

에스티앤컴퍼니: 영단기의 성인 영어교육 시장 후발진입 전략

김 상 훈*
이 지 수**
최 윤 이***

많은 대학과 기업에서 토익, 토플 등 각종 영어 자격시험 점수를 요구함에 따라 성인들의 영어학습 수요는 꾸준히 증가해 왔다. 에스티앤컴퍼니의 '영단기'는 성인 영어교육 시장 중에서도 가장 치열한 격전지인 토익교육 시장에 도전장을 내밀었다. 이들은 초기 브랜드 홍보에 과감하게 투자하는 동시에 수요자 입장을 고려한 입소문 및 광고 전략을 펼쳐 단기간에 업계 선두주자의 반열에 올라 토익교육 시장에 반란을 일으켰다.

본 연구는 후발주자로서 영단기가 실시한 창업 및 성장 전략을 집중적으로 조명하고 있다. 오늘날 대부분의 산업은 기업간 경쟁이 포화상태에 이르렀거나, 대규모 자본의 소수 기업이 독점하는 형태를 띠고 있다. 이와 같은 시장에 후발 진입하는 기업은 기존 경쟁자들이 충족시키지 못한 소비자 니즈를 포착하고 시장 내에서 차별화된 성장전략을 펼쳐야지만 치열한 경쟁 속에서 살아 남을 수 있다. 이에 본 연구는 소규모 후발주자라는 약점을 성공적으로 극복한 영단기 사례를 통해 후발주자로서 신규 창업을 기획하는 기업가들이 참고할 수 있는 실무적 시사점을 제시하고자 하였다.

주제어: 창업, 성인 영어교육 시장, 후발 진입자 전략, 차별화 전략

1. 서론

일반적으로, 제품의 시장 진입 순서는 성공 여부에 유의한 영향을 미칠 수 있다. 새로운 시장을 창조하는 선도 진입자의 경우, 기존에 기대수준이 형성되지 않은 상태에서 혁신적인 제품으로 포지셔닝하는 것이 수월하기 때문에 시장에서 중요한 위치를 선점할 가능성이 높다. 또한 초기에 신속하게 전환장벽을 구축함으로써 기존 고객층을 장기간 확보하여 높은 이윤을 얻을 수 있다(Robinson and Fornell, 1985; Schmalensee, 1987). 이와 함께, 선도 진

입 브랜드 제품은 해당 제품의 카테고리를 대표하는 이미지로 소비자에게 쉽게 각인될 수 있기도 하다 (Carpenter and Nakamoto, 1989).

한편, 후발 진입자가 지니는 이점도 존재하는데, 첫째로, 시장을 개척한 선발 주자의 제품을 기준으로 삼아 기술적, 기능적, 심미적으로 더욱 뛰어난 제품을 제시하여 소비자들을 끌어올 수 있다는 점을 들 수 있다. 또한, 불확실성이 높고 위험 요소가 많은 초기 시장에서의 리스크를 부담하지 않고 선도 진입자가 겪은 시행착오를 반영한 전략을 펼칠 수 있다는 것도 큰 이점이다. 나아가, 저가 전략을 펼쳐 선도진입자를 압도하거나, 광고 또는 프로모션 등의

논문접수일: 2015. 03. 31. 1차 수정본 접수일: 2015. 06. 19. 2차 수정본 접수일: 2015. 07. 15. 게재확정일: 2015. 08. 03.

* 서울대학교 경영대학 교수(profkim@snu.ac.kr), 교신저자

** 서울대학교 경영대학 박사과정(jisuvic1@snu.ac.kr)

*** 서울대학교 경영대학 석사과정(ychoe90@snu.ac.kr)

마케팅 활동을 통해 큰 매출을 얻는 경우도 있다 (Shankar et al., 1998). 특히 의료나 교육 등 무형성을 띠는 서비스업의 경우, 기존 사업자 대비 혁신적인 광고나 브랜딩을 통하여 제품, 유통, 가격 전략의 효과를 증폭시켜 후발진입자의 한계를 극복한 사례도 적지 않다. 선발 진입자의 상대적 우위가 존재하는 가에 관해서는 아직 이견이 많으나 분명한 사실은 후발 진입자가 시장 내에 성공적으로 안착하기 위해서는 기존 사업자들이 간과하고 있는 시장 수요를 포착하고, 차별화된 전략을 수립해야 한다는 것이다. 전인수, 김주환(2001)은 선발이점을 극복하기 위한 후발제품의 마케팅 전략으로, 진입시차와 시장력으로 나누어지는 상황전략, 차이성과 방향성으로 나누어지는 포지셔닝전략, 고품질, 저가격 및 마케팅커뮤니케이션으로 나누어지는 마케팅믹스 등을 제시하였다. 한편, 후발 제품의 특성에 따라 선발 브랜드 대비 강조되어야 할 속성이 달라지기도 하는데(남아영 외, 2013), 이처럼 차별화된 광고가 후발 진입자가 인지도 열위를 극복하는 데에 효과적이라는 것이 강조된 바 있다. 이처럼, 선도 진입자가 지니는 이점의 크기와 지속기간은 후발 진입자의 경쟁전략에 따라 달라질 수 있다(유창조 외, 2014).

2014년 8월, 오랜 기간동안 '해커스'사가 독보적 1위를 누리고 있던 토익교재 시장에서 신생 브랜드인 에스티앤컴퍼니 '영단기'사의 토익교재가 출시 일주일만에 판매 순위 1위에 오른 것은 토익교재 시장의 판을 흔드는 놀라운 사건이었다. 에스티앤컴퍼니가 영단기 론칭을 고려하던 2010년에는 해커스, YBM, 파고다 등이 어학원 3강 체제를 구축하고 있을 뿐 아니라 온라인 강의나 전화영어 분야에도 경쟁한 경쟁사들이 이미 시장을 대부분 점령하고 있었다. 치열한 경쟁의 후발주자로서 성인 영어교육 시장에 도전장을 내민 영단기는 소규모 벤처기업으로서서는 드물게 과감한 투자를 감행하는 마케팅 전략을 실시하며 빠르게 인지도를 높여나갔다. 이들은 입소

문 전략과 TV 광고 전략을 실시하는 한편, 'IT 기반 미래교육'이라는 핵심 차별화 전략을 통해 시장 선두의 지위를 공고히 해 나갔다. 오늘날 영단기의 이름 앞에 '업계 최초'라는 수식어가 유독 많이 붙는 것은 이들이 후발주자의 약점을 극복하기 위해 기존 영어 교육시장에서 찾아볼 수 없었던 과감한 시도를 지속적으로 해온 덕분이다. 그 결과, 영단기는 온라인과 오프라인 강의 그리고 토익 교재 시장에 있어 업계 선두주자로 당당히 이름을 올리고 영어 교육 분야의 각종 브랜드 대상을 휩쓸었다. 에스티앤컴퍼니는 토익 교육업계 1위에 만족하기 보다는 교육 분야에 새로운 패러다임을 일으키겠다는 보다 큰 목표를 향해 정진하고 있다. 이를 위해 영어교육뿐 아니라 중국어, 일본어 등 각종 외국어 교육시장에 진출함은 물론, 수학능력시험과 직업훈련 등의 분야로의 진출도 검토 중이다.

II. 성인 영어교육 산업

2.1 국내 성인 영어교육 산업 규모 및 현황

'영어와의 싸움', '영어 울렁증'과 같은 말이 나올 정도로 영어는 많은 이들에게 있어 넘어야 할 큰 산이자 오랜 골칫거리다. 대학 입시를 위해 10년 넘게 공부한 것도 모자라, 성인이 된 뒤에도 영어 공부를 위해 학원 등을 찾는 사람들이 많다. 고입, 대입을 위한 영어 사교육이 전통적 학습 플랫폼인 온/오프라인 강의에 주로 집중된 것과 달리, 성인 영어교육은 온/오프라인 강좌뿐 아니라 전화영어, 화상영어 및 스마트폰 어플리케이션 등 다양한 플랫폼에 걸쳐 시장이 발달되어 왔다(〈표 1〉 참조).

성인들의 영어 학습에 있어 가장 수요가 높은 분야는 영어 공인시험 대비 교육분야다. 현재 국내에

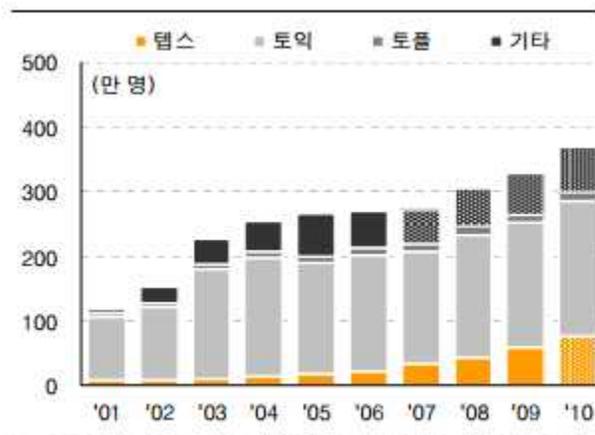
〈표 1〉 국내 성인영어교육 유형별 대표 교육 브랜드

유형	대표 브랜드
초보 기초 영어 학습	시원스쿨, 밀가루쌤영어 등
전화/화상 영어	민트영어, 매드포스터디, 외대디엘씨 등
영어 회화	윌스트리트잉글리시, 뇌세김토크, EDB어학원 등
토익 (TOEIC)	해커스 어학원, YBM 어학원, 파고다 어학원, 영단기 등

서는 국가영어능력평가시험(NEAT, 닛트), 텡스(TEPS), 토익(TOEIC), 토폴(TOEFL) 등 다수의 영어 능력 인증 시험이 실시되고 있다. 그 중 응시자들이 가장 많이 찾는 시험은 토익이다. 취업 및 승진을 준비하는 대다수의 성인들은 토익 점수를 취득하기 위해 짧게는 몇 달, 길게는 몇 년에 걸쳐 공부하고 있다. 또한 한 번의 시험에 그치지 않고 반복 응시를 통해 보다 높은 점수를 얻고자 노력하는 이들도 많다. 실제로, 2005년 이래 토익시험 응시자가 꾸준히 증가해왔으며, 2010년부터는 매해 200만명이 넘는 인원이 토익시험을 응시, 2013년에는 207만 8397명이 토익을 응시했다(〈그림 1〉 참조). 최근에는 승진을 위한 평가 항목으로 토익 점수를 요구하는 기업이 많아짐에 따라 20, 30대뿐 아니라

