

대기업으로 도약하는 한국의 영어 학원: 영어 학원 산업의 환경 변화

홍진환*
최인혁**
임성준***

한국의 사교육 시장 규모는 무려 30조원에 육박한다고 추정되지만 이러한 거대한 시장 규모에도 불구하고 이에 대한 경영학적 연구는 거의 이루어지지 않았다. 본 사례는 한국 사교육 시장에서 중요한 비중을 차지하는 영어 학원 산업을 대상으로 산업 내 경쟁 구조를 비롯하여 산업을 둘러싼 환경의 기회와 위협 요인을 알아보고, 영어 학원 산업 내 기업들이 추구하는 전략 대안들에 대해 논의하기 위해 개발되었다.

온라인 교육시장의 성장과 금융 자본의 사교육 산업에 대한 투자 확대, 이명박 정부의 영어 공교육 강화 정책 등 영어 학원 산업은 새로운 환경 변화를 맞이하고 있다. 과거의 경우에도 영어 학원 산업은 외부 환경 변화에 따라 기업체의 부침이 심하게 나타났다. 과연 현재의 환경 변화는 영어 학원들에게 어떤 기회와 위협이 될 것이며, 어떤 전략 대안을 찾을 수 있을까?

주제어: 영어 학원, 사교육 시장, 산업 환경 분석

1. 서론

한국의 사교육시장 규모는 약 30조원대로 추정되며, 이는 자동차나 이동통신 시장 규모를 능가하는 거대한 시장 규모이다. 최근 대통령직 인수위원회의 영어 교육 강화 방침에 따라 핫 이슈로 부각된 영어 교육 시장의 규모는 한국 사교육 시장의 절반에 해당하는 15조원 규모로 추정되고 있다. 그러나 사교육에 대한 연구는 교육적, 사회적 측면에서 주로 이루어졌을 뿐, 이러한 거대한 시장에 대한 경영학적 연구는 별로 이루어지지 못했는데, 그 이유는 학원을 중심으로 한 사교육 시장은 주로 소규모의 학원들이 산재되어 있으며, 기업화가 제대로 이루어지지 못해 경영의 투명성이나 데이터의

신뢰성을 갖기 어려웠기 때문이다.

그러나 교육 시장은 소득수준의 증가와 함께 지속적 성장이 예상되는 유망한 산업으로서, 사교육 업체들도 주식시장 상장이나 투자유치 등의 본격적인 기업화를 추구하고 있다. 교육산업의 선도업체인 메가스터디는 코스닥 시장에서 시가총액이 2조원에 육박하고 있으며, 칼라일 그룹을 비롯한 국내 및 해외 투자자들이 한국의 사교육 산업에 대한 투자 규모를 확대해 나가고 있다.

본 사례는 사교육의 대표적 사례인 영어 학원을 산업적으로 분석해 보는데 그 의의가 있다. 영어 학원 산업의 산업내 경쟁 구조를 비롯하여 산업을 둘러싼 환경의 기회와 위협 요인을 알아보고, 주요 영어 학원 기업들이 추구하는 전략 대안들에 대해 논의하기 위해 개발되었다.

논문접수일: 2008. 11. 14. 게재확정일: 2009. 02. 20.

* 중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정(jinhongs@naver.com), 주저자

** 중앙대학교 경영대학 교수(ichoi@cau.ac.kr)

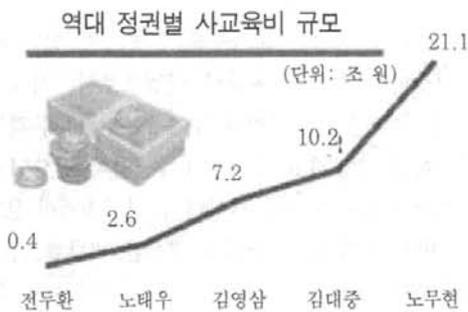
*** 중앙대학교 경영대학 교수(slimb@cau.ac.kr), 교신저자

II. 영어 학원 산업의 개요

2.1 시장 규모

2.1.1 사교육 시장 규모

통계청에서 발표한 '2007년 사교육비 실태조사'에 따르면, 2007년 한국의 초·중·고교생의 사교육비 규모는 20.4조원으로 집계되었다. 그러나 여기에는 유아 교육비, 학원 교재비 및 급식비, 대학생의 사교육비 등이 제외되어 있으며, 이를 포함할 경우 30조원을 넘는 규모로 추정되며,¹⁾ 이러한 교육 시장의 규모는 국내 자동차(24조원)나 이동통신(20조원) 시장을 뛰어넘는 거대한 규모라 할 수 있다.



자료: 서울경제신문 (2007.12.27) 새 교육 백년대계 설계를

〈그림 1〉 역대 정권별 사교육 시장 규모

한국의 사교육산업의 발달은 한국의 높은 교육열과 치열한 입시 경쟁, 교육 수요자를 배려하지 않는 일관성 없는 교육 정책 등이 복합적으로 작용되

어 나타난 독특한 현상이라 볼 수 있다. 특히 1990년대 들어 과외금지 조치가 해제되면서 사교육 시장은 기하급수적으로 성장하였다. 정권이 교체되고 정치적 이해관계가 바뀔 때마다 교육정책의 궤도 수정이 뒤따랐고, 공교육에서는 이러한 변화들을 따라가지 못하는 상황에서 학생들의 사교육 의존도가 높아질 수밖에 없었다.

한국 사교육 시장의 독특성은 다른 나라와의 비교에서 그 차이가 명확히 드러난다. 다음의 〈그림 2〉에서 보듯, GDP대비 공교육비는 4.4%로 OECD 평균인 5.0%에 미치지 못하는데 비해, 사교육비는 GDP의 2.8% 규모로 OECD 평균인 0.7%를 훨씬 능가하고 있다. 이러한 통계는 각 나라의 교육 체계 및 공교육 재정 규모 등의 차이에 따른 결과 이기는 하나, 전반적으로 높은 사교육비 비중은 국내 시장만의 특수한 사회적 상황과 연관성이 높다.

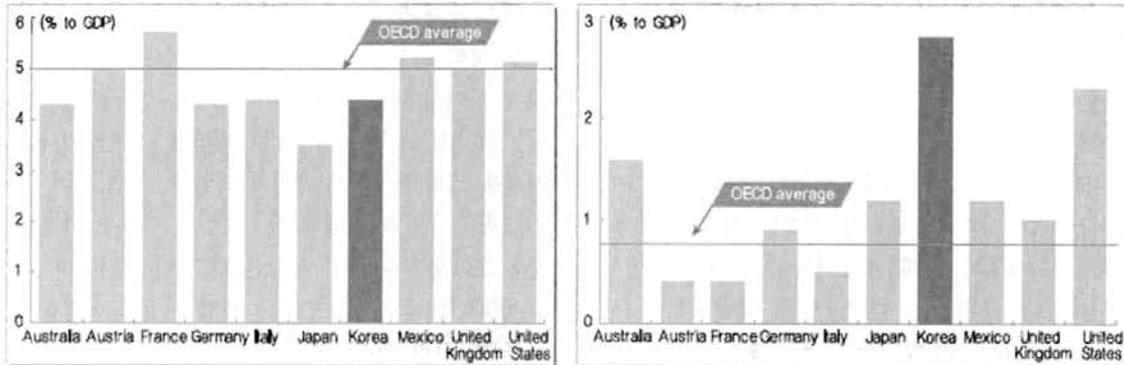
대학 서열화와 관련된 입시 문화, 특목고 열풍 등에서 보듯이 한국인의 높은 교육열에 비해 취약한 공교육 시스템 및 공교육에 대한 불신, 여성의 경제 활동 참여 확대에 의한 사교육 대상 연령층의 확대 등으로 인해 정부의 사교육비 경감 대책에도 불구하고 가계의 사교육비 부담은 단기간에 쉽게 해소되기는 어려운 부분이다. 따라서 사교육에 대한 부정적 인식이 존재함에도 불구하고 사교육 산업은 향후에도 지속적인 성장 잠재력을 보유하고 있다.

2.1.2 영어 학원 시장 규모

30조원 규모의 한국 사교육 시장에서 가장 높은 비중을 차지하는 것은 영어와 관련된 사교육으로서 영어 관련 사교육비는 15조원대로 추정된다.²⁾ 이

1) 서울증권(2007)은 국내 교육산업의 규모를 가구수 x 연평균교육비 지출로 계산해 약 50조원으로 추정했으며, 현대경제연구원(2007)은 사교육 시장의 규모를 33조원으로 추정하였다. 한편, 공교육 및 유학 등을 고려할 경우 교육 산업은 50조원 규모의 거대 산업이라 할 수 있다.

2) 삼성경제연구소(2006)는 한국의 전체 학생(1,193만명)들의 영어 관련 월평균 사교육비를 10만원으로 가정할 경우 14조 3천억원에 이르며, 여기에 TOEIC, TOEFL 등의 영어시험 비용 등을 가산해 15조원 규모로 추정하였다.



자료: OECD, Education at a Glance 2007 (2004년 Data), 서울증권 (2007) 재인용

〈그림 2〉 OECD 국가의 GDP대비 공교육비(左) 및 사교육비(右) 비중

는 인구가 한국의 2.6배에 달하는 일본의 영어 관련 사교육 비용 6,283억엔 (약 5조원)을 훨씬 능가하는 규모이다. (삼성경제연구소, 2006)

영어 학원은 소규모의 개인 사업자 중심으로 산재되어 있어 정확한 데이터를 추산하기는 어렵지만, 15조원 규모의 영어 교육 시장에서 높은 비중을 차지하고 있다고 추정된다. 통계청 (2007)에 따르면, 전국의 어학학원은 9,748개로 1조 9,466억원 시장을 구성하고 있으며, 입시학원은 32,829개로 4조 3,252억원 시장을 구성하고 있다. 또한 TOEIC, TOEFL 등 영어 테스트 시장도 응시료 (2,236억원)와 교육비 (1조 2천억원)를 합쳐 1조 5천억 시장을 이루고 있으며,³⁾ 유치원이나 초등학교학년의 주니어 영어시장도 3,400여개의 학원과 학습지 등을 합쳐 1조 5천억~2조원의 시장으로 추정된다. 이를 종합해 볼 때, 영어학원 시장 규모는 2조원~4조원에 이르는 것으로 볼 수 있다.

