랜드는 소비자들의 생각(Top of mind)을 먼저 점령하여 가장 먼저 기억되는 브랜드가 된다.
- 선도 진입자가 누리게 되는 이점



〈그림 2〉 Technology S-curve

로 개선되고, 단말기 가격 하락으로 인한 비용효율성이 높아질 것으로 예상되는 2008년 말에 3G 서비스 가입자 확보를 위해 마케팅 총력을 기울이는 것이 바람직하다.

2.2 이 문제를 통해 학생들에게 '기술발전 S자 곡선' 과 'Exploration & Exploitation 전략'을 소개할 수 있다.

기술발전 S자 곡선(technology S-curve)은 McKinsey의 컨설턴트 Richard Foster가 70년대에 제안한 것으로 기술의 진보를 예측하기 위해 자주 사용되는 분석도구 중 하나이다. 이 그래프는 연구개발 투자가 이루어짐에 따라 기술의 성능이 어떻게 향상되는지를 보여주며 제품 및 기술 대체와 관련된 의사결정에 도움을 얻기 위해 자주 활용되고 있다.

새로운 기술의 출현은 기존 기술을 계속해서 사용할 것인지 아니면 새로운 기술을 채택할 것인지에 대한 딜레마를 가져다 준다. 또 '언제' 기존 기술을 버리고 새로운 기술로 이전해야 하는 것인가 하는 '타이밍'의 결정도 쉽지 않다. 이러한 기술대체의 딜레마에서 기업이 취할 수 있는 대안은 크게 두 가지이다.

- Exploration 전략: 기존 기술을 버리고 신속하게 신기술을 채택함

- Exploitation 전략: 새로운 기술로의 이전을 유보하고 기존의 기술을 계속 이어감

SK텔레콤 입장에서 두 전략을 비교해 보면 다음의 <표 1>과 같다.

SK텔레콤의 경우 새로운 기술을 수용한 100만의 3G 서비스 가입자를 위해 안정적인 수익을 가져다 주는 2,100만의 2G 서비스 가입자를 포기하고 무리하게 3G 기술로 무게를 옮겨가는 것은 득보다 실이 훨씬 크다는 판단으로 Exploitation 전략을 취해 왔다. 하지만 언젠가 3G 기술로 이전을 해야 하고, 3G로의 이동통신 시장의 재편이 예상보다 빨라지고 있으므로 더 이상 기술이전을 늦춰서는 안 된다. 물론 지금 당장은 2G 시장을 모두 버릴 수는 없지만, 추가비용이 많이 요구되지 않는 2G 서비스를 수익원(cash cow)으로 삼아 신기술 3G로 신속히 이동해야 한다.

2.3 시장의 불확실성이 매우 높은 3G 시장에서 SK텔레콤이 가입자수 목표치 산출을 위해 고려해야 할 변수 또한 매우 많다.

SK텔레콤은 시장 수용도 + 경쟁상황 (경쟁사인 KTF의 가입자 수 추이) + 자사의 마케팅 리소스 + 정부의 규제 등의 복잡한 시장상황을 복합적으로 고려하여 가입자의 3G 서비스로의 이동

〈표 1〉

Exploration	Exploitation
<ul style="list-style-type: none"> • KTF의 3G 서비스에 대한 마케팅의 영향으로 소비자들이 기대하는 기술수준이 높아졌기 때문에 신속하게 3G 기술을 채택해야 한다. • 예상 외로 빨라진 시장 확산 속도 때문에 더 이상 선도자 KTF와의 격차가 벌어지면 따라잡기 힘들어질 것이다. • 소비자들에게 KTF의 3G 리더십 이미지가 굳어져 버리면 이후의 4G와 같은 신기술에서도 기술선도 이미지를 경쟁자가 이어갈 수 있다. • 사용자 기반을 먼저 확보하여 네트워크 효과를 기대할 수 있다. (예: 영상통화 서비스) • 간접 네트워크 효과를 위해서는 전략적 파트너십이 중요한데 리더의 위치를 확보하는 것이 중요하다. • 유선 인터넷 보급률이 높아 디지털 콘텐츠 관련 인프라 구축이 활성화되어 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 수익성을 고려할 때 3G 서비스를 위한 투자는 시기상조이다. • 너무 일찍 신기술 시장에 뛰어들게 되면 기술에 대한 소비자 학습, 커뮤니케이션 비용 등 시장개척비용이 많이 든다. • 3G로의 기술이전은 새로운 단말기 전환비용뿐 아니라 번호이동에 대한 저항과 같은 심리적인 전환비용까지 요구한다. • 신기술에 대한 커뮤니케이션 비용이 많이 든다. 결국 시장 초기의 마케팅 비용 과다지출로 전반적인 수익성이 악화될 수 있다. • 생활밀착형 서비스가 가능한 USIM도 아직 제한적이며, 본격적인 서비스 제공 시점도 불투명하다. • 성급하게 신기술로 대체했을 경우 3G 기술의 불확실성 때문에 가입자들이 2G로 역 이동할 가능성이 있다.