40대 이상 응시자도 증가하는 추세다. 실제로, YBM 한국 TOEIC 위원회에 따르면 2007년 4만여 명에 그쳤던 40대 이상 토익 응시자 수가 2012년에는 7만명 이상으로 72%나 상승했다(서울경제, 2013). 이처럼 토익시험 응시자가 많아진 것은 그만큼 토익 점수를 요구하는 기관이 많아졌기 때문이다. YBM 한국토익위원회의 2014년 조사에

따르면, 30% 이상의 대학에서 일정 수준 이상의 토익점수를 요구하고 있으며 국내 100대 대기업 90% 이상이 직원 채용 시 토익 또는 토익스피킹 점수를 활용하고 있다(〈표 2〉 참조). 구체적으로, 대학에서는 입시를 비롯하여 졸업 인증, 학점 인정, 장학금 지급, 해외연수자 선발 등에 있어 토익점수를 활용하고 있으며, 기업에서는 입사와 승진 시에 토



출처: KB금융지주 경영연구소 (2012) 보고서

〈그림 1〉 영어시험응시자 추이

〈표 2〉 국내 대학교의 토익 활용 현황 (YBM 한국토익위원회, 202개 대학)

활용 용도	2013년	2014년
졸업 인증 시험	36.60%	49.00%
학점 인정	20.80%	30.20%
장학금 지급	37.60%	51.90%
해외연수자 선발	28.20%	39.10%

익점수를 참고하고 있다. 심지어 외국어 능력에 따라 평균 월급이 다르게 책정되는 경우도 있는데, 외국어 능력을 중요하게 평가한 일자리의 평균 월급이 268만원으로 그렇지 않은 일자리 보다 약 60만원이 더 높았다는 점으로부터 직장인들 사이에서도 어학 점수 취득이 중요한 문제임을 유추할 수 있기도 하다(한국직업능력개발원, 2014). 이처럼 영어실력의 평가지표로서 토익점수의 활용도가 높아짐에 따라 일부 대학에서는 방학 중 토익시험 대비 강좌를 자체 개설하거나 참가 학생들의 수준에 따라 반을 편성하여 기숙형 캠프를 진행하는 경우도 생겨났다(한국대학신문, 2014). 그러나 아직까지는 대부분의 수험생들이 사설 어학원 강좌를 통해 토익시험을 준비하고 있으며, 이에 따라 토익시험 대비 교육은 어학원 브랜드들의 치열한 격전지가 되어왔다.

2.2 주요 플레이어: 토익 교육시장을 중심으로

이처럼 성인 영어교육시장의 규모가 커짐에 따라 어학원의 기업화, 대형화 추세가 뚜렷해졌다. 과거의 영어교육 산업은 수강생을 더 많이 모으는 차원의 단순한 경쟁이었다면, 현재의 영어교육 산업은 고유의 이미지를 내세운 일종의 ‘브랜드’ 경쟁으로 변모하고 있다(홍진환 외, 2009). 해커스 어학원, YBM어학원, 그리고 파고다 어학원은 대표적인 기업형 어학원이다. 이들은 서울 강남역과 종로 일대를 중심으로 많은 분원을 운영하고 있으며 대학생과 직장인을 대상으로 회화, 영문법, 그리고 토익시험

대비강좌를 개설해 대부분의 시장수요를 점령하고 있다.

2.2.1 해커스 어학원

해커스 어학원은 1998년 여름, 데이비드 조(David Cho)에 의해 설립되었다. 설립 당시 ‘해커’라는 자극적인 이름을 사용하여 젊은 연령층의 학생들 사이에서 강력한 브랜드 이미지를 구축했다. 토익, 토플을 중심으로 하는 영어교육 분야에서 높은 시장 점유율을 유지하고 있는데, 그 중에서도 토익 준비를 위해 해커스 어학원의 강의나 교재를 거쳐보지 않은 학생을 찾기 어려울 정도로 토익 시험 대비 분야에서는 독보적인 위치에 있는 교육 업체이다.

해커스 어학원의 가장 큰 강점은 토익교재다. 2005년부터 빨간색, 파란색 표지를 사용해 시험 준비생 사이에서 ‘빨강이’, ‘파랑이’라고 불리는 토익교재는 해커스 브랜드를 대표하는 상품이며, 기업 매출에서 큰 비중을 차지하고 있다. 2014년 여름방학 기준, 해커스 토익교재의 누적 판매량은 1000만부를 넘어섰으며 2010년 매출 1000억원 달성한 이래로 꾸준한 매출 성장세를 유지하고 있다. 또한 해커스는 수강생들이 후기를 나누고 다양한 기술문제를 접할 수 있도록 온라인 홈페이지의 게시판을 세분화하였는데, 해커스 수강생뿐 아니라 토익시험에 관한 전반적인 정보를 얻으려는 많은 수험생들이 이곳을 찾고 있어 단순히 어학원을 홍보하는 채널을 넘어 ‘영어교육포털’의 역할을 수행하고 있기도 하다. 한편,

분원의 확장으로 오프라인 수업의 수강생이 많아짐에 따라 학생 개인별 일대일 관리가 미흡해질 수 있다는 부분을 염려해 강사와 함께 하는 스터디 그룹 프로그램을 도입하는 등 대규모 어학원이 지니는 약점을 보완해 나가고 있다.

2.2.2 YBM 어학원

1961년 '시사영어사'라는 이름으로 민봉호, 민재식, 양찬규 등이 설립한 YBM 어학원은 오랜 역사와 전통을 지닌 대한민국 대표 어학원이다. 국내 최초로 영어학습 오디오 테이프를 개발, 80년대에는 어학원 최초로 원어민 강사를 영입하였으며 이후 민영빈 회장의 이름을 딴 YBM어학원으로 사명을 변경하였다. 영어잡지, 회화교재 등 전통적인 수단으로 국내 영어교육을 선도하던 YBM은 영어학습의 저변이 확대되고 영어교육시장이 급팽창하는 시대의 변화에 맞추어 신속하게 온라인 강의를 구축하고 플랫폼을 다양화해 나갔다. YBM의 토익 온라인 강의는 역동적인 화면 연출과 독특한 화면 전개가 그 특징이며, 500점, 600점부터 900점까지 100점대 단위로 세분화된 수준별 강의를 갖추으로써 각 점수대에 맞는 수험생을 타깃으로 하고 있다. 현재 오프라인에서는 종로, 강남, 신촌 등 서울 내 20, 30대들이 주로 활동하는 중심가와 대전, 대구, 부산 등 지방 거점도시를 중심으로 학원을 운영하며 수 십년간 쌓아온 YBM의 어학 교육 노하우를 담은 강좌를 선보이고 있다. 동시에, 유명 스타 강사를 활발히 영입하여 지속적으로 최신 트렌드를 반영한 커리큘럼을 개발함으로써 치열한 경쟁 속에도 높은 점유율을 유지하고 있다.

2.2.3 파고다 어학원

파고다 어학원은 1969년 박경실 대표가 설립한

이후 1994년 주식회사 파고다아카데미로 전환하여 현재와 같은 어학원 프랜차이즈의 형태를 갖추며 성장했다. 1985년, 국내에서는 최초로 원어민영어회화 프로그램을 도입한 이력이 있으며 2005년, 읽기뿐 아니라 토론식 말하기와 작문의 집중학습을 하나의 통합된 커리큘럼으로 체계화시킨 영어교육 프로그램 'Pagoda Intensive Program (PIP)'을 선보여 수강생들 사이에서 일종의 '영어사관학교'로 불리우기도 했다. 파고다는 학원의 규모가 확장됨에 따라 지역 또는 강사별로 수업의 질에 차이가 생기는 것을 줄이기 위해 전체 운영 매니저 하에 프로그램 매니저를 배정하여 양질의 수업을 유지하는 제도를 시행하고 있는데, 이와 같은 치밀한 품질 관리시스템이 파고다의 강점 중 하나다. 파고다어학원의 토익강좌는 단기 완성반, 100% 출석 시 수강료 환급반 등 수험생 입장에서 직관적으로 해석되는 목표를 기준으로 세분화하여 운영되고 있다. 뿐만 아니라, 토익시험에 응시하는 대부분의 수험생들이 기업 입사를 목표로 하고 있다는 점에 착안하여 토익점수 취득과 함께 취업에 필요한 인적성 시험, 그리고 입사 면접 준비를 함께 하는 패키지 프로그램을 구성해 취업 준비생 고객군에 특화된 서비스를 제공하고 있다.

2.2.4 EBS 토목달

단기에 집중하여 목표 점수를 달성하는 것이 중요한 수험 전략인 토익시험의 특성에 따라 EBS에서 론칭한 온라인 인터넷 강의 서비스가 '토익목표달성'(이하 토목달)이다. 토목달은 서비스 이름에 걸맞게 단기간에 강한 동기 부여를 주기 위한 다양한 프로그램을 갖추고 있다. 출석과 과제 제출 등 일정 조건을 지키면 성적과 관련 없이 수강료의 50%를 환급해주는 정책을 통해 수강생들이 끝까지 의지를 갖고 공부할 수 있도록 유도하고 있다. 토목달은 토익 기

준 750점 목표인 초급 학습자들에게 집중하기 때문에 전체 수험생을 타깃으로 하는 다른 교육업체들과는 세분시장 면에서 차이를 두고 있다. 특정 세분고객층에 집중한 강좌를 선보이기 때문에 실제 토목달의 인터넷 강의를 들은 수강생들은 목표 점수 획득률도 높고, 강의에 대한 만족도도 상당히 높은 편이다. EBS는 토목달의 성공을 기반으로 '토플목표달성(플목달)', '스피킹목표달성(킹목달)' 등 다른 영어 시험분야로도 사업 범위를 확장하고 있다.

2.2.5 모질게토익

모질게토익(대표: 김영곤)은 토익교재를 통해 성인 영어교육시장에 진출하며 인터넷 TV인 아프리카TV를 이용하여 출판 마케팅을 진행해왔다. 토익교재의 인기에 힘입어 브랜드 인지도가 높아지자 2011년에는 유명 강사를 영입하며 토익 인터넷 강의로 사업분야를 확장했다. 동시에 같은 해, 모바일 교육 어플리케이션 개발 업체인 '위터베어소프트'와 함께 토익 실전모의고사 스마트폰 어플리케이션을 출시하였다. 모질게토익은 모바일 기기를 통해 간단하면서도 어디서든 공부할 수 있는 학습환경을 제공하는 점이 특징이며, 이를 통해 오프라인 어학원을 찾아 토익 공부에 많은 시간을 쏟기에는 부담을 느끼는 바쁜 직장인들을 중심으로 타깃 고객층을 형성하고 있다.