2.2 영어 학원 산업의 역사

한국에 영어 학원이 본격화된 것은 1969년에 설

립한 파고다 어학원에서 비롯되었다고 볼 수 있다. 이후 시사영어사(1961년 설립)가 1974년 뉴월드 학원(현 YBM/e4u 어학원)을 개원하는 등 꾸준한 성장세를 유지해 왔다. 80년대 서울 올림픽과 해외여행자유화 조치, 90년대의 과외 허용조치, 90년대 후반의 IMF로 인한 유학 시장 확대와 취업시 영어 성적 필수화 등 외부 환경 변화를 계기로 급속한 성장을 나타냈으며, 이러한 변화에 잘 대응한 업체가 선도업체로 부상하곤 하는 현상이 이어졌다.

영어의 중요성이 부각되기 시작한 80년대는 86년 아시안게임과 88년 올림픽 유치를 계기로 한국 국민들이 비로소 국제화에 눈을 뜨기 시작한 시기였다. '세계는 서울로, 서울은 세계로'라는 서울 올림픽의 캐치프레이즈로 상징되듯, 외국인과의 접촉이 생기기 시작하면서 영어회화 학원을 중심으로 수강생이 늘어나기 시작했다. 게다가 80년대 후반의 3저(저금리, 저달러, 저유가)호황으로 인해 한국의 무역수지 흑자폭이 커지면서 단행한 '해외여행 자유화 조치'는 한국인들에게 어려워 보였던 해외여행의 꿈을 현실화시켜주면서, 영어 학원의 회

3) 조선일보, 토폴 시장 규모 (2006.10.26)

화 클래스는 더욱 인기를 누리게 되었다. 한편 80년도부터 시행된 과외 금지조치로 인해 중고생들의 학원 교습은 금지되어 있었기에, 학생들에게는 영어카세트 강의가 필수적인 부교재였다.

김영삼 정부가 '세계화'를 주창한 90년대에 들어와서도 영어 회화 클래스의 인기는 지속되었는데, 특히 대학생들의 해외 배낭여행이 붐을 이루면서 배낭여행을 준비하는 대학생들을 중심으로 시사 ELS, 파고다, 민병철어학원 등의 영어 회화 클래스는 인기가 높았다. 한편, 90년대 들어서 학원 수강 등의 중고생 과외가 허용되면서 동네마다 보습학원들이 우후죽순처럼 생겨났다. 보습학원들은 개인사업자로서 교습법이나 경영의 틀이 제대로 갖춰지지 못했는데, 중고생 영어카세트 판매로 브랜드 파워를 갖춘 정철학원은 지역 보습학원들을 대상으로 한 프랜차이즈 사업을 통해 성장했으며, 향후 학원들의 프랜차이즈화를 촉진하는 계기가 되었다.

90년대 후반에는 IMF 외환위기가 발생하면서, 각 기업들이 구조조정을 통해 인력을 감축하고 신규 채용을 줄였는데, 이들을 중심으로 해외 유학이 붐을 이루게 되었다. 이 시기에 강조되었던 '글로벌 스탠다드', 외국과의 협상 과정에서의 열세, 해외 유학파의 급부상 등은 높은 환율에도 불구하고 많은 이들이 해외 유학을 준비하도록 만들었다. 이 과정에서 소위 '유학영어'라는 TOEFL, SAT, GRE, GMAT 등의 유학 시험을 준비하는 박정어학원, 이익훈어학원 등이 호황을 누리게 되었다. 한편 국내 기업들도 취업시 영어 성적을 중요하게 보기 시작하여 입사 서류에 TOEIC 등의 영어 시험 성적을 기재하도록 하면서, TOEIC 시험 시장은 대호황을 맞았다. TOEIC (Test of English for International Communication)은 미국 교육평가위원회(ETS: Educational Testing Service)가 상업 및 국제적 공용어로서의 영어 숙달정도를 측정하기 위해 개발한 시험 제도의 상표명으로, 비

즈니스 수행에 필요한 기본적인 여행·식사·사무 생활 대화 등을 다루는 시험이다. 국내 대기업들이 자체 영어시험 대신 TOEIC 성적을 요구하면서부터, TOEIC의 한국 사업을 대행한 시사영어사는 사세를 크게 확장하는 계기가 되었다. 한편 영어 조기교육을 주장하는 영어 유치원들도 부유층 가정을 중심으로 인기를 끌기 시작한 것도 이 시기였다.

2000년대에 들어오면서도 취업 시장의 어려움으로 인한 시험 준비반의 인기는 지속되었으며, 헤커스어학원 등이 기존 강자들을 제치고 선두권으로 부상하는 등의 업계 판도 변화가 있었다. 그러나 무엇보다도 영어 학원 시장의 지각변동을 일으킨 것은 외교 등의 '특목고' 열풍이었다. 평준화된 일반 고교에 비해 명문대 입학 및 해외 유학 준비에 유리하다는 입소문을 타고 초등학교 고학년부터 특목고 입시를 준비하는 게 유행이 되었으며, 이에 맞추어 특목고 대비반을 운영한 청담어학원, 토피아 등이 크게 성장하였다. 한편 IT기술의 발전과 온라인화가 급속히 진행되면서 온라인 교육의 인기도 높아졌다. 메가스터디는 온라인교육의 대명사로 시가총액 2조원대의 회사로 성장했으며, YBM회사, 이투스 등도 온라인 교육을 통해 사세를 확장했으며, 영어 학원들도 오프라인 수강뿐 아니라 온라인과의 통합교육 프로그램을 필수적으로 갖추기 시작하였다. 지역 학원들에 대한 프랜차이즈화도 급속히 확산되어 이제는 대부분의 영어 학원들이 프랜차이즈 가맹학원을 모집하고 있다. 이중 선두주자는 어린이 영어 중심의 GnB영어학원으로서 전국적으로 1,650개의 가맹점을 보유하고 있다.

각 시기별 주요 환경요인과 선도업체들을 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 외부 환경 변화에 따른 선도업체의 변화

	주요 환경 요인	인기 클래스 (선도업체)
1980년대	<ul style="list-style-type: none"> • 88 서울올림픽, 해외여행자유화 • 과외금지조치 	<ul style="list-style-type: none"> • 생활영어 중심의 영어회화 (시사, 파고다, 민병철..) • 중고생 영어카세트 (시사, 정철, 민병철..)
90년대 전반	<ul style="list-style-type: none"> • 해외여행 및 대학생배낭여행 붐 • 과외 허용 조치 	<ul style="list-style-type: none"> • 생활영어 중심의 영어회화 (시사, 파고다, 민병철..) • 모음학원의 프랜차이즈화 시작 (정철..)
90년대 후반	<ul style="list-style-type: none"> • 취업 영어시험의 TOEIC대체 • IMF 경제위기와 유학 붐 • 영어 조기교육 바람 	<ul style="list-style-type: none"> • TOEIC 급평창 (시사) • TOEFL 및 유학대비영어 (박정, 이익훈..) • 영어유치원 (ECC, 원더랜드..)
2000년대 전반	<ul style="list-style-type: none"> • IT발전과 온라인화 급속 진행 • 취업난 심화와 영어성적 중요 • 특목고 열풍 	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인교육 (메가스터디, YBM시사, 이투스..) • TOEIC, TOEFL 시장 (해커스, 박정, 시사, 파고다..) • 특목고 대비반 (청담, 토피아..) • 프랜차이즈의 확산 (GnB, 원더랜드..)

III. 영어 학원의 거시 환경분석

그동안의 영어 교육은 높은 관심이나 투자하는 비용에 비해 효율성은 매우 떨어지는 '고비용 저효율'의 모습을 보였다. 영어 교육에 1인당 월 13만원(중학생)~20만원(고교, 대학생)을 소비하고, 중학교에서 대학교까지의 1인당 영어교육시간이 1만 5548시간을 투입하지만, 서울 시민중 74.2%가 영어로 의사소통하기 어렵다고 말하고 있으며, 외국인들도 한국을 아시아 12개국 중 외국인의 영어소통이 가장 힘든 나라로 들고 있다. 또한 조기유학생 수가 급증하고, 22만 2,600명(2005년 기준)이 해외 어학연수에 나서며, TOEFL시험 응시자 수는 13만 여명(2006년 기준)으로 아시아 최고에 이르지만, 한국의 TOEFL 평균점수는 세계 111위(2006년 IBT 기준) 수준에 그쳤다. (삼성경제연구소, 2006)

이러한 상황에서 2008년초 대통령직 인수위원회가 발표한 영어 공교육 강화 방침에는 온 국민의 관심이 집중되었다. 영어 실력이 국제 경쟁력에 미치는 영향이 점차 커지고, 영어 실력의 차이가 빈

부 격차 심화로 나타난다는 배경에서 나온 '영어 공교육 완성 프로젝트 로드맵'은 초등학교 영어수업시간을 주당 3시간으로 확대, 2010년까지 신 교육과정 적용, 영어 전용 수업 (영어 몰입교육) 실시, 영어 전용 보조교사 2만 3천명 채용, 2013년 대입 수능의 영어 시험 폐지, 국가영어능력평가시험 시행, 영어 교육을 위해 학급당 학생 수를 35명에서 23명으로 축소하는 등의 내용을 담고 있다.

그러나 이러한 영어 공교육 강화 정책은 오히려 영어 학원들에게는 새로운 성장 기회가 될 것으로 전망되고 있다. 공교육 및 학교 교사들이 영어 몰입교육 등의 교육 혁신안을 실행할 수 있는 역량이 부족한 상황에서 학생들은 사교육에 의존할 수밖에 없기 때문이다. 여론 조사에서도 영어 교육 확대 방안에 51%가 찬성하면서, 62.5%는 사교육비의 증가를 예상했다.⁴⁾

이처럼 영어 학원 산업은 정부의 교육 정책 변화에 크게 영향을 받고 있다. 대학 입시 제도의 변화나 특목고 정책 등은 영어 학원들의 성장에 큰 영향을 미친 반면, 매년 반복되는 정부의 사교육비 절감 대책 등의 규제 정책 시행의 가능성도 상존하고 있다.

