

KTX의 마케팅 전략과 성과에 관한 연구

A study on Marketing Strategy and Performance of KTX

김천환*
Kim, Chun-Hwan

ABSTRACT

With opening of KTX, Korea Railway have carried out a variety of marketing strategies unprecedented, which have brought successful results for dramatical increasing passengers in KTX from 72 thousand passengers per day in 2004 to 85 thousand passengers per day in 2005. These marketing strategies for Korea Rail to use in increasing passengers for KTX are the following: special discount fare system for non-season to penetrate into transport market in the first time, fare system reform considering to customers' willing to pay, new item development by each specific market like contracting transport, YMS(Yield Management System) by stages, Home-ticket-and-e-ticket and tele-marketing service, and wide range covering sales network making it comfortable for users in KTX. This paper discusses these successful marketing strategies and its performance and finally suggests strategic implications for KTX growth.

1. 서론

우리나라에 KTX(Korea Train eXpress)가 운행된 지 1년 6개월이 지나가고 있다. 건설과정에서의 잦은 노선 변경 및 사업비 증가, 단계적 운영으로 인한 기존선 66% 공유 운영 등으로 인력운용과 일반철도와의 열차조정 문제 등 여러 난관에 직면하고 있었다.

또한, 요일별·시간대별 극심한 수요 격차에도 불구하고 KTX 열차의 20량 고정편성으로 인한 공급의 탄력성이 부족하고, 고객들도 시장상황을 고려하지 않은 전국적으로 획일화된 운임체계에 익숙해져 있었다. 한편, KTX 열차와 기존열차와의 차내 좌석시설 서비스 수준이 비교되면서 고속철도의 이용을 방해하고, 개통 전 지나치게 긍정적인 언론보도는 개통 후 부메랑이 되어 상대적으로 높은 기대수준을 형성, 고객만족수준을 저해하는 요인으로 되돌아왔다. 기존의 철도문화는 영업활동을 하는 조직임에도 불구하고 수익성보다는 공익성에 치중했던 것이 사실이다. 철도에 대한 고객인식 또한, 수익성보다는 공공성 측면에서 인식하고 있었다. 이러한 한국정서에서 지난 1년 6개월간 KTX를 운영하면서 차별화된 마케팅 정책을 추진하는 것은 큰 용기와 인내를 필요로 했다.

이러한 여러 해결과제들이 산적한 가운데 한국철도공사에서는 KTX의 개통을 계기로 지금까지 시도되지 않았던 다양한 마케팅 전략들을 실행해 오고 있으며, 그 노력의 결과 국내경기침체에도 불구하고 개통이후 14일만에 100만명, 142일째 1,000만명을 수송하였고, 99.0%(10분 기준)의 정시율을 달성하는 등 다른 고속철도 운행국가에 결코 뒤지지 않는 성과를 기록하고 있다. 수송실적도 2005년에는 전년대비 18%의 급격한 성장세를 보이면서 상당히 빠른 속도로 안정화되어 가고 있다.

본 고에서는 고속철도의 성공적인 교통시장 진입을 위해 실행된 비수기 시간대 열차대상 특별할인 행사, 고객 지불의사를 고려한 운임체계 개편, 계약수송 등 세분시장별 상품개발, 단계적 수익관리시스템의 도입, 홈 티켓·e-티켓 및 텔레마케팅 서비스를 통한 편리하고 다양한 판매망을 구축하는 등의 마케팅 전략과 성과에 대해 논의하고, 향후 KTX의 성장을 위한 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

2. KTX 마케팅 전략 수립을 위한 고려요인들

2.1. 구조적 요인

고속철도가 고속선과 기존선을 혼용하는 구조적 한계로 고속철도 수요를 확산하는데 장애요인으로 작용하고 있다. 초기계획단계에서 기존선 정차역과 연결선을 이용한 효율적인 네트워크 구축에 실패하여 철도전체 운영의 효율성이 저하되었기 때문이다. 고속철도 수요를 증폭시키기 위해서는 기존선과의 효율적인 네트워크 구성이 필수적이거나, 수원, 김천, 구미 등 고속철도가 운행되지 않는 중소도시의 철도수송수요를 고속철

* 서울산업대학교 철도전문대학원 철도경영서비스학과 박사과정

도로 흡수할 수 있는 방안이 없다. 이에 고속열차로의 수요전가 등을 감안하여 일반열차는 고속열차와 연계 수송위주로 재편하고 환승 시 일반열차의 운임을 30% 할인하고 있다.