III. 영단기의 후발진입 브랜드 전략

3.1 영단기 창업 배경: 실질적인 도움이 되는 교육을 꿈꾸다.

윤성혁 대표는 서울대학교 공과대학을 수석으로 졸업하고 경영 컨설턴트로 활동하다 20대의 나이로

중견 교육업체인 스카이에듀에 본부장으로 영입되면서 교육 산업에 뛰어들었다. 이후 스카이에듀의 매출을 증진시킨 능력을 인정받아 SK커뮤니케이션즈의 교육사업 회사인 이투스에 스카우트 되었고, 사업총괄본부장으로 재직하는 동안 반년만에 매출을 4배 이상 올리는 성과를 달성했다.

윤 대표가 인터넷 강의, 이러닝 교육사업 분야에서 경력을 쌓는 과정에서 특히 주목한 분야는 성인 영어교육 분야였다. 이는 윤 대표 자신에게 있어서도 영어가 지금껏 그의 발목을 잡는 취약한 과목이었기 때문이기도 했다. 이러한 관심은 대한민국의 많은 젊은이들이 영어 실력 향상을 위해 많은 돈을 들여 학원을 다니지만 여전히 영어를 완전히 습득하지 못한 데에는 무언가 문제가 있을 것이라는 생각에서 출발했다. 그는 여러 온라인 강의들을 직접 들어 보았는데, 기존 강의들이 지나치게 많은 내용을 한 수업에서 다루다 보니 영어 공부를 꾸준히 해온 자신조차도 수업을 따라가기 어려운 경우가 많았다. 실제로, 당시 성인 영어교육 시장은 토익시험에 대비하기 위한 학습수요가 급증함에 따라 한 강좌당 수강생 규모를 늘리고 다량의 강의를 찍어내기 바빴다. 윤 대표는 이러한 강의들이 진정으로 학생들의 성적향상에 도움이 되고 있는지, 수강생들에게 비용 부담만을 지워주고 있지는 않은지를 고민하기 시작했다. 이 과정에서 그는 수요자와 공급자간의 니즈(needs)와 시각 차이에 주목했다. 학생들에게는 자신이 설정한 목표(토익점수)를 가능한한 빨리 취득하는 것이 유일한 목표인 데에 반해, 대부분의 학원은 토익점수 향상을 위해서는 수많은 강의를 들어야 함을 강조하며 학생들에게 시간적, 비용적 부담을 주고 있었다. 이와 같은 문제 인식을 시작으로 윤 대표는 '누구나 이해하기 쉬운 좋은 강의', '단기에 목표를 이룰 수 있도록 돕는 강의'를 하는 교육기업 설립을 구상하게 되었고, 2010년 4월, 에스티엔컴퍼니를 설립하며 영어교육 브랜드 '영단기'를 론칭했다.

과거 영어학원은 ‘박정어학원’, ‘민병철어학원’, ‘이익훈어학원’과 같이 창업자의 이름을 내거는 경우가 많았다. 그러나 윤 대표는 단기에 목표를 달성케 하는 서비스임을 강조하면서 새롭고 재미있는 것, 신기한 것에 관심을 쏟는 주 고객층 2030 세대의 취향에 맞는 브랜드를 만들고 싶었다. 이에 영단기라는 브랜드명을 내걸게 되었고, 쉽게 기억되는 이름과 명료한 로고로 브랜드아이덴티티(BI)를 구축했다.

영단기의 첫 번째 도전분야는 전화영어사업 ‘스마트모잉(Smart Moeng)’였다. 전화영어사업은 오프라인 어학원에 비해 상대적으로 낮은 투자비용으로 시장에 진출할 수 있다는 장점이 있었다. 바쁜 현대인을 타깃으로 짧은 시간 투자로 영어회화가 가능하도록 하겠다는 스마트모잉의 컨셉 자체는 기존의 전화영어 서비스들과 다르지 않았지만, 개인의 학습스타일을 데이터베이스(DB)로 수집하여 개인별로 맞춤형 강사 추천 서비스를 진행한다는 것이 가장 큰 차별점이었다. 하지만 이러한 차별점에도 불구하고, 전화영어의 특성상 타깃고객을 선별해 그들에게 접근하는 것이 쉽지 않았다. 명확한 타깃고객이 아닌, 상황에 따라 모집된 고객을 대상으로 서비스를 제공하다 보니 해당 고객과의 관계를 장기간 유지하며 안정적인 수익을 창출하기가 어려웠다. 결국, 스마트모잉은 초기에 사업 철수 결정을 내려야 했다. 비록 스마트모잉이 장기간 성공하지는 못하였으나, 전화영어 분야에서의 경험은 에스티앤컴퍼니가 성인 영어교육 시장의 현황과 구조를 파악하는 기회가 되었다. 이러한 경험을 토대로 영단기 브랜드의 컨셉을 구체화하며 온라인강의와 오프라인 학원으로 사업 분야를 보다 집중할 수 있었다.

창업 멤버 4명으로 출발한 에스티앤컴퍼니는 2014년 말 기준, 400 여 명의 직원이 근무하고 있다. 윤성혁 대표는 ‘사람 중심 경영’이라는 철학 하에 평균 연령 31세의 젊은 직원들과 함께 수평적이고 개방된 기업 문화를 조성하였다. 신입 사원부터 대표까

지 모두 같은 공간에서 자유롭게 아이디어를 공유하며 의견을 펼칠 수 있는 환경은 기존 업계에서 실시되지 않았던 혁신적인 마케팅 전략이 탄생할 수 있게 해주었다. 또한 미래의 교육을 바꾸는 일, 세상을 바꾸는 일을 하겠다는 창업 미션을 구성원 개개인과 공유하고 모두가 같은 목표를 향해 매진할 수 있도록 최대한 많은 대화를 나누었다.

“창업 이후 처음 6개월 간 구성원들과 가장 많이 이야기를 나누었던 것은 ‘왜 이 회사를 다녀야 할까?’라는 질문에 대한 답을 찾는 것이었어요. 시간이 걸리지만 그 질문에 대한 답을 구성원들과 함께 찾기 위해 끊임없이 생각하고 상상했던 시간이 가장 행복하고 설렘이었죠.”

(2014년 12월, 윤성혁 대표 인터뷰 중)

영어시험 준비에 많은 시간과 비용을 투자하는 수강생들에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 강의를 만들겠다는 신념 하에 영단기의 성장전략이 실행되었고, 이들의 도전이 서서히 사람들의 이목을 집중시키기 시작했다.

3.2 브랜드 홍보 전략: 업계의 판도를 바꾸다.

3.2.1 수험생의 마음을 읽는 인지도 확보 전략

영단기 초기 홍보전략의 핵심은 ‘입소문 마케팅’이었다. 당시 경쟁사들이 스타강사들을 앞세워 나날이 수강료를 높이던 것과는 달리, 영단기는 체험강의와 교재를 무료로 공개, 배포하는 이벤트의 비중을 높였다. 높은 수강료와 교재비에 부담을 느끼고, 시험준비를 하면 할수록 더 많은 기출문제를 필요로 했던 대학생들에게 있어 이와 같은 이벤트는 단비와 같은 소식이었다. 오랜 기간의 연구를 통해 개발한 문제들을 무료로 나누어주면 손해가 아닐까 하는 생각이 들 수 있지만, 윤 대표의 생각은 달랐다. 보다 많은 수험생들에게 야심차게 개발한 영단기의 콘텐츠

츠를 체험할 기회를 주고 싶었고, 이것이 영단기를 알릴 수 있는 가장 좋은 방법이라고 생각했다. 기존 무료 강의들이 강의 초반부를 맛보기 형식으로 보여주는 것과 달리, 영단기의 무료 콘텐츠는 강의의 핵심과 정교한 분석 노하우를 모두 담았다. 이러한 무료 콘텐츠를 접한 학생들 사이에서 영단기가 점차 입소문을 타기 시작했다. 무료 강의를 들은 사람 중 95%가 높은 강의 만족도를 표했으며, 결과적으로는 이들이 '입소문 허브(Hub)'를 자처함에 따라 많은 학생들의 수강등록이 이어졌다.

한편, 입소문을 타고 수강생이 꾸준히 늘어나던 2013년 말, 한 직원이 TV 광고를 해보면 어떻겠냐는 의견을 냈다. 기존 어학원들의 입지가 워낙 굳건하다보니 시장 전체에서 보았을 때 영단기의 인지도가 여전히 낮은 편이었기 때문이었다. 윤 대표는 이러한 제안에 대해 가능한 한 많은 직원들과 의견을 나누었다. 에스티엔컴퍼니의 기업 규모를 감안했을 때 지면 광고도 아닌, TV 광고를 제작한다는 것은 매우 위험한 결정이었기에 의사 결정에 신중을 기해야 했다. 콘텐츠 개발 및 기존의 홍보 전략에도 충분히 많은 자금이 소요되고 있어 추가적으로 막대한 비용을 지출하는 것에 부담을 느낄 수 밖에 없었다. 또한 아직 입소문 효과의 여력이 남아있는 상태기에 조금 더 기다려 보는 것이 좋지 않겠냐는 의견도 있었다. 반면에, TV 또는 잡지 등의 매체를 통한 ATL(Above The Line)광고는 자체 미디어, 면대면 홍보를 중심으로 하는 BTL(Below The Line)

광고에 비해 단기간에 넓은 범위의 수용자에게 도달할 수 있고 광고 효과가 빠르게 나타난다는 점에서 TV 광고집행의 이점도 무시할 수 없었다. 윤 대표는 기존의 BTL 전략만으로는 아쉬웠던 인지도를 극복하고자 도전을 감행했다. 결국 해야 할 투자라면 사업 초기에 집중하여 입소문 전략과의 시너지를 내는 것이 좋겠다고 판단했기 때문이다. 그는 공중파 방송을 목적으로 하는 대대적인 TV 광고를 제작하기로 결정했다. 당시 영단기와 같은 소규모 벤처기업이 TV 광고를 집행하는 것은 유례를 찾아보기 어려운 과감한 결정이었다.