거시 경제적 측면에서 볼 때, 과중한 사교육비

4) 한겨레신문 여론조사 (2008. 2. 5)

〈표 2〉 영어 공교육 강화 로드맵

	2008	2009	2010	2011	2012 (‘08 현재 중2이 고3)	2013 (‘08 현재 중1이 고3)	2014 (‘08 현재 초8이 고3)
교육과정	개정		교육과정 적용				
교과서		개발	인정 (학교)	보급 (3월)			
시험개발	시험개발		시험		수능 대체(듣기, 읽기)		수능 대체(4영역)
영어전용 교사자격 제도도입	도입방안 마련	도입					
영어전용 교사 신규 임용	초등	3500명 선발	3500명 배치·선발	3500명 배치 1500명 선발	1500명 배치·선발	1500명 배치	
중등		3000명 선발	3000명 배치·선발	3000명 배치 4000명 선발	4000명 배치 3000명 선발	3000명 배치	
연수	초중 고	3000명 연수 (기간제 3000명 고용)					

부담으로 인한 가계의 소비구조 악화는 큰 문제점으로 작용한다. 2006년 가구당 연간 교육비 지출 규모는 년 309만원 수준으로 가구당 소비지출의 11.8% 수준으로 추정된다. 소비지출에서 교육비가 차지하는 비중은 사교육의 확대에 따라 급격히 증가해 왔다. 과외가 금지되었던 80년대 초 가계 지출 교육비 중 사교육비의 비율은 14% 수준이었으나, 2006년 가계 교육 지출에서 사교육비는 61% 수준으로 증가했다. (서울증권, 2007) 이러한 수치로 볼 때, 교육비 지출을 큰 폭으로 확대하는 것은 무리가 있을 것으로 보이며, 이에 따라 학원 산업의 성장률도 과거와 같은 고공행진은 어려울 것으로 예상된다.

사회문화적 환경에서 볼 때, 지나친 입시 경쟁이나 과중한 교육비는 저출산 문제의 원인 중 하나로 지목되고 있다. 그러나 출산율 감소로 인한 전체 학생 수 감소에도 불구하고, 부모 세대들의 지출 특성상 교육비를 줄이기는 어려울 것으로 여겨지며, 가구당 자녀수는 감소하더라도 자녀당 교육비 지출액은 증가할 것으로 보인다. 그 이유는 부모 세대가 이미 학력 격차에 따른 혜택과 차별을 겪었기에 자녀들의 교육에 더욱 신경을 쓰고 있으며, 특히 어머

니들의 교육 수준이 높아지고 경제 활동 참여가 확대되면서 가정 내 여성의 고유 영역이었던 육아와 자녀 교육을 사교육 시장이 해결해 주는 측면이 크기 때문이다. 특히 대학의 서열화에 따른 입시 경쟁은 여전히 치열할 수밖에 없으며, 이제는 대학 입시 경쟁뿐만 아니라 특목고 입시 경쟁으로 인해 중학교에서까지 입시 경쟁이 치열하게 벌어지고 있다. 영어 교육은 영어 실력의 차이가 곧 소득 수준 차이로 직결된다는 소위 '잉글리쉬 디바이드(English Divide)' 라는 말이 유행할 정도로 강조되고 있지만, 공교육으로 영어 실력을 향상시키는 데는 한계가 있으며, 학생들은 사교육에 의존하거나 어학연수 등 현지에서 공부할 수밖에 없는 상황에 처해 있다.

한편, 기술적 환경에서는 IT기술 발달과 온라인화로 인한 교육 방식의 변화, 즉 이러닝(e-learning)의 확산이 영어 학원 시장에도 큰 영향을 미칠 것으로 기대된다. 이러닝이란 전자적 수단 및 정보통신 기술을 활용해 이루어지는 학습 형태로 주로 인터넷을 통해 이루어지는 온라인 교육을 지칭한다. 교육 서비스의 온라인화는 2000년대에 들어서 이루어졌기에 아직 시장은 성장기에 있다고 볼 수 있으며, 시장 규모는 1조 6천억원(2006년 기준)에

이르는 것으로 추정된다(한국전자거래진흥원, 2006). 인터넷 이용자가 계속 확대되는 가운데 한국의 IT 인프라 및 새로운 하드웨어(MP3, PMP 등)의 출현을 통해 온라인 교육 콘텐츠의 유통이 원활해지고 있으며, 무엇보다도 오프라인의 1/3 수준의 저렴한 가격과 시간적·공간적 제약을 극복할 수 있는 교육 형태라는 점에서 소비자들에게 주는 효익이 크기 때문에 온라인 교육 시장은 지속적인 성장이 예상되고 있다. 이에 따라 오프라인 중심의 영어 학원들도 온라인 교재 및 프로그램을 개발하여 학원 수강과 연계하는 '통합 교육(blended learning)' 프로그램 개발에 적극적으로 나서고 있다.

IV. 영어 학원의 산업환경분석

영어 학원 시장은 각 연령대 별 세분시장으로 구분해 볼 수 있다. 주요한 세분시장별로 살펴보면,

원어민 회화 중심의 5~7세 영어 유치원 시장은 강남권을 중심으로 한 고가 시장으로 형성되어 있으며, 영어를 처음으로 배우기 시작하는 초등학교 저학년 시장은 GnB, 이보영토킹클럽, 정철주니어 등 전국적인 프랜차이즈의 대중화된 프로그램을 중심으로 시장을 형성하고 있다. 최근 가장 시장이 성장한 곳은 중학생 시장으로서 특목고나 유학을 준비하는 학원과 내신 대비를 위주로 하는 학원들로 구분되고 있으며, 특목고 준비는 청담, EDi박정, 토피아, 정상(V group) 등이, 내신 대비로는 아발론, 정상(Ace), 현재, 글맥 등이 인기를 얻고 있다. 반면 고교생의 경우는 입시 준비로 영어 학원을 별도로 다니기는 어려운 실정이다. 대학생 및 성인 시장은 영어 회화, TOEIC, TOEFL, 유학시험(GRE, GMAT 등) 준비, 기업체 교육 등의 세분시장으로 구분된다. 각 세분 시장의 특성과 주요한 선도업체는 아래의 <표 3>과 같다.

과거의 영어 학원들은 '민병철 생활영어', '박정 유학영어' 등 주력 시장에 집중하는 경향이 있었으

<표 3> 영어학원의 세분시장 특성 및 선도업체

세분시장	시장 및 고객의 특성	주요 선도 업체
유치원	영어 유치원은 5-7세까지 주로 원어민과 회화 수업이나 미국 교과서 수업을 바탕으로 함	LCI, 키즈클럽, 키즈칼리지 등
초등 저학년	초등부 저학년은 신규로 영어학습을 시작하는 수요가 훨씬 많으며, 기본적인 회화 수업 위주임	GnB, 정철주니어, 폴리, 이보영 토킹클럽 등
초등 고학년	초등부 고학년은 중등부를 위한 선행학습이나 고급영어를 지향하지만, 크게 시장을 선도하는 그룹이 적은 편임	명확한 선도업체 없음
중등부	중등부는 초등부의 회화수업을 벗어나 문법중심이나 내신영어 중심 학생들이 증가함. 특목고를 지향하는 학생들은 고급영어를 시작함	EDi박정, 청담어학원, SLP, 정상어학원 등
고등부	고등부는 수능영어 중심이나, 특목고와 유학을 준비하는 학생들을 중심으로 토풀을 준비함	입시학원 중심
대학생 성인	TOEFL, TOEIC, TEPS, 회화 등	파고다, YBM시사, 박정, 해커스, 이익훈 등

나, 각 세분시장의 강자들이 영역 확대에 나서면서 경쟁이 더욱 치열해지고 있다. 특히 최근에는 정책 변화 등에 따라 인기 클래스의 유행이 급변하고, 새로운 교육 콘텐츠 등장에 대한 소비자들의 요구가 상존하기 때문에 신규 영역 개척의 가능성이 더욱 높아졌다. 이는 영어학원의 절대강자의 군림을 불허하는 요인인 동시에 신규 콘텐츠 개발에 대한 동기 요인으로 작용한다. 영어 학원의 경우는 강사 1명만 채용해도 새로운 강좌를 개설할 수 있는 등 영어학원의 세분시장별 진입장벽이나 이동장벽은 낮은 편이기 때문에 각 학원들은 환경 변화에 따라 프로그램을 조절하거나, 새로운 하위 브랜드를 런칭하는 등의 대응 노력을 해왔다. 각 학원들은 광고홍보를 통한 브랜드 구축이나 교수법과 교재 등의 연구개발을 통해 차별화 노력을 하고 있으나, 고객의 입장에서는 차별점을 크게 인식하지 못하고 있다. 가장 차별화 가능성이 높은 유명 강사의 경우는 독립하거나 다른 학원으로 스카우트되는 경우가 빈번하며, 교재나 교수법의 경우는 다른 학원과 직접 비교하기가 어렵다. 또한 다른 산업과 마찬가지로 차별화의 이점은 모방에 의해 쉽게 소멸되기 때문인데, 각 학원들이 마일리지 제도, 상담 서비스 등과 같은 서비스 차별화를 시도했다가 큰 효과를 거두지 못했다.

한편, 시장을 영어 사교육 시장으로 확대해 보면, 영어 학원뿐만 아니라 종합 학원이나 입시 학원, 학습지 등을 통해서도 영어 교육이 이루어지고 있다. 고교 입시 준비는 입시학원이나 온라인교육업체가, 유치원/초등 저학년 대상의 대중적 시장은 학습지가 주도하는 등 영어 학원들이 커버하지 못하는 세분시장의 영어 교육을 담당하고 있다.

영어 학원 산업의 진입장벽은 '강의실과 강사, 교재만 있으면 학원을 차릴 수 있다'는 말이 있을 정도로 매우 낮은 편이며, 실제로 신규 진입이 활발히 이루어지고 있다. 출판이나 온라인교육 등의 교육 업체, 입시 등 다른 분야의 학원, 매스컴을 통해 이름을 얻은 유명 강사 등이 주요한 신규 진입자들로 볼 수 있다.

영어 학원뿐만 아니라 사교육 시장의 다른 세분시장에 있는 업체들도 M&A나 신규사업 진출 등을 통한 성장 전략을 펼치고 있기 때문에 이들은 언제라도 영어 학원 시장으로 진입할 가능성이 있다. 실제로 입시학원에서 출발한 이투스(이투스)와 에듀박스는 월스트리트 인스티튜트, 위스웰 영어전문학원, 스와튼 어학원 (이상 이투스), 이보영 토크클럽, 문단열의 스펀지 잉글리쉬 (이상 에듀박스) 등을 신설 혹은 인수하였으며, 대입 제도 변화 등의 정책 리스크를 안고 있는 논술학원 엘림에듀는 스토리텔링 중심의 영어 학원 사업에 진출하였다. 주요 교육업체들을 시장별로 정리하면 다음 <표 4>와 같다.

