

후발기업의 차별화 마케팅: LGU+의 LTE시장진출을 중심으로

강 하 영*

1984년 독점체제로 시작한 이동전화 서비스 시장은 인수 및 합병을 통해 현재 SKT, KT, LGU+의 이동통신 3사 간의 경쟁체제가 되었다. 이동통신 시장의 가입자수는 국민의 120%에 달하는 등 이동통신 시장은 이미 성숙한 시장이며 포화된 시장이다. 성숙한 시장에서는 시장의 판도를 바꾸는 일이 쉽게 일어나지 않는다. SKT, KT, LGU+의 시장점유율이 5:3:2의 구도가 정착화된 상황에서 LGU+의 전략은 후발주자로서의 가격 경쟁력에 집중된 형태였다.

선도기업은 산업 내 진입장벽을 높게 함으로써 후발기업과의 경쟁에서 우위를 차지하곤 한다. 그렇기 때문에 후발기업은 저가격 전략을 사용하거나 보다 우수한 모방전략(out imitating strategy)을 세우는 방법을 고려하게 된다.

3G 시장에서 LGU+는 선발기업이 요구하는 높은 가격을 감당하기 어려운 소비자 군을 타겟팅함으로써 모방전략을 취했다. 이는 전형적인 후발기업의 경쟁전략이었다.

그러나 LGU+는 3G에서 4G인 LTE로 넘어가는 시점에서 품질을 앞세워 LTE라는 새로운 시장에 가장 먼저 진입하여 시장과 고객을 세분화하고 포지셔닝에 집중하는 마케팅 전략을 펼치게 된다. 후발기업으로써 보다 우수한 모방 전략을 내세운 것이다.

LGU+는 고객 세분화를 통해 다량 소비자의 욕구를 파악하고 이를 중점적으로 공략하였으며 기술의 차이가 인지의 차이가 되도록 하는 광고전략을 통해 포지셔닝을 확고히 하여 후발주자이지만 차세대 기술 선점의 이점을 톡톡히 누릴 수 있었다. 본 사례를 통해 후발기업의 전략과 그 방안에 대해 살펴볼 수 있다.

주제어: 이동통신산업, LTE, 후발기업마케팅

1. 서론

우리나라 이동통신 사업자의 매출액은 2014년 합계가 총 21조5,555억 원으로 이동통신 산업은 산업 전반에 걸쳐 큰 영향력을 미치고 있다. 한 해에 이동통신 3사가 지불하는 마케팅 비용은 SKT 3조5730억 원, KT 2조 8130억, LGU+ 1조 9980 원 등 총 8조 3840억 원에 달한다. 이렇게 막대한 마케팅 비용을 지출하는 치열한 시장이지만 표면적으로 큰 변화가 보이지 않는다. 이동통신 3사의 시장 점유율은 수년째 고착화된 상태이다.

하지만 3G에서 4G로 시장이 진화하면서 LGU+는 공격적인 마케팅 전략을 시도한다. 시장의 후발기업으로써 새로운 세분화 기준과 강력한 포지셔닝으로 마케팅을 펼친 LGU+의 전략은 성공을 거두었다. 새로운 마케팅 전략을 펼친 2013년~2014년의 통계를 살펴보면 LGU+는 2012년에 비해 순이익이 3391억 원이 증가하여 SKT의 약진과 KT의 마이너스 성장에 비해 큰 성과를 창출하였다. 보조금 경쟁으로 치열해진 번호이동의 승자 역시 LGU+였다. 2013년도 11월부터 2014년도 2월까지의 통계를 보면 MVNO를 제외하고 이동통신 3사 중 유일하게 순 증가세를 보였다. 가입자당 평균 수익을 나

논문접수일: 2015. 04. 14.

1차 수정본 접수일: 2016. 03. 13.

게재확정일: 2016. 03. 24.

* 연세대학교 경영대학 강사(dawn0321@yonsei.ac.kr), 제1저자

타내는 ARPU수치를 비교해 봐도 1위 SKT를 바짝 따라잡았다.

이동통신이라는 포화되고 성숙한 시장에서 변화를 이끈다는 것은 쉬운 일이 아니다. 특히 시장을 선도하는 기업이 아닌 후발기업이 큰 성과를 내는 일은 산업 전반에서도 찾아보기 힘든 일이다. LGU+가 차별적 마케팅을 통해 이끌어낸 변화 과정과 그 결과에 대해 살펴보고자 한다.

II. 국내 이동통신 시장

2.1 국내 이동통신 시장 현황

LGU+의 전략에 대해 알아보기 전에 LGU+가 속한 우리나라 이동통신 산업의 구조와 현황에 대해 알아보려고 한다.

이동전화 서비스란 사용자가 단말기를 휴대하고 정지 또는 이동하면서 단말기와 고정된 지점간 또는

단말기 상호간을 연결하는 전화 서비스로서 음성, 영상 및 데이터 등으로 구성된다(정보통신정책연구원, 2013). 세계적으로 이동통신 기술은 빠르게 진화하고 있으며 무선 광대역 멀티서비스를 지향하며 발전하고 있다.

국내 이동전화 서비스 시장은 1984년 한국이동통신의 독점체제로 시작하여 1996년 신규 사업자 진입과 M&A를 거쳐 2002년 현재와 같은 SKT, KT, LGU+의 3사간의 경쟁체제로 구축되었다.

〈표 1〉은 이동통신 사업자의 경쟁구도를 1984년부터 현재까지 시간의 흐름에 따라 정리해 놓았다. 이동전화 시장은 1995년~1999년까지 연평균 94.4%씩 증가하여 크게 성장하였으나 2002년 이후 5.9%의 낮은 성장률을 보이고 있다. 2014년 12월 기준 이동전화 가입자수는 5729만 여명으로 이미 포화 상태에 이른 시장이라 할 수 있다. 2015년 6월 기준 사업자 별 가입자 수를 살펴보면SKT, KT, LGU+ 각각 2,624만명 1,520만 명, 1,125만 명으로 SKT가 전체 가입자수의 50% 정도를 차지하며 큰 변동 없이 유지되어오고 있다.

〈표 1〉 이동통신 사업자 경쟁구도

구분	내용	경쟁구도
1984년	한국이동통신 차량 무선전화서비스 개시	독점체제
1988년	한국이동통신 아날로그 셀룰러 이동전화서비스 개시	
1994년	SK그룹의 한국이동통신 인수	
1996년	SKT의 디지털 서비스 개시 및 신세기통신 진입	복점체제
1997년	PCS 3사(KTF, 한솔PCS, LG텔레콤) 진입	5사 경쟁체제
1999년	SKT 신세기통신 인수	
2001년	KTF 하나솔엠닷컴 인수 및 합병	4사 경쟁체제
2002년	SKT의 신세기통신 합병	3사 경쟁체제
2006년	KTF, SKT W-CDMA 서비스 본격 개시	
2009년	KT의 KTF 합병	
2010년	LG텔레콤, LG데이콤, LG파워콤 3사 합병(LGU+)	3사 경쟁체제
현재	MNO 3사(SK, KT, KGU+), MVNO 28개 사	MNO 3사 경쟁체제, MVNO 본격화

자료 : 정보통신정책연구원(2015), '통신시장 경쟁상황 평가(2015년도)

우리나라 스마트폰 시장은 2009년 11월 KT가 아이폰을 도입한 이후 가입자수가 급증하게 되었다. 2009년 당시 스마트폰 가입자수는 50만 명으로 전체 가입자수의 1.04%에 불과하였으나 2015년 6월 기준 약 4209만 명으로 전체 가입자의 72.6%에 달하고 있다.