TV 광고의 모델은 토익 수험생의 대다수를 이루는 젊은 연령층을 겨냥하여 이들 사이에 인기가 높은 예능 프로그램의 주요 출연자로 선정했다. 광고 컨셉 또한 영단기의 브랜드 컨셉에 맞게 그야말로 간결하고 명료한 메시지로 정했다. 다른 어학원들이 스타강사, 수강생 규모, 성적 향상 후기 등의 여러 가지 홍보 메시지를 강조하는 것과 달리, "토익, 잘 봐요", "토익은 기술이다"와 같이 짧지만 기억에 남을만한 몇 마디만을 남겼다. 이러한 광고는 보는 사람으로 하여금 "영단기가 대체 뭐지?"라는 의문을 갖게하며 호기심을 자아냈다. 메인 모델들이 출연하는 프로그램의 세트장에서 촬영한 광고는 유튜브(Youtube.com)에서 2만 회 이상 조회되기도 하였다(<그림 2> 참조).

이어 시리즈물로 광고를 기획하여 토익 수험생들이 겪을 법한 생활 속 에피소드들을 재미있게 구성



<그림 2> 방송인 하지용, 가수 성시경이 출연한 영단기 TV 광고

해 선보였다. 취업준비생들을 겨냥한 ‘면접편’, 시험 응시 상황을 묘사한 ‘고사장편’, ‘마지막 토익시험편’ 등의 광고를 선보였다. 현실적이면서도 재미있는 상황을 보여주는 광고는 영단기가 수험생이 처한 현실을 잘 이해하고 있다는 인식을 줌으로써 이들에게 실질적으로 도움이 되는 교육을 선보인다는 브랜드 컨셉도 간접적으로 알릴 수 있었다. 이처럼 젊은층들이 공감하는 재미 요소와 함께 간단하면서도 일관성 있는 하나의 메시지를 전한 TV 광고는 영단기의 인지도를 높이는 데에 결정적인 역할을 했다.

흥미롭게도, 영단기의 TV광고 이후 경쟁 업체들도 연예인을 이용한 광고에 열을 올리는 현상이 벌어졌다. 2014년 상반기에 파고다어학원은 개그맨 조운호를, 토목달은 개그맨 조세호와 남창희 등을 모델로 기용한 광고를 앞다투어 선보임에 따라 영어학원 업계에 광고전쟁이 일기도 했다. 또한 영단기의 광고가 젊은 연령층 사이에서 이슈가 되자 급기야 연예인이 스스로 광고주에게 광고 요청을 하는 재미난 상황이 벌어졌다. 2014년 12월, 개그맨 김준현은 “토익 900점”을 외치는 영단기 광고를 패러디하며 영상 말미에 자신이 영단기 광고 모델이 되고 싶다는 메시지를 담은 동영상 직접 제작했다. 연예인이 직접 광고주에게 출연 요청을 하는 역발상 컨셉의 이 영상은 공개 이틀만에 유튜브 조회수 10만 건을 기록하며 SNS 상에서 연일 화제가 되었다. 이에 영단기는 신속한 의사결정을 내려 실제로 김준현을 모델로 하는 광고를 제작했다. 이러한 스토리가 알려지면서 ‘신선하고’ ‘재미있는’ 시도를 하는 영단기의 브랜드 컨셉이 자연스럽게 홍보될 수 있었다.

3.2.2 장소 마케팅

한편, 영단기는 온라인 강의 서비스가 지닌 무형성을 극복하기 위하여 오프라인 공간을 활용한 ‘장소 마케팅’을 진행했다. 토익학원의 중심지라고 할 수

있는 서울 강남역 주변에 학원을 개원하고, 학원 1층의 공간을 기존 수강생 및 영어 공부를 위해 찾아온 학생들의 공간으로 꾸민 ‘영단기 라운지’를 만들었다. 2030 연령의 소비자들이 카페와 같은 환경에서 공부를 하는 트렌드를 고려하여 다양한 학습 컨텐츠를 체험하고 공유하며 그룹 스터디도 할 수 있는 복합 문화 공간을 만든 것이다. 통유리로 되어 있는 독특한 공간은 강남역 일대를 걷던 사람들의 호기심을 자극했다. 그 주변을 지나가다 무엇을 위한 공간인지 궁금해서 라운지를 방문했다가 영단기에서 토익공부를 시작한 대학생들도 많았다. 영단기 라운지는 강사들의 상담이나 학습 정보 제공, 특강 등 다양한 용도로 사용되었고, 이를 통해 인지도 및 브랜드 선호도를 높이는 역할을 톡톡히 했다. 이와 함께, 학원 본관에 초대형 시계인 ‘영단기 시계’를 설치하였다. 시간을 알려주는 것 외에 특별한 기능은 없었지만 이 시계가 수많은 간판과 불빛 속에서 자연스럽게 시선 이동을 유도함으로써 사람들에게 영단기 어학원이 회자될 수 있었다. 멀리서도 한 눈에 띄는 크기로 제작된 영단기 시계는 강남역 근처에서 약속을 잡는 사람들의 만남의 기준 장소로 사용되었다 (<그림 3> 참조).

나아가 윤 대표는 영단기 시계의 홍보효과를 온라인으로 유도하기도 했다. 대학생들이 수강신청을 할 때 해당 사이트의 기준이 되는 시계를 참고하여 정시에 엄청난 속도로 클릭을 하여 원하는 강좌를 신청하듯, 이 영단기 시계를 각종 이벤트 및 프로모션의 기준이 되는 시계로 사용한 것이다. 일례로, 토익 문제 700제를 선착순으로 무료 배포하는 이벤트에서 영단기 홈페이지와 오프라인 시계를 포함한 영단기 시계의 시각을 기준으로 이벤트 시작을 공지하였는데, 당시 무료 이벤트에 몰려든 학생들로 인해 포털사이트 검색 어 1위에 영단기 시계가 오르면서 자연스레 온라인 홍보효과도 누릴 수 있었다.



출처: 스포츠조선 2014년 6월 26일자 기사



〈그림 3〉 영단기 라운지(좌)와 영단기 시계(우)

3.3 영단기 차별화 전략: 데이터 기반 IT 기술로 미래교육을 선도하다.

3.3.1 토익분석서비스

벤처기업이 기존 시장에 진출하여 초기 실패의 위험을 딛고 성장단계를 거친 다음에는 사업안정화 단계에 이르기 위해 기존 업체들과는 명백히 구분되는 핵심 차별화전략을 필요로 한다. 영단기에게도 초기의 성장세를 지속하기 위해 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 차별화 전략이 절실했다.

윤 대표는 집중적인 홍보로 단기간에 수강생을 모으기 보다는 당분간은 많은 비용이 들더라도 교육의 미래를 바꿀 수 있는 혁신에 과감한 투자를 해보고 싶었다. 이러한 전략의 일환에서 장기 프로젝트로 기획된 것이 '토익분석서비스'였다. 2011년 10월 중순부터 실시된 영단기 토익분석서비스는 토익 전문가 그룹과 함께 서울대 통계학과 연구진의 컨설팅을 토대로 만들어졌다. 기존 업체들이 단순히 기출 문항을 집계해 발표해오던 것과 달리, 통계적 데이터분석을 기반으로 한 과학적 예측방법을 도입했다. 또한 토익후기 게시판을 개설하여 응시생들의 체감 난이도를 서로 주고 받도록 하였다. 응시생들은 응시 직후 점수환산기를 통해 가채점을 할 수 있었는데, 이를 통해 자신의 상대적인 위치를 파악할 뿐 아니라 해당 점수로 어느 회사에 지원이 가능한 지까

지도 확인할 수 있었다. 기존 타 업체의 토익분석서비스에서는 응시생들의 후기만으로 자신의 위치를 가늠해왔던 반면, 영단기가 제공하는 토익분석서비스에서는 전문가의 분석과 응시자들간 활발한 정보공유를 통해 보다 정확도 높은 예측과 분석이 가능하다는 점이 남달랐다.

“시험 이후 몇 주나 기다려 성적표를 받는다고 한들, 내가 어떤 문제를 왜 틀렸는지도 모르고 막연히 다음 달 시험을 맞이하는 경우가 많았다. 원가 제대로 된 토익 사후서비스를 제공하고 싶었다.”

(2014년 12월, 윤성혁대표 인터뷰 중)

3.3.2 미래교실 전략

한편, 영단기는 토익 종합반 수업을 2개월 연속 수강하는 학생 전원에게 아이패드를 무상으로 지급하는 이벤트를 실시했다. 이러한 이벤트는 기존 시장에 전무후무한 것으로 당시 경쟁자뿐 아니라 수강생들을 모두 놀라게 했다. “종합반 두 달 수강료가 70~80만원인데, 아이패드 가격은 60만원이 족히 넘는다”, “대체 무엇을 남기는지 모르겠다”라며 경쟁사 직원마저 의아해 할 정도였다(일요신문, 2014). 실제로 이 이벤트를 통해 종합반 수강생이 단기간에 많이 몰린 것은 사실이었으나, 그만큼 이를 진행하는 과정에서 영단기가 부담해야 하는 비용도 컸다. 윤 대표는 아이패드를 최저가격에 구입할 수 있는

유통경로를 확보하였고, 이렇게 지급된 기기의 수가 7000 여대에 이르렀다. 간혹 아이패드를 받은 수강생이 두 달여를 공부한 뒤에 더 이상 수강을 하지 않고 학원을 떠나는 경우도 있었으나, 이러한 움직임에 크게 동요하지는 않았다.

“아이패드를 지급한 것은 수강생들에게 주는 혜택이기도 했지만 사실 누구보다도 영단기에 도움이 되는 전략이었다. 수업에서 아이패드를 사용함으로써 학생들이 무엇을 모르는지, 고민하는지가 실시간으로 공유될 뿐 아니라, 동시에 우리에게도 그만큼의 노하우(데이터)가 쌓이는 원리다.”

(2014년 12월, 이정진 공동 대표 인터뷰 중)

아이패드 지급 이벤트는 영단기가 장기간 준비해 왔던 ‘미래교실 전략’ 중 하나였다. 미래교실 전략이란, 스마트기기를 활용한 영단기만의 혁신적 학습법 개선 프로젝트다. 많은 수강생들을 대상으로 하는 강의에서 강사가 특정 몇 문제만을 임의로 뽑아 풀이해주는 일 방향적 수업방식과 달리, 아이패드를 소지한 수강생들은 자신의 자리에서 화면을 터치해 각 문제 별로 자신의 답안에 얼마나 확신이 있는지를 강사와 실시간으로 공유함으로써 쌍방향적 수업을 경험할 수 있었다. 이러한 혁신은 수강생들뿐 아니라 영단기에게도 큰 도움이 되었다. 영단기는 아이패드 수업을 통해 학생들이 어려워하는 문제들의 유형에 관한 전반적인 데이터를 축적하였고, 수강생 개인별 별로 오답유형과 학습곡선을 도출해 낼 수 있었다. 이렇게 축적된 데이터를 기반으로 학생이 자주 틀리는 유형이 무엇인지를 보여주고, 각 유형별 문제 풀이방법을 제공하는 개인별 차별화 서비스인 ‘약점 보완 클리닉’을 선보였다. 이러한 미래교실 전략을 통해 수강생들은 일일이 오답노트를 만들지 않고도 자신의 강, 약점을 체계적으로 분석한 결과를 받아볼 수 있게 되었다.