한편, 90년대 초반 우루과이 라운드(UR) 협상을 통해 학원 시장이 개방되면서⁵⁾ 외국 업체의 진입에 대한 우려가 컸으나, 몇몇 학원이 외국 기업의 브랜드를 사용하는 등의 사례가 있었을 뿐, 해외 교육업체들의 국내 진입 등의 개방 효과는 미미한 편이었다.

그러나 학원 시장이 과거 개인사업의 영역에서 벗어나 기업화하고 있으며, 대규모 투자 유치나 M&A, 기업 공개 등을 통해 대형화하는 추세가 나타나기 시작하면서 진입장벽이 높아질 것으로 예상된다. 온라인 교육업체 '메가스터디'의 재무적 성

5) 1993년 7월 한·미투자환경개선위원회(PEI)의 결정에서 합의한 내용은 "1995년부터 기술·예능·사무·가정계열 학원 등 전문강습소를 개방하고, 1996년부터는 입시·외국어·컴퓨터·패션·디자인 계열의 학원 등 일반강습소를 개방하며, 1996년 이후에는 고등교육기관 개방을 적극 검토하겠다"는 것이었다. 이에 따라 1995년부터 학원 개방이 부분적으로 시작되었으며, 1997년 12월부터는 학원에 대한 외국인 투자업무가 인가제에서 신고제로 전환됨으로써 전면 개방되었다.

〈표 4〉 사교육 시장 구분 및 기업 현황

시장구분	교육 서비스	주요 기업
성인	직무 교육 공무원, 고시 자격증 취업 포털 등	크레듀, 와우패스, 한국경영교육원, 에듀이즈 등 웅진패스원, 이그잼, 베리타스, 한국법학원 등 에듀윌, 웅지 경영아카데미, 랜드스파, 에듀스파 등 잡코리아, 인쿠르트, 커리어, 파인드잡 등
고등	온라인 수능 오프라인 학원 논술 학원	메가스터디, 이투스, 비타에듀, 대성마이맥 등 대성학원, 종로학원, 정일학원, 고려학원, 청솔학원 등 엘림에듀, 박학천, 유레카, 학림, 아고라 등
중등	온라인 교육 오프라인 학원 특목고 전문학원	엠베스트, 아월패스, 에듀클럽, 공부와락, 푸르넷에듀 등 디지털대성, 종로엠, 이루넷, 코리아엠스쿨 등 페르마에듀, 하이스트, 글맥 등
초등	학습지 초등 온라인	웅진, 대교, 구몬, 재능, 한솔교육 등 에듀모아, 푸르넷 아이스쿨, 와이즈캠프, 기탄교육 등
유치	학습지 에듀테인먼트	웅진, 대교, 구몬, 재능 등 몬테소리, 프뢰벨, 지니키즈, 재미나라 등

자료: 대우증권 리서치센터 (2007)

공사례에 고무된 국내외 투자자들은 한국 사교육 시장의 높은 성장률, 재고가 없는 현금사업이며 쉽고 단순한 비즈니스 모델이라는데 매력을 느꼈으며, 이에 따라 교육업체들의 시가총액도 2,540억원(2002)에서 3조 6,479억원(2008.1)으로 불어났다. 여기에 치열한 경쟁 상황에서 기업화·대형화를 통해 경쟁력을 확보하려는 학원들과 이해가 맞아 대대적인 투자가 이루어졌다. 학원들에 대한 금융자본의 투자 내역은 다음 〈표 5〉와 같다.

한편, 영어 교육은 영어 학원 등의 사교육 이외에도 공교육, 개인교습, 해외 유학·연수, 온라인 교육과 출판교재 등을 통한 자기학습 등을 통해서도 이루어진다.

영어 공교육의 경우는 신정부의 영어 공교육 강화 방침이 나오면서 이슈가 되었는데, 영어 몰입교육 등의 교육 혁신안을 실행할 수 있는 공교육의 역량 부족으로 오히려 영어 학원들에게는 새로운 성장 기회가 될 것으로 전망되고 있으나, 장기적으로는 공교육에서 영어몰입교육이 이루어지는 등의

발전이 있을 경우 사교육 시장을 위축시킬 가능성도 배제할 수는 없다.

해외 유학·연수를 위해 출국한 학생은 192,254명(2005년 기준)이며 총 재원유출규모는 2,099백만 달러에 이르는 것으로 추정되었다. 미국 내 한국 유학생 수는 2004년 73,272명에서 2006년 93,278명으로 증가하여, 인도와 중국을 제치고 미국 내 유학생이 가장 많은 국가에 올랐으며, 실효성에 대해 논란이 많은 어학연수 및 조기유학생 수도 급증하였다. 해외 유학·연수의 급증은 영어 학원들에게는 위기인 동시에 기회로도 작용하는데, 각 학원들은 유학 대비반이나 귀국 자녀반 운영, 해외업체와의 제휴를 통한 연수 프로그램 운영 등으로 사업을 확대하고 있다.

온라인 교육은 향후 교육 시장 성장의 중심이 될 것으로 기대된다. 과거 국내 사교육 시장이 오프라인 학원과 교재 및 학습지 중심으로 성장했다면 향후에는 온라인 교육 중심으로 성장할 전망이다. 온라인 교육은 선두 주자인 메가스터디의 시장침투율

〈표 5〉 주요 학원들의 투자유치 내역 (2006~2008)

회사명	투자시기	투자 내용	비고
하늘교육	2006. 11	굿엔리치자산운용 150억원 투자	중앙학원, 서울 서초 목동 및 인천 강화도의 종로학원 등과 컨소시엄을 구성해 싱가포르나 런던 증시 상장 추진
토피아아카데미	2007. 05	칼라일 그룹에서 2000만\$ 투자	특목고 입시 전문업체
엘림에듀	2007. 07	골드만삭스 투자펀드인 오즈 매니지먼트에서 1300만\$ CB 투자	논술학원 주력
타임교육홀딩스	2007. 09	투자전문회사 ㈜티스톤에서 600억원 투자	청산, 하이스트, 학림, 푸른, 길잡이 등 5개 대형 학원의 통합법인으로 1000여 명의 강사, 3만여 명의 수강생, 50개의 분원을 보유한 초대형 학원 탄생
영재사관	2007. 12	글로벌스타코리아펀드 (맥쿼리와 일신창투 합작) 300억원 투자	영재사관학원(50개)과 수학영재만들기 학원(100개) 운영
CDI 홀딩스	2008. 01	진대제펀드 164억원 투자	청담어학원을 주력으로, 2008년 코스닥 상장 추진

자료: 年20조 사교육시장 외국인들 몰 만났다 (2007.10.4) 경향신문, 각사 사업보고서 및 신문기사 종합

(2007년 기준)이 고등학생의 19%, 중학생의 2%에 그칠 정도로 아직까지는 보급률이 낮아, 향후 성장 잠재력이 매우 높은 것으로 예상된다. 온라인 교육은 오프라인 학원 사업과는 보완재이면서 대체재가 되기 때문에 교육업체들은 온라인과 오프라인 통합 교육을 통한 마케팅 및 교육 효과의 시너지 추구하고 있다. 메가스터디, 이투스, 와우패스 등의 온라인 교육업체들은 오프라인 학원으로 진출했으며, 학원이나 출판사 등의 오프라인 업체들의 온라인 진출도 활발히 이루어지고 있다.⁶⁾

학원의 경쟁력을 좌우하는 것은 교재나 교수법보다는 강사라고 할 수 있다. '정철', '민병철', '이익훈', '박정' 등 많은 영어 학원들이 원장이나 대표강사의 이름을 브랜드로 쓰는 것도 이 때문이다. 학원 강사가 되는 데는 아무런 자격 요건도 필요하지 않기 때문에,⁷⁾ 가장 쉽게 될 수 있는 직업 중의 하

나인 반면, 스타 강사가 되면 수입이 천정부지에 이르는 등 성과에 따라 몸값의 차이가 천차만별인 프로페셔널의 세계이기도 하다. 대다수의 강사들은 고용이 안정된 정규직이 아니고, 수강료의 일정부분을 받거나 수강생 수에 따라 인센티브를 받고 있기 때문에, 소위 '스타 강사'가 되기 위해 매우 노력하는 강사가 있는 반면, 무책임하게 떠나버리는 강사들도 많다. 특히 외국인 강사 채용은 비자 문제나 자격 검증 등에서 모든 영어 학원들에게 매우 골치 아픈 문제가 되고 있다.

따라서 강사의 채용 및 관리는 학원 경영에 가장 중요한 요인으로 작용하며, 이에 따라 각 학원들은 자체적인 강사 교육 시스템, 신입 강사를 위한 매뉴얼, 선배 강사로부터의 도제식 교육, 교재 연구 지원, 각 강사의 홍보 지원, 인센티브 제도의 도입 등의 여러 노력을 기울이고 있다.

6) 대표적인 사례로는 대교 "공부외락", 대성학원 "마이맥스터디", 종로학원 "종로 e-class", 한샘학원 "비타에듀", 두산동아 "에듀클럽" 금성출판사 "푸르넷에듀", 대한교과서 "1318클래스닷컴", 삼성출판사 "와이즈캠프" 등을 들 수 있다.

7) 2004년까지 4년제 대학 졸업 이상의 학력이 필요했으나, 법 개정으로 2년제 대학 졸업자도 가능하게 되었다.

영어 학원은 기본적으로 B2C 시장으로서, 개인 소비자들을 상대로 마케팅 활동을 하고 있다. 소비자들의 영어 학원 선택은 초·중학생의 경우는 전적으로 어머니의 선택에 달려 있으며, 대학생 및 성인은 본인이 선택하는 것이 일반적이다. 그러나 누가 선택하는 주위의 평판이나 광고에 많이 의존하는 경향을 보이고 있다. 따라서 학원들도 광고나 홍보 등의 마케팅 활동이 필수적이다. 신문이나 전단광고가 가장 일반적으로 사용되며, 학부모들을 상대로 하는 학원 설명회나 유명 강사들의 공개 강의 등도 홍보 수단으로 많이 이용된다. 최근 '특목고 열풍'에 따라 특목고 합격자 수 등의 성과도 중요한 마케팅 주제가 되고 있다.

