

# 별정통신서비스 유통구조의 전략적 개선 방안 연구

- 별정2호(가입자모집)사업을 중심으로 -

A Study on Strategic Marketing Channel to Enhance the Specific Telecom Service in Korea : Focus on Aggregator

한역수\* · 정동현\* · 이현우\*\*\*

## 요 약

개방과 경쟁의 도입, 기술의 발달, 고객욕구의 다양화 및 고급화 등과 같은 제반 환경요인의 변화로 최근의 정보통신산업에서는 많은 변화가 야기되고 있다. 특히 별정통신이라는 이름으로 도입된 새로운 사업형태는 탄생상의 문제, 경험과 지식의 부족 및 상충되는 목표로 인하여 정착되어 가는 과정에서 문제와 불협화음이 발생하고 있다. 이러한 문제는 제도, 기능, 시장 그리고 사업자 관계라는 네가지 측면으로 집약될 수 있다. 이에 본 연구는 별정 2호 사업을 중심으로 유통기능에 대한 검토 및 분석을 통해 유통구조 시스템의 전략적 설계 방향을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 기간통신사업자의 사내 유통망을 보완해주는 사외유통망을 설계함으로써 유통 효율성과 마케팅 효과성을 동시에 제고해야 한다는 것이다. 둘째, 별정통신 유통경로 시스템을 발전적 마케팅 전략의 일환으로 통신서비스 제공이라는 단순한 차원을 뛰어넘어 고객생활의 질을 향상시키고 고객의 성공을 가져오는 폭넓고 고차원적인 개념으로 확대하여야 할 것이다. 이러한 기반 위에 통신사업에 대한 홍보활동을 강화하고 다양한 통신서비스를 제공할 수 있는 서비스 충실화를 기하여야 할 것이다. 셋째, 기간통신사업자가 강점을 갖고 있는 영역에 대해서는 기존의 직접마케팅을 활용하고, 약점을 가지고 있는 서비스나 기능에 대해서는 대체하거나 보완하는 역할을 별정사업자에게 부과함으로써 전체 서비스 제공 시스템의 목적을 달성할 수 있을 것이다.

---

\*) 한국전자통신연구원 기술경제연구부 초빙연구원

\*\*) 한국전자통신연구원 기술경제연구부 책임연구원

\*\*\*) 한국전자통신연구원 기술경제연구부 선임연구원

## I. 서 론

별정통신사업은 통신산업의 유통업이라고 할 수 있는데 세계무역기구(WTO)의 기본 통신협상을 통한 미국등 선진국의 압력으로 1997년 8월 전기통신사업법을 개정하여 우리 나라에 전격적으로 도입되었다. 별정통신사업을 제도화함으로써 1998년 1월부터 별정통신사업의 등록업무를 시작하였다. 별정통신은 제공하는 서비스에 따라 1호, 2호, 3호 사업자로 구분되는데 설비보유 재판매사업자인 1호 사업자는 새로운 첨단 기술의 발전으로 오랫동안 관심을 끌어 실무계는 물론 학계에서 많은 연구가 진행되어왔다. 또한 국제전화시장이 완벽한 경쟁체제에 돌입하게 되어 사업자들간 출혈경쟁이 이루어지고 여러 요인으로 인하여 외국에 과다한 정산비를 지출하게 되는 등의 문제를 야기하기에 이르렀다. 한편 2호 사업자는 통신산업에서의 중개상 역할을 하는 설비미보유 재판매 사업으로서 1999년 6월 현재 가입자모집(aggregator)에 128개 사업자, 재판금(rebill)에 41개 사업자가 등록하여 사업하고 있다. 그런데 이 분야는 별정 1호 사업과 비교하여 그 동안 상대적으로 관심을 끌이지 못하다가 최근에 이르러서 기간통신사업자, 고객, 통신시장 등에 미치는 영향이 심대하다는 것이 인식되어 주목을 받게 되었다. 또한 외국에서도 아직까지 성숙된 사업은 아니고 국내에서도 도입된지 얼마 안되어 이에 대한 지식과 경험의 부족으로 여러 문제점이 야기되고 있는 실정이다.

이에 따라 본 연구에서는 이상의 여러 별정 사업자들중에서 통신산업에서 유통기능을 수행하는 별정 2호 사업을 중심으로 현재까지의 발전현황 및 발전방향 등에 대해서 마케팅, 특히 유통경로 관리적 시각에서 고찰하고자 한다.

## II. 별정통신사업의 의의 및 환경

### 1. 별정통신사업의 의의 및 특성

별정통신사업은 전기통신사업법 제4조 3항에서 기간통신사업자의 전기통신회선설비 등을 이용하여 기간통신사업자의 역무를 제공하거나 구내에 전기통신설비를 설치하여 구내 역무를 제공하는 사업으로 정의하고 있다.

이 정의로부터 별정통신 2호 사업은 기존의 통신사업과는 달리 다음과 같은 몇 가지 특징을 갖고 있다는 것을 파악할 수 있다.

첫째, 별정 2호 사업은 유통시장으로서의 특징을 갖고 있다. 기존에는 서비스 생산자가 직접 소비자에게 통신서비스를 제공하는 형태가 일반적이었으나 별정 2호 사업의 개재로 통신사업에서도 유통시장이 형성되는 효과를 가져왔으며, 별정 2호 사업자는 도매 및 소매 기능과 같은 유통시장에서의 중개기능을 담당하게 되었다.

둘째, 별정 2호 사업은 재판매시장의 특성을 갖고 있다. 구매자가 자신의 소비를 위한 것이 아니라 최종소비자에게 제공하는 것이기 때문에 재판매가격 등이 중요한 요인이 된다. 향후에는 다양한 서비스 및 패키지의 개발 등이 중요한 요소일 것으로 예상되나 현재까지는 가격, 즉 요금차별화가 가장 중요한 선택요인이 되고 있다. 이는 기간통신사업자가 별정통신사업자에게 제공하는 수수료율이 사업 당사자들에게 중요한 요인이 될 것이다.

셋째, 별정 2호 사업은 서비스 사업의 특성을 갖고 있다. 커뮤니케이션 욕구를 갖고 있는 고객

에게 통신서비스를 제공하는 것이 주된 기능이라고 할 수 있다. 별정사업자는 생산자와 제공자를 분리시켜 고객과의 직접관리를 담당하고 통신서비스 패키지를 묶어서 제공한다. 결국 별정 2호 사업은 통신서비스의 유통을 제공하는 시스템이라고 할 수 있다.