3.3.3 교육 콘텐츠 개발 및 강사육성 시스템

사업초반에는 단 한 명의 강사와 윤 대표가 합심하여 오랜 기간에 걸쳐 커리큘럼을 스스로 개발해왔다. 이는 기존 어학원들과 콘텐츠 면에서 차별화를 추구하겠다는 윤 대표의 신념에서 비롯된 것이었다. 하나의 강의를 개발하는 데에 짧게는 3개월, 길게는 1년까지 긴 시간을 투자했다. 이후 수강생이 급속하게 늘어남에 따라 강사 수를 점차적으로 늘려오기는 했으나 다른 메이저 학원들에 비하면 여전히 매우 적은 수의 강사를 보유하고 있었다. 윤 대표는 그렇다고 해서 무분별적으로 강사 수를 늘리는 것만인 답은 아니라고 생각했다. 유명한 강사의 인기를 앞세워 한꺼번에 다량의 강의를 선보이다 보면 강의의 질이 떨어질 수 밖에 없기 때문이다. 새로운 강사를 영입하는 결정은 그 무엇보다 신중을 기해야 했다.

“그 분야에서 가장 잘하는 사람을 스카우트 하는 게 비즈니스에서의 중요한 성공 비결이라고 봐요. 어느 강사를 스카우트하겠다고 마음 먹으면 심고초려의 정신으로 찾아갔죠.” (매경이코노미 2013년 6월 10일자, 윤성혁 대표 인터뷰 중)

그는 강사 한 명, 한 명을 신중하게 선별하였고, 새롭게 합류한 강사들에게 많은 강의를 만들기보다는 적은 강의라도 높은 완성도를 지니도록 요청했다. 강사 한명당 프로젝트 팀 형태의 인원을 배치하고, 한 번의 강의를 위해 여러 차례 교정 과정을 거쳤다. SM, YG와 같은 국내 엔터테인먼트 기업이 아티스트를 발굴하는 과정에서부터 데뷔에 이르기까지 일종의 스타육성 시스템을 갖추고 있는 것과 같이, 영단기 역시 외부의 유명강사를 영입해오는 것에만 의존하는 것이 아니라 내부에서도 자체적으로 실력 있는 강사를 육성하는 시스템을 구축하고자 했다. 이러한 시스템을 통해 영단기와 함께 성장해 온 강사가 김성은 강사다. 그는 영단기의 창립멤버로,

현재는 영단기를 대표하는 강사일 뿐 아니라 많은 수험생을 지도한 토익 교육업계의 대표강사로서도 명성을 떨치고 있다. 강사육성 시스템과 강의 커리큘럼의 체계가 잡히자 새롭게 영단기로 영입된 유명 강사들도 영단기의 교육 시스템이라는 큰 틀 안에서 각자의 개성을 살리는 형태로 일관성을 유지할 수 있었다. 2014년 6월, 토익 교육시장의 내로라하는 스타 강사들이 영단기에 합류한 사례가 있었다. 대개 스타강사가 영입될 경우 해당 강사 개인의 커리큘럼을 변형 없이 그대로 따르는 것이 관행이었지만 영단기에서는 스타강사들조차도 영단기 시스템 하에서 새롭게 강의 커리큘럼을 재창조해야 했기 때문에 때아닌 고충을 겪어야 했다. 이처럼 수 차례의 정제 과정을 거친 결과, 영단기는 경쟁사들과 차별화된 양질의 콘텐츠를 유지할 수 있었다.

IV. 영단기의 성과와 미래과제

4.1 시장성과

영단기 토익 온라인 강좌는 2010년 처음 서비스 오픈 이후 1년 만에 인터넷 강의 매출 업계 1위를

달성하였다. 2013년 2월에 강남역에 처음 문을 열었던 영단기 어학원은 2014년 말, 채 2년이 안되는 기간동안 총 5관까지 확장되었다. 2014년 여름방학 강좌가 사전 등록자 수 4만 4천 여명이라는 압도적 지지를 받은 데에 이어 겨울방학 강좌 역시 사전등록자 기준 1위에 오르며 강남역 어학원 일대를 평정했다(조선비즈닷컴, 2014). 에스티앤컴퍼니 기업 전체의 매출은 설립 이후 3년 사이에 20배 이상의 규모로 증가하였다. 2013년 12월 말 525억원의 매출(결제액 기준)을 달성하였고, 2014년에는 매출 1400억원을 달성했다. 이러한 매출 성장에는 대표 브랜드인 영단기의 공이 컸다. 여기에 영단기의 인기를 입증하듯 ‘올해의 브랜드 대상’, ‘소비자가 뽑은 가장 신뢰하는 브랜드’ 등 각종 수상의 영예도 주어졌다(〈표 3〉 참조). 2014년 7월에는 영단기 토익교재가 출시 1주일만에 예스24 외국어 주간 베스트셀러 판매 1위에 올랐으며 (이데일리, 2014), 단기간의 인기에 그치지 않고 꾸준히 높은 판매를 보여 10년간 변함없던 토익교재 강자의 아성에 도전하고 있다.

4.2 미래 과제

영단기가 성인 영어교육 시장에서 빠른 속도로 성장하자, 이들을 향한 경쟁자의 경계심도 나날이 높

〈표 3〉 2014년 브랜드 대상 수상이력

수상	주최	부문
2014 하반기 대학생 선호브랜드 대상	헤럴드	가장 빠른 토익 고득점이 가능한 어학원 1위
소비자가 선정한 2014 품질만족 대상	디지털조선일보, 한국소비자안전학회	어학교육
소비자가 선정한 2014 교육기업 대상	조선일보	교육취업자격 전문
2014 올해의 브랜드대상	한국소비자브랜드위원회, 한국소비자포럼	외국어부문(영단기), 외국어학원부문(영단기어학원)
2014 대한민국 대표 브랜드 대상	부산국제광고제의 ‘국가브랜드 선정위원회’	영어교육
2015 소비자가 뽑은 가장 신뢰하는 브랜드 대상	디지털조선일보	영어교육

아지고 있다. 영단기의 강의와 교재뿐만 아니라 홈페이지를 어떠한 형식으로 바꾸는 지까지도 끊임없이 주시하며 이들을 벤치마킹하는 기업이 많아졌다. 한편, 영단기 TV 광고가 경쟁업체를 비방하는 내용을 담은 것이 아니냐는 지적과 함께, 과도한 광고비 지출의 부담을 결국 수강생들에게 전가할 것이라는 비판도 있다.

영단기는 비록 토익교육시장에는 뒤늦게 진입한 후발주자이지만, 어느덧 토익 수험생들 사이에서 학습 트렌드를 리드하는 트렌드 선도자의 입지에 올라 있다. 치열한 경쟁과 견제 속에서도 현재의 성장세를 유지하기 위해서는 계속해서 발상의 전환을 통해 수험생들의 마음을 읽는 정책을 새롭게 시도해 나가야 한다. 또한 수강생의 입장에 서서 지속적인 품질 관리를 시행할 필요가 있다. 특히 온라인 교육 서비스의 경우, 실제 서비스를 이용하는 소비자들의 관점에서 서비스의 질이나 지각된 품질을 평가하는 것이 어렵다는 점(김혜룡, 이문구, 2002)을 주시하고

객관적인 품질 평가 기준을 마련해 지속적인 개선 전략을 세워야 한다. 지금 시점에서 영단기가 지닌 가장 큰 경쟁우위는 데이터 분석 기반 미래교실전략이다. 이에 영단기는 미래교실전략의 적용범위를 넓히고 보다 다양한 용도에서 분석결과를 활용할 방안을 강구하고 있다. 또한 현재까지 유지해오던 토익 교육 프로그램을 강화하는 노력을 기울이는 동시에, 토플과 토스(토익스피킹) 등의 관련 영역으로의 확장을 위해 해당분야의 전문가들을 대거 확보해 나가고 있다.

한편, 에스티앤컴퍼니 기업 차원에서는 영단기, 공단기(공무원시험대비)와 같은 기존의 브랜드라인업을 중단기(중국어교육), 일단기(일본어교육), 경단기(경찰공무원시험대비) 등에까지 확장한 데 이어 가까운 시일 내에 국내 교육시장의 최대 격전지라 할 수 있는 대학입시 시장으로의 진출도 계획하고 있다(〈표 4〉 참조). 이를 위해 2014년 11월에는 대입 인터넷 강의 업계 3위 업체인 '스카이에듀'를

〈표 4〉 에스티앤컴퍼니 브랜드 라인업

브랜드	설립시기	분야
영단기	2010.11	토익, 토플, 토스 등 영어시험 대비
공단기	2011.11	공무원 채용시험 대비
일단기	2011.12	일본어 교육
중단기	2012.03	중국어 교육
논단기	2012.04	논술 교육
경단기	2012.01	경찰공무원 시험대비
법검단기	2013.04	법원, 검찰직 시험대비
금융단기	2013.07	금융관련 자격증 시험대비
공인단기	2012.01	공인중개사 시험대비
소방단기	2013.11	소방공무원 시험대비
자단기	2013.12	전기기사, 한국사 시험 등 각종 자격증 시험 대비
취업단기	2014.08	자기소개서 작성 등 취업 준비
스피킹단기	2014.08	회화시험 대비
토스단기	2014.11	토익스피킹 시험 대비
군단기	2014.12	군 공무원, 전문, 기술시험 대비

인수했다. 경쟁이 극도로 치열한 대입 교육 시장에서도 영단기의 성공신화를 재현할 수 있을 지는 아직 미지수다. 대입교육 부문은 현재는 시장 규모가 크지만, 정부의 사교육 지양 정책에 따라 그 입지가 점차 줄어드는 추세에 있다는 위협요인이 있다. 이처럼 불확실성이 높은 상황에서 에스티엔컴퍼니가 대입시장 진출을 결정한 데에는 영단기의 성공으로 자신감을 얻은 점이 크게 작용했다. 영단기를 통해 축적한 IT기술을 통한 과학적 분석 노하우를 주된 무기로 한다면 대입 교육 시장에서의 성과도 기대해 볼 만하다. 동시에, 기존 시장이 형성되지 않은 '직업교육'과 같은 분야로의 진출도 구상하고 있다. 지금까지는 디자이너와 같이 체계적인 교육이 필요한 직업의 경우에도 단순히 대학교 학과교육 혹은 일선에서의 경험을 통해 훈련을 받는 경우가 많았다. 이에 에스티엔컴퍼니는 대학에 진학하지 않고 직업전선으로 바로 뛰어드는 젊은이들에게 도움을 줄 수 있는 직업 교육을 선보일 계획이다.