서비스업의 특성상 학원 입지는 학원 선택에 중요한 요인이 되는데, 특히 어린이나 학생들을 대상으로 하는 학원들의 경우는 차량 운행 여부가 중요하다. 수강료의 경우는 학원별 차이보다는 오히려 지역별로 차이가 있는 편으로, 수강료는 소비자의 선택에 크게 영향을 주지는 않는 편이었다.

학원들의 경영 성과는 수강생 수에 달려 있는데, 이를 위한 세일즈 활동은 학원에 대한 문의전화시 학원을 방문하도록 하고, 학원에 방문 상담이나 레벨 테스트를 받은 경우 수강으로 연결시키고, 기존 수강생들을 이탈하지 않도록 하는 일이 가장 큰 과제라 할 수 있다(김혜진, 2006).

영어 학원(본원)들에게 또 하나의 큰 고객은 가맹점이다. 주니어 영어 시장을 중심으로 대부분의 유명 영어 학원들이 프랜차이즈 사업을 수행하고 있다. 학원들은 브랜드 사용권과 강사교육 및 마케팅 지원 등을 해주는 조건으로 프랜차이즈 가입시 가맹비를 받고, 운영시 교재비와 로열티를 받는다.

유명 학원의 프랜차이즈는 대도시 지역일수록 마케팅 효과가 뛰어난 편이지만, 사후 관리가 제대로 되지 않을 경우 브랜드 이미지를 해치는 원인이 되기도 한다. 가맹점을 시작하는 사람들은 주로 학원

강사 출신들이 많은데, 정작 학원 경영에는 실패하는 경우도 많다. 한편 본원이 가맹비나 교재 판매 수입에만 신경을 쓸 뿐, 사후 관리를 제대로 못해서 가맹점이 탈퇴하는 등의 문제가 발생하는 경우도 종종 있는 만큼, 상호 윈-윈 관계를 위한 시스템 구축이 필요하다.

지역의 가맹 학원들의 경우는 우수한 프로그램이나 강의뿐만 아니라 지역 밀착형 경영을 하는 것이 중요한 경쟁요소이기 때문에, 지역 상권 파악이나 경쟁업체 정보 등의 시장 조사, 차량 운행 등 운영의 현지화, 가격경쟁력, 구전, 상담관리, 강사관리 등 세부적인 관리가 필요한 부분이 많이 있다. 프랜차이즈 본사 입장에서는 세부 매뉴얼 작성이나 운영 노하우의 공유, 컨설팅 등을 통해 각 가맹점의 경영 성과 향상을 위한 노력이 요구되고 있다.

V. 영어 학원 산업의 주요 기업

영어 사교육 시장은 15조원, 이중 영어 학원 시장이 4조원 규모의 큰 시장이지만, 아직 영어 학원들의 대기업화나 대기업의 시장 참여는 나타나고 있지 않다. 주요 기업들을 살펴보면 다음의 <표 6>과 같은데, 대부분 매출 규모는 크지 않지만 수익성은 높은 편이라 할 수 있다.

5.1 YBM/시사

YBM/시사는 1961년 영자신문 코리아헤럴드의 기자 출신인 민영빈 현 회장에 의해 '시사영어사'로 설립되었으며, 출판을 통한 영어교육을 실현해 보자는 취지로 영어학습 콘텐츠를 담은 영어잡지 「시사영어연구(時事英語研究)」를 발행하고, 영어사전과 영어교과서를 개발하였다. 이후 중·고생용 영

〈표 6〉 주요 영어학원 기업

학원(법인명)	학원 및 대상 고객 (학원 수)	2006 매출 (영업이익)	주요 차별화 포인트
YBM시사 (엠비유)	YBM, ELS, e4u : 성인 (27) ECC : 어린이 (100)	1418억 (92억)	§시사영어사(1961창립)의 오랜 전통 §출판, 온라인교육, 시험, 유학원 등 다양한 관계사와 프로그램들
파고다 (파고다아카데미)	파고다 : 성인 (7) 파고다주니어: 초등~고등 (7) Direct English : 성인 (8)	560억 (123억)	•오랜 전통 (1969년 설립) •다양한 관련사업 : 출판, 일어, 중국어, 유학 등
칭담어학원 (CDI홀딩스)	CDI칭담어학원 (23직영+49) CDI April : 어린이 (30) CDI Prep : 특목고, 유학 (2)	463.7억 (83.6억)	•특목고 시험 준비로 명성 •Blended Learning : 몰입교육 •CIS : 3개월 캐나다 몰입연수 프로그램
GnB영어전문학원	초등~중등 (1650 가맹점) : 초등학교 저학년 중심	278.7억 (13.1억)	• '생각단위', '연결질문' 영어학습법 특허 • 영어학습 s/w 개발에 강점
JLS 정상어학원 (정상JLS)	JLS정상어학원 (3) CHESS : 어린이 (12) ACE : 중등부 (8) V-Group : 특목고 (6)	270억 (21.5억)	•단계별 프로그램 •전점 직영체제 •코스닥 등록기업 (2007년 우회등록)
해커스어학원	성인 (2) : 토익, 토플	180억 (71.5억)	•스터디그룹 등으로 토익/토플 강점
박정어학원	성인 (2) : 토플 및 유학시험 EDi박정(1+38가맹점): 특목고	108억 (8.8억)	•유학시험에 대한 강점

자료: 각사 홈페이지 및 사업보고서

어 카세트 테이프와 영어전문 학원 (뉴월드어학원 → 시사영어학원 → YBM/e4u), 국내최초로 전원 외국인 강사가 지도하는 학원 ELS를 오픈하면서 성장을 지속해 왔다.

YBM/시사는 영어 관련 출판과 학원에서 시작해 영어 및 외국어 교육의 다양한 영역에 걸쳐서 남들이 하지 않는 일, 남들이 생각하지 못한 일 등, 소위 '블루오션'을 개척하며 승승장구했다. 70년대 초 '잉글리시900' 등 영어회화 카세트를 처음 만들었고, 80년대에 실용영어능력시험 TOEIC을 도입하여 90년대 취업용 영어 시험을 대치하도록 했으며, 92년 조기 영어교육의 효시 'ECC 어린이 영어교실' (현 YBM/ECC)을 비롯해 영어유치원, 외국인학교 등을 탄생시키고, 초고속 인터넷 시대를

맞이하러 'YBM시사닷컴'을 설립해 온라인 교육에 진출하는 등이 대표적인 사례이다.

YBM/시사는 출판, 어학원, 주니어 어학원, 영어 및 외국어 시험, 온라인 교육, 유학, 학습지 등 영어 및 외국어에 관련해 매우 다양한 사업을 영위하는 연매출 4천억원대의 교육그룹 '와이비엠'으로 성장했으며, 창업주 민영빈 회장의 장남인 민선식 대표이사가 경영을 책임지고 있다.

5.2 파고다

고인경 현 파고다교육그룹 회장이 1969년 부인 박경실씨 (현 대표이사)와 함께 69년 종로에서 시작한 파고다학원은 현재 월평균 수강생 5만 명의 외

국어전문 교육기관으로 발전했다. 엄홍길 대장의 히말라야 등반을 후원하는 등 한국에서 고산 등반과 극지대 탐험을 가장 즐기는 CEO(최고경영자)의 한 명으로 통하는 고 회장은 이화여전을 나온 할머니로부터 '소수정예로 원어민과 공부하는 영어학원'이라는 아이디어를 얻어, '학문을 팔아먹는 것'이라는 부친의 반대를 무릅쓰고 맨손으로 영어 학원을 시작하였다.⁸⁾ 파고다는 이후 지속적인 성장을 통해 대규모의 기업형 어학원으로 자리 잡았으며, 많은 영어 학원의 경영자들이 파고다 학원 강사 출신일 정도로 한국의 영어 학원 산업 발전에 큰 기여를 했다.

파고다는 파고다외국어학원과 주니어 어학원, 1:1 고품격 영어회화 전문학원 다이렉트 잉글리시를 비롯하여, PAGODA 사이버어학원 nPAGODA.com, 파고다유학원, 도서출판 파고다, 월간 가이드포스트 등 관련 분야로 사업을 다각화하고 있다.

5.3 청담어학원

1998년에 설립한 청담어학원은 짧은 역사에도 불구하고, '서울 강남'이라는 지역적 이점과 특목고 입시에 강하다는 입소문을 타고, 중·고교 프리미엄 영어학원이라는 포지셔닝으로 급성장하였다.

학원 수는 고객별 세분시장에 따라 CDI청담어학원 (7개 직영 브랜드와 60개 가맹점)과 어린이 학원인 CDI April 30개, 특목고와 유학 시험에 대비한 CDI Prep 2개 학원이 있으며, 그밖에 모바일과 온라인 콘텐츠 및 해외 유학 컨설팅 사업을 진행 중이다.

또한, 청담어학원의 지주회사인 CDI홀딩스는 전통적인 영어 학원들과는 달리, 자본시장에서 기업

공개를 통한 이익 환수라는 목표를 가지고, 지주회사제도와 사업부제 도입 등의 조직체계 정비, 실적 관리 등을 상장 조건에 맞춰 준비해 왔다. 2008년 3월 '진대제펀드'로 알려진 스카이레이크인큐베스트(SLIC, 대표 진대제)로부터 164억원의 지분투자를 받았으며, 2008년 코스닥 시장 등록을 준비하고 있다.

5.4 GnB영어전문학원

GnB영어전문학원은 무려 1,650개의 가맹점을 가지고 있는 어린이 영어 학원으로서, 학원 프랜차이즈의 대표적 성공 모델이라 할 수 있다. 국내 프랜차이즈 업계에서는 GnB처럼 단일 브랜드로 점포 수 1,000개 이상을 확보한 메가 브랜드가 탄생하려면, 대중적인 아이템을 바탕으로 높은 제품력과 브랜드력, 체계적인 운영 시스템을 갖추고 있으면서 가맹점주에게 비교적 안정적인 수익을 올릴 수 있다는 평가가 나와야 비로소 이들 가맹본부로의 '솔림 현상'이 나타나면서 가능한 것이라 보고 있다.⁹⁾ GnB의 가맹점 수는 국내 전 프랜차이즈를 통틀어 5위권으로 세븐일레븐 편의점(1,500개)이나 파리바게트 제과점(1,500개)보다 많은 숫자이다.