넷째, 유통시장이고 재판매시장이라는 특성으로 인해서 소비재 시장이 아닌 산업재 시장으로서의 특성을 갖고 있다. 사업자가 어떤 서비스를 제공할 수 있느냐 하는 기술적 능력이 경쟁력의 원천이 되고 다양한 서비스 패키지 개발을 위한 혁신 및 노력이 중요하다. 또한 사업체 시장에 대한 서비스에 있어서는 환경변화 및 역학관계가 영향을 미칠 수 있다.

다섯째, 가격을 제외하고는 차별적 요소가 아직 개발이 안된 상태이므로 다양한 서비스 품질이라는 측면에서는 비차별적 시장이다. 그러나 향후에는 기존 기간통신사업자의 틈새 시장을 대상으로 다양한 서비스 패키지를 개발함으로써 시장에서의 차별화가 가능해지고 잠재력이 풍부한 성장 산업이 될 수도 있을 것이다.

별정통신사업, 특히 별정 2호 사업의 이러한 특징들은 독과점적 체제였던 통신시장에 마케팅이 본격적으로 도입되는 효과를 가져오게 될 것이며 이러한 시장의 특성으로 사업자간의 관계와 상호간의 몰입 및 신뢰 구축이 중요한 역할을 할 것이다.

## 2. 별정 2호 사업의 현황

별정 2호 사업자는 크게 호모집(aggregator)과 재과금(rebiller)으로 분류되는데 유형별 등록과 기간통신사업자와 계약한 현황은 다음과 같다. 1999년 6월 현재 가입자모집(aggregator)에 128개 사업자, 재과금(rebiller)에 41개 사업자가 등록하여 사업하고 있다. 이중 KT와 위탁계약을 체결한 사업자는 48개 업체, DACOM과 위탁계약을 체결한 사업자는 29개 업체에 달한다. 최근 신규 시내전화사업자인 하나로통신도 영업력 강화를 위해 별정 2호 사업자들을 대상으로 아웃소싱 또는 제휴관계를 강화하고 있다. 그럼에도 불구하고 기간통신사업자의 까다로운 가입자모집 조건 및 별정 2호 사업자의 마케팅 능력 부재로 인해 호모집 사업을 등록만 해놓은 상태로 있는 사업체들도 40개에 달한다. 즉, 위탁사업자 협의회에 가입하여 활동하고 있는 업체 가운데서 반 정도만이 순수한 의미의 별정 2호 사업을 하고 있는 실정이다.

한편 재과금의 경우는 사업체의 수나 활동 면에서 호모집사업 보다도 활발하지 않다고 할 수 있다. 등록만 해놓은 업체수는 27개 업체, KT와 계약한 업체는 8개, 기타 기간통신사업자와 계약한 업체는 미미한 것으로 나타났다. 재과금 사업이 가입자 모집 사업보다 업체수나 활동면에서 미미한 것은 재과금을 위한 시설, 시스템 및 노우하우가 필요하여 영세한 사업자들이 쉽게 사업에 착수하지 못하기 때문이라고 할 수 있다.

지난해 설비미보유 재판매사업자의 수익구조를 살펴보면, 4.4억 매출에 8.7억 지출로 4.3억원의 적자를 기록하고 있다.

## 3. 별정 2호 사업의 문제점

현재 여러 문제점이 노정되고 사업자간에 갈등현상을 빚고 있는 별정 2호 사업은 탄생배경에서부터 문제를 안고 있다. 즉, 시장 고객의 욕구충족을 위해서 도입된 것이 아니라 전세계적인 자유무역주의 흐름이라는 세계화 대세에 따른 WTO 협상의 결과 도입된 것이다. 그러므로 별정사업에 대한 경험과 지식, 시장의 요구, 사업자가 수행해야 할 기능과 그로부터 파생되는 관계 등에 대하여 제대로 파악되지 않은 상태에서 사업이 시작되었다.

특히 별정 2호 사업의 현재의 상황에서는 다음과 같은 문제점이 노정되고 있다.

첫째, 기간통신사업자와 별정사업자간의 신뢰관계가 구축되지 못하고 있다. 이는 일방적 계약 변경과 영역 제한 및 수수료를 책정상의 혼란 등의 요인에 기인하는데 모든 측면에서 장기적이고 신뢰할 수 있는 사업자 관계를 형성하는데 도움이 되지 않는다. 또한 규제기관인 정부가 별정 2호 사업 제도 신설후 실행상의 문제해결에 대한 적극성을 보이지 않는 것도 시장의 발전을 위해서는 바람직하지 않다. 국가적 입장에서 이들의 이해관계를 조정해줄 수 있는 제도적 뒷받침을 강구하여야 할 것이다. 즉, 고객 지향적 서비스를 제공하기 위한 하부구조가 정비되어 있지 않고 고객 정보의 독점으로 인한 서비스 부실화 가능성도 해결하여야 하며 기간통신사업자의 입장에서는 고객의 차별적 욕구에 적합한 다양한 서비스와 품질 수준을 제공하는 세분화된 마케팅을 지향하여야 할 것이다.

둘째, 별정2호 사업자의 마케팅 능력 부재로 인한 기회손실이 가중되고 있다. 별정 2호 사업자들은 사업기반 확보를 위해 마케팅 기법, 서비스 상품개발 보다는 단순한 가입자 모집에만 치중하고 있는 실정이다. 외국의 재판매사업자들은 자기의 매출을 증가시키는 방법으로 1) 대리점을 이용하여 \$200 - \$10,000사이의 중소기업을 겨냥하는 전형적인 것으로, 대리점에 서비스와 상품에 관한 지식과 홍보물을 제공해 줌으로써 영업활동을 대행시키는 것 2) 제휴사나 타사의 상표를 공동으로 이용하는 마케팅 기법 3) 사회적 후원 프로그램의 활용기법 4) 기타 자유 전문직종을 최대한 활용하여 매출을 확보하고, 틈새시장을 위하여 이민그룹이나 인종별 시장의 마케팅 구사 등을 통해 사업기반을 확보하고 있다. 국내 별정 2호 사업자에게도 이러한 고객이탈 방지 및 홍보를 위한 마케팅, 전략적 제휴 등을 통한 부가가치 서비스 창출 유인이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 유통경로상에서 기간통신사업자와 별정사업자간의 갈등관계가 증폭되고 있다. 유통경로상에서 야기되는 갈등의 유형을 별정사업자들과의 심층면접을 통해 얻어낸 결과, <표 1>과 같이 정리되었다. 일반적으로 경로갈등(channel conflict)이란 한 경로 구성원이 자신의 목표를 달성하는 것을 방해하거나 제한하는 행위를 다른 경로구성원이 하는 상황이다. 기간(별정)통신 사업자와 별정(기간)통신사업자가 자신의 영업 및 경영 목표를 달성하는 데에 방해가 된다고 인식하고 있는 상황이다. 갈등이 야기되는 상황은 목표의 차이(goal divergence), 영역상의 불일치(domain dissensus) 및 현실에 대한 지각의 차이 등의 요인에 의해서이다.

