

**우리나라 고속철도의 초기 시장진입 전략 연구1)**  
**Market Strategies for successful operation of HSR in Korea**  
**focused on fare system and marketing**

유재균<sup>2)</sup>      김경태<sup>3)</sup>      한은영<sup>4)</sup>

Yoo, Jae-Kyun Kim, Kyoung-Tae, Han, Eun-Young

ABSTRACT

In this study, market strategies for the HSR's fare system are suggested for successful operation of high speed train opened in April 2004. For price strategies, we suggested HSR's fare system considered competition with other transportation modals are supposed to be charged and some discount-fare policies compared to service distances are needed for the successful operation of high speed train after the train open. In addition, this study concludes that for non-price strategies, various services for customers driving for enough demand can provide the base for stable operation of high speed train in Korea by making balances or profitability.

**I. 서론**

고속철도의 운행은 우리나라 철도운영환경의 급격한 변화를 가져올 것이다. 지금까지의 철도운영환경은 공급량의 절대부족으로 고객유치를 위한 할인정책, 유인전략 등 마케팅 측면에서의 영업활동에 대한 역할이 미미하였다. 그러나 고속철도의 운행으로 철도수송력이 크게 증가되어 공급량이 수요를 급격히 상회함으로써 운임, 서비스, 판매, 유통 등 마케팅 전략의 적절성에 따라 경영성과가 큰 차이를 보일 것이다.

2004. 4월 운행을 시작하는 고속철도는 우리나라에서 처음으로 운행하는 새로운 교통수단이다. 그러므로 고속철도가 성공적으로 시장에 진입하기 위해서는 다양한 시장진입전략이 필요할 것이다. 특히 고속철도의 운임수준은 국민은 물론 경쟁교통수단 운영자에게도 매우 중요한 관심사항이 될 것이다. 즉 초기 고속철도의 운임을 어느 수준에서 결정하는가에 따라 향후 고속철도 운영의 성패가 좌우될 수 있다.

일반적으로 초기 시장진입을 위해서는 낮은 가격으로 수요확충을 도모하는 전략을 사용한다. 그러나 고속철도는 항공과 경쟁이 되는 수단인 동시에 철도내에서도 새마을호와 경쟁이 되는 수단이라고 할 수 있다. 그러므로 초기 시장진입을 위해서 너무 낮은 가격도 곤란할 것이며, 너무 높은 가격도 수요유인이라는 측면에서 부정적으로 작용할 것이다. 그러므로 여하히 고속철도의 운임수준을 결정할 것인가는 매우 중요한 사항이다.

1) 본 연구의 내용 중 비가격전략부분은 한국능률협회컨설팅과의 공동연구결과임을 밝혀둔다.

2) 한국철도기술연구원 책임연구원, 정회원

3) 한국철도기술연구원 주임연구원, 정회원

4) 한국철도기술연구원, 연구원

또한 고객의 니즈 고급화 및 다양화로 이에 적절히 부응치 못할 경우 철도의 영업환경이 악화될 우려가 있다는 점도 무시할 수 없는 요인이다. 마케팅은 기업의 성패를 좌우하는 매우 중요한 요소로서 철도마케팅의 문제점으로는 고객의 요구사항에의 적절한 대응 미흡, 고객정보나 마케팅 DB를 기초로 합리적인 마케팅 의사결정 지원시스템 부족, 철도경영 편익 중심의 마케팅 활동 등이 지적되고 있다.

이상의 사항을 고려하여 본 논문에서는 고속철도의 성공적 시장진입을 위한 전략을 검토해 봄으로써 2004년 4월 개통되는 고속철도의 성공적 운영에 일조하고자 한다.

## II. 고속철도 잠재고객 분석

경제성장에 따라 지속적으로 증가하는 이동인구가 이용하는 운송수단을 조사한 결과를 보면 도로(자가용, 버스)의 이용이 가장 많은 77.7%의 비율을 차지하고 있고 철도가 5.9% 이하철이 16.2%를 차지하고 있다. 특히 철도를 이용하는 장거리고객이 지속적으로 증가하고 있으며 이들 중 상당수가 고속철도를 이용할 것으로 분석되었다. 즉 향후 고속철도를 이용하는 이용객 중 상당수는 Time-value가 높은 장거리 이용객일 것으로 추정된다.