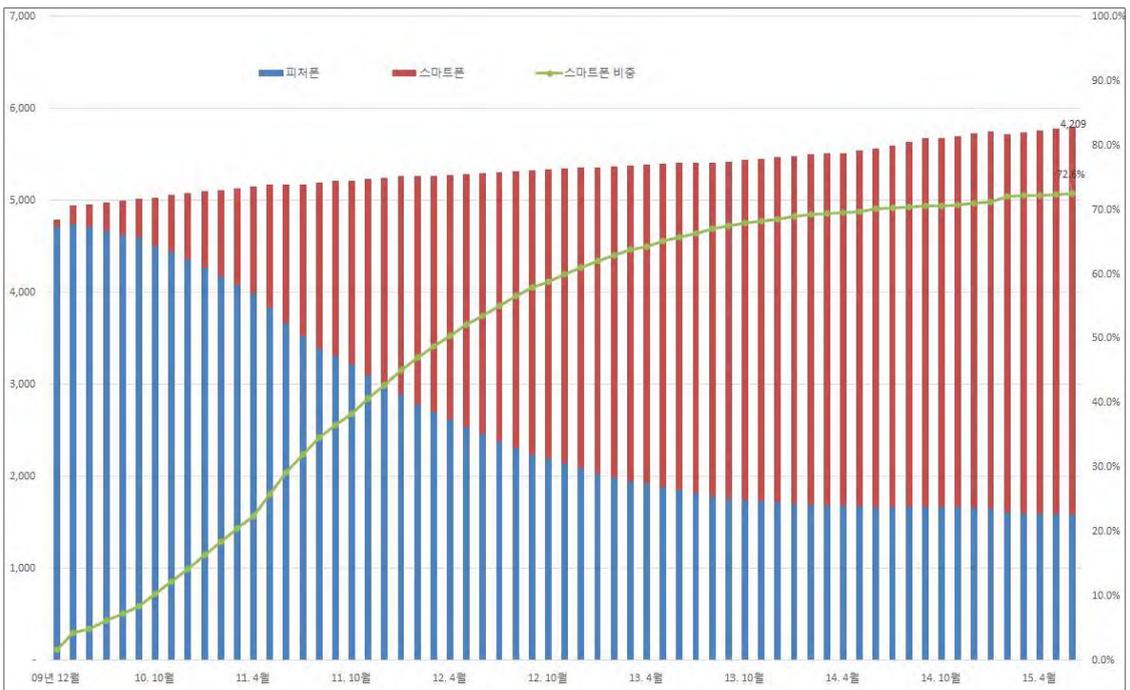
이동통신 사업자의 2014년도 이동전화 서비스 소매 매출액은 총 21조 5,555억 원으로 SKT가 10조 6,969억 원, KT 5조 7,994억 원, LGU+ 4조 5,981억 원 MVNO 4,611억 원으로 집계되었다(정보통신정책연구원, 2015). 이동전화 서비스 매출액 기준 점유율은 SKT, 52.8% KT 29.4%, LGU+ 17.9%로 전반적 점유율에는 큰 변화가 없이 비율을 유지하고 있다.

2.2 LTE 시장

〈그림 2〉에서 보듯이 이동통신 시장은 2G, 3G를 거쳐 4G인 LTE 단계에 있다. SKT와 LGU+는 2011년 7월부터 LTE 서비스를 시작하였으며 KT는 2012년 1월부터 LTE 서비스를 시작하였다.

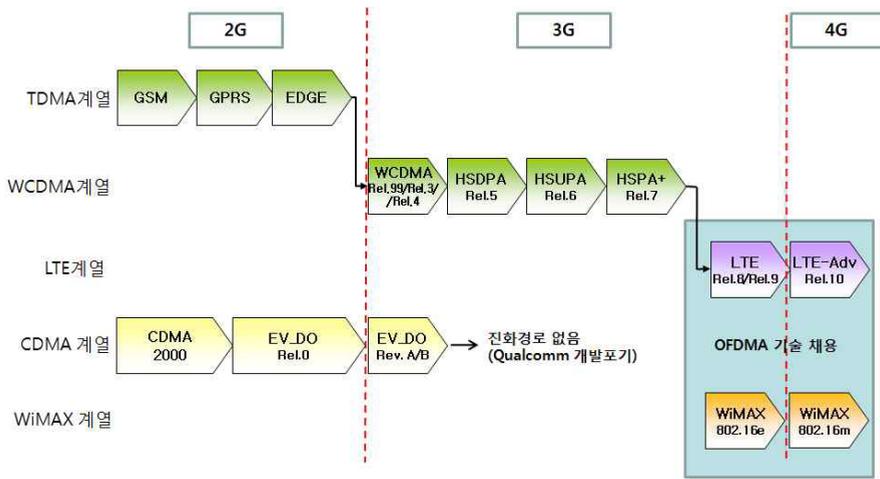
2012년 11.5%에 불과했던 LTE 스마트폰 보유자는 2015년 6월 기준 55.9%로 급등했다(정보통신연구원, 2015). 휴대폰 사용자 중 LTE와 LTE-A 사용자는 55.9%로 2G일반 휴대폰 5.8%, 3G일반 휴대폰 14.5%, 3G 스마트폰 23.6%와 비교할 때 상당히 압도적인 수치를 기록하고 있다(정보통신연구원, 2014). 3G에서 4G로 세대교체가 대부분 완료된 상태이다.

이동전화 서비스도 음성 서비스에서 데이터 중심으



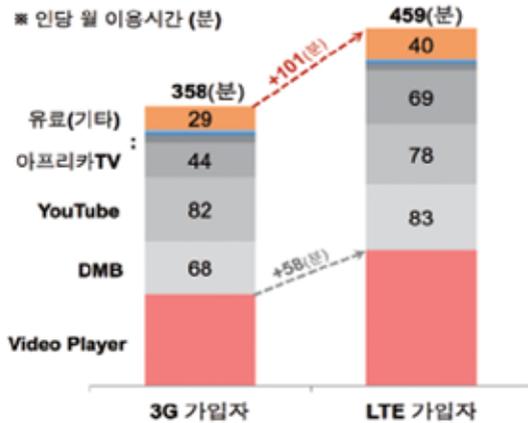
자료 : 정보통신정책연구원(2015), '통신시장 경쟁상황 평가(2015년도)

〈그림 1〉 국내 스마트폰 가입자수 추이



자료 : 여재현, 박동욱(2010), "이동통신 네트워크 고도화 전망 및 정책방향- LTE 진화를 중심으로"

<그림 2>



자료 : 닐슨-코리아클릭, Mobile Behavior DB(2013.04)

<그림 3> 통신 규격(3G/LTE)별 영상 서비스 이용시간

로 전환 되고 있다. 3G 가입자가 월 1.3GB의 데이터를 쓰는 반면 LTE 가입자는 월 2.4GB의 데이터 사용량을 보이고 있는데 이러한 LTE 스마트폰의 데이터 트래픽 증가는 LTE 환경에서 모바일 이용패턴이 변화하고 있음을 반영하는 것이다. 3G환경에서 음성통화 또는 SNS 중심이었다면 LTE 환경에

서는 데이터의 속도가 급격하게 증가하였기 때문에 3G대비 게임과 멀티미디어의 이용률이 증가하였고 LTE 스마트폰 구입시 데이터의 품질과 속도에 대한 중요성이 더욱 증가하였다.

LTE가 보급되면서 소비자들의 스마트폰 이용 양상에도 변화가 생기기 시작했다. LTE 환경에서는 고화질 영상 시청에 필요한 속도 품질이 보장되기 때문에 소비자들은 영상 이용 시간이 3G 환경에서 보다 높게 나타난다. <그림 4>를 보면 LTE 가입자의 경우 영상 콘텐츠 평균 이용시간은 7.6시간(458분)으로 3G 가입자의 월평균 이용시간 6시간(358분)에 비해 30% 높게 나타나고 있다.

이렇듯 LTE를 통한 데이터의 사용량이 급격히 늘어남에 따라 소비자는 통신사 선택 시 데이터의 품질과 속도를 중요시 하기 시작하였다. 2012년 KT 서베이 결과 LTE 가입시 최우선으로 고려하는 사항으로 1순위를 꼽으라는 질문에 LTE 단말기 가격 15.5% 최신 단말기 14.3% 통신사의 LTE 품질/속도 14.0% 로 답했다. <표 2>에 나타나 있듯이 이러한 이유 때문에 통신사들은 LTE 망투자에 막대한

비용을 들여 기술 투자를 하고 있다.

