

통신사업자의 다각화전략과 사업구조조정 : AT&T의 사례를 중심으로

설원식 *
홍길표 *
김 현 *
김성철**

.....

미국의 대표적 종합통신사업자인 AT&T는 1990년대 이후 3차례의 사업구조조정을 실시하였다. 1995년의 자체 기업분할, 1997년 이후 공격적인 사업다각화, 2000년 이후 구조재편성 등 거대 기업답지 않은 잦은 대규모 구조조정을 단행하였다.

1997년 10월 암스트롱 회장이 새로운 CEO로 등장하면서 AT&T는 통신사업을 기반으로 한 공격적인 다각화전략을 실행하였다. 미국의 통신법 개정으로 다른 사업으로의 진입이 가능해졌으며, 기술적으로도 무선통신의 급속한 증가나 인터넷과 통신의 융합 현상이 나타남에 따라 AT&T는 다양한 통신서비스를 망라하는 통합서비스(service bundling)를 제공함으로써 범위의 경제 효과를 누리고 새로 파생되는 시장을 선점하겠다는 목표하에 M&A와 전략적 제휴 등을 통해 다양한 사업분야로 진출하였다. 하지만, 다각화에 따른 경영성과가 기대에 미치지 못하고 과도한 부채로 인해 주가가 크게 하락함에 따라 AT&T는 2000년 10월 구조재편성안(restructuring plan)을 내놓았다. 이에 따르면 AT&T의 사업영역은 4개로 분할되고, 향후 AT&T Business와 AT&T Consumer 사업부만 남게 되고, 이동통신 사업과 CATV사업은 2002년까지 분사될 예정이다.

1997년 이후 불과 3년 사이에 AT&T가 규모확장과 규모축소라는 극단적인 전략을 선택한 원인을 분석한 결과 산업 및 시장 환경변화와 자본시장의 논리가 AT&T의 경영전략수립에 가장 큰 영향을 미친 것으로 나타났다. 결과적으로 1990년대 말 추진하였던 통합서비스를 위한 다각화 전략은 실패로 판명되었고, 이후 추진되고 있는 사업구조조정안의 성패 역시 아직까지 예측하기 힘들다. 이러한 AT&T의 사례를 통해 우리는 다각화전략과 사업구조조정의 성공과 실패의 원인에 대한 시사점을 얻을 수 있다.

.....

1. 서론

* 천안대학교 경상학부

** 한국전자통신연구원 기술경영연구소

기업을 둘러싼 환경변화, 특히 해당산업의 구조적 변화는 개별기업으로 하여금 대규모 사업구조의 변혁을 촉구한다. 산업의 구조적 변화는 기존 사업의 성장둔화와 수익률 악화를 초래하는 반면, 새로운 신규사업의 성장 가능성을 제공한다. 이에 대다수의 기업들은 이러한 산업의 구조적 변화에 대응하기 위해 관련 또는 비관련 다각화를 통해 새로운 시장기회를 적극적으로 탐색한다. 문제는 산업의 구조적 변화에 대응하기 위한 사업다각화전략이 항상 성공을 거두지 못한다는 점에 있다. 다각화 의사결정상의 오류, 다각화 추진 과정 및 방법상의 문제들로 인해 사업다각화전략이 실패할 경우, 해당기업은 산업의 구조적 변화추세와는 다소 동떨어진 방향에서 재무구조를 개선시키기 위한 사업구조조정 압력을 받게 된다. 본 연구는 통신산업의 구조적 변화에 대응하기 위한 사업다각화전략의 성패여부가 어떤 방식으로 사업구조조정을 불러왔는지를 AT&T의 사례를 중심으로 살펴보고자 한다.

AT&T는 미국의 대표적인 종합통신사업자로 2000년 12월말 현재 약 660억 달러의 매출액과 16만 5천명의 종업원, 2,422억 달러의 자산을 가진 거대기업이다. 1885년 설립 이후 AT&T는 대내적·대외적 환경변화에 따라 적극적으로 대응해 왔다. 특히, 통신산업을 둘러싼 경영환경이 급격히 변하기 시작한 1990년대 이후에는 1995년 자체 기업분할, 1997년 이후 공격적인 다각화 추진, 2000년 10월 구조재편성안 발표 등 역동적인 구조조정 모습을 보여주었다. 본 사례에서는 AT&T의 태동 이후 지금까지의 주요 사업구조조정에 관한 내용과 그 원인을 분석해 본다. 특히, 1997년 이후의 다각화 전략과 2000년 이후의 사업구조조정(restructuring) 추진 과정을 분석함으로써 21세기 통신사업자들의 사업구조전략에 주는 시사점을 찾아본다.