"이제야 회사가 어느 정도 궤도에 올랐다. 매출 1000 억원대 회사가 (가령) 매출 1조원대 규모로 성장하기 위해서는 또 한번의 어려운 점프가 필요하다. 이럴 때일수록 중요한 것은 훌륭한 경영진과 회사의 체계다."

(2014년 12월, 윤성혁 대표 인터뷰 중)

윤 대표는 외부에서 보내는 각종 찬사에도 불구하고 이 시점에서 가장 경계해야 할 것이 '수치적인 매출 목표액에 집착하는 것'이라고 생각한다. 외형적 성장을 앞세우기 보다는 앞으로 1년, 5년, 10년 후에 사람들에게 어떠한 새로운 교육을 선보일 수 있을까, 어떻게 세상을 바꿀 수 있을까를 고민하던 창업 초기의 신념을 잃지 않겠다는 것이 영단기의 성장을 돌아보는 에스티엔컴퍼니의 다짐이다.

참고문헌

- 김해룡, 이문구(2002), "온라인 교육 서비스 품질에 대한 소비자 평가 측정도구의 개발," **경영교육연구**, 5(2), 7-25.
- 남아영, 서찬주, 나준희(2013), "후발 진입 브랜드의 광고 전략: 일목요연함과 정렬가능성의 효과," **마케팅연구**, 28, 111-128.
- 매경이코노미(2013), "윤성혁 에스티엔컴퍼니 대표... 제 2의 손주은이러네요," 6월 10일자.
- 서울경제(2013), "승진준비 40대 이상 토익 응시자 늘어," 8월 12일자.
- 스포츠조선(2014), "에스티엔컴퍼니, 강남역 영단기 라운지에서 '최신기출분석 패키지' 3천 세트 무료 배포," 6월 26일자.
- 유창조, 송윤화, 권혁민(2014), "저가항공시장 개척을 위한 제주항공의 브랜드전략에 관한 사례," **Korea Business Review**, 18(3), 195-212.
- 이데일리(2014), "영단기 토익 RC, 베스트셀러 '돌풍', 11주 연속 토익 1위," 10월 1일자.
- 일요신문(2014), "'해커스' 향한 강남 공성전, '영단기' 급성장의 비밀," 9월 24일자.
- 전인수, 김주환(2001), "선발이점 극복을 위한 후발제품의 마케팅전략에 관한 연구," **경영학연구**, 30(3), 745-763.
- 조선비즈닷컴(2014), "영단기, 토익 인강 1위, 어학원 1위, 교재 1위까지, 영단기 질주에 기존업체들 고전," 2014년 12월 1일자.
- 한국대학신문(2014), "대학가, 영어몰입교육 프로그램에 몰입중," 9월 22일자.
- 한국직업능력개발원(2014), **외국어, 적절한 취업스펙인가.**
- 홍진환, 최인혁, 임성준(2009), "대기업으로 도약하는 한국의 영어 학원: 영어 학원 산업의 환경 변화," **경영교육연구**, 13(1), 33-54.
- KB금융지주 경영연구소(2012), **외국어학원 산업 현황 및 재무구조 분석.**
- Carpenter, G. S. and Nakamoto, K.(1989), "Con-

sumer preference formation and pioneering advantage," *Journal of Marketing Research*, 26(3), 285-298.

Robinson, W. T. and Fornell, C.(1985), "Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries," *Journal of Marketing Research*, 305-317.

Schmalensee, R. (1987), "Competitive advantage and collusive optima," *International Journal of Industrial Organization*, 5(4), 351-367.

Shankar, V., Carpenter, G. S., and Krishnamurthi, L.(1998), "Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers," *Journal of Marketing research*, 35(1), 54-70.

ST&Company: Case Study on Engdangi's Late Mover Strategies

Sang-Hoon Kim* · Jisu Yi** · Yun-A Choe***

Abstract

Engdangi, which established in 2010 by ST&Company, first developed lecture materials specially focused on TOEIC on behalf of the increasing demand of standardized exam for English language skills. With novel ideas and strategic plans, Engdangi has experienced rapid growth and is expected to expand further in online education industry. Though three strong players have encroached on the market share in English language institutes for adults, Engdangi is approaching number one in market share by defeating its existing competitors in Korea.

The purpose of this case is to introduce Engdangi's successful growth strategies as a small size late-mover in the market. For this purpose, the case summarizes key strategic plans Engdangi has developed to build brand awareness and to differentiate among its competitors. In addition, the case reviews considerable factors playing as a venture company in the established market.

Key Words: Entrepreneurship, English Education Business, Late Mover Strategy, Differentiation

* Professor of Marketing, College of Business Administration, Seoul National University (profkim@snu.ac.kr),
Corresponding author

** Doctoral Student in Marketing, College of Business Administration, Seoul National University (jisuvic1@snu.ac.kr)

*** Master Student in Marketing, College of Business Administration, Seoul National University (ychoe90@snu.ac.kr)

〈Teaching Note〉

에스티앤컴퍼니: 영단기의 성인 영어교육 시장 후발진입 전략

I. 연구 목적

본 연구는 에스티앤컴퍼니사의 영어교육 브랜드인 영단기의 창업 및 성장과정을 통해 소규모 벤처기업의 후발진입 전략을 조명하는 데에 의의가 있다. 구체적으로 영단기의 사례를 기반으로 다음의 학습포인트들에 관한 이해를 돕는 것이 연구의 주 목적이다.

첫째, 경쟁이 치열한 시장에서 후발 진입자가 지니는 강점과 약점을 이해한다.

둘째, 후발 진입자가 기존 시장에서 인지도를 높이기 위해 활용할 수 있는 초기 홍보 전략에 관해 학습한다.

셋째, 시장에 성공적으로 진입한 후발 진입자가 시장 내 선두의 지위를 굳건하게 하기 위해 실시할 수 있는 지속적 차별화 전략의 실행방안을 학습한다.

넷째, 기업의 신규 창업 시 고려해야 할 외부 요인(시장의 기회와 위협요인) 및 내부 요인(창업 이념 및 강약점)에는 어떠한 것들이 있는지를 학습한다. 이와 함께, 성공적인 창업을 위한 기업가 정신(Entrepreneurship)에 관해 고찰해 본다.

II. 토의 문제

1. 신규 시장을 창출하는 형태의 창업과 비교했을 때, 후발주자로 진출하는 형태의 창업이 사업 성공 가능성의 측면에서 지니는 강점 또는 약점은 무엇이 있을지 논하시오. 영단기의 경우, 후발주자의 약점을 극복하기 위해 어떠한 노력을 기울였는지 서술하시오.
2. 영단기가 실시한 홍보전략(입소문, 광고)에 대한 개인적 평가를 내리시오. 해당 전략은 적절히 수행되었는가? 추후 이와 같은 홍보전략을 실시함에 있어 보완해야 할 점이나 유의할 사항은 무엇이 있는가?
3. 성공적인 벤처 창업가가 되기 위한 자질에는 어떠한 것이 있는가? 영단기의 경우, 윤성혁 대표의 어떠한 자질이 이에 부합하는지를 평가해 보시오.
4. 에스티앤컴퍼니가 진출하고자 하는 새로운 시장(직업교육)과 관련하여, 이들의 입장에서 기회와 위협요인은 무엇인지 환경분석을 실시하시오.

III. 분석

1. 신규 시장을 창출하는 형태의 창업과 비교했을 때, 후발주자로 진출하는 형태의 창업이 사업 성공 가능성의 측면에서 지니는 강점 또는 약점은 무엇이 있을지 논하시오. 영단기의 경우, 후발주자의 약점을 극복하기 위해 어떠한 노력을 기울였는지 서술하시오.

후발주자로서 기존 시장에 진출하는 형태의 창업이 갖는 가장 큰 이점은 상대적으로 '불확실성'이 낮은 상황에서 기업 경영을 시작할 수 있다는 점이다. 신규 시장을 창출하는 시장선도자(First Mover)형 창업의 경우, 수요의 불확실성 및 기술의 불확실성 등을 감수해야 하는 어려움이 있다. 최초로 신규 사업에 진출할 경우에는 수요의 잠재적 크기나 성장속도를 예측하기 위한 정보가 부족한 상태이기 때문에 예측의 정확도가 떨어질 수 밖에 없다. 만약, 수요를 실제 수준보다 높게 예측하는 경우에는 투자비용을 회수하지 못할 가능성이 높으며 잠재 고객들이 실제로 원하는 것이 무엇인지를 정확하게 포착하지 못해 초기 단계에 일찍이 사업이 실패에 이를 위험이 높다. 이에 반해 후발주자의 경우, 선발주자의 행보를 통해 충분한 학습이 가능하고 시장 수요에 관해 상대적으로 많은 정보를 가진 상태에서 시작할 수 있기 때문에 수요의 불확실성을 낮출 수 있다는 강점이 있다. 일례로, 토요타는 미국의 소형차 시장에 진출할 당시 기존 시장의 마켓리더였던 폭스바겐(Volks Wagen)사의 고객들을 대상으로 설문 실시해 고객들을 만족시킬만한 요소에 관한 정보를 획득하였고, 이를 통해 초기 진입부터 좋은 성적을 거둘 수 있었다. 영단기의 경우에 있어서도 토익시험의 수요와 주요 고객에 관한 정보가 충분히 주어진 상태에서 시장에 진입했기 때문에 큰 어려움 없이

성장 목표와 재무 계획을 수립할 수 있었다.

또한 시장 선도형 창업의 경우 '기술의 불확실성'을 감수해야 하는 어려움이 있다. 기술 불확실성의 영향은 업종에 따라 차이가 있을 수 있으나, 특히 기술 관련성이 높은 사업분야의 경우, 시장선도자가 최초로 선보인 기술이 실제 출시 이후에 기대한 바대로 작동하지 않을 때 감수해야 하는 위험이 상당한 수준에 이른다. 또한 후발주자에 의해 더욱 우세한 기술로 쉽게 대체됨에 따라 많은 R&D 비용을 투자해 거둔 성과를 단기간에 빼앗길 위험도 고려해야 한다. 이에 반해 후발주자의 경우에는 시장 내 기존 기업들의 R&D 프로그램으로부터 학습할 기회를 가질 수 있고, 기존 기술이 지닌 문제점을 해결하는 방향에서 기술 컨셉을 정하는 전략을 택할 수도 있기 때문에 기술 투자의 효율성을 높일 수 있다.