2001년부터 가맹점을 모집하기 시작한 GnB가 이처럼 빠른 성장을 할 수 있었던 것은 학습용 s/w에 대한 연구 개발과 어린이들에게 맞는 쉬운 학습 방법,¹⁰⁾ 전국적으로 표준화된 교육시스템과 '전국적인 네트워크 구성, 전국의 지사들에 대한 관리제도 등이 있었기 때문이며, 향후 온라인 교육 및 해외 진출 등에 대한 준비를 하고 있다.

8) 중앙일보, 고인경 회장 인터뷰 (2008.1.17)

9) 서울경제신문, 프랜차이즈 메가브랜드 속속 탄생 (2007. 6.15)

10) GnB의 '생각단위와 연결질문에 의한 영어학습 방법 및 시스템'은 단어가 아닌 영어 문장 생성 능력을 습득하는, 말하기 위주의 능동적 학습 방법으로 영어식 어순을 자연스럽게 터득하게 된다는 것으로 지앤비영어전문교육(주)은 이에 대한 30개의 특허를 등록, 지적재산권을 확보하고 있다.

5.5 JLS정상어학원

JLS정상어학원은 1986년 개원한 대치정상어학원(JLS)을 모태로 하여, 학생들 대상의 영어 학원으로 명성을 쌓아왔다. 어린이 영어교육 프로그램인 CHESS, 중등부프로그램 ACE, 특목고 입시 준비를 위한 V-Group 등의 프로그램 라인업은 강남 및 신도시 지역의 교육열이 높은 학부모들에게 인기를 얻고 있다. JLS정상어학원은 12개의 분원이 모두 직영 체제이며, 캐나다 밴쿠버에도 분원을 설립하여 유학/연수 프로그램을 운영하고 있고, JLS정상학원은 전과목 입시 학원도 운영하고 있다.

정상JLS는 2008년 1월 합병을 통해 코스닥시장에 우회상장했으며, 이후 사업 확대 노력이 가속화될 전망이다.

5.6 해커스어학원

해커스어학원은 1998년 7월 영어학 전공자인 David Cho 원장이 토플 및 토익의 공식과 원리를 정리한 Hackers Program을 만들면서 시작되었다. 이후 교재 출판을 통해 인기를 얻고, 2003년 해커스 어학원을 설립하여 본격적인 학원 사업에 참여하였다.

출판 교재인 '해커스 영어'시리즈의 인기를 바탕으로 토익이나 토플 등 영어 시험을 준비하는 대학생들에게 높은 인기를 얻게 되었으며, 특히 수강생들에 대한 스터디그룹 조직, 상담관리 등의 서비스로서 차별화를 추구하고 있다.

5.7 박정어학원

박정어학원은 설립자인 박정 원장이 1994년 압

구정동에 학원을 설립하고 강의를 시작한 이래, TOEFL을 중심으로 GRE, GMAT 등 유학 준비 시험에 대해 최고의 명성을 가지고 있으며, 설립 이래 7만여 명의 유학생을 배출하였다. IMF 경제 위기 당시 유학 붐이 일면서 급성장하였고, 현재는 압구정과 신촌에 2개의 학원을 운영하고 있으며, 특목고와 유학을 준비하는 학생들을 위한 EDi박정어학원을 설립해 38개의 가맹점을 보유하고 있다.

박정어학원은 특히 토플 시험에 대해 축적된 노하우를 가지고 있으며, 이를 바탕으로 학생 및 어린이 시장 진출을 본격화하려 하고 있다.

VI. 주요 기업들의 전략

앞에서 살펴본 것처럼 주요 영어 학원들은 본격적인 기업화/대형화 단계에 접어들고 있다. 과거의 경쟁이 단순히 수강생 모집 등에 국한된 데 반해서, 경쟁 양상이 완전히 달라지고 있는 추세이다. 이에 따라 주요 기업들의 전략도 학원 사업 중심에서 사업 영역의 다각화, 계열화, 신규 시장 진출, 서비스 차별화 및 국제화 등 다양한 경영 전략이 나타나고 있다. 주요 전략들의 추진 형태를 살펴보면 다음과 같다.

6.1 다각화

영어 학원 사업만으로는 성장의 한계가 있기 때문에 많은 영어 학원들이 성장을 위한 사업다각화에 나서고 있다. 영어 학원의 사업다각화는 대부분 '영어 교육'이라는 중심축을 유지한 상태로 이루어지는데,¹¹⁾ 이는 신규 사업 추진을 위한 자금력이 부족한데다가 영어학원의 경영자들이 대부분 '교육자'라는 자세를 가

11) YBM시사를 예로 보면, 비관련다각화로 보이는 계열사들도 따져보면 모두 영어교육에 관계된 사업에서 비롯되었다. SKT에 매각한 서울음반은 78년 오디오 교재를 녹음하기 위해 만든 회사였으며, 외환위기 당시 경영에서 손을 떼 현대상호신용금고도 전집 출판물

지고 있다는 데서도 그 이유를 찾을 수 있다.

그래서 사업 다각화의 진행은 관련분야에서 시작 되는 것이 일반적이다. 영어 학원내에서 신규 강좌를 개설하거나, 다른 세분시장으로의 진출(성인 → 중·고생, 어린이, 영어 → 중국어 등)이 가장 보편적으로 이루어지며, 관련분야인 출판, 유학, 온라인 교육 등이 다각화의 주된 패턴으로 나타나고 있다. 그러나 대부분의 영어 학원이나 교재 업체들의 다각화 패턴이 유사하기 때문에, 신규 진출한 사업 분야에서도 동일한 경쟁사와의 경쟁이 지속되는 현상이 나타나고 있다.

6.2 계열화

대다수의 영어 학원들이 성장을 위해 직영 분원을 설치하거나 프랜차이즈 방식으로 가맹점을 모집하고 있다. 프랜차이즈란 모회사(Franchisor)가 다른 개인이나 조직(Franchisee)에 일정 기간 동안 일정 장소에서 미리 정해진 방식에 따라 사업을 할 수 있는 권리를 부여하는 시스템으로서, 모회사의 입장에서는 사업을 빨리 확장시키기 위해 필요한 자원을 조달하고, 가맹점 입장에서는 브랜드와 영업 시스템, 교육 훈련 및 마케팅 서비스를 제공받는다. 90년대 초반 '정철 인터랩'이 영어 학원 프랜차이즈로서 성과를 거둔 이래 주니어 영어 시장을 중심으로 대부분의 유명 영어 학원들이 프랜차이즈 사업을 수행하고 있다. GnB영어학원의 경우 국내 최대인 1,650개의 가맹점을 모집했으며, ECC, 원더랜드, 정철주니어, 청담어학원 등도 전국적으로 프랜차이즈 사업을 전개해 나가고 있다.

프랜차이즈 사업의 성공을 위해서는 본사가 지속적인 연구개발을 통해 높은 제품력을 유지하면서 브랜드 파워를 높이고, 강사 채용 지원이나 강사

교육을 비롯한 체계적인 운영 시스템을 갖추어, 가맹점주가 수익을 올릴 수 있도록 해 주어야 한다. 그러나 몇몇 영어 학원 프랜차이즈의 경우 광고를 통해 가맹점을 모집하는 데만 신경을 쓸 뿐, 브랜드 사용권 외에 가맹점주에 대한 실질적인 지원이 이루어지지 못하는 문제가 있으며, 가맹점 수가 너무 많을 경우는 '영역 다툼' 등이 발생하기도 한다. 따라서 프랜차이즈 전략을 추진할 경우는 가맹점 모집 이전에 본사 차원의 철저한 준비와 적절한 가맹점의 수 등에 대한 분석이 필요하다.

6.3 차별화 / 블루 오션 (Blue Ocean) 개척

영어 학원의 교수법이나 교재 등에서의 차별화는 쉽지 않은 편이다. 예를 들어, GnB의 '생각단위와 연결질문에 의한 영어학습 방법 및 시스템', 정철어학원의 '온라인 언어 속독훈련 교수법', 청담어학원의 '동아시아적 ESL방법론', '블렌디드 러닝 (blended learning)' 등 각 학원들이 저마다 특허를 받거나 자체개발한 교수법으로 차별화를 시도하지만, 소비자들은 이를 실감하지 못하고 있다. 강의 마일리지 제도나 해커스어학원의 스티디그룹 지도 등과 같은 서비스 차별화 역시 다른 학원의 모방에 의해 차별화의 이점은 곧 사라지곤 한다.

이러한 상황에서 각 학원들은 경쟁이 없는 새로운 시장인 블루오션 진출에 많은 희망을 가지고 있다. 특히 외부 환경 변화에 영향을 많이 받는 영어 학원 산업에서는, 과거 YBM시사의 영어회화 카세트나 TOEIC 도입, 어린이 영어교육 시장 진출이나 청담어학원 등의 특목고 대비반 등과 같이 새로운 시장을 선점하면서 업계의 판도를 뒤바꾼 사례들이 속속 나오고 있기 때문에, 주요 기업들은 항상 환경 변화에 주목하면서 새로운 시장에 대한 준

할부금 수급을 위해 84년에 인수했던 것이다.

비에 철저한 편이다.

특히 최근 신정부의 영어 공교육 강화 정책에 따른 영어 몰입교육이나 국가주도 영어시험 도입 등은 영어 학원 산업에 새로운 블루 오션이 될 것으로 업계의 기대가 큰 편이다.

6.4 국제화

지금까지 교육산업은 내수 산업으로서 국내 업체의 해외 진출이나 해외 업체의 국내 진입이 어렵다는 시각이 지배적이었으며, (서울증권, 2007) 실제로 학원 시장이 개방되어도 외국 기업의 진출은 미미한 수준이었다.