2. 1997년 10월 이전까지의 AT&T의 사업구조 변화과정

1) AT&T의 성장과정과 1984년의 기업분할

AT&T의 역사는 1875년으로 거슬러 올라간다. 1875년 오늘날의 전화 개념을 생각해 낸 Alexander Graham Bell과 이에 대해 자금지원을 약속한 Gardiner Hubbard, Thomas Sanders의 협약이 체결되었고, 이후 전화발명에 성공하면서 1876년과 1877년 Bell은 관련 특허를 취득하였다. 세 사람은 1877년 Bell Telephone Company를 설립하였고, 그 이듬해부터 전화서비스를 실시하였다. 이후 기업명도 American Bell Telephone Company(이하 American Bell)로 바꾸었고, 라이선싱을 통해 불과 3년 만에 미국내 대부분의 주요 도시로 전화서비스를 확대하였다. American Bell은 점차 자신들로부터 라이선스를 받아 영업하는 기업의 지분을 인수하면서 성장하였고, 이 기업들을 통틀어 Bell System이라고 부른다.

오늘날 AT&T의 전신인 The American Telephone and Telegraph Company는 장거리 전화 네트워크를 구축하고 서비스를 제공할 목적으로 1885년 3월 American Bell의 자회사로 설립되었다.

이후 1899년 12월 AT&T는 American Bell의 자산을 인수하면서 Bell System의 모회사로 변신하게 되었다.

전화서비스가 개시된 시점부터 Bell의 두 번째 특허권이 만료된 1894년까지는 오직 American Bell과 이로부터 라이선스 계약을 맺은 사업자만이 전화서비스를 제공할 수 있었다. 하지만, 1894년 특허권이 만료되자, 그 후 10년 내에 미국에만 해도 6,000개 이상의 독립적인 전화사업자가 등장하였고, 전화기의 수도 285,000대에서 3,317,000대로 급증하였다. 초기에는 전화사업자간에 호환성이 없어서 서로 다른 기업에 전화를 가입한 소비자들끼리는 통화가 불가능했는데, 이러한 문제점은 1913년이 되어서야 점차 해결되기 시작했다.

[그림 1] AT&T의 주요 연혁

- ❑ 1877년 Alexander Graham Bell 등 3인이 Bell Telephone Company 설립
- ❑ 1878-81년 1878년 최초 전화통화 성공. 이후 주요 도시에 전화 보급. 회사명을 American Bell Telephone Company로 변경
- ❑ 1882년 Western Electric Company의 지분을 인수하면서 "Bell System"이라 불리게 됨
- ❑ 1885년 장거리 전화를 담당할 자회사로 American Telephone and Telegraph Company(AT&T) 설립
- ❑ 1899년 AT&T가 Bell System의 모기업이 됨

- ❑ 1984년 지역분할조치에 의해 새로운 AT&T와 7개의 regional Bell operating companies(the RBOCs)로 분할됨
- ❑ 1984-95년 통신망용 기초로 한 다각화 추진: NCR인수(1991년), McCaw인수(1994년) 등
- ❑ 1995년 자체적으로 3개 기업으로의 분할 결정: AT&T(장거리/무선통신), Lucent Tech.(통신장비), NCR(컴퓨터)
- ❑ 1996년 미국 통신법 개정: 지역, 장거리, CATV 사업자들의 상호진입 허용
- ❑ 1997년 11월 C. Michael Armstrong 이 새로운 CEO/Chairman 으로 취임: AT&T를 a long distance company 에서 an "any-distance" company로 바꾸겠다는 의지 보임
- ❑ 1997-2000년 TCI, TCG 인수, Concert(BT와의 조인트벤처), 인터넷기업들과의 전략적 제휴 등 경쟁력 강화를 위한 공격적 경영
- ❑ 2000년 10월 Restructuring Plan 발표(4개 부문으로 분할; 2002년 완성 예정)
- ❑ 2001년 3월 중국 통신서비스 시장 진출 인가받음