<표 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 기간통신사업자와 별정사업자는 유통경로상에서 갈등을 야기하는 여러 측면에서 서로 상반된 입장을 보이고 있다. 즉 고객의 중복, 기능의 수행, 현실에 대한 인식 등의 여러 측면에서 정반대의 시각을 갖고 있어 유통경로 시스템상의 많은 문제를 야기시킬 수 있는 소지가 있다.

국내 K사의 유통경로상의 갈등요인을 살펴보면, 주로 전화국 영업조직과 별정 2호 사업자간의 갈등으로 대표된다. 이는 직영 영업조직과 중간상의 전통적인 갈등유형과 유사한 형태이다.

먼저 K사와 별정 2호 사업자의 목표 불일치 요인은 주로 수수료 문제이다. 별정 2호 사업자들은 할인율의 확대를 주장하지만 K사 입장에서는 수익성 하락을 염려해 할인율 확대에 반대하고 있어 이 부분에서의 갈등이 야기되고 있다.

영역 불일치에서는 주로 별정 2호 사업자의 영업조건과 관련된다. 특히 신규가입자나 자사 통화사용율 50% 이하인 가입자만을 모집대상으로 인정하고 있어 별정 2호 사업자에게는 수익성을 맞출 수 있는 시장을 확보하지 못하게 된다. 이와 같은 환경은 별정 2호 사업자의 사업 기반을 근본적으로 제약하는 것으로 통신서비스 유통시스템에서 중요한 갈등 요인이 되고 있다.

<표 1> 갈등 유발 요인과 통신사업에의 적용

갈등이 야기되는 요인	통신사업에의 적용
목표의 차이	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고객에 대한 통신서비스를 제공하는 목표가 단기적 이윤추구 vs. 장기적 고객 서비스 품질 제고의 관점으로 다를 수 있음</li> <li>· 수동적 도입으로 자사 시장 방어 vs. 고객의 확보를 통한 수수료 획득</li> </ul>
영역상의 차이	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 목표 고객의 중복</li> <li>· 기능 수행과 가치제고, 보상의 공정성에 대해 서로 다른 시각을 갖고 있음</li> </ul>
현실에 대한 지각 차이	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기간통신사업자는 별정통신사업자의 존재 이유를 인정하지 않고 사내에서 충분히 수행할 수 있는 것을 제도의 도입으로 영업상의 불리점을 초래한다는 시각을 갖고 있는 반면 별정사업자들은 시장을 방어하고 보다 적극적인 마케팅을 수행할 수 있는 장점을 갖고 있다고 판단함</li> <li>· 불필요한 존재라고 인식하고 있는 반면 향후 반드시 필요할 것으로 인식하고 있음</li> </ul>

이러한 갈등은 별정 2호 사업자, 즉 중간상을 보는 시각에 기인하는 것이다. 하나의 유통경로는 초조직(superorganization)의 성격을 갖는다. 따라서 사내 영업조직은 사내자원이며, 중간상은 회사 외부의 사외자원이다. 훌륭한 영업조직이 회사에 기여를 한다면, 유능한 중간상 역시 회사에 크게 기여할 수 있다. 회사에 기여할 수 있는 영업조직을 구축하기 위해서는 여기에 따르는 동기부여, 나아가서 내부마케팅을 성공적으로 실시해야 한다. 마찬가지로 회사의 수익에 기여할 수 있는 중간상이 많다는 것은 회사의 커다란 외부자산이며, 이러한 중간상을 육성하기 위해서 회사는 많은 투자를 하여야 한다.

### Ⅲ. 통신서비스 시장에서의 유통시스템

#### 1. 마케팅 관점에서의 통신서비스의 특징

통신산업은 가시적 재화와 비가시적 서비스가 혼합된 형태를 가지며, 모든 소비자를 고객으로 하는 보편적 서비스의 성격을 가진다. 한편 통신산업은 네트워크를 설치·공급·유지하는 장치산업적 성격이 강하므로 이용량의 증가에 따른 추가적 비용이 적은 편이다. 이와 같이 볼 때 통신산업은 완전히 서비스 산업으로 분류될 수 있는 것은 아니지만, 통신서비스가 고도화됨에 따라 점차 서비스 산업으로서의 특징이 강하게 나타나고 있다.

본 고에서는 서비스산업 관점에서 통신산업의 유통시스템을 분석하고자 한다. Lovelock (1996)의 분류 기준에 따라 통신서비스의 특성을 서비스 산업 관점에서 분류하면 다음과 같다.

통신서비스의 직접적인 대상은 사람이 아니므로 고객이 서비스 시설을 보거나 종업원을 만날 필요가 적다. 따라서 이럴 경우 서비스 행위의 결과는 중요하지만 서비스 제공과정은 별로 중요하지 않다.

특히 통신사업에서 중요한 것은 서비스 조직과 고객과의 관계 유형이다. 제품의 경우 대부분 고객이 제조업자와 공식적인 회원 관계를 맺지 않지만 통신서비스의 경우 보통 개인이나 산업구매자 모두가 서비스 제공자와 장기적 관계를 맺고 지속적인 서비스를 받는 경향이 있다. 그러나 최근 통신시장에서의 경쟁이 심화됨에 따라 시외 전화, 국제 전화 등에서 서비스 제공자와 고객간의 장기적 관계가 종종 깨지는 것을 볼 수 있다.