또한, 고속철도가 기존선의 66%를 공유함에 따라 기존선과 고속선을 순차적으로 운행하는 것은 여러 문제를 야기시켰다.

개통 준비단계에서는 속도, 신호제어시스템이 상이한 기존선과 고속선을 순차적으로 운행하면서 열차통제가 복잡하였고, 일반열차 감축없이 정상적으로 운영되는 상황에서 주로 심야시간대 시공하였다. 특히, 호남선 전철화 사업의 경우 짧은 시간 내 집중적으로 공사를 하였고, 터널과 교량이 많은 고속선의 유지관리 및 기존열차를 운행함에 따라 개통준비를 위한 인력운용에 어려움이 있다.

개통 후 운영단계에서는 건설 선로용량 제약으로 일반열차 감축이 불가피하였다. 고속철도 개통당시 사회 일각에서 일반열차 증편을 지속적으로 요구하여 당초계획보다 일반열차가 증편된 반면, 고속열차는 개통 전 164회~184회 운행할 계획이었으나, 고속철도 차량 안정성 등을 감안하여 고속열차운행 횟수가 122회~130회로 된 실정이다.

고속철도 개통초기 일반열차 감축이외에 고속차량의 좁고 고정된 역방향좌석과 터널 내 소음 등에 대한 불안도 수요를 확산시키는데 주요한 장벽으로 작용한 것으로 판단된다.

2.2 운영상 요인

1991년 경부고속전철기술조사시 경부축 수송수요는 1일 평균 190,000명에 달할 것으로 예측되었으나, 1998년 7월 경부고속철도 건설기본계획이 1단계로 우선 고속철도가 기존선을 대폭 활용하여 2004년에 개통하고, 2단계로 동대구-부산 구간 신선을 건설하여 2010년에 개통하는 것으로 크게 변경되었다. 2003년 1월 ‘경부고속철도연계교통체계기본계획’ 연구용역에 따르면 KTX 전이수요는 경부선 일평균 145,623명, 호남선 28,011명으로 예측되었다. 그러나, 고속철도 개통이후 경부·호남축에 수송수요와 수입이 대폭적으로 증가하였으나, 고속철도 건설 시 예측된 수송수요에는 크게 밀돌았다. 거시적 측면에서 수송수요가 당초 예측치에 미치지 못하는 주요 이유는 국내경기 침체이다. 개통당시 IMF이후 99년부터 인구성장률, 경제성장률이 지속적으로 감소하고 있고, 경제활동참가율, 실업률 등의 지표는 전반적으로 정체되어 있었으며, 특히, 고속철도 주요 이용객인 비즈니스 목적의 20~29세 청년층 실업률이 지속적으로 높은 비율을 보이고 있었고, 전체 교통시장의 크기는 감소하는 반면, 자가용 등록대수가 해마다 증가하고 있는 상황이었다.

고속철도 개통당시 운영주체인 “철도청”은 공익성을 최우선으로 하여 기존열차의 감축운영이 어려웠으며, 시장상황을 고려하지 않은 전국적으로 획일화된 운임체계에 익숙해 있었다. 또한, 한국 내 철도수요의 성수기 시간대와 비수기 시간대의 수요격차가 2~3배에도 불구하고, 20량 고정편성으로 공급의 탄력성이 부족하고, 기존열차(새마을호)의 높은 차내 서비스 수준과 비교되면서 역방향 및 좌석협소, 터널 통과시 소음, 일반실 음향서비스 등이 더욱 더 부정적으로 부각되면서 고속철도의 고객수용을 방해하는 요인으로 작용하고 있었다. 개통전 지나친 홍보 또한 높은 기대수준으로 상대적으로 낮은 고객평가와 개통 후 언론의 “절반의 성공”이라는 평가로 인해 고객과 철도운영자간의 서비스 품질에 대한 인식 갭(GAP)이 증폭되는 결과를 초래했다.