(migration) 속도를 탄력적으로 조절해야 한다. 현재 SK텔레콤 측에서 바라보는 가장 이상적인 목표치는 2G와 3G 단말기 가격이 같아질 것으로 보이는 2008년 말까지 KTF와 월별 3G 신규 가입자수 1~5만 차이를 벌여나가며 3G 서비스 전체 가입자수의 격차를 50~80만 명으로 유지하는 것이다. 이는 SK텔레콤 측에서 언제든지 마음만 먹으면 추적이 가능하다고 판단하는 격차 허용범위이다.

- 2007년 수정 목표치는 KTF가 제시한 320만 명 보다 80만 명 적은 240만 명으로 상향 조정
- 2008년의 3G 서비스 신규 가입자는 1,000만 명으로 예상되고 있음. 2008년에도 KTF와 50~80만의 가입자수 격차를 유지하기 위해서는 max. 500~515만 명의 신규 가입자 유치 목표 설정
- 현 2,200만 명의 가입자를 50:50 비율로 나

〈표 2〉

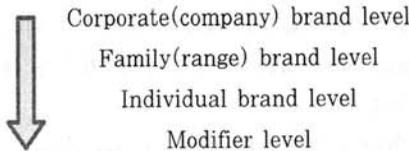
대안	3G+ 브랜드 활성화	신규브랜드로 3G+ 대체	T 브랜드로 통합
비교	<ul style="list-style-type: none"> • 3G+는 '더 좋다', '더 앞섰다'라는 이미지 전달 의도 • 먼저 런칭한 브랜드임에도 불구하고 후발 이미지 큼 • 망 식별 역할이 강해 브랜드로서의 identity 한계 • 무리하게 3G+ 브랜드를 고집할 근거가 약함 • SK텔레콤 내부에서 선호가 엇갈림 	<ul style="list-style-type: none"> • SK 텔레콤의 3G 서비스를 대표할 브랜드 런칭 • SHOW 브랜드가 워낙 성공을 거둔 상황을 고려할 때 막대한 마케팅 비용 예상 • 소비자 인식상 SHOW와 차별화되는 브랜드 포지셔닝 전략 필요 • 이미 경쟁이 시작된 시점에서 새로운 브랜드 구축은 준비기간과 비용의 문제 우려 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 이미지 유지 및 일관된 IMC 전략 적용 가능 • 2G와 3G의 차별적 소구가 어렵고 진부하게 비칠 수 있음 • 브랜드 계층화에 따라 세부 상품별로 브랜드 관리 가능 • 브랜드 확장 용이하며 소비자 혼란이 적음 • 모호한 브랜드 포지셔닝을 피하기 위해 지속적인 커뮤니케이션 필요

누는 2G와 3G 서비스 가입자 포트폴리오가 가장 이상적임. 이에 근거하여 2009년도 신규 가입자 목표는 max. 345~360만 명으로 정함.

3. SK텔레콤의 3G 서비스 마케팅 전략의 핵심인 (1) 브랜드 전략과 (2) 킬러앱을 중심으로 한 향후 비즈니스 모델을 제시하시오.

3.1 SK텔레콤의 브랜드 대안을 비교평가하고 3G 서비스의 브랜드 전략을 분석하시오.

Kevin Keller는 <Strategic Brand Management>에서 브랜드 계층(brand hierarchy)을 제시하였는데 브랜드간 공유되거나 각 브랜드 별로 고유하게 가지는 요소들을 파악하고 전체 기업의 브랜드 전략을 결정하는데 유용하게 사용된다. 브랜드 계층에 따라 브랜드 자산(brand equity)관리도 차별적으로 적용해야 한다. 일반적인 브랜드 계층 구조는 다음과 같다.



<그림 3> brand hierarchy

SK텔레콤은 자사가 보유한 2천만 명에 이르는 2G 고객을 고려하여 마케팅 활동을 설정해야 했다. 3G+가 앞선 기술임을 지나치게 강조하는 것은 절대 다수를 차지하는 2G 고객군에게 부정적인 영향을 줄 수 있다는 계산이었다. 이에 SK텔레콤은 3G+라는 브랜드를 철수하고 3G 서비스만을 구분하는 브랜드를 별도로 가져가지 않기로 했다. 대신 3G 서비스를 이동통신 서비스 브랜드인 T와 통합하고 영상통화 기능의 경우 T Live로 브랜드를 대체했다. 이는 전형적인 대표 브랜드(umbrella

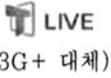
brand) 전략으로서 SK텔레콤이라는 기업 브랜드 하위에 T라는 개별 상품을 묶는 Family brand를 설정하고 그 아래 T Live, T Plan, T Login, T Interactive, T World 등의 Individual brand가 세부 마케팅 활동에 맞춰 대등한 브랜드 레벨에 자리한다.