<표 2> 서비스 분류 기준에 따른 통신서비스

서비스 분류 수준	서비스 속성 분류	속성	통신산업의 예
서비스 행위 성격과 직접적 서비스 대상	서비스 행위 성격	유형적	●
		무형적	
	직접적 서비스대상	사람	
		사물	●
서비스 기업과 고객간의 관계 유형	서비스 제공 성격	계속적 제공	전화가입
		단속적 거래	장거리전화
	서비스 조직과 고객과의 관계유형	회원관계	●
		공식적 관계 없음	
서비스 제공자의 재량이나 고객의 욕구 대응정도	종업원의 재량정도	높음	
		낮음	●
	고객에 따른 서비스 변화 정도	높음	●
		낮음	
서비스 수요 특성	공급 제한 정도	피크수요 충족가능	●
		피크수요에 비해 공급능력 적음	
	시간에 따른 수요 변화 정도	많음	●
		적음	
서비스 제공방법	고객과 서비스 기업과 관계	고객이 접근	
		기업이 접근	
		떨어져서 거래	●
	서비스 지점	단일 입지	
복수 입지		●	
서비스 상품 특성	사람에의 의존정도	높음	
		낮음	●
	설비·시설에의 의존 정도	높음	
		낮음	●

한편 고객별 서비스 변화와 재량 정도 측면에서 통신서비스는 낮다고 볼 수 있다. 즉, 통신서비스는 서비스나 제공시스템이 개별화될 수 있는 정도가 낮고 종업원이 개별 고객 욕구에 따라 행사할 수 있는 재량권의 정도도 낮다. 그러나 최근 통신 서비스가 다양화됨에 따라 개별 통신서비

스는 변화가 작다고 하더라도 통신서비스의 패키지에 대해서는 개별화의 정도가 상대적으로 높아진다고 할 수 있다.

이와 같은 통신서비스 속성은 유통관리에 많은 시사점을 제공한다. 통신서비스의 회원관계적 속성, 서비스의 개별화 정도는 기간(별정)사업자의 입장에서 우위를 점할 수 있는 경쟁요소를 제공하는 것이므로 적극적으로 활용할 필요가 있다. 서비스 제공 방식에 있어서 모든 서비스를 간접적으로 제공하는 것이 아니라 특정부분은 분리시켜 별개로 취급할 수도 있을 것이다. 정보수집, 모집 등의 부분은 중개상이나 브로커 등을 통해 거래하는 것이 도움이 될 것인가에 대해 판단해야 한다. 통신서비스가 사람이나 시설에 대한 의존도가 높다는 것은 경쟁시장에서 새로운 경쟁우위의 요소를 제공할 수도 있는데 고객과 서비스 기업의 상호접촉시 개재하는 서비스 종업원, 설비, 시설 등이 서비스 상품을 구성하는 중요한 부분으로서 작용한다.

## 2. Servuction System으로서의 통신서비스 유통시스템

### 2.1 통신서비스 유통시스템의 성격

급변하는 환경에서는 근본으로의 회귀(back to basic)를 생각해볼 필요가 있다. 전통적으로 혜택의 묶음(bundle of benefit)은 마케팅의 핵심이며, 이는 제품이나 서비스 마케팅 모두에 해당하는 것이다. 이러한 관점에서 서비스 마케팅에 대한 당시로서는 새로운 통찰력을 제시한 Langeard, Batesen, Lovelock과 Eiglier (1981)의 Servuction 모델을 고찰해보기로 한다.

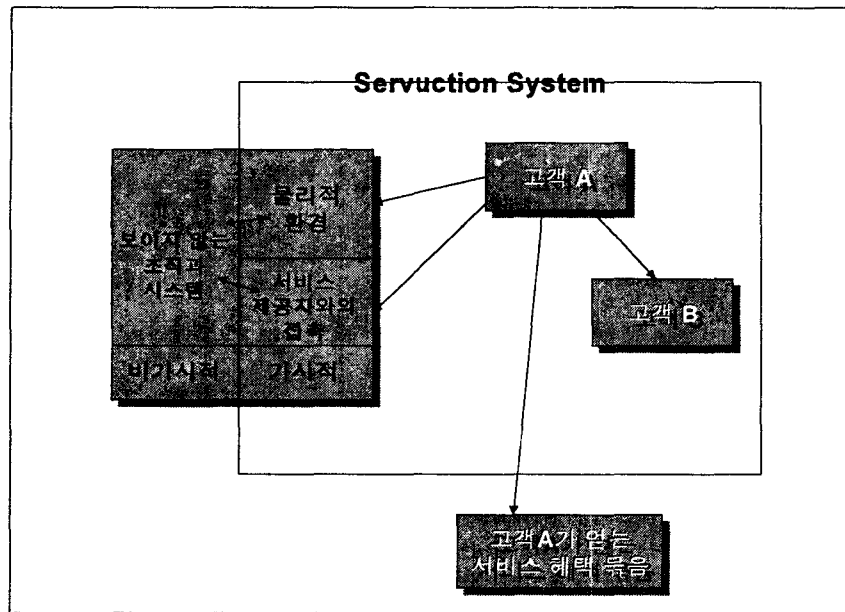
소비자들이 혜택을 얻는 방법은 서비스에 따라 다르고 통신서비스에 있어서도 소비자들이 얻는 혜택은 매우 다양하다. 경쟁이 심화되고 있는 최근의 상황에 비추어 볼 때 통신서비스 시장에서 고객이 어떻게 혜택을 얻는가에 대해 다시 한번 재조명하는 것은 매우 의미있는 일일 것이다.

서비스 시스템은 서비스 기업에서 출발하여 고객에게 보이는 부분과 보이지 않는 부분으로 나뉘어진다. 보이는 부분은 다시 환경과 서비스 제공자 또는 서비스 접촉 인력, 즉 고객이 서비스 경험을 하는 동안에 상호작용하는 사람들로 나뉘어진다고 볼 수 있다.

예를 들어 고객 A가 얻는 혜택은 가시적 환경, 서비스 제공자 및 고객 B로부터 나온다. 따라서 혜택은 상호작용 과정 또는 경험으로부터 나온다. 물론 서비스 기업의 가시적 구성요소는 별도로 존재할 수 없고 보이지 않는 구성요소에 의해 뒷받침되어야 한다.