그러나 국내 시장의 규모 확대에는 한계가 있고, 더구나 저출산으로 아이들이 줄고 있기 때문에, 국내 영어 학원들도 해외로 눈을 돌리기 시작했다. 영어 학원 기업들이 해외 시장을 유망하게 보는 이유는 i) 국내 학생들의 어학연수나 유학 등과의 연계 사업이 가능하고, ii) 해외 파견이나 거주 한국인들을 상대로 하는 시장이 확대되고 있으며, iii) 온라인 교육 콘텐츠를 비롯한 한국의 교육 콘텐츠들이 치열한 국내 시장 경쟁을 통해 국제 경쟁력을 갖추고 있다는 판단이 있기 때문이다.

선도 업체인 YBM시사는 97년부터 ELS 밴쿠버, 2002년 ELS 토론토를 개원해 해외사업 노후를 쌓았으며, 2003년에는 ASE란 독자 브랜드로 중국 최초의 영어회화 전문학원을 베이징에 설립하기도 했다. 현재 밴쿠버·토론토 학원의 연간 수강생은 4,800명 정도에 이르며, 이중 한국인 수강 비율은 30%를 넘지 않는다. 베이징(北京) 변화기에 있는 YBM 학원은 중국인에게 비즈니스 영어를, 현지에 근무하는 한국 직장인에게 중국어를 가르친다. 2006년에는 필리핀에 영어를 배우러 현

지에 온 한국 학생들을 겨냥해 YBM PLC 어학원을 설립해 안정적으로 운영하고 있다. YBM 학원 본부의 강호영 이사는 “동남아에선 우리의 영어교육 시스템이 경쟁력이 있다”며 “어학원으로 인지도를 키운 뒤 영어 교재, 온라인 교육사업도 진출할 것”이라고 말했다.¹²⁾

한편, JLS정상어학원은 밴쿠버에, 정철어학원은 필리핀 마닐라에 각각 국내 학생들의 어학연수를 위주로 하는 학원을 운영하고 있으며, 박정어학원을 비롯해 다른 학원들도 해외 캠퍼스 설립을 계획 중에 있다. 또한 한국의 교육업체들이 경쟁력을 가지고 있는 온라인 교육 분야도 중국과 일본 진출 등이 곧 가시화될 전망이다.

VII. 맺음말

한국의 영어 학원들은 '영어 교육을 통한 인재 양성'이라는 사명을 수행하면서도 '사교육 확대의 주범'이라는 부정적 평가를 함께 받아왔으며, 이에 따라 국가의 사교육 억제 정책 등의 환경 변화에 영향을 크게 받는 산업의 특성이 형성되어 왔다.

이명박 정부 출범후 영어 교육 정책의 변화와 온라인 교육 등의 기술적 발달 등의 외부 환경과 영어 학원들의 기업화, 대형화 추세 등으로 산업 환경이 크게 변화 하고 있는 상황에서, 산업내 각 기업들은 저마다 환경 변화에 대응하면서 나름대로의 성장 전략을 찾기 위해 노력하고 있다.

영어 학원 산업을 둘러싸고 있는 환경 변화는 어떤 기회와 위협 요인을 가져다 줄 것이며, 이에 따라 어떤 전략을 추구해야 할 지, 영어 학원의 경영자들은 오늘도 고민에 빠져 있다.

12) 중앙일보, 파워 중견기업 YBM시사 (2006.10.14)

참고문헌

팍스넷 www.paxnet.com

금감원 전자공시 <http://dart.fss.or.kr>

- 김해진 (2006), 대박학원 분명 따로 있다, 미래와 경영
- 대우증권 (2007), 2008년 산업전망 - 교육
- 박경실 (2006), 이름있는 학원들의 학원 경영 이야기, 미디어숲
- 서울증권 (2007), Industry Report / 교육산업
- 삼성경제연구소 (2006), 영어의 경제학, 미디어숲
- 장세진 (2005) 글로벌 경쟁 시대의 경영전략, 박영사
- 통계청 (2007), 2001~2006 서비스업 구조 변화 및 특징 조사
- 통계청 (2008), 2007 사교육비 실태조사
- 한국영어교육학회, MBC (2006), 2006 대한민국 영어 보고서
- 한국전자거래진흥원 (2006), e-비즈니스 백서
- 현대경제연구원 (2007), 사교육 실태 및 시장규모 추정
- Ansoff, H. (1965) Corporate Strategy, Mc-Graw-Hill, New York, NY
- Kim, W. C. & Mauborgne. (2005), Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Cambridge, MA
- Kotler, P. & Keller, K.L.(2006), Marketing Management, 12th edition, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ
- Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, NY
- Yin, R.(1984), Case Study Research: Design and Methods, Sage, Newbury Park, CA
- 파고다학원 www.pagoda21.com
- YBM시사 www.ybmsisa.com
- 청담어학원 www.cdi.co.kr
- GnB영어전문학원 www.gnbenglish.com
- JLS 정상어학원 www.gojls.com
- 해커스어학원 www.hacademia.com
- 박정어학원 www.pjenglish.com
- 정철인터랩 www.jungchul.com

Leap Forward for Giant Corporation: Transformation of English Education Institute Industry in Korea

Jin Hwan Hong* · In Hyok Choi** · Seong-Joon Limb***

Abstract

Although the market size of private education in Korea is estimated, surprisingly close to 30 trillion won, any academic research on this huge market is rarely performed. This case is developed for class room discussion about English education institute industry in Korea: and it covers several issues including the competitive structures, the opportunities and threats, and the strategic alternatives of firms within the industry.

The industry is facing new environmental changes such as the growth of e-learning market, the large-scale financial investments from big corporation into the private education industry, and the current government's policies of strengthening the English education. In the past, firms in this industry has also experienced and adapted to the ups and downs due to the changes in external environment. Then, how do current environmental changes influence the English education institute industry in Korea, and what strategic alternatives can each institute find for survival and prosperity?

Key Words: English education institute, Private education industry, Industry environment analysis

* Ph. D. Candidate, Dept. of Business Administration, Graduate School, Chung-Ang University(jinhongs@naver.com)

** Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University(ichoi@cau.ac.kr)

*** Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University(slimb@cau.ac.kr)

〈Teaching Note〉

대기업으로 도약하는 한국의 영어 학원: 영어 학원 산업의 환경 변화

1. 사례의 개요

30조원 규모의 거대한 한국 사교육 시장에서 가장 높은 비중을 차지하는 것이 영어 학원을 비롯한 영어 관련 사교육이며, 영어 학원은 2조~4조원에 이르는 큰 시장을 형성하고 있는 것으로 추정된다. 한국의 영어 학원은 80년대 서울 올림픽과 해외여행 자유화 조치, 90년대의 과외 허용조치, IMF로 인한 취업난, 유학 확대 및 조기 영어 교육 붐 등 외부 환경 변화의 영향을 많이 받고 있으며, 이러한 변화에 잘 대응한 업체가 선도업체로 부상하곤 하는 현상이 이어졌다.

최근에 와서는 온라인 교육시장의 성장과 금융 자본의 사교육 산업에 대한 투자 확대, 이명박 정부의 영어 공교육 강화 정책 등으로 영어 학원 산업은 또다시 새로운 환경 변화를 맞이하고 있다. 또한 시장 확대에 따라 주요 선도 기업들은 본격적인 기업화/대형화 단계에 접어들고 있으며, 사업 다각화 및 프랜차이즈를 통한 계열화, 신규 및 해외 시장 진출 등의 다양한 성장 전략을 추구하고 있다. 과연 현재의 환경 변화는 영어 학원들에게 어떤 기회와 위협이 될 것이며, 어떤 전략 대안을 찾을 수 있을까?

2. 사례의 기본 이슈와 사례에서 커버한 개념들

이 사례는 경영전략이나 마케팅전략 수업의 환경 분석 시간에서 제시되는 이슈들을 주로 다루고 있다. 우선 산업을 둘러싸고 있는 거시 환경 및 산업 환경의 기회와 위협 요인을 파악하고 이를 통해 산업의 매력도에 대해서 토의할 수 있으며, 이 과정에서 마이클 포터의 5 forces model 분석(Porter, 1985) 등을 수행해 보도록 한다. 또한 그 산업 내의 기업들을 대상으로 전략집단(strategic group)을 구분해 보고, 각 전략 대안별 핵심 성공요인을 도출해 볼 수 있다.

3. 사례 학습 및 토의를 위한 질문

(1) 영어 학원 산업을 둘러싼 외부 환경의 기회와 위협 요인은 무엇인가?

외부 환경을 분석하는 이유는 환경 변화가 산업/기업에 미치는 기회와 위협 요인을 파악하기 위해서이며, 외부 환경은 전반적인 영향을 미치는 통제 불가능한 환경인 거시환경(macro-environment)과 기업에 직접적인 영향을 미치는 산업환경(industry environment)으로 구분된다.

영어 학원을 둘러싼 거시환경 요인들을 보면, 먼저 법적/정책적 환경 요인들로는 영어 공교육 강화 정책이나 입시 정책의 변화, 사교육 억제 정책 등이 있고, 거시 경제적 환경에서는 가계 소비에서 사교육비가 차지하는 비중 증가 등이 시장 확대를 제한하는 위협 요인으로 작용한다. 사회문화적 환경에서는 저출산으로 인한 학생 수 감소 등의 위협 요인과 대학의 서열화와 특목고 열풍 등의 입시 경쟁, 여성(어머니)들의 교육수준 향상과 사회활동 증가 등은 사교육 시장을 확대하는 기회요인이 된다. 기술적 환경으로는 IT기술 발달 및 온라인 교육의 확산이 큰 영향을 미치고 있다.

산업환경 분석은 마이클 포터의 5 forces model 을 이용해 분석하는 것이 일반적인데, 이를 도식화 해보면 아래 <그림 3>과 같다.