반면, 후발주자로 진출하는 형태의 창업이 가지는 약점도 존재한다. 이는 바꾸어 말하면, 시장선도자의 우위로 정리될 수 있다. Lieberman 외(1988)의 연구에 따르면 시장 선도자는 앞선 기술력, 희소자원의 선점, 소비자 기반의 활용 측면에서 후발주자에 비해 우위를 지닌다. 이를 영단기의 사례에 적용한다면, 후발주자인 영단기가 지닌 약점은 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 후발주자가 시장에 진출하는 시점에는 이미 우세한 자원이 다른 경쟁사에 의해 선점되어 있다는 어려움이 있다. 예를 들어, 타 어학원에서 이미 토익 강좌와 관련된 대부분의 유명 강사들을 보유하고 있을 뿐 아니라 어학원의 지리적 입지 측면에서도 강남, 종로일대 등 학생들이 집결하는 주요 지점에 경쟁사들의 본원과 분원이 입점해 있는 경우가 많다. 이에 후발주자는 새로운 자원(새로운 강사, 새로운 지역)을 개척, 활용하거나 경쟁을 통해 이미 선점된 자원을 자사 쪽으로 전환, 확보하기 위한 노력을 투입해야만 한다.

둘째, 이미 업계의 강자가 명확히 알려진 상황에서는 신규브랜드가 새롭게 인지도를 구축해 나가는

데에 많은 시간이 걸린다는 약점이 있다. 일반적으로, 인지도가 높은 브랜드는 긍정적인 피드백이 작용하여 지속적으로 성과를 내기가 수월하다. 특히 제품을 직접 경험해 본 뒤에야 그 품질을 알 수 있는 '경험재' 속성이 강한 제품군에서는 이미 높은 인지도의 제품이 갖는 이점은 막강하다. 뿐만 아니라 구전의 영향에 있어서도 인지도가 미치는 영향이 상당한데, 가령, '토익책=해커스교재'라는 것이 이미 수많은 수험생들 사이에서 알려진 경우, 토익을 처음으로 공부하기 시작하는 주변인에게 토익 교재를 추천할 때는 실패의 위험을 방지하기 위해 인지도가 높은 제품을 선택하게 된다. 이러한 점에서 인지도가 낮은 후발주자는 제품의 품질이 좋더라도 고객 기반이 약해 긍정적인 구전(Word-of-Mouth)이 확산되는 데에 오랜 시간이 걸리는 어려움을 극복해 나가야 한다.

셋째, 전환장벽(Switching Barrier)을 극복해야 하는 어려움이 있다. 시장이 어느 정도 성숙단계에 이른 경우에는 더 이상 추가적으로 수요가 증대되기 어렵기 때문에 경쟁사로부터의 전환을 통해 고객을 확보해야 한다. 이 때 고객 입장에서는 전환을 꺼리게 만드는 '전환비용'이 일종의 장벽으로 작용한다. 전환비용이란, 기존에 사용하던 제품에서 다른 제품으로 전환하는 데에 드는 비용을 뜻하는데, 크게 절차적, 재무적, 관계적 전환비용의 세 가지 유형으로 분류할 수 있다(<표 5> 참조).

만약 소비자의 입장에서 기존에 다니던 학원에서

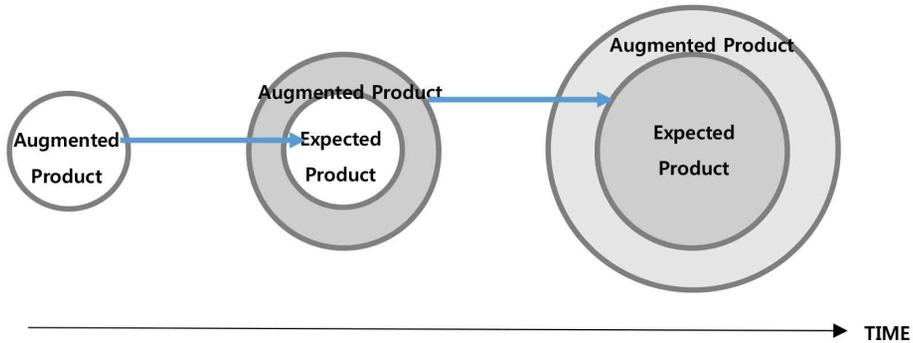
새로운 학원으로의 전환을 고려한다면, 정보를 탐색하고, 새로운 관계를 맺고, 기존 학원에서 받아오던 혜택(수강생 마일리지 등)을 포기해야 하는 부담과 함께 전환한 학원이 이전의 학원보다 만족스럽지 못할 경우의 실패 위험을 감수해야 한다. 이와 같은 어려움이 고객의 전환 결정을 막게 되고, 이것이 후발주자가 초반 열위를 면치 못하는 원리이다. 이러한 점에서 후발 주자는 소비자의 전환을 유도하기 위해 어떻게든 전환비용을 낮추고자 많은 마케팅 비용과 노력을 들여야 하는 어려움이 있다(김상훈, 2013).

마지막으로, 이미 시장이 성숙된 단계에서는 고객들의 기대수준도 높기 때문에 새로운 상품을 통해 고객을 만족시키기가 더욱더 어렵다는 약점이 있다. 시간이 지남에 따라 사람들은 더 높은 수준의 기능과 서비스를 원하게 된다. 해당 수준이 달성된 뒤에는 충족된 기대를 기준으로 하여 또 다시 더 높은 수준의 기능과 서비스를 원하게 된다(<그림 4> 참조). 이러한 현상에 대해 Moon(2005)의 연구에서는 기존에 당연히 주어질 것이라 생각하는 속성을 배제하고 새로운 기능을 강화하는 방법의 역포지셔닝이 오히려 시장에서 좋은 반응을 얻는 사례가 많음을 주장하기도 했다. 이처럼 이미 성숙한 시장에 진출하는 후발주자의 경우, 기존과 유사한 제품과 서비스로는 성공을 기대하기 어려우며 다른 이들이 시도하지 않은 방향에서 과감한 도전을 하는 등 지속적인 차별화 전략을 구사하는 노력을 기울여야만 한다.

<표 5> 전환비용의 유형

구분	전환비용 유형
절차적 전환비용	경제적 위험비용, 평가 비용, 학습 비용, 셋업 비용
재무적 전환비용	혜택 상실 비용, 금전적 손해 비용
관계적 전환비용	인적 관계 비용, 브랜드 관계 비용

출처: Burnham et al. (2003)을 참조하여 재구성



출처: Moon, Youngme (2005)을 참조하여 재구성

〈그림 4〉 Augmentation Trend

2. 영단기가 실시한 홍보전략(입소문, 광고)에 대한 개인적 평가를 내리시오. 해당 전략은 적절히 수행되었는가? 추후 이와 같은 홍보전략을 실시함에 있어 보완해야 할 점이나 유의할 사항은 무엇이 있는가?

영단기는 사업 초기의 낮은 인지도를 극복하기 위해 입소문 마케팅과 광고 마케팅을 통해 남다른 홍보전략을 실시하였다. 당시 토익교육 업계에서는 스타강사를 앞세워 많은 수의 강의를 선보임에 따라 교재비와 수강료 등의 부담이 날이 갈수록 높아지고 있었다. 영단기는 이러한 흐름을 깨고 오히려 무료 강의와 무료교재를 대대적으로 배포하는 이벤트를 실시했다. 이를 통해 많은 학생들이 양질의 콘텐츠를 무료로 체험할 수 있었고, 이들의 입소문에 의해 영단기라는 이름이 수험생들 사이에 알려지기 시작했다. 이와 함께, TV 광고를 통한 ATL(Above-the-Line) 홍보전략도 인지도 향상에 큰 몫을 더했다. 영단기의 TV 광고는 간결한 메시지와 독특한 설정으로 시청자들의 관심을 불러일으켰고, '영단기 = 기존 학원과는 다른 토익학원'이라는 포지셔닝을 대중에게 알렸다. 한편, '미래교실 전략'의 일환에서 수강생들에게 아이패드를 무료로 지급한 이벤트 역시 경쟁사에서 시도하지 않았던 파격적인 전략이었

다고 볼 수 있다. 영단기는 아이패드 지급을 홍보성 이벤트로만 활용한 것이 아니라, 스마트기기를 이용한 학습환경을 조성함으로써 강사와 학생간의 실시간 소통을 도모하는 동시에 학습데이터를 내부에 축적해 나갔다. 이렇게 쌓인 데이터를 학생들이 어려워하는 유형을 분석하거나 학습 곡선을 도출하는 데에 활용하였는데, 이를 통해 영단기는 경쟁사들이 갖지 못한 '데이터를 기반으로 한 과학적 분석' 노하우를 보유하게 되었다.

이와 같은 전략은 강력한 기존 경쟁사들이 시장을 선점하고 있던 상황에서 영단기의 인지도와 시장 점유율을 높이는 데에 상당히 많은 역할을 했다. 그럼에도 불구하고, 영단기가 실시한 전략은 높은 수준의 비용 투자를 필요로 한다는 한계점을 간과할 수 없다. 성장계도에 오르기 전인 소규모 벤처기업이 초기에 과감한 투자를 할 경우, 투자비용을 회수하기 전까지는 지속적으로 재무건전성이 악화될 수밖에 없다. 또한 이미 안정적으로 수익을 내고 있는 기존 기업들이 더 큰 규모의 자금을 투입하여 이와 유사한 전략을 실시할 경우, 초기 투자로 인한 우위가 단기간에 소멸될 위험도 있다. 영단기의 TV 광고 이후 경쟁사들이 앞다투어 유명 연예인이 등장하는 TV 광고를 제작한 것이 그 예이다. 이처럼 경쟁사들이 후발주자를 초기에 제압하기 위해 막강한 자금

력을 통해 모방전략을 실시할 가능성을 염두에 두고 투자의 규모와 시기를 정하는 데에 신중을 기해야 한다. 동시에, 투자의 효과를 지속적으로 누리기 위해 비용 투자만으로는 쉽게 모방할 수 없는 차별화 우위를 확보해 나갈 필요가 있다.