서비스가 경험(experience)이라면 서비스를 전달(delivery)한다고 말하는 것은 적절치 않다. 즉, 생산과 인도라는 제품마케팅 사고를 깨는 것이 바로 시스템의 가시적 부분과 소비자로 구성된 Servuction 모델이 주장하는 것이다. Servuction 시스템에서는 혜택을 창조하는 것을 경험으로 설명하고 있다. Servuction 시스템이 작용하는 방법의 변화는 고객 행동의 변화를 의미한다. 개별 인적 서비스를 우편 또는 전화서비스로 바꾸는 것은 고객이 시스템에서 행동하는 방법에 있어서 커다란 변화를 의미한다.

서비스는 일정한 형태를 가지지 않고 생산과 소비가 동시에 일어나며, 판매되지 않으면 바로 소멸하는 성격을 가지고 있다. 따라서 서비스의 경험은 눈으로 볼 수 있는 물리적 증거(physical evidence)하에서 일련의 서비스 과정(service process)에 참여하는 사람들(participants)이 함께 상호작용하는 서비스 접점(encounter)에서 이루어진다.



[그림 1] Servuction System으로서의 통신서비스 시장

이처럼 서비스의 유통은 제품의 유통과는 다른 성격을 갖는다. 서비스는 비분리성으로 인하여 제품과는 달리 유통업체에서 저장하거나 운송할 수 없다. 또한 한 곳에서 서비스를 생산하여 다른 곳으로 이동시킬 수도 없다.

이를 위하여 서비스 기업은 효과적으로 서비스를 전달할 시스템을 구축해야 한다. 서비스 유통 경로는 고객이 서비스를 필요로 할 때 이용할 수 있게 하는 이용가능성(availability)과 서비스 기업을 이용하는 고객이 거래를 수행하기에 편리하도록 하는 접근가능성(accessibility)을 고려하여 설계하여야 한다.

## 2.2 통신서비스 유통시스템의 효율성과 효과성

통신서비스의 주요한 특징은 그 제품이 경험이라는 것이다. Servuction System에 따르면 그 경험은 기업의 운영시스템(operating system)과 고객이 상호작용함으로써 생겨난다. 따라서 기업의 운영시스템 그 자체가 제품인 셈이다. 따라서 통신서비스 유통시스템의 설계에서 서비스 운영시스템에 대한 고객의 인식이 매우 중요하다. 즉, 관여도가 매우 낮은 고객에게 매일같이 찾아가는 것은 고객을 피곤하게 할 뿐만 아니라 유통비용도 많이 든다. 따라서 이러한 경우 효율성과 효과성 모두 낮아진다.

먼저 운영 효율성 측면을 강조하는 것이 고객접촉모델(customer contact model)이다. 고객접촉 모델에서는 Servuction 시스템을 후선부서와 완전히 분리해야 한다는 것이다. 즉, Servuction 시스템에서는 고객의 경험을 최적화하는데 초점을 맞추어야 한다는 것이다. 이러한 관점에서는 고접촉 시스템(high-contact system)은 효율성을 희생하는 것이며, 저접촉 시스템(low-contact system)은 그렇지 않다. 운영 효율성은 고객에 의한 불확실성에 의해 감소된다. 이러한 문제를 해결하는 것은 바로 고객접촉과 지원기능을 분리하는 것이다. 보통 고객의 존재는 서비스의 속도와 질을 낮추는 경우가 많다. 그렇다고 고객과의 개인적인 접촉을 제거할 수는 없다. 고객과의 접촉없이 행해 질 수 있는 서비스는 지원요원들에 의해 행해지도록 하는 것이다. 지원요원들은 고객들로부터 방해받지 않고 보다 효율적으로 일할 수 있으며, 더 높은 성과를 낼 수 있을 것이다. 대신에 고객접촉 직원들은 고객과의 커뮤니케이션 수준을 향상시킬 수 있고 상호작용의 질을 높일 수 있다.



마케팅 효과성 측면에서는 앞서 언급한 운영 효율성과 모순되는 경우가 많다. 어떤 경우 높은 수준의 고객 접촉은 경쟁 기업과 서비스를 차별화하는데 이용된다. 반대로 효율적인 운영이 고객들의 불만을 사게 되는 경우도 있다.

이와 같이 볼 때 운영 효율성 측면에서는 저접촉 시스템이 선호되지만 마케팅 관점에서 이를 적절히 수정해야 한다. 통신서비스 유통시스템도 이러한 운영효율성과 마케팅효과성을 고려하여 설계하여야 한다.

## IV. 별정통신서비스 유통경로 설계 전략

### 1. 유통경로의 선택

통신서비스 유통경로를 설계함에 있어서 중간상의 수와 중간상에게 위양해야 할 기능을 결정해야 한다. 이러한 과업을 수행하기 위해서는 서비스 프로세스에 대한 이해가 있어야 한다.

서비스 프로세스는 서비스가 전달되어지는 절차나 메커니즘 또는 활동들의 흐름을 의미한다. 제조기업이 그 형태에 따라 다른 종류의 생산과정을 가지고 있는 것처럼 서비스 과정도 고객과의 상호작용·개별화 정도와 노동집중도를 축으로 분류할 수 있다.

노동집중도는 서비스 전달에 필요한 장치나 설비 등 자본에 대한 의존도와 노동에 대한 의존도의 상대적인 비율을 의미한다. 노동집중도가 높다는 것은 상대적으로 기계나 설비에 대한 의존도가 낮고 종업원의 근무 시간이나 노력 등이 상대적으로 크다는 것을 의미한다.

이를 통신서비스 시장에 적용하면 노동집중도 대신에 서비스 접촉 개념을 도입하는 것이 더 적합할 것이다. 고객과의 접촉이 많다는 것은 유통 시스템 효율성이 낮아질 가능성이 높다. 또한 고객과의 상호작용 및 개별성이 높아짐에 따라 시스템 효율성이 낮아질 가능성이 높다.

#### 1.1 원가효율성 부문

별정 2호 사업자 영역은 우선 고객의 접촉 정도가 낮고 고객과의 상호작용·개별화 정도가 낮은 서비스가 될 수 있다. 서비스 프로세스의 복잡성과 내용의 다양성이 낮은 단순한 서비스는 별정 2호 사업자에 위탁하는 것이 비용효율성 측면에서 유리할 것이다.