3. 다양한 마케팅 전략의 시도 및 성과

3.1 비수기 열차대상 특별할인 이벤트

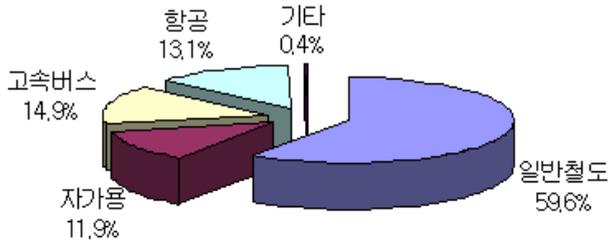
비수기 열차를 대상으로 고객의 가격탄력성을 평가하기 위해 테스트 마케팅(test marketing)이라는 새로운 마케팅 전략을 시도했다. KTX 개통이후 누적이용객 천만명 돌파를 기념하며, KTX를 이용해 보지 못한 국민들에게 이용기회를 제공하고, 할인을 통한 시장가격의 적용가능성을 검증함으로써 궁극적으로 신규 수요확충과 시장가격을 적용한 수익관리의 기반을 마련하고자 하는 목적으로 2004년 8월 23일부터 9월 22일까지 1개월 간에 걸쳐 승차율 40%미만 열차를 대상으로 KTX 30% 할인행사를 시행하였다.

비수기 열차대상 특별할인 이벤트의 성과분석 결과에 따르면, 시행하지 않은 경우의 추정치보다 수송인원은 30.7%, 수입은 11.4%나 증가되었다.

<표 3-1> 1000만명 돌파 특별할인행사 결과

(단위 : 천명, 백만원, %)

구분		수송인원			수입		
		추정(A)	실적(B)	대비(B/A)	추정(A)	실적(B)	대비(B/A)
총계 (8/23-9/22)	경부선	1,401	1,784	127	44,616	50,505	113
	호남선	241	363	151	7,143	7,174	100
	소계	1,642	2,147	131	51,759	57,679	111



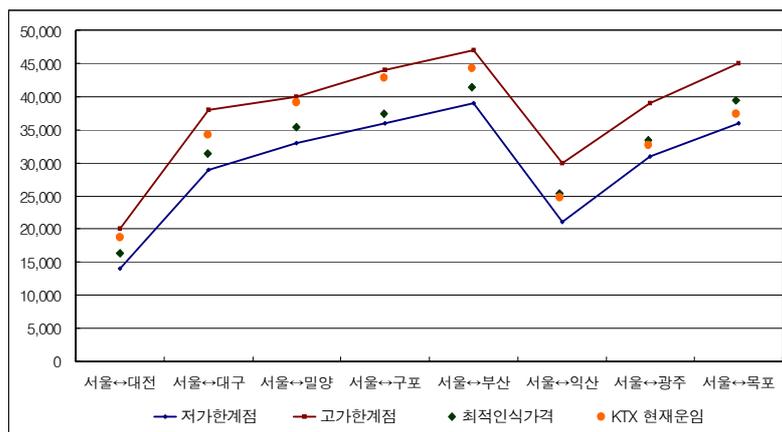
<그림 3-1> 교통수단별 전이 수요 비율

또한, 행사기간 중 실시한 고객설문조사 결과에 따르면, 할인행사로 인해 일반철도를 포함한 타교통수단에서 KTX로 21.0%의 수요가 전이된 것으로 분석되었다. 이 결과들을 바탕으로 단계적으로 도입되는 YMS(Yield Management System)에 반영하여 설정된 열차의 최적운영과 다이아(DIA) 개편에 활용되고, 고속철도 마케팅전략에 반영될 것이다.