장거리 철도 이용고객에 대한 구체적인 이용추세를 확인하기 위하여 1997년부터 2002년까지의 철도 이용객의 추이를 새마을호, 무궁화호, 통일호로 구분해서 조사한 자료를 살펴보았다. 그 결과를 보면 영업수익 면에서 전체 영업수익은 무궁화호가 가장 많은 비중을 차지하지만 무궁화호와 통일호의 경우 영업수익이 점차 감소하고 있는 상황이다. 그러나 새마을호의 영업 수익이 빠른 속도로 증가하고 있다. 여객 수송량에서도 전체 수송객 수는 새마을호가 가장 낮은 비중을 차지하고 있다. 그러나 영업수익의 경우에서와 마찬가지로 무궁화호와 통일호의 경우 전체 수송객이 지속적으로 감소하는 추세이고 새마을호의 이용객 수는 점차적으로 증가하고 있다. 새마을호의 영업 수익과 이익이 지속적으로 증가하고 있는 이러한 결과는 고속철도의 효과적인 도입과 운영의 가능성을 보여주고 있다.

고속철도의 운행 열차 등급(일반실, 특실)에 따른 잠재고객 구분 결과 일반실을 이용할 것으로 예상되는 고객은 고속철도가 가지고 있는 고속성이라는 특성과 고속성의 측면에서 우위를 점하고 있던 항공기와 비교해 경제성이라는 특성에서 경쟁력을 가진 고속철도의 경제성이라는 특성을 주로 고려하여 이동수단을 선택하는 고객으로 예상되며 특히 단체로 이동을 해야 하는 경우에 이러한 수요가 많이 발생할 것으로 예상된다. 한편 특실의 경우는 고속성이라는 특성과 함께 향후 고속철도의 가장 강력한 경쟁상대로 예상되는 고급 이동수단의 하나인 항공기와 같이 편안하고 안락함을 추구하는 잠재고객이 주 이용고객으로 예상되며 편안하고 안락한 이동수단으로 인식될 경우 항공기나 승용차를 이용해왔던 고객들이 이동수단의 선택기준을 새롭게 정립할 것이다.

고속철도의 표적시장으로는 크게 일반실 이용고객과 특실 이용고객을 선정할 수 있다. 일반실 이용고객의 경우에 가장 중점적으로 고려해야 하는 고객은 고속철도의 가장 큰 특성중의 하나인 고속성과 경제성이라는 측면을 중요시하는 고객으로 이동수단의 이용빈도수가 높은 출장고객이나 대량으로 여행이나 레저활동을 목적으로 이동하는 고객 등이다. 그리고 특실 이용고객의 경우 고급스럽고 안락한 이동을 이동수단 선택의 기준으로 가장 크게 고려하는 고객이다.

### III. 고객별 시장전략

고속철도의 고객별 시장전략에서는 가장 중요한 것이 운임수준의 결정이다. 기본적으로 전체적인 운임수준이 결정되면 이를 근간으로 하여 고객의 특성을 반영한 운임정책 즉 다양한 할인정책을 통하여 고객별 시장전략을 구사할 수 있을 것이다.

고속철도의 운임결정은 고속철도의 경영원칙을 어디에 두는가에 달려 있다. 즉 고속철도의 경영이 이윤극대화라는 기업원리를 추구하느냐 아니면 공익성을 중시할 것인가에 따라 운임수준이 달라질 것이다. 우리나라의 고속철도는 기본적으로 이윤극대화라는 기업원리를 추구해야 하지만 한편으로는 대중교통이라는 철도의 공공성을 무시할 수 없을 것이다. 특히 고속철도의 개통으로 기존열차의 대폭적인 운행감소가 수반된다면 고속철도의 공공성도 중요하게 될 것이다.