#### 1.2 기능적 서비스 품질 부문

이 부문은 직영영업조직과 별정 2호 사업자가 공유하는 부문이다. 서비스의 차별성이 적지만 고객과의 상호작용과 서비스 기능에 대한 고객의 요구가 많은 부문이다. 따라서 고객과의 상호작용에 적절히 대응하지 못하면 고객의 불평이 많아지고 결국 서비스 전환이 이루어지므로 기능적 서비스 품질이 중요시되는 부문이다.

#### 1.3 기술적 서비스 품질 부문

서비스의 전문성이 요구되는 부문이다. 그러나 기술적으로 표준화된 해결책이 있으므로 종합서비스 기능을 가진 RM이나 기술요원들의 컨설팅 등을 통하여 고객의 문제를 해결해준다. 따라서 고객과의 상호작용이나 개별화의 정도는 낮고 고객과의 접촉 정도는 높다.

#### 1.4 개별화 부문

이 부문은 대형 고객의 네트워크 컨설팅 등 전문적인 지식을 활용하여 고객과 K사간의 신뢰관계를 구축하고, 경쟁사의 시장진입을 차단하는 역할을 하는 AM의 주요 활동 부문이 된다.

결국 통신서비스 유통경로에서는 고객의 접촉정도가 낮은 서비스에 대해서는 외부로 기능을 위양하거나 내부에서 기능을 담당하더라도 비용효율적인 측면에서 접근해야 한다. 고객접촉기능은 외부로 위양을 하고 이에 대한 철저한 관리를 하면 오히려 서비스 기업의 현장성은 증대될 것이다.

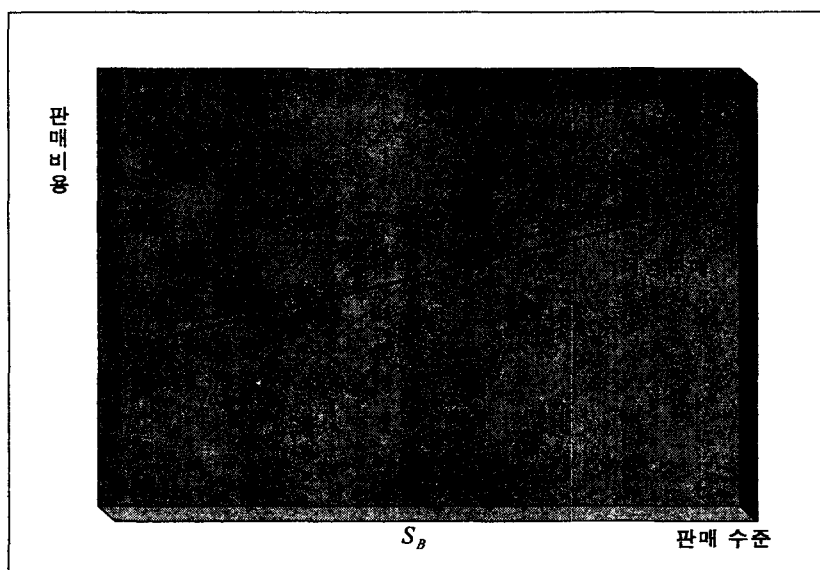
### 2. 통신서비스 유통관리

#### 2.1 유통효율성 측면

일반적으로 직접 유통 또는 간접 유통을 결정하는 방식에는 유통비용을 고려하는 방법이 있다. 대리점을 통한 간접 유통은 직판조직보다 상대적으로 고정비용이 적다. 그러나 매출이 증가하면 판매대리점을 이용하는 간접 유통비용은 급격히 높아진다. 왜냐하면 이에 따른 수수료가 많아지기 때문이다.

[그림 2]에 따르면  $S_B$  이하의 판매량에서는 판매대리점을 이용하는 것이 유리하며,  $S_B$  이상에서는 직영조직을 운용하는 것이 바람직하다. 일반적으로 판매대리점은 중소기업들이 이용하는 경향이 높으며, 대기업의 경우에도 자체 영업조직을 가동하기에는 판매량이 작은 조그만 지역에서 판매대리점을 이용한다.

이러한 운용 효율성 측면을 살펴보면 단위당 매출액이 작은 고객에 직접유통을 하면 비용효율성이 저하될 것이다. 즉, 통신서비스 수요가 작거나 그 수요 빈도가 적은 고객들에 대해서는 직접 유통보다는 대리점이나 중간상을 통한 간접유통이 비용에 있어서 더욱 효율적일 것이다. 따라서 직접유통과 간접유통을 비용 측면에서 구분시킬 수 있는 표준적 영업팀 활동 원가와 중간상의 수수료 체계를 비교 분석하여야 할 것이다.



[그림 2] 직영판매와 대리점 판매의 손익분기점 도표

## 2.2 마케팅 효과성 측면

비용효율성만으로 유통경로를 결정하는 것은 매우 위험하다. 통신서비스의 고도화가 진전됨에 따라 기존의 통신영역이 허물어지고 새로운 통신서비스가 출현하고, 시장도 복잡해지고 있다. 따라서 한정된 마케팅 자원을 보다 미래 지향적으로 재편할 필요가 있다. 현재와 같이 시장점유율이나 다량이용자 중심의 시장세분화보다는 미래의 산업구조 개편에 초점을 맞춘 마케팅 자원의 배분이 바람직할 것이다.

1989년 AT&T의 판매담당 사장인 Falcone은 AT&T의 미래는 두 개의 영역에 달려 있다고 판단하였다. 첫째는 세계로 활동영역을 확장하는 사업이고, 두 번째는 지속적으로 성장하는 국내 소기업의 시장을 확보하는 것이었다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 가장 먼저 해야 할 일은 경쟁업체에 빼앗겼던 고객들을 되찾아 오는 것이었다.

약 800만개에 달하는 소기업 중에서 약 50%에 해당하는 소기업들은 텔레마케팅에 만족하고 있었으나, 나머지 50%는 보다 전문적인 요구를 하고 있었다. Falcone은 Commercial Market Group을 조직하고 사내에서 영업사원을 모집하였다. 이에 회사에서 점차 입지가 불안한 인력뿐만 아니라 자신의 경력을 바꾸어보려는 적극적인 인력도 있었다.

결국 AT&T는 미국의 성장 영역에 초점을 맞추고 이에 획기적으로 마케팅 자원을 배분하여 1990년대 초 성공적으로 시장을 회복하였다.