〈표 2〉 LTE 망투자 비용
(단위: 억 원)

구분	2011	2012
SKT	2,337	17,671
KT	435	14,987
LGU+	7,160	9,034

자료 : 정보통신정책연구원(2013), '통신시장 경쟁상황 평가 (2013년도)'

LTE 시장에서 가장 큰 변화는 단연 LGU+의 성장이다. LGU+는 전체 가입자중에서 LTE 가입자의 비율이 43.1%에 달한다. 이는 LTE 가입자만 총 438만 명으로 전년 대비 686% 증가한 수치이다. LGU+가 LTE 시장에서 이러한 변화를 이끌 수 있었던 것은 시장의 변화를 따라가던 소극적 마케팅에서 벗어나 새롭게 시작되는 LTE 시장에서 예리한 통찰력을 바탕으로 적극적인 마케팅 전략을 수행했기 때문이다.

III. LGU+의 후발기업 마케팅

이동통신 3사인 SKT, KT, LGU+의 5:3:2 구조가 고착화 된 가운데 LGU+는 국내 이동통신의 역사 속에서 오랜 시간 3위 기업이였다. 태생적인 한계로 인해 이동통신 시장에 진입이 늦어진 LGU+는 낮은 가격을 경쟁력으로 삼았다. 선발기업이 요구하는 높은 가격을 감당하기 어려운 소비자군을 타겟함으로써 모방전략을 취했다. 품질과 이미지로 시장을 선점한 SKT와 KT에게 점유율을 빼앗긴 상황이었다.

3.1 선발기업의 이점

상품이나 브랜드가 새로운 시장에 가장 먼저 진입하게 되면 많은 비용과 위험을 감수 해야 하지만 그 시장에서 성공할 확률도 높아진다. 하지만 시장에 뒤늦게 진입하면 선진입자가 이미 크기를 키워놓은 시장에 안정적으로 진입할 수 있으며 경쟁자를 모방하거나 더 나은 품질의 제품을 제시할 수 있다는 이점을 갖는다. 이러한 이유 때문에 기업들은 새로운 산업의 진입 시기를 두고 고민하게 된다.

산업에 초기 진입한 기업들이 후발 진입자에 비해 높은 시장 점유율과 이익을 얻는다는 것이 시장 선도 이점(pioneering advantage)이다. 시장 선도 이점에 관한 연구는 Biggadike(1979), Bond and Lean(1997), Lambkin(1988) 등 많은 학자들에 의해 연구되었다.

시장에 처음 진입한 브랜드는 소비자의 인지도가 높고 상품 사용 비율이 높으며(Schmalensee, 1982) 소비자가 브랜드에 대해 선호를 형성하는 과정에서 선도 브랜드는 소비자가 생각하는 이상적인 브랜드로 근접하게 인식하여 선도 브랜드의 이점이 발생할 수 있다(Carpenter and Nakamoto, 1989). 이를 이상점형성 프로세스(ideal point-formation process)라고 한다. Carpenter and Nakamoto (1989)의 연구에 따르면 소비자는 새로운 카테고리의 산업에 있어 낯설기 때문에 선호가 불분명하게 되는데 이러한 불확실한 상황에서는 선진입자의 특징이나 이점이 더 이상적으로 받아들여지며 이러한 속성을 그 산업 카테고리의 이상점으로 생각하게 된다는 것이다. 시장 선도 브랜드는 소비자의 주위를 끌기 쉽고 새롭고 재미있는 것으로 인지 될 수 있으며 기억되기 쉬운 경향이 있다(Kardes and Gurumurthy, 1992). 또한 브랜드의 인출 과정에 있어 후발 진입자에 비해 더 잘 인출되고 고려 집합군에 더 잘 포함되며 최종적으로 구매과정에 더 잘

선택된다(Kardes et al., 1993). Muthukrishnal (1995)는 제품 선택에 있어 시장 선도자와 후발 주자간의 경쟁을 할 경우 소비자의 의사결정이 불확실할 경우에는 후발 진입자의 제품이 우수한 경우에도 시장 선도자의 제품을 선택하는 경향이 있다고 발표하였다.

이렇듯 많은 연구들이 시장 선도의 이점에 대하여 연구하고 있는 가운데 한민희 외(1996)는 그 시장에 누가 먼저 뛰어 들었느냐는 물리적 시간차이를 구분하는 것보다 소비자들이 제품에 대해 인지하는 순서와 내용이 중요함을 피력하였다. 즉 소비자들이 그 상품군내에서 시장 선도 브랜드임을 인정해야 시장 선도의 이점이 생기게 되는 것이다. 소비자 관점에서 시장 선도자가 되기 위한 전제 조건으로 새로운 상품군이 기존의 상품군보다 뛰어난 성능이 존재해야 하고 이러한 혜택이 소비자들에게 새로운 것으로 인지되어야 한다고 하였다.

신제품의 성공은 기술적 문제, 마케팅 문제 제품의 상황적 문제에 기인한다. 소비자들이 느끼는 성능향상과 성능인지 사이에는 어떤 차이가 있을까? 성능 차이와 성능 인지 사이에 어떤 관계가 있는지에 주목한 이론이 적응 수준 이론(adaptation level theory)이다. 적응수준 이론에 따르면 새로운 판단이란 사전에 익숙해있는 적응수준에 의해 영향을 받는다(Helson 1959). 품질 차이가 거의 없는 브랜드로 구성된 상품군의 경우 소폭 향상된 신상품이 나와도 상당히 다른 제품인 것처럼 인지 되는 것이다. 반대로 품질 차이가 상당히 큰 제품군에서는 소비자들이 이미 상당한 차이에 익숙한 상태이기 때문에 품질 향상이 대단히 큰 제품이 나오지 않는 이상 상품들간의 차이를 크게 느끼지 못한다는 이론이다. 이동통신 산업의 경우 이동통신 3사가 거의 비슷한 품질의 능력과 서비스를 보였기 때문에 브랜드 간 차이가 크지 않은 상황이었다. 이러한 상황에서 새로운 기술인 LTE로의 진보는 소비자들에게 큰 변화로 인식 되었을 확률이 크다.

이동통신시장의 선발기업인 SKT는 집합크기효과(set-size effect)에 의해 선발자 이점을 확실히 나타내었다. 집합크기 효과란 선발자의 경우 새롭고 흥미롭기 때문에 후발 진입자에 비해 소비자들의 관심을 더 많이 끌게 된다는 이론이다(Kardes and Kalynaram, 1992). 소비자들은 선발전입자에게 더 많은 관심을 갖게 되고 더 많은 것을 기억하게 되며 이는 결국 집합크기 효과를 발생시켜 선발이점을 갖게 한다는 것이다. Kardes and Kalynaram, 1992)에 따르면 선발전입자의 경우 일주일 뒤에 소개되는 후발전입자에 비해 더 많은 것을 학습하게 되고 더 높은 선호도를 갖는다. 심지어 후발전입자의 성능이 더 좋음에도 불구하고 선발전입자의 선호도가 더 높게 나타나는 결과를 보여주고 있다.

Carpenter and Nakamoto (1989)는 비교방향성효과(direction of comparison effect)를 제시하면서 새로운 카테고리의 기준 자체가 선발전입자 기준으로 만들어지기 때문에 후발 진입자는 선발전입자의 기준에 따라 비교를 하게 되며 선발전입자의 특성은 독특하고 특별하다고 느끼지만 후발전입자의 특성은 모방으로 생각하게 된다는 것이다.

3.2 후발기업의 경쟁전략

선도기업은 산업 내 진입장벽을 높게 함으로써 후발기업과의 경쟁에서 우위를 차지할 수 있으며 소비자들로부터 선도기업의 이미지, 높은 충성도 등을 얻을 수 있다. 이렇듯 선도기업의 장점이 확고히 존재하지만 후발기업이 선도기업을 catch-up 할 수 있는 방안에 대한 연구들도 존재한다. Schannrs (1994)은 후발기업이 시장선도 기업이 된 사례 28개를 분석하였으며 Shanker et al.(1998)은 후발기업이 선발기업을 능가할 수 있는 방법에 대해 연구하였다. 후발기업은 선발 기업의 제품이나 서비스에 대해 모방할 수 있으며 R&D 비용과 마케팅 비

용을 줄일 수 있다. 그렇다면 후발기업의 경쟁전략에는 어떤 것들이 있을까?