본 연구에서는 다양한 모의분석을 통하여 최적의 고속철도운임수준을 산정하였는데 이는 기존 새마을 운임의 135%수준이 적절한 것으로 판단되었다. 구체적으로는 고속철도의 운임은 시장경쟁운임으로서 타수단과의 경쟁을 고려하여 결정되는데 이를 계산함에 있어서는 거리체감계를 도입하는 것이 보다 바람직할 것으로 판단된다. 고속철도는 주로 장거리이용객이 이용할 것으로 예측되기 때문에 단거리 고객보다는 장거리 고객에 대해서 원가절감분을 할인시켜줄 필요가 있는 것이다. 본 연구에서 제시한 서울-부산 구간의 고속철도 운임수준을 주요 외국의 고속철도운임과 비교한 표를 보면 우리나라의 고속철도 운임수준은 유럽의 경우 보다는 높지만 일본 보다는 낮음을 알 수 있다.

<표 2> 해외철도 운임 비교

구 분	구 간	고속철도			항공운임	비율 (%)
		거리(km)	소요시간(분)	운임(유로)		
프랑스 (TGV)	파리~리용	429	120	52.1	213	24.5
	파리~마르세이유	750	180	124	363	34.2
독일 (ICE)	베를린~브레멘	415	197	69	287.43	24.0
	프랑크푸르트~뮌헨	417	217	90	251.09	35.8
스페인 (AVE)	마드리드~세비아	471	150	73	132.45	55.1
일본 (신간선)	도쿄~신오사카	553	노조미 150	14,720엔	16,700엔	88.1
			히까리 180	13,750엔		82.3
한국	서울~부산 (대구~부산기존선)	409	160	45,400원	68,400원	66.4

- 주: 1) 소요시간 및 운임은 평일 오후시간대에 운행되는 열차와 항공을 기준으로 함  
 2) 항공운임은 각 국 주요항공사 홈페이지 인용 (프랑스: AIR FRANCE, 독일: Lufthansa, 스페인: IBERIA, 일본: JAS, 한국: 아시아나항공)

이와 더불어 다양한 상업할인제도의 도입도 필요할 것으로 판단된다. 고속철도는 수익관리시스템하에서 운영되기 때문에 효율적인 운영을 위해서는 예약제도가 정착되어야 할 것이다. 이를 위해 예약시기별로 할인율을 차등적용함으로써 예약효과를 높이고 수익관리시스템의 효율적 운용을 도모하게 된다. 또한 고속철도의 고정고객 확보를 위해서 다양한 할인카드제의 도입도 필요할 것이다. 예로 비즈니스카드나 청소년카드, 경로카드, 동반카드 등을 들 수 있다.

#### IV. 시장진입전략

고속철도의 시장진입전략은 위에서 언급한 가격전략을 포함하게 된다. 그러나 본 장에서는 논의의 편의를 위해 비가격전략 중심으로 논의를 전개하고자 한다.

고속철도의 성공적인 시장진입과 운영을 위한 전략으로는 새마을호 고객의 수직적 이동을 통한 새마을호, 무궁화호, 통일호 등의 역할변화를 가져올 수직적 수요의 관리, 경쟁 운송수단인 항공과 고속버스, 자가용 고객의 진입장벽의 제거를 가져올 수평적 수요의 관리, 색다른 체험 및 운임대비 만족도 증대를 통해 고속철도에 대한 로얄티와 재구매 의도를 가능하게 하는 이용 만족도의 제고, 최대 공익성과 최대 수익성 사이의 갈등 해소를 가능하게 하는 공익성과 수익성의 양면성, 철도 미경험 고객의 발길을 통한 잠재수요의 발굴에 대한 고려가 있다.