즉, 미래의 시장구조를 파악하고 시장의 복잡성과 다양성이 높은 매우 불확실성이 높은 시장의 공략에는 전문적인 AM을 배치하고 시장다양성과 복잡성이 낮은 루틴한 시장은 과감히 외부에 outsourcing을 하여 국내 기간통신사업자의 기반을 더욱 공고히 하는 시장관리 방향의 전환을 모색해야 할 것이다.

## 3. 통신서비스 유통시스템의 설계

### 3.1 통신서비스 중간상의 유형

중간상 유통경로로 성장할 수 있는 것은 전자적 유통경로이다. 서비스 전달 시스템에는 물리적 환경뿐만 아니라 종업원을 비롯한 사람과의 직접적인 접촉이 필수적이다. 그러나 최근 정보기술의 발달로 굳이 고객과 직접 접하는 종업원을 통하지 않고서도 전자 경로를 이용해 서비스를 제공할 수 있다. 이는 현재의 TM이나 0번 센터 등 고객센터 차원에서 운영되는 것을 독립시켜 독자경로화하는 것이다. 현재의 체제에서도 유통기능을 수행하고 있지만 보다 전문적인 서비스를 수행하기 위해서는 현재의 단순 서비스에서 벗어나 실질적인 서비스를 제공하여 독자경로화하는 것을 생각해볼 수 있다. 이러한 서비스로서는 개별화가 필요없는 표준화된 서비스가 적당할 것이다.

또한 대리점이나 브로커를 통한 유통경로를 이용하는 것이다. 대리점이나 브로커는 거래의 대상이 되는 서비스에 대해 소유권을 갖지 않고 단지 거래를 촉진시키는 역할을 수행하는 중간상이다. 대리점은 주로 서비스 제공자나 고객 중 어느 한 쪽을 대표하여 이들과 지속적인 관계를 갖는다. 한편 브로커는 서비스 제공자와 고객간의 거래를 중개하여 촉진시킴으로써 거래가 성립되면 일정액의 수수료를 받는다.

이러한 대리점이나 브로커들을 이용하면 소비자 입장에서는 원하는 서비스에 관련된 비용을 줄일 수 있고, 서비스 제공자의 입장에서는 고객접촉에 따른 유통비용을 줄일 수 있게 된다.

통신서비스에 있어서 이러한 대리점이나 브로커의 존립기반은 충분하다. 특히 모든 통신서비스 영역이 경쟁체제로 돌입되는 상황에서는 이러한 중간상들의 역할이 증대될 것이다. 과거와 같은 소비자들이 선택의 여지가 없었던 시대에는 이러한 중간상의 존립 근거가 없었으나, 경쟁이 가속되고 서비스의 종류가 다양화될 때 통신회사 혼자 영업력으로는 시장을 다 포괄할 수 없게 된

다. 따라서 서비스 유통의 어느 일정 부분은 중간상에 위양을 하는 것이 비용과 마케팅측면에서 효과적이다.

### 3.2 통신서비스 유통시스템 설계의 방향

서비스 기업이 성장하기 위해서는 흔히 멀티마케팅을 이용한다. 멀티마케팅은 기업이 제공하는 서비스, 점포, 표적 시장을 다양화하는 것을 의미한다. 예를 들어 항공사는 자신의 판매창구 및 수신전화 또는 인터넷을 이용하여 항공권을 판매하기도 하고 독립적 여행사를 통하여 판매하기도 한다. 멀티마케팅은 서비스 기업이 서비스, 중간상 및 고객 세분시장이 다양할 때 구사하게 된다.

<표 3> 멀티마케팅의 여러 접근법

구분	서비스	중간상 유형	고객
단순 복수 경로	같음	다름	같음
고객별 복수 경로	같음	다름	다름
전통적 다각화 경로	다름	다름	같음
집중 경로	다름	같음	다름
순수 다각화 경로	다름	다름	다름

단순복수경로는 서비스와 고객은 동일하지만 여러 중간상을 두는 경우이다. 이는 복수점포전략으로서 여러 곳에 동일 점포를 오픈하여 영역을 넓히는 것이다. 그러나 단순 복수경로는 통신서비스에 있어서는 효과적인 전략이 되기 어렵다.

다음으로 고객별 복수 경로를 구축하는 것이다. 이는 복수점포, 복수 시장전략에 해당된다. 즉, 각 세분시장에 각기 다른 유통경로를 이용하여 서비스를 제공하는 것이다. 이 전략이 성공하기 위해서는 각 세분시장의 크기가 하나의 유통경로를 유지할 수 있을 정도의 규모가 되어야 한다는 것이다. 그러나 통신서비스가 매우 복잡하고 다양화될 때는 순수 다각화 유통경로를 모색해야 할 것이다. 즉, 복수점포, 복수서비스 및 복수 시장전략을 구사해야 할 것이다. 매우 복잡하고 부가가치가 높은 서비스는 기업의 직영 영업조직이 담당하고, 루틴한 서비스는 대리점 또는 전자유통경로를 이용하는 것이 바람직할 것이다.

## 4. 별정통신서비스 유통시스템 설계 전략

시장이 단순하고 안정적일 때 적절한 경로 체계는 대개 분명하다. 판매, 서비스 제공, 가격책정 등을 세밀하게 통제하기를 원하거나 바로 확인가능한 고객이 얼마 안되는 경우에는 기업들은 직접유통방식을 선택한다. 시장이 다양한 제품들을 소량으로 필요로 하는 경우에는 기업들은 그들의 넓은 커버리지(규모 및 범위의 경제로 인한), 경험, 전문화된 유통경로 등의 요인으로 중개상을 선호한다. 즉 소비자의 욕구가 다양화되고 변화함에 따라 기존의 유통경로만으로는 이러한 욕구를 충족시키지 못하게 되므로 새로운 경로설계가 필요해진다. 주로 간접마케팅 경로가 지배적이던 업종에 직접마케팅 방식이 도입되기도 하는데 퍼스널 컴퓨터 시장에서 미국의 Dell 사가 고객에게 직접마케팅에 의한 맞춤형 제품을 제공함으로써 높은 성장률과 실적을 올리고 있는 것은 이러한 예라고 할 수 있다. 한편 지금까지 유선 통신시장에서는 직접마케팅이 지배적인 형태였는데 최근에 이동통신의 일반화등과 같은 요인으로 고객의 욕구가 다양해져 고객과 가장 가까운 지점에서

고객의 욕구를 충족시켜주는 상호작용적 마케팅을 전개하기 위해서는 간접마케팅의 도입도 중요하다. 본 연구에서는 고객지향적 유통 시스템 (customer-driven distribution systems)을 위한 분석적 접근에 의해 기간통신사업자의 유통경로설계를 모색해보고자 하였다.