첫째, 저가격 전략이 있다. 선발기업은 산업 내 선두주자로써 초기 진입 시 고가격을 책정하고 소수의 소비자에게 소구하는 전략을 사용할 수 있다. 이때 후발기업은 초기 고가격 정책에 반응하지 않는 대중들에게 낮은 가격을 제시함으로써 시장을 확대시킬 수 있다(Schannrs, 1994; Shanker et al., 1998). 과거의 LGU+는 SKT의 고가격 정책의 반대급부로 낮은 가격을 내세워 소비자에게 소구하는 정책을 사용하였다.

둘째, 보다 우수한 모방전략(out imitating strategy)이 있다. 이는 선발기업의 제품이나 서비스를 그대로 모방하는 것이 아니라 주요 속성에 있어 더 우수한 제품 및 서비스를 시장에 공급하는 것을 의미한다(김정권, 2010). 차세대로의 기술 전환 시 선발기업보다 기술 전 진보를 이루어 낼 수 있다면 경쟁우위의 기회를 획득할 수 있게 된다(Schannrs, 1994; Shanker et al., 1998). 이를 위해서는 변화하는 고객의 욕구를 파악할 수 있어야 하며 강력한 R&D 기술이 필요하고 마케팅 역량과 유통 역량을 강화할 필요가 있다(김정권, 2010). LGU+는 LTE의 개막과 함께 속도의 측면에서 SKT보다 나은 기술을 선보였다. 이것이 LGU+가 후발기업으로써 큰 성과를 낼 수 있었던 방법이 되었다.

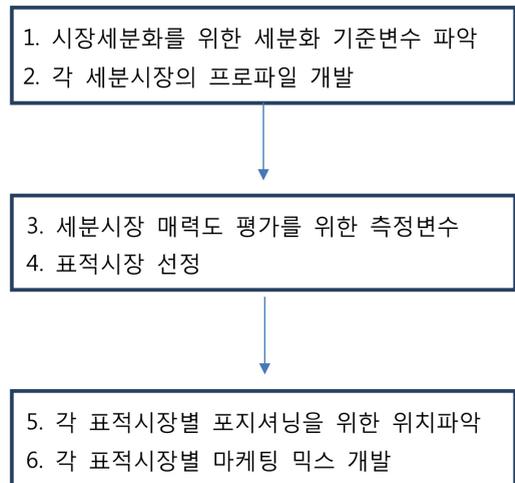
앞서 살펴본 후발기업의 경쟁전략을 잘 활용한 LGU+가 구체적으로 어떠한 경쟁전략을 펼쳤는지에 대해 알아보도록 하자.

3.3 LGU+의 마케팅 전략

3.3.1 세분화를 통한 데이터 다량 사용자 공략한 전략

시장은 서로 다른 특성을 가진 소비자로 구성된

다. 그렇기 때문에 이러한 소비자를 몇 가지 기준 변수를 가지고 구분하는 것은 마케팅 전략에 있어 중요하다. 소비자에게 완전히 개인화(customized)된 마케팅믹스로 접근하기에는 비용의 문제가 발생한다. 하지만 소비자 개개인의 차이를 무시하고 하나의 마케팅 전략만으로 소비자를 공략하는 것 또한 시장 실패를 불러올 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 소비자들을 일정한 기준에 따라 몇 개의 큰 시장으로 나누어 각각의 시장에 차별적인 마케팅 전략을 구사하는 것이 시장 세분화 전략이다. 다시 말하면 소비자 집단 내에서는 제품에 대한 욕구와 구매행동이 유사하고 집단 간에는 상이하도록 몇 개의 집단으로 소비자를 군집화 하는 것이다.



〈그림 4〉 시장세분화, 표적시장선정, 포지셔닝의 단계

시장 세분화는 모든 상황에 적용되는 하나의 방법이 있는 것이 아니라 제품이나 산업 특성에 따라, 기업의 자원이거나 능력에 따라 달라지게 된다.

세분화의 종류를 살펴보면 국가, 도시, 기후 등으로 나누는 지리적 변수와 나이, 성별, 소득 등으로 나누는 인구통계학적 변수, 라이프스타일, 성격 등으로 나누는 심리도식적 변수, 구매상황, 사용상황,

소비자가 추구하는 편익, 제품 사용 경험, 사용률, 제품에 대한 태도, 충성도에 따라 구분되는 행동적 변수가 있다.

이 중 LGU+가 주목했던 세분화 기준 변수는 사용률(Usage Rate)에 따른 구분으로 제품의 사용 정도에 따라 소량, 중량, 대량 사용자로 나누었는데 특히 음성 통화가 아닌 데이터 사용률에 따라 소비자를 구분하였다. 대량 사용자들의 경우 일반적으로 소비자 숫자의 작은 비율을 차지하지만 전체 매출을 고려했을 경우 높은 비율을 차지하게 된다(안광호 외, 2014).

LGU+ 는 스마트폰 시장의 소비자를 데이터 사용량에 따라 구분하고 이 중 데이터 대량 소비자 고객군에 주목했다. 3G에서 LTE로 변화를 시도하는 소비자층은 새로운 제품이나 서비스에 개방적인 얼리어답터 들이었다. 이들의 스마트폰 사용 습성을 살펴보면 그들은 음성통화 보다는 데이터 사용이 많은 소비자 집단이었으며 이들이 통신사를 선택할 때 속도와 품질이 중요한 속성이 되는 것을 파악하였다.

2011년도 우리나라 1인당 무선 데이터 이용량을 살펴보면 10,104MB로 미국 3,828MB 일본 4,704MB 보다도 2~3배 많으며 국제 평균 1,104보다도 10배 가까이 많은 양의 데이터를 소비하고 있다(CISCO, 2011)

이러한 속성에 benefit 을 느끼는 세분 시장을 공략함으로써 3G에서 LTE 시장으로 소비자들을 빠르게 옮겨올 수 있었다.

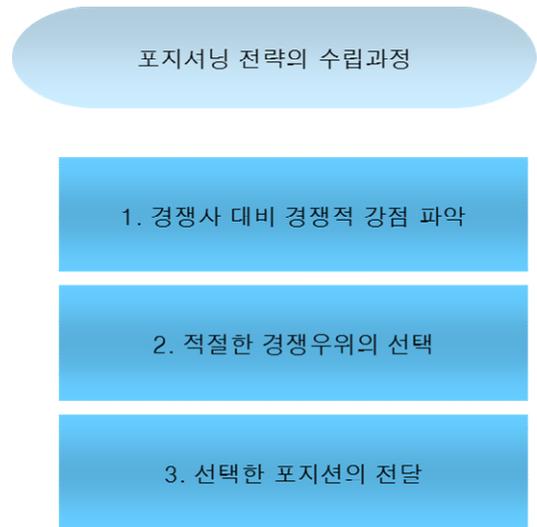
3G 상황에서의 가입자당 월평균 데이터 트래픽은 673MB 인데 반하여 LTE 에서는 1,745MB 이다. 이는 세분시장의 고객들은 데이터 사용을 위해 기꺼이 요금을 지불하는 고객층으로 이들을 효과적으로 공략한 결과 3G 고객 대비 ARPU가 1만원 이상 높게 나타나게 되었다. LGU+는 LTE에 집중함으로써 2G고객 기반의 사용자 구조도 변화시킬 수 있었다.

MVNO의 등장도 이동통신사의 새로운 구도 형성

에 한 몫 하였는데 LTE로 넘어가는 과정에서 SKT와 KT의 고객 중 다량사용 고객은 LGU+ 소량사용 고객은 MVNO가 빼앗아 가는 양상을 보이게 되었다.