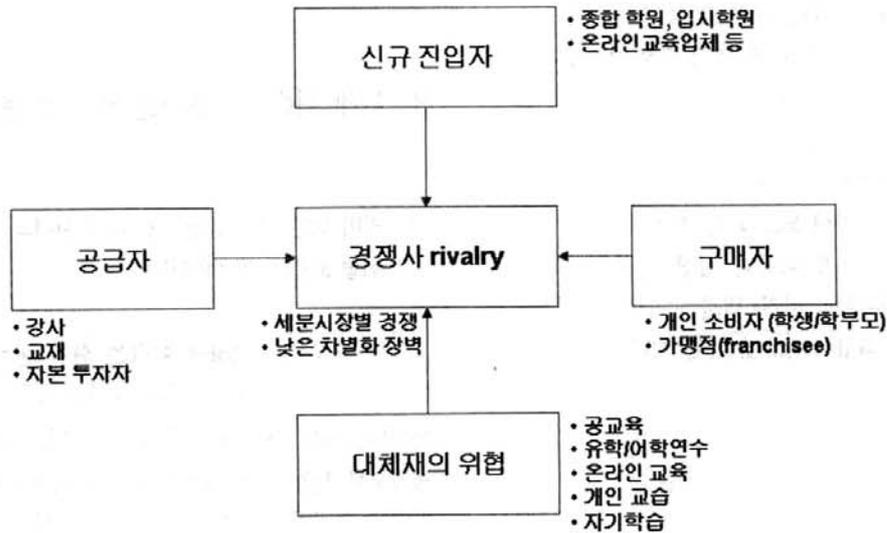
영어 학원들의 경쟁 환경은 기존에는 각 지역별, 세분시장별로 이루어지던 경쟁 양상이 이제는 각 학원들이 새로운 세분시장으로 진출하면서 전 영역에서의 다점 경쟁(multipoint competition)의 양상으로 변화하고 있다. 경쟁 학원들간의 모방에 의

해 차별화가 쉽지 않은 상황에서, 진입 장벽이 낮아 입시학원 등의 신규 진입이 수월한 편이고, 강사나 교재 등의 공급에서도 차별화 우위를 찾기는 쉽지 않으며, 구매자들의 전환비용(switching cost)도 거의 들지 않고, 유학·연수나 온라인교육 등의 대체품의 압력도 강하게 작용하는 등 경쟁의 강도는 매우 높은 편이라 할 수 있다.

이에 따라 각 학원들은 최근 들어 투자 유치와 프랜차이즈, 광고 등으로 브랜드 파워를 높이고, 다년 프로그램을 운영함으로써 고객의 이동을 어렵게 하고, 자체적인 교재 개발과 강사의 리쿠르팅 및 교육훈련 프로그램을 갖추는 등의 차별화와 진입 장벽 구축 노력을 기울이고 있다.

(2) 영어 교육 및 학원 시장은 어떻게 세분화할 수 있으며, 각 기업들은 어떻게 전략집단을 형성하고 있는가?

영어 학원 시장은 주요 소비자들의 연령대에 따라 세분시장을 구분해 볼 수 있으며, 이에 따라 유



<그림 3> 영어 학원 산업의 5 forces model

치원, 초등 저학년, 초등 고학년, 중학생, 고교생, 대학생·성인 대상의 영어 회화, 시험 준비 시장 등으로 구분해 볼 수 있다. 각 시장별로 소비자들의 니즈가 다르기 때문에 그동안 영어학원들은 주력 시장에 집중하는 경향이 있었으나, 각 세분 시장의 선도업체들이 영역 확대에 나서면서 경쟁이 더욱 치열해지고 있다.

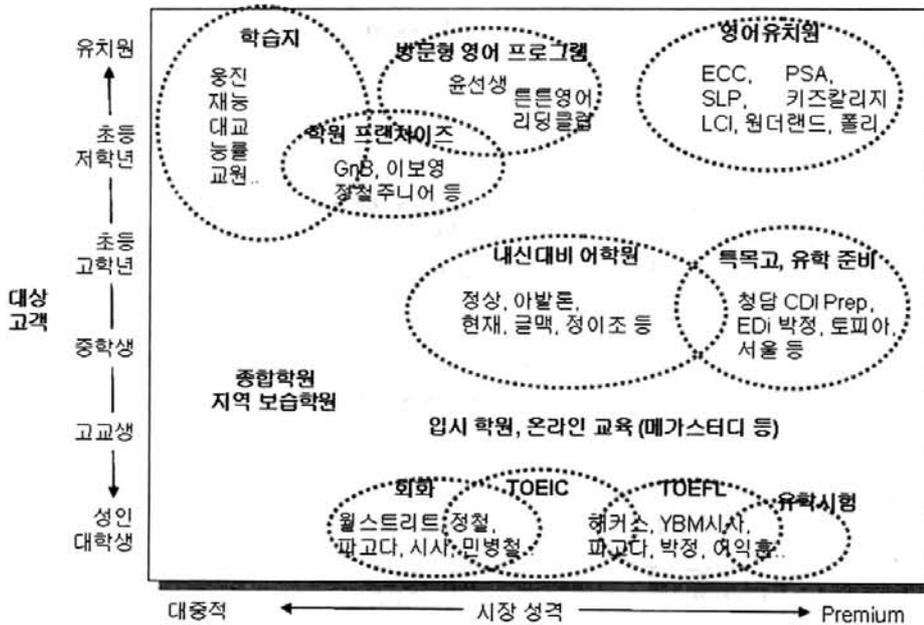
한편 학원 산업은 '강의실과 강사, 교재만 있으면 학원을 차릴 수 있다'고 하듯 진입장벽이 매우 낮은 편이며, 학원 이외에도 영어 공부를 할 수 있는 많은 대체품들이 존재하기 때문에, 이러한 대체품들을 모두 포함해 '영어 교육시장'으로 확대해 분석할 필요가 있다. 이 경우, 영어 교육의 세분시장 및 전략집단은 아래의 <그림 4>와 같이 표시할 수 있다.

각 세분시장(전략집단)의 매력도는 외부 환경의 변화에 의해 영향을 받게 된다. 예를 들어 IMF 경

제위기 상황에서 유학 붐이 일자 TOEFL 시장이 급성장했으며, 특목고 열풍으로 특목고 대비 학원이 호황을 이루기도 했다.

2008년 현재 상황에서 가장 큰 영향 요인으로는 신정부의 영어 공교육 강화 정책 및 국가공인 영어 능력강화시험이 될 수 있는데, 이 경우 TOEIC 시장의 타격과 초등학교 고학년 시장의 성장을 예상해 볼 수 있다.

초등학교 고학년은 향후 국가 영어능력 평가 시험을 준비해야 하는 세대로서, 영어에 가장 많은 관심이 생기는 큰 시장이다. 그래서 주니어 영어를 취급하는 모든 학원이 프로그램을 가지고 있지만, 그 학원들은 각각 초등학교 저학년 중심의 영어학원 (GnB 등)과 중학생 중심의 영어학원 (정상, CDi 등)이라는 소비자들의 인식이 있다. 따라서 초등학교 고학년을 위한 새로운 세분시장이 탄생할 가능성을 생각해 볼 수 있다.



<그림 4> 영어 교육의 세분시장

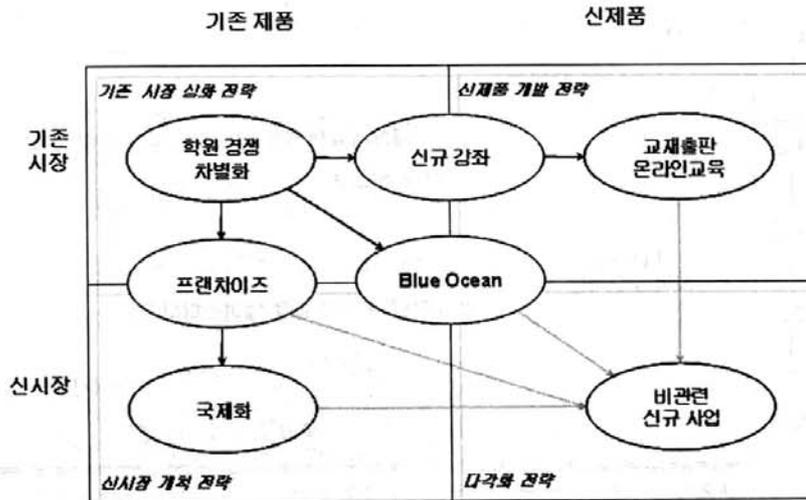
(3) 영어 학원의 경영자들이 추구할 수 있는 전략 대안은 어떤 것이 있으며, 영어 학원 산업의 핵심 성공요인으로는 무엇을 들 수 있는가?

영어 학원의 시장 규모에 비해 아직 영어 학원들의 대기업화나 대기업의 시장 참여가 나타나고 있지 못하다. 그러나 국내 및 해외 투자자들의 참여로 인해 급속하게 기업화가 진행 중이며, 상위권 업체들이 적극적인 성장 전략을 추진하면서 영어 학원 산업의 산업내 집중도는 지속적으로 높아질 것으로 예상된다. 따라서 경쟁의 양상도 학원간 경쟁에서 기업간 경쟁으로 변화하고 있다. 즉 과거에는 좋은 강사와 교재, 편리한 위치, 영어 실력 향상 등의 제품/서비스 경쟁력으로 동일 지역 내의 수강생을 유치하기 위한 경쟁이었는데 반해, 이제는 학원 기업들이 각 지역에서, 각 사업영역에서의 다면 경쟁의 양상을 띠고 있다.

주요 영어 학원들의 성장 전략은 출판이나 온라인 교육 등 관련 사업으로의 다각화나 차별화 및 새로운 블루오션 창출, 프랜차이즈를 통한 계열화,

해외 시장 진출 등의 방법으로 나타나고 있다. 현재 영어 학원들이 추진하는 성장 전략들을 앤소프(Ansoff, 1965)의 제품/시장 매트릭스를 통해 나타내면 아래의 <그림 5>와 같이 나타낼 수 있다.

과거의 사례들을 살펴보면, 현재 영어 학원 산업의 선도 업체들은 모두 기본적인 제품/서비스의 경쟁력을 갖추고 있는 상태에서 한 분야의 차별화에 성공하여 선도 기업으로 진입하는데 성공했다. 남들보다 먼저 혹은 차별화를 통해 세분시장에 진입하여 브랜드 파워를 가짐으로서 나름대로의 진입장벽을 형성한 경우가 대부분으로, 예를 들면 YBM/시사의 TOEIC 시장, 영어유치원 시장 선점, 박정어학원의 유학영어 선점, 해커스의 TOEFL 스테디그룹 관리 등이 대표적이다. 따라서 어떤 전략을 추구하든지 연구 개발 노력과 강사에 대한 교육을 통해서 기본이 되는 제품력을 향상시키고, 고객 만족에서 한 발 더 나아가 '고객 성공'을 추구하는 노력이 동반되어야 하며, 외부 환경 변화에 대한 적극적인 대응 등이 영어 학원 산업의 핵심 성공 요인이라 하겠다.



<그림 5> 영어 학원들의 제품/시장 전략