3.2 시간가치를 반영한 새로운 운임체계 도입

KTX를 운영한지 1년이 지난 2005년 4월 25일 운임 및 요금체계 할인 조정을 실시하였다. 기본 방향은 많은 고객이 고속열차를 보다 저렴하고 편리하게 이용할 수 있도록 고속철도(KTX)의 단거리 구간과 시간단축 효과가 적은 기존선 구간에 대한 운임을 일부 하향 조정한 것으로, 고속선(신선) 구간은 현재, 운임수준 유지를 기본으로 하고, 기존선 구간의 운임을 하향 조정되어 기본요금(최저운임)이 10,600원에서 7,000원으로 하향 조정되었다. 결과적으로 기존선 구간의 운임 할인 효과는 최대 34%이며, 서대전 이남 구간의 평균 운임 인하 효과는 25%, 동대구이남 구간의 경우에는 28.7%로서, 경부선 운임 인하 폭은 최대 34%, 평균 9.9%이고, 호남선의 운임 인하 폭은 최대 34%, 평균 17.1%가 되었다.

새로운 운임체계는 기존의 획일화된 운임체계를 타교통수단과의 경쟁력 제고를 위해 시장상황 및 고객의 시간가치 등을 적용했다는 점에서 의미가 있다. 요금체계는 다양한 고객의 요구 충족이 가능하도록 차별화된 서비스를 제공하고, 고객가격민감도 조사에 따르면, 타교통수단에 비해 경쟁력이 떨어지는 호남선의 경우 운임체계의 조정으로 고객의 최적인식가격에 보다 일치할 수 있었다.



<그림 3-2> 주요 구간의 고객 가격민감도 조사 결과

3.3 수익관리시스템의 도입

수요에 따른 좌석 효율성과 수익성 향상을 위해 수익관리시스템(Yield Management System; YMS)을 단계적으로 도입하고 있다. 1단계로 구역구간별 할당기법을 2005년 6월부터 적용하여 수송수입 증감율이 인원 증감율보다 3.8% 향상된 것으로 분석되었고, 10월 7일부터 2단계 기법인 운임등급별 할당의 적용으로, 추가 수입이 예상된다. 이후에도 할인통제, 승급처리, 초과예약기법을 지속적으로 확대하여 적용할 예정이다.

<표 3-2> 수익관리시스템의 단계적 도입

1. 구역구간별 할당	· 열차의 좌석재고를 OD별로 할당관리하는 방법('05.6.1일 승차분에 대하여 운용 중)
2. 운임등급별 할당	· 운임등급(Booking Class; 할인좌석)을 조합하여 운임등급별로 할당하는 방법
3. 할인통제	· 정상운임을 제공하는 승객이 많은 경우할인좌석에 할당되는 좌석을 통제하는 방법
4. 승급처리	· 일반실은 매진이고, 특실이 남는 경우 하위객실을 예약한 우수고객을 상위객실(특실)로 승급조정하여 예약된 일반실 좌석은 발매하는 방법
5. 초과예약	· 예약부도율(No-Show)을 감안하여 실제 좌석수보다 일정량을 초과하여 예약을 접수하는 방법

3.4 주말 열차의 증설

수요 격차에 대비하여 요일별 수요패턴에 따라 열차운영을 다양화하고, 주 5일 근무제가 확산됨에 따라 주말개념을 금요일까지 확대하여 요일별 수요패턴에 따라 열차편성을 변경·운영하고 있고, 다가오는 11월에는 주말 열차를 추가 증편할 계획에 있다. '05.4.15일 열차 증편효과에 대해서는 공급에 따른 수요의 자연 증가라는 반론의 여지에도 불구하고, 실적분석 결과에 의하면, 전체 좌석공급 증가율(5.1%) 보다 승차인원의 증가율(11.5%)이 높으며, 이용율 4.3%, 승차율 3.1% 모두 향상된 것으로 나타났다.