3.3.2 기술력의 차이를 인지의 차이로 만든 포지셔닝

전략적 포지셔닝이란 타겟 소비자의 마음에 명백한 이미지를 심어줌으로써 경쟁 기업과 비교하여 구매의도를 높이는 것을 말한다(Porter, 1979). 포지셔닝은 의도된 포지셔닝, 인식된 포지셔닝, 실제의 포지셔닝으로 구분될 수 있으며(Fuchs and Diamantopoulos, 2010).



〈그림 5〉 포지셔닝 전략의 수립과정

의도된 포지셔닝은 브랜드에 대하여 소비자가 어떻게 인식하기를 바라는지, 즉 브랜드에 대해 연상하는 것을 의미하며 실제의 포지셔닝은 소비자에게 제시된 정보 즉 광고를 통한 반영이며 인식된 포지셔닝은 매체를 통하여 소비자들의 브랜드 인식과 마

음에 브랜드 위치를 정하는 것을 의미한다.

LGU+는 적극적 광고를 통해 4G 시대가 개막 되었음을 알렸으며 4G 시대에 가장 중요한 핵심 속성으로 속도를 내세웠다. 생산자 입장에서는 소비자들이 성능향상 정도에 맞는 인지향상을 해주길 바라지만 소비자들은 새로운 품질이나 속성에 대해 불확실성을 갖는다. 이러한 불확실성은 반복 광고를 통해 확실한 포지셔닝을 강조한다면 좋은 전략이 될 수 있다. LGU+는 LTE 시장의 선진입자로서 3G와 4G의 경계를 확실하게 하고 4G에서 중요시 해야 할 속성으로 속도를 강조했다. LTE 전국망을 가장 먼저 구축했을 때도 구체적으로 소비자들에게 어떠한 혜택이 돌아가는지를 설명하는 광고를 함으로써 기술적인 성능이 아니라 소비자들의 인지적 편익이 향상 될 수 있도록 하였다.

LTE 시장에 가장 먼저 진입한 LGU+는 속도와 품질에 집중했다. 하지만 소비자들은 이동통신 3사의 실제 품질 차이를 느끼는 것이 아니라 인지품질에서 차이를 느끼는 것을 발견하였다. 사실 이동통신 3사의 LTE 속도와 품질의 기술적 차이를 구별할 수 있는 소비자는 많지 않다. 하지만 소비자들이 느끼는 인지 정도의 차이가 존재하는 것이다.

〈표 3〉을 살펴보면 LGU+를 선택하는 가장 큰 이유로 데이터의 품질을 꼽았다(27.3%). 이는 LGU+

가 데이터 품질이라는 속성에서 탁월한 입지를 갖고 있음을 보여주는 것이다.

〈표 4〉는 마케팅 인사이트의 설문조사 결과이다. 데이터 서비스 부분에서의 LGU+가 가장 높은 비율로 만족하고 있음을 알 수 있다.

이처럼 LTE 시장에 가장 먼저 진입하는 기술력을 바탕으로 소비자들이 느끼는 인지품질 면에서도 LGU+의 강점인 속도와 품질이 소비자 인식 속에서 가장 중요한 속성으로 자리잡을 수 있도록 하는 전략으로 사용하였는데 그 중 대표적인 마케팅 도구로 TV 광고를 선택하였다.

〈그림 6〉은 LGU+가 LTE 광고를 하던 초창기 버전의 광고이다. 이 광고에서 LGU+는 소비자들에게 아직 익숙하지 않아 개념이 자리잡지 않은 LTE 시장에서 속도가 가장 중요하다는 메시지의 유머코드가 담긴 광고를 시행하였으며 실질적으로 LTE에서 속도가 소비자에게 어떤 효용을 줄 수 있는지를 설명하고 있다. 반면 KT와 SKT는 이동통신 업계의 선발주자로서 소비자들이 인식의 변화 보다는 익숙함에 소구하는 광고를 하게 된다. KT의 경우 국악 소녀 송소회를 광고 모델로 삼아 “안심하오 안심하오” 라는 구절을 반복하면서 데이터 걱정이 없다는 메시지를 주고 있으며 SKT 역시 전지현, 김연아 같은 톱스타를 모델로 하여 “잘생겼다, 잘생겼다”는 메

〈표 3〉 이동전화 사업자별 현재 이동전화 사업자 이용이유

사업자	사례수	통화 품질 우수	단말기 선호	가입조건 선호 (단말기, 가입비 등)	가족 할인	브랜드 이미지	결합 상품 할인	데이터 (3G, LTE 등 무선인터넷) 품질
전체	1,678	19.7	15.4	41.6	22.6	15.0	14.6	17.8
SKT	823	29.8	12.9	32.0	24.8	20.2	11.3	18.5
KT	524	9.5	19.8	47.1	23.7	10.7	21.0	11.6
LGU+	300	11.3	15.7	57.3	17.0	9.0	12.3	27.3
MVNO	31	6.5	6.5	51.6	0.0	6.5	16.1	12.9

자료 : 정보통신정책연구원(2013), '통신시장 경쟁상황 평가(2013년도)

〈표 4〉 통신사 세부 서비스별 만족도

	SKT (%)			전년 동기 대비 Gap (%p)	KT (%)			전년 동기 대비 Gap (%p)	LG U+ (%)			전년 동기 대비 Gap (%p)
	11하	12상	12하		11하	12상	12하		11하	12상	12하	
통화품질	52	54	57	5	34	41	43	9	29	39	43	14
요금	20	21	24	4	23	24	26	3	34	31	34	0
이미지	58	54	55	-3	39	40	40	1	28	37	40	12
광고	44	29	31	-13	35	26	31	-4	30	27	31	1
프로모션/이벤트	32	26	27	-5	23	20	20	-3	21	22	23	2
데이터 서비스	28	32	38	10	27	28	32	5	20	36	43	23
휴대폰 단말기	29	31	36	7	27	32	34	7	28	32	34	6
고객 서비스*	-	-	39	-	-	-	27	-	-	-	31	-