<표 3> Concept별 Target 구분

Objective	Concept	Biz 목적 이용객	Non-biz 목적 이용객	잠재(비이용) 고객
수요의 수직적 이동	Quick Pass 서비스	○	○	
	Quick Response 서비스	○	○	
	출퇴근/등교 할인		○	
	마일리지 프로그램	○	○	
	결재수단의 다양화	○	○	
	특실승급 서비스	○	○	
	아침식사 제공 서비스	○	○	
	지정차량제 및 지정좌석 서비스	○	○	
	정기 간행물 제공 서비스	○	○	
역방향 좌석 할인 서비스	○	○		
수요의 수평적 이동	주차 대행 서비스	○	○	
	수화물 배달 서비스	○	○	
	Alert 시스템	○	○	
	고속택배 서비스	○	○	
	체험 프로그램			○
	택시 콜 서비스	○	○	
	렌터카 서비스	○	○	
법인 회원제	○			
항공사 VIP고객 혜택	○	○		
잠재수요의 발굴	특실고객 서비스	○	○	
	High Class 고객 유인	○	○	
	미경험 집단 발굴			○
최대 공익성과 최대 수익성 사이의 갈등 해소	교통약자 보호	○	○	
	공익활동	○	○	
	담승권 복합제	○	○	
	제휴 프로그램	○	○	
	해외 교통망 연계	○	○	
단체 여행객 혜택		○		
고속철도 이용만족도 제고	Service Instructor	○	○	
	콜센터 운영	○	○	
	Service Monitoring	○	○	
	인터넷 전용 게시판 운영	○	○	

### 1. 수요의 수직적 이동

현재 새마을호, 무궁화호, 통일호로 구성되어 있는 철도의 Line-up에 따른 구도는 고속철도 진입에 따라 단순히 운임에 따른 계층화라고 하기에는 너무 많은 계층으로 자리잡아 있다. 따라서 이를 현재와 같이 유지하게 될 경우 역할의 상호 중복과 고객 이동 등의 갈등이 발생할 것으로 예상된다. 이러한 갈등을 방지하기 위해서는 고속철도의 위상 정립을 하는데 있어 타 열차의 역할 구분을 고려한 전략을 수행하는 것이 필요하다. 예를 들어 새마을호의 경우 고속철도가 본격적인 운행을 시작할 경우 상대적으로 현재보다는 가치 하락이 예상되므로 이러한 차원에서의 새마을호에 대한 역할의 재규정과 통일호의 이용실적 감소와 가치 하락에 따른 존속 여부에 대한 재고 등에 대한 사항들에 대한 고려가 필요하다.

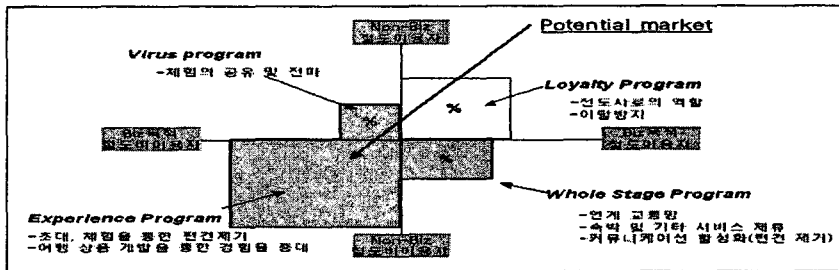
특히 세계적으로 Prestige Class의 교통수단의 수준이 매우 급상승하고 있으므로 현재의 고속철도의 시설적인 측면(일반실의 시설)을 고려할 때, 고속철도를 Prestige 교통수단으로 포지셔닝 하기에는 어려움이 많다. 좀 더 구체적으로 고속철도가 부가적 편익을 제공할 수 있는 객차의 물리적 상황이 여의치 않고 확보된 차량 및 기대 매출, 편수 등에 의하여 고급형 이동 수단으로 자리잡기에는 수요의 확보가 어려울 것이라는 점이다. 따라서 기존 철도 고객의 이탈을 방지하고 출퇴근 고객을 지속적으로 고속철도의 이용고객으로 유인하기 위한 마케팅 실행 방안으로 다음과 같은 대안을 수행해야 한다.