<표 3-3> 고속철도의 열차운행체계 개편

(단위 : 회/일, 양방향)

선별	운행구간	현행(A)				조정안(B)				증 감(B-A)			
		월	화~목	금	토일	월	화~목	금	토일	월	화~목	금	토일
경부선	서울~부산	77	74	79	88	81	78	85	96	4	4	6	8
	서울~동대구	18	18	18	22	18	18	18	22	-	-	-	-
	서울~대전	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	-	-
	소 계	99	96	101	114	103	100	107	122	4	4	6	8
호남선	용산~목포	16	16	16	16	16	16	16	16	-	-	-	-
	용산~광주	20	20	20	22	20	20	20	22	-	-	-	-
	소 계	36	36	36	38	36	36	36	38	-	-	-	-
합 계		135	132	137	152	139	136	143	160	4	4	6	8

3.5 기업 및 단체대상 계약수송

KTX가 운행되면서 철도의 목표시장이 비즈니스 시장으로 옮겨가면서 주중출장고객을 유치하기 위해 기업 및 단체기관과의 계약수송 제도를 도입하여 주중수요를 창출하고 있다. 대상열차는 KTX이용위주로 계약하되 KTX 미정차역 및 연계수송을 위해 새마을호와 무궁화호를 포함하고, 이용실적에 따라 6개월마다 변동할인 등급을 적용하여 재계약을 체결하여 기여고객에게 보다 많은 할인 혜택을 부여하고 있다. 올 들어 벌써 435개 업체와 단체협약을 체결, 계약수송으로만 86만3000명을 유치 해 174억원의 수입증대 효과를 올리고 있다.

<표 3-4> 계약수송의 할인을 적용

할인가준 구분			할인율		비고
구분	연간 이용횟수	연간 이용금액	주중	주말	
A	3,000회이상	60백만원이상	30%	10%	* 타 할인과 중복 적용불가 * 최저운임 할인 없음 * 추석·설수송기간 제외 * 주말(토·일·요일)은 주중-주말 왕복 이용시만 할인 적용
B	1,000회이상 3,000회미만	20백만원이상 60백만원미만	25%	10%	
C	300회이상 1,000회미만	6백만원이상 20백만원미만	20%	5%	
* 횟수와 금액이 할인가준에 서로 다른 경우 상위급으로 적용 (이용인원은 C급이지만 금액이 B급이면 B급으로 인정) * 이용금액은 1회당 32,000원(KTX이용 평균운임) 기준임 * 최초계약시 최하위등급 적용					

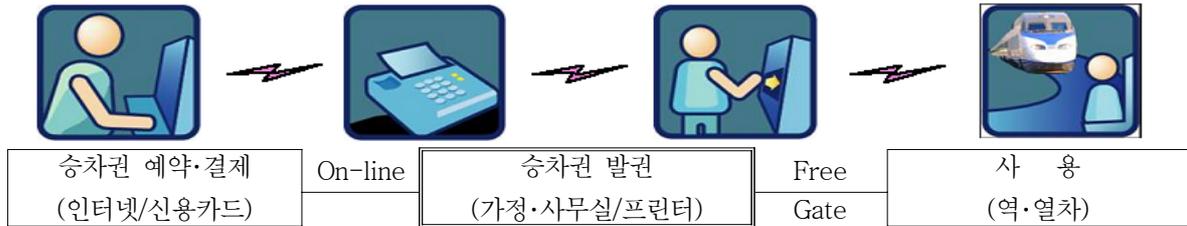
3.6 텔레마케팅

철도상품의 판매촉진의 방안으로 '04.8월부터 철도공사 내부 조직을 활용한 텔레마케팅을 추진하여 인적

판매방식을 통한 판촉활동을 강화하고 있다. 주요 활동은 계약수송 및 학교, 기업체 등의 단체고객 유치 및 특화 서비스를 제공하고, 철도회원은 물론 잠재고객을 DB를 활용하여 D/M 발송 및 전화 홍보를 실시하는 등 판매활동을 강화를 통해 수입증수 효과를 꾀하고 있다.