자료: 마케팅 인사이트

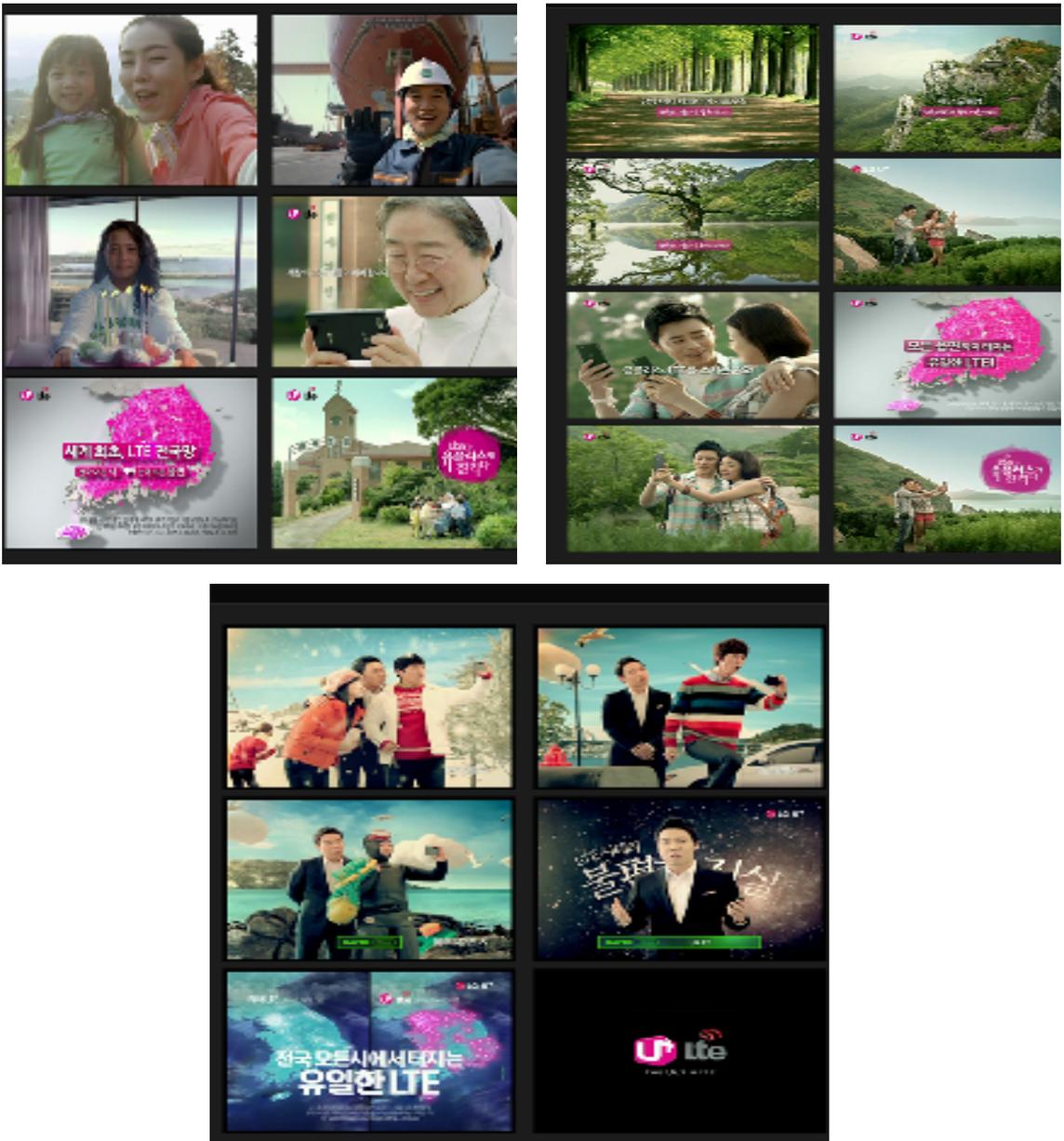


〈그림 6〉 LGU+의 LTE 광고

시지를 주며 SKT의 LTE 진입을 반복적으로 소개하고 있다. LGU+가 속도라는 기능적 속성을 중점적으로 알리는 반면 SKT와 KT는 선발 기업으로서

고객들의 선호나 기호가 바뀌지 않으면서 인지적 비교를 유발하지 않는 단순한 반복 메시지를 제시하였다.

그 이후에 나온 〈그림 7〉의 광고들에서는 LGU+



〈그림 7〉 LGU+의 LTE 광고

의 또 다른 강점인 LTE 전국망을 구축했다는 광고를 통해 시장을 이끌어 나가는 이미지를 심어주었다. 뛰어난 기술과 정확하고 신속한 추진력으로 이동통신 시장을 이끌어 나가는 이미지를 심어주기 위

해 “세계 최초”, “유일한 LTE” 라는 단어를 사용하면서 LGU+의 기술력이 타사에 비해 월등하다는 이미지를 심어준다.

KT 경제경영연구소의 ‘LTE 소비자 설문분석’ 결

과에 따르면 소비자들은 LTE 품질에 대한 평가를 할 때 품질에 대한 출처가 매장 직원, 주변 지인의 구전, 광고와 같은 주관적 자료에 근거한다고 분석했다. 이는 품질이라는 중요속성의 판단에 있어 중심단서가 활용되고 있다는 것이다. LGU+는 품질에 대한 소비자 인식을 높이기 위한 전략을 일환으로 적극적인 광고를 활용하였다. '전국 모든 시에서 터지는 유일한 LTE'는 경쟁사보다 앞선 통신망 커버리지를 강조하는 광고를 함으로써 시장을 선도하는 통신사, 기술을 선도하는 통신사의 이미지를 심어주었다.

이렇듯 LGU+는 LTE 시장에서 차별화된 세분화와 강력한 포지셔닝 전략으로 인해 시장에서의 성과를 얻게 되었다. 이러한 이점이 기업의 성과 측면에서 어떻게 나타났는지에 대해 다음 장에서 살펴보겠다.

IV. LGU+ 마케팅의 시장성과

지금까지 LGU+의 마케팅 전략에 대해 알아보았다. LGU+의 경영전략의 성공과 실패는 시장에서 나타내는 지표를 통해 판단할 수 있다. 이동통신 3사 중에 가입자수, 매출액 면에서 3위를 면치 못하였는데 LTE 시장에서는 성공적으로 마케팅을 펼치게 되었다. LTE 시장에서 LGU+가 보여주고 있는

성공적인 지표 살펴보고자 한다.

4.1 번호이동 순 증가

2011년 LTE가 출시된 이후에 가입자의 증가 추세를 보면 LGU+가 LTE 시장에서 얼마나 큰 성과를 거두고 있는지 알 수 있다. 2012년 한 해 동안 전체 가입자수의 19.7%인 1,055만 명의 가입자가 번호이동을 했다. 번호이동을 통해 SKT가 8만 4,871명, KT가 52만 1,761명을 잃었지만 LGU+는 51만 7,662명을 확보할 수 있었다. 2013년도 상반기를 살펴보아도 이동통신 3사 중 LGU+가 유일하게 순 증가세를 유지했다.

〈표 5〉 이동전화 사업자별 번호이동 현황

(단위 : 천명)

구분	2011년	2012년	2013년 상반기
SKT	-81	-84	-267
KT	18	-521	-260
LGU+	64	517	300
MVNO	-	89	228

자료 : 정보통신정책연구원(2013), '통신시장 경쟁상황 평가 (2013년도)

〈표 5〉에서와 같이 KT는 2011년 하반기부터 2013년 상반기까지번호 이동을 통해 상당수의 가입자를 잃었는데 이는 2G 서비스 종료와 경쟁사인 SKT,

〈표 6〉 번호이동 순증/순감 추세

(단위 : 천명)

구분	2011년	2012년	2013년	2014년 상반기
SKT	-81	-84	-520	-330
KT	18	-521	-573	-139
LGU+	64	517	544	62
MVNO	-	89	548	407
번호이동 이용률	18.6%	19.7%	17.7%	8.8%

자료 : 통신시장 경쟁상황 평가(2014년도)

LGU+ 보다 상대적으로 느린 LTE 상용화에 기인한 것으로 판단된다.

이러한 추세는 통신사 영업정지 기간 바로 전까지도 이어져 LGU+의 순증 추세가 이어지고 있음을 알 수 있다.

4.2 ARPU 증가

〈그림 8〉에서 보는 것과 같이 SKT의 LTE 가입자수는 933만 명으로 전체 가입자의 34.5%를 차지하고 있고 KT의 LTE 가입자는 507만 명으로 30.8%를 차지하고 있다. 이에 반해 LGU+의 LTE 가입자는 520만 명으로 KT보다 숫자적으로도 앞섰을 뿐만 아니라 전체 LGU+ 가입자의 43.1%에 달한다. LTE 가입자는 월평균 데이터 사용량이 3G 사업자에 비해 월등하게 높고 비싼 요금제에 가입하는 경향이 있어 통신사 수익에 영향을 주는 ARPU(가입자당순매출)를 높게 해준다.

2012년 ARPU는 SKT 32,901원 LGU+ 30,560

원, KT 29,332원으로 나타났다. LGU+의 ARPU가 급격히 증가하였으며 SKT와 KT는 소폭 감소하였다. 과거에는 시장 점유율이 높은 사업자일수록 ARPU가 높게 나타나는 경향이 있었으나 2012년도부터 시장 점유율이 가장 낮은 LGU+의 ARPU가 높게 나타난 것이 특징이라고 하겠다.