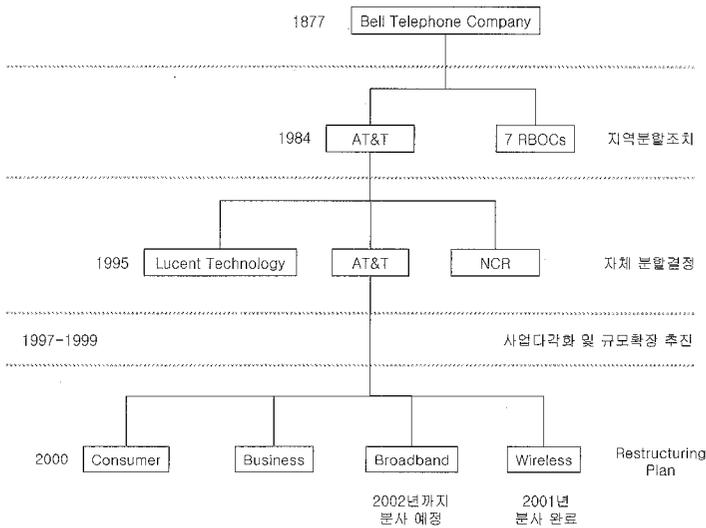
1900년대의 전반기 동안, 전화사업에 대한 AT&T나 정부의 견해는 전화사업은 기술의 속성상 독점체제가 가장 효율적이라는 입장이었다. 따라서 AT&T와 Bell System은 합법적인 규제하에서 오랫동안 독점을 유지할 수 있었고, 정부는 독점사업자를 대상으로 한 규제정책을 견지하여 왔다.

하지만, 1960년대 이후 기술의 급속한 발전은 전화시스템에 대한 물리적인 교체 뿐 아니라 부수적으로 전화시장에서의 경쟁구조까지 바꾸었다. 새로운 기술의 등장은 전화시장에 대한 진입장벽을 낮추면서 Bell System에 대한 경쟁자를 출현시켰고, 규제당국인 미국의 FCC(Federal Communications Commission)는 새로운 기술을 이용한 일부 경쟁을 허용하였다. 이후, 1970년대 중반에 오면서 경쟁은 점차 일반적인 장거리전화 서비스까지 확대되었다.

이같은 환경변화는 미국정부로 하여금 AT&T에 대해 반독점 소송을 제기하게 만들었고, 1974

년에 시작된 재판은 1982년 1월 AT&T가 정부의 분할안에 동의하여 자신들이 지분을 가지고 있던 지역 Bell 전화 사업자를 매각하기로 결정함으로써 종결되었다. 이는 AT&T의 사업은 자연적인 독점이 여전히 유효한 사업부문(지역 전화)과 경쟁이 타당한 사업부문(장거리, 제조, R&D)으로 나누는 것이 옳다는 미국 정부의 견해를 보여주고 있다. 사업매각은 1984년 1월 1일자로 실행되었으며, 이에 따라 Bell System은 사라지고, 새로운 AT&T와 7개의 지역 Bell 전화사업자(the RBOCs: regional Bell operating companies)가 남게 되었다.

[그림 2] AT&T의 주요 사업구조조정과 조직변화



2) 1984년 기업분할 이후 AT&T의 사업다각화 및 해외진출 전략

1984년 지역분할조치에 의해 Bell Atlantic, Ameritech, Nynex, Pacific Bell, Bell South, Southwestern Bell, US West라는 7개의 RBOCs가 독립된 후, AT&T가 추진한 전략은 통신망을 활용한 다각화전략과 적극적인 해외진출전략이었다.

미국 정부가 AT&T를 분할한 목적은 경쟁사업분야에서 공경쟁을 저해하고 있는 AT&T의 능력을 약화시키기 위함이었다. AT&T는 지역 전화사업의 독점력을 이용하여 경쟁사업분야인 장거리와 장비기기 산업의 경쟁을 저해하였고, 정부는 기업분할을 통해 이러한 반경쟁적 요소를 제거하고자 하였다. 기업분할에 의해 정부의 이러한 목적은 어느 정도 성과를 거두게 되어, 그간 AT&T가 독점하던 장거리 전화 시장에 MCI, Sprint, Worldcom과 같은 경쟁자가 등장하여 경쟁 체제로 이행하게 되었다.