### 2. 수요의 수평적 이동

교통 수단 이용 목적을 출장, 여행, 친지방문, 귀향 등으로 나누어 볼 때, 출장을 목적으로 하는 경우 타 이동 수단에서 고속철도로 전환할 의도가 상당히 높게 나타나고 있다. 그러나 실제 의사 결정에 있어 선택의 단계에 이르기까지는 몇 가지 장벽이 제거되어야 한다. 조사를 통해 확인한 결과 고속철도에 대한 장벽으로는 항공사의 고급이미지, 새마을호의 가격 부담감, 고속버스의 가격 부담감 및 접근성, 자가용의 편의성 및 접근성의 네 가지 장벽이 나타났다. 따라서 이러한 장애요인을 효과적으로 제거하기 위해서는 다양한 실행방안이 필요하다.

### 3. 잠재수요의 발굴

잠재 수요 시장은 각 타겟별로 세분화되어 있으며, 진입장벽을 해소하는 프로그램 역시 각각 다르게 실행되어야 한다. 그러나 잠재 수요를 발굴하기 위한 주요 컨셉은 “More Experience, More Buy”로써, 잠재 수요 시장별 세부 실행전략은 다음과 같이 요약할 수 있다.



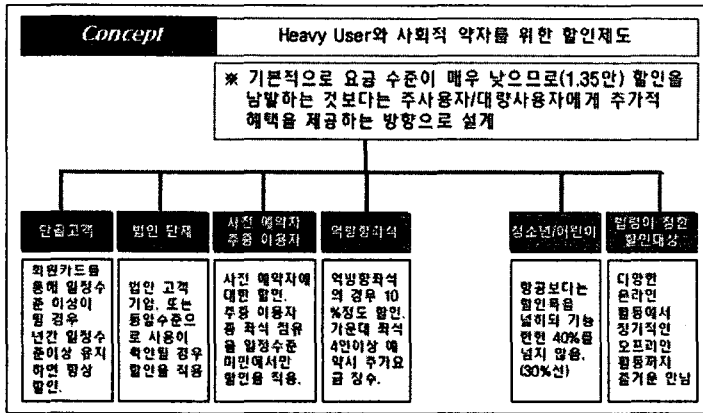
<그림 1> 잠재 시장별 실행전략

#### 4. 최대 공익성과 최대 수익성 사이의 갈등 해소

현재 고속철도의 상품적 특징은 좌석의 불편함과 좌석배치의 생소함 등 최대 수익성을 표현하기에는 다소 준비되지 않은 상태이다. 하지만, 특실의 경우 매우 편리한 좌석 수준 및 공간 설계로 타 서비스를 제공할 수 있는 여지가 많기 때문에 특실을 차별적인 상품으로 별도 개발하여 운영할 필요가 있다. 공간의 여유를 활용하여 DVD, 도서, 기타 Contents를 제공하고 승무원 서비스를 제공하며 혼자 이동하는 고객을 위한 독립적인 배치가 되어 있으며, 사전에 충분한 업무 준비와 매우 빠른 시간에 시내까지 도착하므로 고급 비즈니스맨을 위한 소구가 가능하다.

최대수익성에 대한 책임은 고속철도에서 모두 해결하기보다는 철도청에서 다른 상품 및 사업을 총괄하여 고려해야 할 과제라고 판단된다. 현재 여객수입에 지나치게 의존하고 있는 구조와 기타 수입의 비중이 매우 낮게 편성되어 있는 이유는 철도의 Business Domain을 역에서 역까지의 교통수단으로 정의하고 있기 때문이다. 따라서 고속철도를 단순이동수단의 공식에서 탈피하여 OD개념에서 고객과 함께 하는 사업자로서 포지셔닝 할 필요가 있다.

그리고 최대공익성과 최대수익성 사이의 갈등을 해소하기 위해서는 할인제도를 통한 유입효과보다는 가능한 타겟에 대한 집중 혜택제도를 활용해야 한다. 즉, 기본적으로 요금수준이 매우 낮으므로 할인을 남발하는 것보다는 주사용자, 대량 사용자에 추가적 혜택을 제공하는 사회적 약자를 위한 할인제도를 설계하는 것이 바람직하다. 이를 정리하면 다음의 그림과 같다.