3.7 홈 티켓과 e-티켓 서비스

철도공사 내부 시장조사 결과에 따르면, 약 50%(47.8%)정도의 KTX 이용객이 인터넷을 통해 승차권을 예매하고 있는 것으로 조사되었으며, 고객요구에 소구하기 위해 인터넷 예매 고객에 대한 발권 서비스인 홈 티켓을 4월 1일 KTX를 시작으로 5월 1일에는 새마을호와 무궁화호까지 “홈티켓 서비스”를 확대하여 시행하고 있다.



<그림 3-3> 홈 프린팅 서비스 프로세스

또한, 승차권이 없어도 IC칩이 내장된 신용카드나 휴대폰으로 KTX를 탈 수 있는 'e-티켓서비스'를 '05.10.7일부터 시행하고 있다. 'e-티켓서비스'는 KTX 패밀리카드나 모바일폰으로 철도승차권을 예약, 결제, 발권받아 바로 승차할 수 있는 서비스로 승객은 승차권을 찾기 위해 미리 역에 나올 필요 없이 곧바로 승차할 수 있다. 일본은 지난 2001년부터 JR 동일본이 자유석과 정기권에 IC카드를 시행하고 있고 프랑스 철도는 지난해부터 파리-브뤼셀 구간 정액·정기권에 한해 시행하고 있지만 우리나라의 이번 서비스는 전 구간 좌석 승차권을 대상으로 하고 있으며, 인터넷으로 예약·결제한 승차권을 KTX 패밀리카드 IC칩에 저장해 사용하는 '카드티켓' 방식과 모바일폰으로 직접 예약·결제하고 내장 IC칩에 바로 저장해 쓰는 '모바일 티켓' 방식이 있다.

3.8 기타 다양한 노력들

상기에서 기술한 마케팅 전략들 외에도 접근성 향상을 위한 연계교통개선, 역과 열차 내 서비스 및 승무원 서비스를 포함한 전반적인 서비스 프로세스 개선을 위해 모니터 요원 및 서비스 컨설턴트를 활용하여 지속적으로 모니터링하는 한편, 열차지연보상 시스템 및 '고객의 소리'를 운영하여 서비스 사후 관리에도 노력하고 있다. 또한, 철도공사는 철도청의 사회봉헌정신을 계승하고 있다. 어린이날 소년소녀가장 초청행사, 어버이 독거노인 초청행사, 장애인의 날 장애인 초청행사 등을 실시하였고, 9월 9일에는 KTX 어린이 명예 승무원을 선발하여 승무체험 기회를 제공하여 어린이들에게 꿈을 키워주었다.

또한, 지방자치단체에서 여는 각종 축제를 KTX 마케팅과 접목시키는 노력도 활발히 진행해 오고 있다. 30~40%대의 탑승률에 그치고 있는 호남선 KTX 활성화를 위해 지난 10월초부터 내장산 가을단풍 KTX 관광열차 등 26개 관광상품을 대거 출시했다. 호남선 연변의 내장산, 선암사, 선운산, 두륜산, 변산반도, 대둔산, 마이산, 지리산 등 단풍명소를 수도권에서 1~2시간만에 찾을 수 있도록 했다. 순창 고추장마을, 강경 것갈축제 등 호남선 KTX와 연계하는 지역축제 상품도 집중 판촉 중이다.

4. KTX 운영성과 및 향후 마케팅 전략 방향

기존의 철도문화는 영업활동을 하는 조직임에도 불구하고 수익성보다는 공익성에 치중했던 것이 사실이다. 철도에 대한 고객인식 또한, 수익성보다는 공공성 측면에서 인식하고 있었다. 이러한 한국정서에서 그동안 KTX를 운영하면서 차별화된 마케팅 정책을 추진하는 것은 큰 용기와 인내를 필요로 했다. 그러나, KTX 개통으로 새롭게 시도된 다양한 마케팅 노력을 통해 국내경기침체에도 불구하고 개통이후 14일만에 100만명, 142일째 1,000만명을 돌파하는 기록을 세웠다. KTX는 한국철도 총 수송수입의 38%를 담당하는 주력상품(담당인력 비중은 10% 미만)으로 자리매김해 가고 있으며, 99.0%(10분 기준)의 정시율을 달성하는 등 다른 고속철도 운행국가에 결코 뒤지지 않는 성과를 기록하고 있다. 수송실적도 2005년에는 전년대

비 18%의 급격한 성장세를 보이면서 상당히 빠른 속도로 안정화되어 가고 있다.