AT&T는 장거리시장에서의 독점적 지위는 잃었지만, 대신 기업분할을 토대로 다른 산업과 시장으로 진출할 수 있는 기회를 얻게 되었다. AT&T는 여전히 미국 제 1의 통신사업자였으며,

이를 바탕으로 대내적으로는 금융, 컴퓨터, 통신장비 등으로 사업영역을 다각화하고자 하였으며, 대외적으로는 적극적인 해외진출을 시도하였다.

통신망을 기초로 사업다각화를 추진한 AT&T는 1989년 Eaton Financial Corp.와 1990년 Pacific Financial Service Inc.를 인수하였고, 신용카드사업 수행을 위해 AT&T Capital을 설립하여 금융서비스업에 본격적으로 진출하였다. 1991년 74억 달러를 들여 컴퓨터 제조기업인 NCR을 합병하였고, 1994년에는 미국 최대의 셀룰러 가입자를 가진 McCaw를 인수하였다. 이처럼 1995년 중반까지 금융서비스업 진출, 신용카드사 설립, 통신기기 및 장비부문에 투자함으로써 통신서비스 뿐 아니라 통신장비 및 컴퓨터, 이와 관련된 금융서비스업을 망라한 종합통신사업을 영위할 수 있게 되었다.

기업분할 이후 AT&T가 추진한 또 다른 전략의 핵심은 국제화였다. 이를 위해 1989년 영국의 ISTEEL 인수, 1990년 이태리의 CIR과 상호출자, 1993년 스페인의 Telefonica 및 네덜란드의 PTT와 합작 등을 추진하였다. 또한, 유럽의 주요 통신사업자들과 함께 멀티미디어 및 기업대상 서비스를 제공하는 컨소시엄인 Unisource를 결성하였고, 일본에서 인터넷 서비스 제공을 위한 AT&T Jens 을 설립하였고, 홍콩에서 이동전화서비스를 제공하는 합작기업인 Smartone을 설립하는 등 당시에는 2000년까지 총수의 중 해외시장에서의 수익비율이 50%를 넘도록 한다는 계획을 추진하였다.

<표 1> 1984년 기업분할 이후 AT&T의 국제화 전략

<진출국가>		사업내용	합병 및 출자기업 (출자비율)
미주	캐나다	국내 장거리 및 국제통신 서비스	Unitel (20%)
	자메이카	국제통신 서비스	Jamaica Digiport Int'l (35%)
	브라질	교환기기 제조	AT&T Network Brazil (47%)
	베네수엘라	통신서비스/케이블 제조	CANTV / AT&T Elecon (51%)
	아르헨티나	셀룰러 전화 서비스	Compania de Telefonos (10%)
유럽	영국	음성재판매/VAN 서비스	AT&T UK / AT&T Isteel (100%)
	스위스	다국적 기업용 아웃소싱 서비스	Uniworlde (40%)
	네덜란드	통신기기 제조 및 판매	AT&T NSI (94%)
	스페인	교환기 및 전송기기 제조	AT&T NS Espana (51%)
	덴마크	광케이블 제조	Lycom (51%)
	폴란드	국제통신 서비스/교환기 제조	AT&T Telfa (80%)
	러시아	네트워크 구축 및 운영	Telmos (50%)
	우크라이나	국내 장거리 및 국제 네트워크 구축	Utel(19%) / AT&T Odessa (51%)

3) 1995년 자발적 기업분할 단행

1984년 이후 적극적인 사업다각화와 국제화를 추진하였지만 통신서비스를 제외한 나머지 사

업의 성과가 기대에 미치지 못하자, AT&T는 1995년 9월 자체적으로 3개 기업으로의 분할을 결정하였다. 이에 따라 기존 사업중 장거리전화, 신용카드, 무선통신사업 등 주력분야를 "AT&T"라는 이름으로 통합하였으며, 나머지는 독립된 2개의 기업으로 분할하였다. 즉, 1991년에 인수한 NCR을 모체로 하고 있는 GIS(Global Information Solution)사는 대형 컴퓨터시스템으로 사업분야를 특화시켜 금융 및 소매서비스를 담당하게 되었다. 또한, Lucent Technology는 유무선, 휴대용 전화기, 교환설비, 컴퓨터 칩 등 통신 하드웨어의 생산과 판매를 전담하는 통신설비전문회사로 변신하게 되었다.