유통시스템 설계전략 프로세스는 기존 시스템의 조건 및 변화요인에 대한 완전한 이해, 이상적 시스템의 설계, 차이분석, 전략적 대안의 확인과 최적 유통시스템의 설계 및 실행 등과 같은 네 단계로 이루어진다. 각 프로세스의 단계에 있어서 약간의 신속한 조정 및 수정 과정을 거쳐야 할 것이다.

이러한 단계적 분석을 통해 최적 유통경로, 즉 고객지향적 유통경로를 설계하여야 한다. 기존의 유통경로상의 구성원들에 대한 가치연쇄분석(value chain analysis)을 통해 고객이나 기업을 위한 가치 창출에 도움이 되지 않고 서비스산출수준의 제고에 기여하지 못하는 기능이나 기관은 과감히 제거하고 새로운 방식으로 접근하여야 한다. 국내 기간통신사업자의 핵심역량을 발휘할 수 있는 전략을 수립하고 스스로 커버할 수 없는 영역에 대해서는 다른 전략을 모색하여야 한다. 새로운 유통경로의 도입은 기존의 경로와 중복되지 않는 영역과 기존의 경로가 커버할 수 없는 시장에서 협력할 수 있는 체계를 구축하여야 한다. 이를 위해서는 정보의 공유 등과 같은 공유가치를 가짐으로써 갈등의 소지를 줄이고 신뢰관계를 구축하여야 한다.

시장을 둘러싼 현재 환경의 기회와 위협을 파악하고 자사의 강점과 약점을 분석하는 SWOT Analysis와 단계적 전략적 경로 설계 (기존 유통경로에 대한 철저한 분석, 이상적 경로의 설계, 차이분석 및 적정경로의 설계)에 의했을 때 새로운 유통경로에 대한 소극적 자세 및 일방적인 방어 전략을 견지하는 것은 바람직하지 못하다.

즉, 현재 도달하지 못하는 시장에 대한 고려, 제공 서비스 라인의 확장, 가격의 저렴화를 강조하는 전략, 서비스 품질의 제고 및 고객시장의 세분화 등과 같은 유통경로 전략을 수립하여야 한다.

이는 직접적 유통경로와 간접유통경로를 결합하는 복수유통전략 (plural strategy), 즉 혼합 유통 전략 (hybrid marketing strategy)을 적용하여 전체시장의 고객 욕구를 충족시키는 노력을 하여야 할 것이다. 앞의 현재 시스템의 문제점에서 살펴본 바와 같이 기간통신사업자가 직접 수행할 수 있는 기능, 중요한 강점을 가지고 있는 고객 및 영역에 대해서는 직접 마케팅 전략을 전개하고 기간통신사업자가 직접 대응하기에는 어려움이 있고 상대적으로 중요도가 떨어지며 기능상 약점을 갖고 있는 영역에 대해서는 간접마케팅 전략을 수행하여야 할 것이다. 이를 강점, 약점 영역과 서비스 신규 구분에 따라 설계하면 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 세분시장별 직접/간접 마케팅 적용 I

구분	old	서비스	new
strong	① Direct Marketing		④ Direct + Indirect
weak	② Indirect Marketing		③ Indirect Marketing

Cell ① : 시내전화, 시외전화

Cell ② : 시외전화(일부 세분고객), 국제전화, 부가서비스

Cell ③ : 데이터, 인터넷, 신규이동통신

Cell ④ : ISDN, PC통신

강점을 가지고 있지만 새로운 서비스는 서비스의 성격에 따라 사외유통망을 활용하는 혼합전략을 구사할 수 있다. 약점을 가지고 있는 영역은 현재 시장점유율이 감소하고 있는 서비스 분야나 자사 전체의 입장에서는 중요성이 떨어지지만 전화 및 정보통신이 사업에서 중요한 역할을 하므로 보다 밀착적인 관리를 요구하는 고객집단, 기존에 제공하고 있지 못했던 기능이나 서비스로서 새로운 방식의 접근이 필요한 분야라고 할 수 있다.

한편 기업의 강점, 약점의 축을 이와 비슷한 경쟁의 강도로 대체하면 다음과 같다. 시장에서 경쟁자수가 적고 안정적인 점유율을 확보하고 있어 경쟁의 강도가 약하면 직접적 마케팅 위주로 고객에 대응해야 한다. 한편 새로운 서비스이면서 경쟁의 강도가 강하면 간접마케팅이 유리할 것이다. 하지만 기간통신사업자가 오랫동안 제공한 서비스이지만 경쟁의 강도가 강한 영역과 경쟁의 강도는 약하지만 새로운 서비스 영역은 직접 및 간접 마케팅 경로를 혼합하는 복수전략을 적용하는 것이 바람직하다. 예를 들어 국제전화서비스 시장은 오래되었지만 최근에 수많은 별정사업자의 등장으로 기간통신사업자의 강점을 잃어가고 있는 영역이다. 이와 같이 시장을 잃을 가능성이 높고 국제전화를 사업에 많이 사용하는 업종이나 기업에 대해서는 기존의 사내 유통망 방식과 간접 마케팅 방식을 혼합하는 전략을 활용하면 보다 나은 결과를 얻을 수 있다.

<표 5> 세분시장별 직접/간접 마케팅 적용 II

구분	old 서비스	new
strong	① Direct + Indirect Marketing	④ Indirect
weak	② Direct Marketing	③ Direct + Indirect Marketing

한편 위의 두 표의 세 기준에서 시장에서의 경쟁역학과 기간통신사업자의 강점과 약점을 결합하면 다음 <표 6>을 얻게 되는데 이를 유통망의 설계, 각 셀별 수수료의 차등화 등의 기준으로 활용할 수 있을 것이다.

<표 6> 세분시장별 직접/간접 마케팅 적용 III

구분	strong 경쟁강도	weak
strong	① Direct + Indirect Marketing	④ Direct Marketing
weak	② Indirect Marketing	③ Direct + Indirect Marketing