4.3 매출액 증가

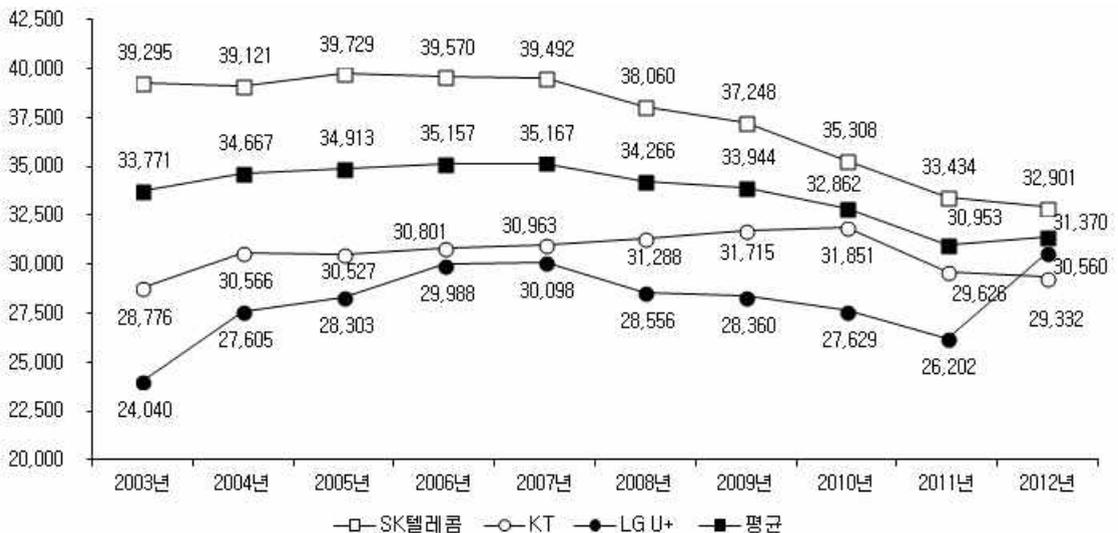
〈표 7〉에서와 같이 이동통신 3사가 어느 정도 매출의 성장세를 보이는 가운데 LGU+의 매출 성장

〈표 7〉 이동통신 3사 LTE영업수익 현황

(단위 : 억 원)

구분	2012년	2013년
SKT	24,203	62,606
KT	10,356	35,670
LGU+	15,209	33,860
합계	49,769	132,136

자료 : 통신시장 경쟁상황 평가(2014년도)



자료 : 정보통신정책연구원(2013), '통신시장 경쟁상황 평가(2013년도)

〈그림 8〉 이동전화 사업자별 ARPU추이

과 순이익의 증가가 눈에 띈다. 이는 가입자수의 증가와 더불어 ARPU가 높은 LTE 고객이 대거 유입되었기 때문으로 분석할 수 있다.

V. 결론

국내 이동통신 시장은 이동통신 3사가 비슷한 통화품질, 데이터 품질, 요금제, 보조금 등을 가지고 있어 뚜렷한 기술적 차별화 요소를 찾아보기 힘들다. LTE 시장이 시작된 이래 LTE-A, 광대역 LTE 시장으로 기술이 진화되고 있지만 소비자들은 3G와 LTE의 속도 차이만을 인지할 뿐 LTE-A와 광대역 LTE의 속도 차이를 인지할 수 없을 만큼 더 이상 데이터 속도로 소비자들을 유인하기 힘들어졌다. 영업정지등을 겪으면서 보조금 경쟁도 어려워지고 음성 통화 무제한, 데이터 무제한 등 요금제 경쟁이 치열해졌지만 이마저도 3사가 비슷한 방향으로 흘러가고 있다. 여전히 번호이동은 활발한 가운데 LGU+는 LTE 시장에서 선점한 품질과 속도의 포지셔닝에 집중하여 시장 점유율 향상에 힘써야 한다. 또한 ARPU를 더 높은 수준으로 끌어올리기 위해서는 인터넷 시장과 같은 다양한서비스를 개발하고 확산해 나가야 할 것이다. 성숙기에 들어선 산업에서 확고한 성과를 보인 LGU+가 더욱 성장하기를 기대해 본다.

참고문헌

김정권(2010), "경쟁우위 확보를 위한 후발기업의 경쟁전략," **지역발전연구**, 9(2), 27-51
 닐슨-코리아클릭, "Mobile Behavior DB," 2013.04

마케팅 인사이트, "LTE 도입 후, 통신사 만족도 예전보다 못해," 2013.01.08
 안광호 등 (2014), 마케팅 원론, 학현사
 여재현, 박동욱(2010), "이동통신 네트워크 고도화 전망 및 정책방향 - LTE 진화를 중심으로," **정보통신정책연구원**, 10, 1-15
 정보통신정책연구원(2014), '통신시장 경쟁상황 평가(2014년도)'
 정보통신정책연구원(2015), '통신시장 경쟁상황 평가(2015년도)'
 정보통신정책연구원(2014), '2011년~2014년 미디어보유와 이용행태 변화'
 한민희, 이상혁, 황인석(1996), "시장 선도 이점에 대한 소비자 관점의 연구," **소비자연구**, 7(1), 127-145
 Kt 경제경영연구소(2013), "LTE 시대, 듣는 통신에서 보는 통신으로"
 Biggadike, E. Ralph(1976), *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance*. Boston: *Harvard University Press*.
 Bond, R. S, and D.F.Lean(1977), "Sales Promotion and Product Differentiation in Two Prescription Drug Markets". Washington, DC: Economic Report, U.S. Federal Trade Commission
 Britt, S. H.(1975), "How Weber's Law Can Be Applied to Marketing," *Business Horizons*, 13, 1~29
 Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto(1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research*, 26(August), 285-298.
 CISCO, VNI Mobile Forecast Highlights Tool, 2011~2016.
 Fuchs, C. and Diamantopoulos, A.(2010), "Evaluating the effectiveness of brand position ingstrategies from a consumer perspective," *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.
 Helson, H.(1964). "Adaptation Level Theory: An Experimental and Systematic Approach to Behavior," New York: Harper & Row.

- Kardes, Frank R. and Gurumurthy Kalyanaram (1992), "Order of Entry Effect on Consumer Memory and Judgment: An Information Interfration Perspective," *Journal of Marketing Research*, 31(Aug), 345-357.
- Kardes, Frank R. and Gurumurthy Kalyanaram, Murali Chandrashekar, Ronald J, Doronff (1993). "Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pionnering Advantage," *Journal of Consumer Research*, 20(June), 62-75.
- Lambkim, Mary(1988), "Order of Entry and Performance in New Markets," *Strategy Management Journal*, 9(Summer), 41~58.
- Muthukrishnan A.V.(1995), "Decision Ambiguity and Incumbent Brand Advantage," *Journal of Consumer Research*, 22(June), 98-109.
- Schmalensee, Richard(1982), "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands," *American Economic Review*, 72(June), 349-365.
- Schnaars, S. P., *Managing Imitation Strategies*, The Free Press, 1994.
- Shanker, V., G. S. Carpenter and L. Krishnamurthi, "Later Mover Advantage: How Innovate Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research*, 35(February), 54-70, 1998
- Porter, M.E.(1979), "How competitive forces shape strategy," *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

Study on the Differentiation of Marketing Strategies for late mover

Ha Young Kang*

Abstract

Beginning with monopoly system from 1984, mobile phone service market is currently showing competition regime among three telecommunications companies (SKT, KT and LGU+) through M&A. Mobile communication market has already been a mature and saturated market as indicated by the subscriber number reaching 120% of the whole population. For the mature market, the market dominion is rarely been changed easily. Given the market share of SKT, KT, LGU+ as 5:3:2, as a second mover the strategy of LGU+ focused on price competitiveness. However, at this point of transference from 3G to 4G, it will be the first to enter a new LTE market with superior quality to conduct marketing strategy

LGU+ grasped and focused on the most of customer's demand through customer segmentation and fully enjoyed positioning through advertisement strategy which made technology difference into recognition difference. As a Market follower corresponding plan of LGU+ will be investigated through this case.