당시 751억 달러의 매출을 올리던 AT&T가 자발적으로 기업분할을 단행한 것은 다음과 같은 이유 때문이다. 첫째, 그간 추진해 온 금융과 통신장비로의 다각화가 기대만큼의 성과를 내지 못하면서 주주들로부터의 압력이 가해졌다. 1991년 적대적 합병을 했던 NCR은 합병 당해 첫 3분기 동안 무려 5억 달러의 영업손실을 기록할 정도로 기대 이하의 성과를 보였다. 자발적 분할 발표 이후 AT&T의 주가는 11%나 상승하여 63.75 달러까지 올랐는데, 이는 미국 자본시장에서는 이미 AT&T의 다각화전략이 시너지 창출에 실패했다고 평가하였음을 보여준다.

둘째, 통신서비스 부문과 통신장비 부문간의 이해상충문제가 기업분할을 고려하게 한 하나의 요인이었다. 1984년 분할 당시 AT&T에서 분리되어 지역전화서비스를 제공하는 Bell Atlantic, Nynex 등은 AT&T 통신장비부문의 주요 고객이었다. 그런데, 장거리 사업자의 지역전화서비스 진출이 허용된 뉴욕이나 텍사스에서 AT&T가 지역전화서비스시장에 진출하자 이들이 AT&T의 장비구매를 꺼리기 시작하였고, 이에 따라 통신장비 부문을 분리할 필요성이 제기되었다.

셋째, 급변하는 시장환경과 정부의 규제에 대응하기 위해서는 기업분할이 보다 효과적이라는 판단 때문이었다. 너무 비대한 AT&T는 기업 내부의 통합과 조정에 지나친 시간과 비용이 소요되었고, 높은 성장률을 보이는 정보통신분야로 핵심역량을 집중하기 위해서는 기업분할이 낫다는 판단이었다. AT&T는 1994년 126억 달러를 투자하여 세계 최대의 이동통신업체인 McCaw Cellular를 인수함으로써 지역전화서비스 참여의 법적 장애물을 실질적으로 해소하였기 때문에, 기존의 통신망을 토대로 정보통신분야로 보다 적극 진출하려고 생각하였다.

<표 2> 1995년 지방적 기업분할 이후 각 기업의 사업영역

<기업>	<주요 사업>
AT&T	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 일반 소비자 서비스 : 장거리 전화, 국제전화, 음성 메시징, 카드 ▪ 대 기업 서비스 : 장거리 및 글로벌 데이터 서비스, 솔루션 제공 ▪ 무선 서비스 : 무선전화 서비스, 무선 데이터 서비스 ▪ 온라인 서비스 : 인터넷 접속 서비스 ▪ 연구개발 : AT&T 연구소를 이용한 새로운 기술 및 서비스 개발
Lucent Technology	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NWW 시스템 : 전기통신시스템 및 소프트웨어를 세계 각국의 통신회사, 정부, 케이블회사에 공급 ▪ 마이크로 일렉트로닉스 : 고성능 집적회로, 파워시스템, 광전자공학 부품을 생산 ▪ 기업용 통신시스템 : PBX, 키시스템, 구조화케이בל링 등 기업용 통신시스템의 설계, 제조, 보수 ▪ 별연구소 : 소프트웨어, 디지털신호처리 등 주요 기술개발
NCR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 스캐너 생산 ▪ 시스템 미디어 : 자동시스템에 소비되는 열전도 라벨리본과 특수 용지의 잉크리본 생산 ▪ ATM : 전세계 100여국의 현금자동지급기(ATM) 운영 ▪ 컴퓨터를 이용한 데이터보관, 정보기술 프로젝트 관리, 솔루션 등

3. 1997년 이후 AT&T의 서비스통합 다각화 전략

1) 다각화 전략 추진 당시 미국 통신산업의 주요 환경변화

1990년대 중반 이후 미국 통신산업을 둘러싼 중요한 환경변화는 두 가지 측면에서 찾아볼 수 있다. 첫째는 기술발전과 시장개방에 기초한 통신산업의 구조적 변화이다. 앞서 언급한 것처럼 커뮤니케이션 기술의 진보, 인터넷의 확산, 통신시장의 글로벌화 등은 무선 서비스, 데이터 서비스, 온라인 서비스, 글로벌 서비스 등 신시장을 창조하면서 기존의 유선통신사업자들의 변화를 요구하였다. 또한, 방송과 통신의 융합과 같은 산업의 융합화는 기존 통신사업자의 경쟁범위를 확대하면서 새로운 대응방안을 강구하게 만들었다.