한편, 콘텐츠를 무료로 배포하는 이벤트를 자주 시행할 경우, 소비자들의 준거가격(Reference Price)에 영향을 미친다는 점도 고려해야 한다. 준거가격이란, 소비자 입장에서 제품의 가격이 비싼지 싼지를 판단하는 데 기준으로 삼는 가격을 말한다. 사업 초기에 무료 또는 지나치게 낮은 가격으로 콘텐츠를 다량 배포할 경우, 낮은 가격을 기준으로 소비자들의 준거가격이 형성됨에 따라 유료 콘텐츠의 판매가 부진해질 위험이 있다. 따라서, 무료 콘텐츠를 배포하는 전략을 시행할 경우에는 무료 콘텐츠와 유료 콘텐츠 간의 차별화 포인트를 명확히 알리고, 체계적인 가격구조를 구축함으로써 무료 콘텐츠로 인한 유료 콘텐츠의 자기잠식을 최소화할 장치를 마련해 둘 필요가 있다.

3. 성공적인 벤처 창업가가 되기 위한 자질에는 어떠한 것이 있는가? 영단기의 경우, 윤성혁 대표의 어떠한 자질이 이에 부합하는지를 평가해 보시오.

창업가 정신이란, 창의적인 아이디어를 구상하고 이를 제품이나 서비스로 구현하여 시장에 성공적으로 선보일 수 있는 능력을 포함한다(Johnson, 2001). 성공적인 벤처창업가가 되기 위해서는 위험을 감수하는 능력, 능동성, 혁신성 등의 자질을 필요로 하며 바람직한 조직문화를 형성할 수 있는 리더십 또한 갖추어야 한다. 그 중 개인의 선천적 성향요인을 배제하고 창업가를 둘러싼 환경적 측면의 요인만을 고려했을 때, 벤처창업에 유리한 속성(Barringer and Ireland, 2010) 을 다음과 같이 요약할 수 있다.

- 팀으로 시작된 기업: 여러 명의 창업 구성원이 하나의 팀을 이루어 형성된 벤처 기업의 경우, 동질적인 구성원보다는 이질적인 구성원으로 구성한다면 더 많은 자원과 다양한 시각 등 긍정적인 영향을 줄 수 있는 요소가 존재한다. 기술 개발이나 채용, 경쟁상황에서의 갈등 해결 과정에서 팀 구성원간의 판단을 통해 의사결정을 할 수 있다.
- 적절한 산업 경험 및 사전 기업가 경험: 벤처 창업자가 창업 이전에 관련 산업에서의 경험을 가지고 있다면, 그렇지 않은 창업자에 비해 강한 인적, 물적 네트워크가 형성되어 있을 것이다. 또한 해당 산업의 수요자 및 공급자의 특성 등에 대한 학습이 이루어지므로 벤처 기업의 초기 성장에 도움이 된다. 그리고 이전에 기업가 경험을 가진 창업자는 창업 프로세스에 능하고, 창업 과정에서의 실패를 최소화하면서 자신이 쌓아온 노하우를 발휘할 수 있다.
- 넓은 사회적, 전문가적 네트워크: 많은 경우 창업자들은 자신의 개인적, 사회적 네트워크를 이용하여 초기 투자를 받거나 회사 자원을 모으는 데에 도움을 받는다. 네트워킹이란, 관심사가 비슷하거나 관계 형성을 통해 서로에게 도움이 되는 관계를 유지하는 것을 뜻한다. 따라서 창업자가 사회적인 네트워크가 넓거나 업계 관련인들과의 네트워크가 잘 형성이 되어 있다면, 업계에 관한 전문적 지식 및 노하우를 전수받을 수 있고 투자 자금 및 자본에 대한 접근성이 높아지는 이점이 있다. 실제로 다수의 성공적인 창업자는 뛰어난 네트워킹 네트워크 능력을 지니고 있다.

윤성혁 대표는 영단기 창업 이전에 중견 교육업체 인 스카이에듀와 이투스에 재직하면서 교육 산업의 구조와 이터닝 사업에 대한 식견을 넓혀왔다. 그에

따라 기존 인터넷 강의의 문제점을 인식하고 개선방안을 구상해 낼 수 있었고, 이것이 그의 첫 사업인 전화영어 '스마트모잉'을 창업하는 데에 많은 도움이 되었다. 영어교육 산업의 특성에 익숙한 그는 소비자들에게 실질적인 도움이 되는 콘텐츠가 무엇인지에 관한 확신이 있었고, 그러한 확신을 바탕으로 차별화된 콘텐츠를 개발해 나갔다. 또한 이 과정에서 교육산업뿐 아니라 통계전문가 집단 등 다양한 분야에서의 전문가적 네트워크를 동원한 협업 시스템을 활용하였다.

한편 젊은 연령대의 직원들과 팀 형태로 에스티앤컴퍼니를 설립한 이래, 자율적인 조직문화를 형성한 것도 주요하게 작용했다. 4명의 창업 멤버들은 윤 대표의 부족한 점을 채워주고, 멤버 간에 각기 다른 시각에서 크고 작은 의사결정을 내릴 때 한쪽으로 치우치거나 위험요소를 지나치는 등의 오류를 범하지 않게 도와주었다. '사람 중심 경영'이라는 경영 철학을 갖고 있는 윤 대표는 수직적 구조에서 벗어나 신입 사원부터 대표에 이르기까지 한 공간에서 소통할 수 있는 자유로운 분위기를 형성하였다. 이처럼 수평적 구조 하에서 자유롭게 의견을 나누는 과정에서 참신한 TV 광고 컨셉이나 온라인 마케팅 전략, 장소 마케팅 전략 등이 탄생할 수 있었다.

이와 함께, 윤 대표의 도전정신과 경영능력, 그리고 기회를 포착하고 트렌드를 읽는 감각도 영단기의 성공에 큰 몫을 했다. 그는 기존 경쟁사들이 시도하지 않았던 파격적 홍보전략을 시행해왔는데, 그의 도전정신은 사업 초기 영단기가 낮은 인지도를 극복하는 데에 많은 도움이 되었다. 또한 2030 연령의 학생들이 카페에서 공부를 하고 많은 시간을 보내는 트렌드를 반영해 영단기 라운지를 조성한 것, 정해진 시간에 접속하면 무료 토익 교재를 받을 수 있는 온라인 프로모션을 실시한 것 등은 트렌드를 읽는 그의 감각이 발휘된 것이라 할 수 있다.

4. 에스티앤컴퍼니가 진출하고자 하는 새로운 시장(직업교육)과 관련하여, 이들의 입장에서 기회와 위협요인은 무엇인지 환경분석을 실시하시오.

직업 교육 시장의 가장 큰 기회요인은 사람들의 인식변화에서 찾을 수 있다. 최근, 칸아카데미, 코세라, 무크 등 온라인 학습강좌의 인기가 높아짐에 따라 학교에서 배우는 지식만을 강조하던 전통적 교육관에 대한 반문이 제기되고 있다. 오히려 정형화된 학교 교육보다는 자신의 관심분야를 직접 선택하여 생생한 지식을 습득하는 것을 선호하는 사람들이 많아졌다. 대표주자인 칸아카데미의 경우, 수학, 과학, 역사, 예술 등의 분야에 걸친 4000여 개의 동영상 강좌를 보유하고 있는데, 대부분의 강의는 15분 남짓의 길이로 짧고 간결하게 구성되어 있다. 해당 서비스를 찾는 사람들은 청소년뿐 아니라 지적 욕구를 충족시키고 싶어하는 성인들에 이르기까지 그 연령대가 다양하다. 이러한 열풍은 국내에도 이어져 자신이 필요로 하는 분야의 지식을 선별적으로 학습하고자 하는 경향의 사람들이 많아졌다. 직업 교육 분야에 있어서도 대학에서의 학과교육만으로는 부족한 지식을 온라인교육센터(예: 코인, 서울국제직업전문학교)나 오프라인 교육센터(예: 대우직업능력개발원)을 통해 습득하려는 사람들이 많아졌다. 이들은 현업에서 실질적으로 필요한 지식을 단기간에, 집중적으로 배우기 위해 교육기관을 찾는다. 이러한 추세에 따라 국내에도 많은 직업 교육학원 및 기관이 존재하나, 아직까지는 특정 직업에 집중된 교육을 하는 곳이 많아 통합적 직업 교육 분야의 뚜렷한 키 플레이어(Key Player)가 존재하지는 않는다. 이는 에스티앤컴퍼니에게 큰 기회라고 볼 수 있는데, 영단기를 통해 체득한 마케팅 노하우를 토대로 직업 교육시장에서의 선도진입자의 우위를 누릴 수 있기 때문이다. 이와 함께, 국가 차원에서 직업교육 지원 제도를 실시 중이라는 점도 기회요인으로 작용한다.

‘직업능력개발계좌제’사업은 취업촉진 제도의 하나로, 구직자의 직업능력개발 훈련비용을 국가에서 보조해주고 직업능력 개발에 관한 이력을 관리하는 제도이다. 이와 같은 국가지원사업과 연계하여 온라인 직업교육시장을 확대해 나갈 수 있다는 점도 기회요인으로 볼 수 있다.

한편, 직업교육 시장에 있어 직업교육의 대상이 되는 분야를 선정 및 발굴해 나가는 데에 있어 수요 분석이 어려울 수 있다는 위협요인이 있다. 현재의 직업교육은 CAD, 일러스트 등의 컴퓨터 그래픽 자격증 관련 또는 네일아트, 메이크업 등의 에스테틱 자격증 관련 교육에 치중되어 있다. 이처럼 기존 시장은 자격시험과 관련한 몇몇 분야에서만 한정적으로 발달해 있기 때문에 보다 광범위하게 사업 범위를 고려하는 에스티앤컴퍼니의 입장에서는 안정적인 고객층을 확보할 수 있는 직업군을 선별하는 것이 중요하면서도 가장 어려운 부분이 될 것이라 예상할 수 있다.

135-140.

- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988), "First-Mover Advantage," *Strategic Management Journal*, 9 (summer), 41-58.
- Moon, Youngme(2005), "Break Free from Product Life Cycle," *Harvard Business Review*, May 2005 Issue.

참고문헌

- 김상훈(2013). **하이테크 마케팅**. 박영사. (본문 참고문헌에서 삭제 후, 티칭노트 참고문헌으로 이동)
- Barringer, Bruce R. and R. Duane Ireland(2010), *Entrepreneurship - Successfully Launching New Ventures*. Pearson.
- Burnham, Thomas A., Judy K. Frels, and Vijay Mahajan(2003), "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-125.
- Johnson, D.(2001), "What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations," *Industrial and Commercial Training*, 33(4),