<그림 2> 최대공익성과 최대수익성의 컨셉 및 할인제도

#### 5. 고속철도 이용 만족도 제고

현재 철도가 가지고 있는 본원적 기능인 안전성, 정시성, 경제성, 공공성, 정기성, 다양성, 저공해성, 대량성 등과 고속철도의 속도측면의 장점이 부각된 측면에서는 강점을 가지고 있는데 비해, 신뢰성, 신빙성, 예측가능성, 인적 능력 등 기존 정부기관은 낮은 서비스 수준이라는 편견에서 출발된 부정적인 평가가 현재의 상황이다. 따라서 철도청의 서비스 같지 않다는 인식을 각인시키지 않으면 항공의 Heavy user 및 고급 승객들의 이용 전환은 다소 어려울 수 있다. 따라서 기존에 운영되던 일반철도와는 차별된 서비스를 통해 고객 만족을 이끌고 별도의 브랜드 전략 및 기존의 인식을 불식시킬 수 있는 커뮤니케이션 전략이 필요하다.

## V. 결론 및 시사점

고속철도의 성공적 시장진입을 위한 다양한 마케팅 전략 중에서 정책적으로 가장 중요한 것은 고속철도의 운임전략이다.

먼저 고속철도의 운임체계는 시장경쟁체계로서 거리체감율을 도입하여 중장거리 고객을 우대토록 해야 한다. 이와 더불어 타 교통수단과의 경쟁관계 등을 고려하여 단거리 구간의 운임수준을 책정함으로써 단거리 고객의 요구도 충족시킬 수 있도록 해야 할 것이다. 이를 위해서 우리나라의 고속철도가 신선과 기존선으로 혼용운영된다는 점을 감안하여 신선구간비율을 조정계수화하여 구간별 운임수준 산정시 반영하도록 해야 한다.

두 번째 상업할인제도의 적극적 도입이다. 본 연구에서는 예매할인, 연계할인 및 할인카드제의 도입을 제안하고 있는데 특히 할인카드제의 도입은 충성고객 유도라는 측면에서 매우 중요한 수단이 될 수 있다.

이외에도 고속철도는 기존철도나 타교통수단과는 차별화된 마케팅 전략을 시행함으로써 고속철도 고객의 만족도를 제고하여 이들을 충성고객으로 유인할 수 있도록 해야 할 것이다. 특히 고속철도의 특실부문에 대해서는 항공의 비즈니스석에 버금가는 서비스 제공으로 향후 이들을 고속철도의 주요 타킷으로 삼아야 할 것이다.

고속철도의 초기 성공적 시장진입을 위한 마케팅 전략은 초기 사업의 성패를 가늠하는 중요한 요소로서 초기에 고객유인이라는 관점에서 적극적인 마케팅 전략을 실행해야 성공적인 고속철도의 운영이 가능할 것이다.

## VI. 참고문헌

1. 유재균 외, 「고속철도의 성공적 시장진입을 위한 운임전략」, 『2003년도 추계학술대회논문집』, 2003 봄, 한국철도학회.
2. 유재균 외, 「고속철도 운임정책에 관한 연구」, KRRI연구 01-62, 한국철도기술연구원, 2001. 12.
3. 김경태·유재균, 「거리체감제 도입에 따른 체감율 산정에 관한 연구-철도부문을 중심으로-」, 『2001년도 추계학술대회논문집』, 2001 가을, 한국철도학회.
4. 유재균·권용장, 「철도운임체계의 개편필요성」, 『한국철도기술』, 한국철도기술연구원, 2001, 3·4 월호.
5. 유재균·김경태, 「우리나라 고속철도 운임체계에 대한 연구」, 『2001년도 추계학술대회논문집』, 2001 가을, 한국철도학회.
6. 이용상 외, 「철도영업전략 수립을 위한 열차운영, 운임정책, 마케팅 방향에 대한 기초자료 조사분석」, KRRI연구 99-20, 한국철도기술연구원, 1999. 12.