KTF는 3G 서비스에서 KTF라는 자사 브랜드를 제거했다. SHOW는 3G 서비스 브랜드로서 선도 이미지를 선점하기 위해 영상통화를 전면에 내세웠고 2G에서 로밍 기능을 제공하지 못했던 열세를 극복하고자 글로벌 로밍 서비스 역시 부각시키며 최대한 KTF가 연상되지 않도록 마케팅 활동을 벌였다. 이는 1위 이미지의 프리미엄을 최대한 활용하려는 SK텔레콤의 브랜드 전략과 대비된다. 2위 이미지가 고착되어 있는 KTF라는 기업브랜드와 '단절'시키는 SHOW의 브랜드 아이덴티티 확립은 브랜드 확장 시 parent brand equity와의 연상이 부정적인 효과를 가져올 경우 적용 가능한 사례이다.

이로써 양사의 브랜드 구조는 다음과 같이 정리할 수 있다.

2007년 하반기 양사의 광고활동은 격렬한 양상을 보였다. T Live의 '영상통화 완전정복'은 영상통화를 사용하는 세대의 culture를 깔끔한 화이트톤의 배경과 세련된 모델을 활용해 유머러스하게 전달했다. 반면 SHOW는 '대한민국 보고서' 캠페인을 통해 평범한 사람들이 영상통화를 통해 일상을 공유하는 에피소드 형식으로 친숙함을 강조했다.

이후 SK텔레콤은 2008년 3월 '생각대로 T' 캠페인을 시작한다. '완전정복 캠페인'이 WCDMA, 망 내할인 등 새로운 기술과 서비스를 설명하는 캠페인이었다면 '생각대로 T' 캠페인은 다양한 상황을 통해 기술지향을 넘어 생활가치를 전달하는 'T'의 이미지 전달을 시도하고 있다. 특히, 이번 캠페인에서는 친근하고 단순한 멜로디와 공감 가는 노랫

	기업 브랜드		CDMA (2G로 지칭)
	상품 대표 브랜드		WCDMA (3G로 지칭)
	3G 서비스 브랜드 영상통화 중심		

〈표 3〉

킬러앱	킬러앱 선택시 장점	킬러앱 선택시 문제점
영상 통화	<ul style="list-style-type: none"> - 고객이 쉽게 이해할 수 있는 서비스로 호기심 유발 - 고객 커뮤니케이션이 상대적으로 쉬움 - 영상 관련 3G 부가서비스 발전 - 기존 진행 마케팅 방향과 일치 	<ul style="list-style-type: none"> - 영상통화 실제 수요 적음 (3G 서비스의 가입동기로 13.8% 만이 선택, 전자신문 2007년 12월 3일자) - KTF의 SHOW와 영상통화 서비스의 브랜드 연계가 강하며 SK텔레콤만의 차별성 부각 어려움 - 음성통화에 비해 비싼 통화요금
글로벌로밍	<ul style="list-style-type: none"> - 전세계 3G 서비스 지역 자동로밍 가능 - 서비스에 대한 고객 이해 쉬움 - 비즈니스맨, 관광객 등 실제 수요층 존재 	<ul style="list-style-type: none"> - SK텔레콤은 미국, 중국 등 18개국에서 2G 서비스로도 자동로밍 이미 가능 - 수익모델 문제 (인-바운드¹⁷⁾, 아웃-바운드¹⁸⁾ 통화의 통신 중개자 수익 배분 문제) - 모든 고객층에서 appeal하지 못함
무선 인터넷	<ul style="list-style-type: none"> - 3G 서비스의 가장 큰 특징 중 하나로 유무선 통신간의 경계가 사라져 다양한 서비스 제공 가능 - 무선인터넷 관련 매출은 증가 추세에 있음 (향후 발전 가능성 높음) 	<ul style="list-style-type: none"> - 웹 이용 시 화면 크기 및 유저 인터페이스 문제 (휴대폰 단말기 이슈) - 현재 무선인터넷 요금이 비쌈 - WiBro 등의 무선인터넷 기술과의 서비스 중복 (와해성 기술의 가능성) - 기존 2G 서비스에서도 제한적이거나 인터넷 서비스의 이용 가능
멀티 미디어 서비스	<ul style="list-style-type: none"> - 휴대용 MP3, PMP 등 멀티미디어 기기의 대중화로 고객들에게 다가가기 쉽고 실제 수요가 존재하는 서비스 - DMB 서비스 보급 - 유무선 인터넷의 통합 가능성으로 콘텐츠의 보급이 매우 빨라질 가능성 존재 	<ul style="list-style-type: none"> - 현재 전용 콘텐츠 부족 (간접 네트워크 효과 부족) - 동영상 감상 화면 크기 문제 (휴대폰 단말기 관련 이슈) - 무선인터넷 요금과 콘텐츠 요금의 문제 - 명확한 차별성 부재 (통합 멀티미디어 기기)