최근에 KTX 운영성고가 개선은 되고 있지만, 기존선 구간 문제, 수요 과다예측 등으로 목표달성에 근본적 한계에 부딪치고 있으며, 개통 초기의 부정적 이미지를 씻어 내기 위해 차량시설과 서비스를 지속적으로 개선하는 한편 보다 과학적인 분석을 통해 현실에 맞는 영업목표를 설정하는 것도 시급하다고 판단된다. 이 시점에서 KTX라는 혁신적인 신제품의 출시로 시도했던 시장 테스트 형식의 여러 마케팅 전략들에 대해 다시 한번 검토하여, 효과적인 전략들에 대한 분류와 개선사항을 도출하고, 앞으로의 마케팅 방향에 대해 몇 가지 제시할 수 있을 것이다. 앞으로는 브랜드 전략이 필수적이다. 한국형 고속철도에 대한 고유 브랜드 구축을 통한 고객 이미지 개선뿐만 아니라 KTX 브랜드를 이용한 캐릭터 산업의 개발 등을 통해 부가가치를 창출할 수 있을 것이다.

또한, 고객 차별화 전략이 있을 수 있다. 앞으로는 운영자입장에서의 마케팅 전략에서 탈피, 시장정보를 기반으로 한 소비자입장에서의 전략을 수립하고 실행해야만 할 것이다. 여기서 시장정보를 기반으로 한다는 것은 소비자 및 시장조사를 통해 고객의 욕구에 따라 시장세분화를 실시하고, 각 세분시장의 목표설정에 집중해서 목표로 정한 세분시장에서 독창적인 가치를 창출하고자 한다. 즉, 900석이상의 KTX 열차를 단지 빠른 교통수단이라는 단일의 상품을 같은 가격으로 구매한 소비자로 모두 채울 수는 없다. 같은 열차에 승차한 900여명의 소비자는 다양한 욕구를 가지고 있으며, 각각의 소비자들의 욕구를 KTX가 만족시켜 주었기 때문에 승차한 것이다. 따라서, 운송서비스 자체를 차별화할 수 없다면 고객이 차별화된 서비스를 받고 있다는 느낌을 줄 수 있는 다양한 마케팅 전략의 실행이 필요하다는 것이다.

5. 요약 및 결론

2005년 1월 1일 한국철도공사는 한국철도시설공단이 전담하는 시설 및 건설부문을 제외한 운영부문을 전담하는 조직으로서, 광고·마케팅·각종 부대사업 등을 보다 자유롭게 실행할 수 있도록 국가기관인 철도청에서 공사체제로 전환되었다. 이는 KTX 운영측면에서 그동안 필요성을 인식하였음에도 불구하고, 여러 가지 제약으로 인해 실행하지 못해왔던 다양한 전략들을 실행할 수 있게 되었다는 것을 의미한다. 지금까지 기술한 KTX 개통이후의 다양한 마케팅 전략의 시도에도 불구하고, 이미 다른 기업에서 일반적으로 널리 실행하고 있는 마케팅 전략조차도 철도에서는 아직 실행 전이기 때문에 앞으로 다양한 마케팅 전략의 도입이 가능할 것이다.

참고문헌

- 대한교통학회(2004.2), 「고속철도 운영준비 종합진단에 따른 합리적인 운영전략 수립」
- 한국철도공사 고속사업단(2005.4) KTX 개통 1주년 기념세미나, 「KTX 개통 후 철도운영성과와 향후 추진방향」
- 철도공사 내부자료(2005.9), 「KTX 업무 바인더」
- 문화일보(2005.10), 「KTX, 경영개선 '눈에 띄네」