Key Words: Mobile Telecommunication Industry, LTE, Late Mover Strategy

* Lecturer, School of Business, Yonsei University

〈Teaching Note〉

후발기업의 차별화 마케팅: LGU+의 LTE시장진출을 중심으로

1. Synopsis

이동통신 3사의 매출액을 합산하면 20조 가까이 된다. 국가 경제에서 매우 큰 부분을 차지하고 있는 것이다. 국내 이동통신 산업은 1992년 시작하여 20년이 조금 넘는 짧은 역사를 가졌지만 유무선 통신망의 발달로 인해 빠르게 성장하였다. SKT, KT, LGU+의 경쟁구도로 시장 점유율이 몇 년째 고착화되어 있는 가운데 3G 시장에서 4G인 LTE로 기술의 진보가 일어나는 시점에 이동통신 업계에도 새로운 바람이 불고 있다. 만년 3위를 하던 LGU+가 LTE 시장을 선점하면서 급속하게 성장하고 있는 것이다. 이러한 변화를 이끈 것은 새로운 시장을 예측하고 준비할 수 있었던 기술력과 소비자 인식 속에 시장을 선도하는 기업, 기술력과 품질이 좋은 기업이라는 인식을 심어 줄 수 있었기 때문이다. 이를 통해 LGU+의 가입자수 증가, 매출액 증가, ARPU 증가 등 실질적인 성과들이 나타나고 있다

2. Teaching point

본 사례는 성숙한 시장이며 점유율이 고착화된 상황에서 3위 기업이 어떻게 성장해 나갈 수 있는가에

대한 방법을 제시하고 있다. 기술이 빠르게 진보하고 있는 산업의 특성을 살려 기술의 변화시기에 시장과 고객을 세분화하고 타겟 시장에서 품질로 포지셔닝한 전략이 어떻게 이루어지고 있는지 살펴볼 수 있다. 진입시기에 따라 선발기업과 후발기업으로 나누어지게 되는 포인트를 파악하고 선발기업과 후발기업의 장단점을 파악하며 경쟁전략에 대해 알아볼 수 있다.

3. Assignment Questions and Analysis

(1) 시장선도 마케팅의 정의와 시장선도이점에 대해 설명하시오

시장 선도 마케팅이란 산업에 초기 진입한 기업들이 후발 진입자에 비해 높은 시장 점유율과 이익을 얻기 위한 마케팅 전략을 의미한다. 시장 선도 이점에 관한 연구는 Biggadike(1979), Bond and Lean(1997), Lambkin(1988) 등 많은 학자들에 의해 연구되었다. 앞선 연구들을 종합해 볼 때 시장 선도자란 '소비자에 의해 새롭게 인지된 상품군에서 소비자가 시장에 처음 출시되었다고 인지하는 상품이나 브랜드'라고 정의한 한민희 외(1996)의 정의를 따르기로 한다.

시장선도 이점에 대해 살펴보면 시장에 처음 진입한 브랜드는 소비자의 인지도가 높고 상품 사용 비율이 높으며(Schmalensee, 1982) 소비자가 브랜드에 대해 선호를 형성하는 과정에서 선도 브랜드는 소비자가 생각하는 이상적인 브랜드로 근접하게 인식하여 선도 브랜드의 이점이 발생할 수 있다(Carpenter and Nakamoto, 1989). 이를 이상점형성 프로세스(ideal point-formation process)라고 한다. Carpenter and Nakamoto (1989)의 연구에 따르면 소비자는 새로운 카테고리의 산업에 있어 낯설기 때문에 선호가 불분명하게 되는데 이러한 불확실한 상황에서는 선진입자의 특징이나 이점이 더 이상적으로 받아들여지며 이러한 속성을 그 산업 카테고리의 이상점으로 생각하게 된다는 것이다. 예를 들어 LGU+가 LTE 시장에 가장 먼저 진입하여 “속도”라는 LGU+의 강점을 강조함에 따라 LTE 카테고리에서는 “속도”가 중요한 속성이라고 인식하게 되는 것이다. 시장 선도 브랜드는 소비자의 주위를 끌기 쉽고 새롭고 재미있는 것으로 인지될 수 있으며 기억되기 쉬운 경향이 있다(Kardes and Gurusurthy, 1992). 또한 브랜드의 인출 과정에 있어 후발 진입자에 비해 더 잘 인출되고 고려 집합군에 더 잘 포함되며 최종적으로 구매과정에 더 잘 선택된다(Kardes et al., 1993). Muthukrishnal (1995)는 제품 선택에 있어 시장 선도자와 후발 주자간의 경쟁을 할 경우 소비자의 의사결정이 불확실할 경우에는 후발 진입자의 제품이 우수한 경우에도 시장 선도자의 제품을 선택하는 경향이 있다고 발표하였다.

(2) 적응수준 이론에 대해 설명하십시오

적응수준 이론이란 성능차이와 성능 인지 사이에 어떤 관계가 있는지에 주목한 이론이다. 소비자들이 느끼는 성능향상과 성능인지 사이에는 어떤 차이가

있을까? 적응수준 이론에 따르면 새로운 판단이란 사전에 익숙해있는 적응수준에 의해 영향을 받는다(Helson 1959). 품질 차이가 거의 없는 브랜드로 구성된 상품군의 경우 소폭 향상된 신상품이 나와도 상당히 다른 제품인 것처럼 인지 되는 것이다. 반대로 품질 차이가 상당히 큰 제품군에서는 소비자들이 이미 상당한 차이에 익숙한 상태이기 때문에 품질 향상이 대단히 큰 제품이 나오지 않는 이상 상품들간의 차이를 크게 느끼지 못한다는 이론이다. 이동통신 산업의 경우 이동통신 3사가 거의 비슷한 품질의 능력과 서비스를 보였기 때문에 브랜드 간 차이가 크지 않은 상황이었다. 이러한 상황에서 새로운 기술인 LTE로의 진보는 소비자들에게 큰 변화로 인식 되었을 것이다.

(3) 집합크기효과 이론에 대해 설명하십시오

집합크기 효과란 선발자의 경우 새롭고 흥미롭기 때문에 후발 진입자에 비해 소비자들의 관심을 더 많이 끌게 된다는 이론이다(Kardes and Kalynaram, 1992). LGU+는 집합크기효과(set-size effect)에 의해 선발자 이점을 확실히 나타내었다. 소비자들은 선발진입자에게 더 많은 관심을 갖게 되고 더 많은 것을 기억하게 되며 이는 결국 집합크기 효과를 발생시켜 선발이점을 갖게 한다는 것이다. Kardes and Kalynaram, (1992)에 따르면 선진입자의 경우 일주일 뒤에 소개되는 후발진입자에 비해 더 많은 것을 학습하게 되고 더 높은 선호도를 갖는다. 심지어 후발진입자의 성능이 더 좋음에도 불구하고 선진입자의 선호도가 더 높게 나타나는 결과를 보여주고 있다.

(4) 비교방향성효과에 대해 설명하십시오

Carpenter and Nakamoto (1989)는 비교방향

성효과(direction of comparison effect)를 제시 하면서 새로운 카테고리의 기준 자체가 선진입자를 기준으로 만들어지기 때문에 후발 진입자는 선진입자의 기준에 따라 비교를 하게 되며 선진입자의 특성은 독특하고 특별하다고 느끼지만 후발진입자의 특성은 모방으로 생각하게 된다는 것이다. LGU+가 LTE 시장에 처음 진입하였기 때문에 소비자들은 LGU+의 LTE 특성을 독특하고 특별하다고 느꼈을 것이다.

(5) 후발기업의 경쟁전략에 대해 설명하십시오

첫째, 저가격 전략이 있다. 선발기업은 산업 내 선두주자로서 초기 진입 시 고가격을 책정하고 소수의 소비자에게 소구하는 전략을 사용할 수 있다. 이때 후발기업은 초기 고가격 정책에 반응하지 않는 대중들에게 낮은 가격을 제시함으로써 시장을 확대시킬 수 있다(Schannrs, 1994; Shanker et al., 1998).

둘째, 보다 우수한 모방전략(out imitating strategy)이 있다. 이는 선발기업의 제품이나 서비스를 그대로 모방하는 것이 아니라 주요 속성에 있어 더 우수한 제품 및 서비스를 시장에 공급하는 것을 의미한다(김정권, 2010). 차세대로의 기술 전환 시 선발기업보다 기술 전 진보를 이루어 낼 수 있다면 경쟁우위의 기회를 획득할 수 있게 된다(Schannrs, 1994; Shanker et al., 1998). 이를 위해서는 변화하는 고객의 욕구를 파악할 수 있어야 하며 강력한 R&D 기술이 필요하고 마케팅 역량과 유통 역량을 강화할 필요가 있다(김정권, 2010).