말의 '되고송'을 히트시키면서 통합브랜드 'T'의 인 지도를 높이는데 한 몫 하고 있다.

17) 인-바운드 통화: 국내에 들어온 외국인의 통화
18) 아웃-바운드 통화: 국내인이 해외에 나가서 하는 통화

3.2 3G 서비스에서 Killer Application은 무엇이 되어야 하며 그 근거는 무엇인지 제시하시오.

킬러앱은 다른 경쟁 제품을 몰아내고 시장을 완전히 재편할 정도로 인기를 누리는 상품이나 서비스를 뜻하는데 여기서는 3G 서비스에서 내세워야 할 차별화되는 서비스나 콘텐츠가 무엇일지에 대한 질문이다. 우선, SK텔레콤과 KTF가 3G 서비스 초기에 내세운 킬러앱이 무엇인지를 파악하는 것이 필요하다. 그리고 고객들이 신규 서비스를 쉽게 이해할 수 있게 하려는 관점에서 선택된 킬러앱과 어느 정도 성숙된 시장에서 수익성이나 차별성을 강조하는 관점에서의 킬러앱을 각각 살펴볼 필요가 있겠다.

KTF와 SK텔레콤은 모두 공통적으로 영상통화를 3G의 핵심 서비스로 고객들에게 전달하려 했다. 3G 서비스 초기에 2G 서비스와의 차별성을 부각하고 고객의 이해를 높이기 위해 3G 서비스의 고속 대용량 데이터 통신 서비스 중 영상통화를 중심으로 광고 및 고객 커뮤니케이션을 진행하였다. 여기서 영상통화가 3G 서비스의 킬러앱으로 초기에 부각된 것이 3G 서비스 가입을 유도하고 'SHOW'나 '3G+' 브랜드 인지와 평가에 어떠한 영향을 주었는지 논의되어야 하겠다. 향후 킬러앱을 계속하여 영상통화로 유지할지 새로운 킬러앱을 3G 서비스의 대표주자로 제시할지에 대한 분석 또한 필요하다.

참고문헌

- 김상훈(2004), 하이테크 마케팅, 박영사.
- 이상화(2007), 최근 3G동향과 기업전략, 전자부품연구원.
- 정보통신부(2000), IMT-2000 정책방안(초안).
- 정보통신부(2004), 전기통신에 관한 연차보고서.
- 한국전자통신연구원(2000. 02), 이동통신산업 주요 이슈 분석, 무선산업연구팀.
- 한국전자통신연구원(2000. 08), 이동통신관련 통계자료 모음집, 무선산업연구팀.
- Keller, K. L.(2008), Strategic Brand Management, Pearson Education.
- SHOW 홈페이지 (<http://www.show.co.kr>)
- SK텔레콤 홈페이지 (<http://www.sktelecom.com>)

SK Telecom: Transition toward 3rd Generation of Mobile Telecom Industry

Sang-Hoon Kim* · So-youn Shim** · Seung-hwan Lee*** · Eun-hei Joo****

Abstract

This case discusses the history and competition of Korean mobile communication industry, and the marketing strategy that SK Telecom executed during the period of 3rd generation technology transition. At the beginning of the year 2007, KTF, the number two player in Korean mobile industry, aggressively opened its 3rd generation mobile communication service before SK Telecom. The situation was regarded as a threat to the current leader, SK Telecom. The counter strategy for SK Telecom to maintain its market leadership will be discussed. Also, subjects that should be considered at time of technology transition, such as new brand strategy, relationship with competitors in early market environment, and killer application, will be examined.

Key Words: brand strategy, exploitation, exploration, high-tech marketing, killer application, technology transition

* Associate Professor of Marketing, Graduate School of Business, Seoul National University
** Graduate Student, College of Business Administration, Seoul National University
*** Graduate Student, College of Business Administration, Seoul National University
**** Graduate Student, College of Business Administration, Seoul National University