둘째는 통신산업에 대한 미국의 규제가 완화되면서 자유경쟁 체제로 이행했다는 점이다. 미국 통신산업은 1984년 AT&T의 분할로 독점시대를 마감하였고, 1996년에는 통신법 개정을 통해 본격적인 완전경쟁시대를 맞게 되었다. 우선, 미국 통신시장은 [그림 3]과 같이 크게 유선통신과 무선통신으로 구분할 수 있다. 유선통신사업은 설비를 보유한 사업자 뿐만 아니라 재판매 사업자들도 지역, 장거리, 국제전화 시장에 참여하고 있다. 무선통신시장은 다시 셀룰러/PCS 시장과 무선호출 시장으로 나뉜다.

[그림 3] 미국 통신시장의 구조와 주요 사업자

구 분			주요 사업자	
유 선 통 신	설 비 보 유 사 업 자	장 거 리 전 화	주간/국제통신	<input type="checkbox"/> 전국규모 장거리 사업자: AT&T, Sprint, MCI WorldCom
			주내 장거리통신	<input type="checkbox"/> 지역전화사업자
		지 역 전 화	주내통신	<input type="checkbox"/> RBOCs, GTE 등 지역전화사업자 : 약 1,300개
			지역통신	<input type="checkbox"/> CAPs, 설비보유 지역전화서비스 제공자, 케이블사업자 등
	재 판 매		주간/국제통신	<input type="checkbox"/> 전국적 재판매사업자
			주내통신	<input type="checkbox"/> Dial-around 재판매 사업자
지역통신			<input type="checkbox"/> 선불카드 재판매사업자 <input type="checkbox"/> 설비보유 지역전화서비스 재판매사업자 등	
무 선 통 신	셀룰러/PCS		<input type="checkbox"/> AT&T Wireless, Verizon Wireless, Sprint PCS, Cingular Wireless 등	
	무선호출		<input type="checkbox"/> Metrocall, Paging Network 등	

미국 통신시장의 경쟁체제는 사실상 1984년 AT&T의 분할로부터 시작되었다고 할 수 있다. AT&T의 분할로 인해 통신시장이 세분화되어 시장간 진입장벽이 생겼으며, 이에 따라 세분된 시장내에서 특화된 서비스를 제공하는 통신사업자들이 새로 등장하면서 시장내 경쟁체제가 구축될 수 있었다. 이후, 1985년 대량이용자에 대한 할인제도가 허용되면서 음성재판매사업자(reseller)가 등장하는 등 점진적인 통신자유화가 추진되었다.

1996년 미국통신법의 개정은 그간 미국 통신시장의 구도를 형성해 왔던 서비스간의 진입장벽을 없애는 대변혁이었다. 미국의 통신 및 방송규제는 그동안 다원적이며 복잡한 구조로 되어 있었다. 하지만, 방송과 통신의 융합, 이동전화서비스의 확산, 장거리통신시장에서의 과점, 시내전화시장의 경쟁도입, 케이블TV시장의 독점 등 미국 통신시장이 가진 문제를 해결하기 위해서는 통신법 개정이 불가피했고, 이에 따라 1993년 말부터 추진된 통신법 개정은 1996년 2월 완료되었다.

개정된 통신법의 주요 내용은 지역전화회사들에게 그간 금지되어 있던 장거리 시장으로의 진출을 허용한 반면, 지역전화들이 가졌던 시내망에 대해서는 자사와 동등한 조건으로 경쟁자에게 제공하도록 하였다. 또한, 지역전화회사와 케이블TV업체간의 상호진입을 허가함으로써 지역, 장거리, 케이블 서비스간의 진입장벽이 사라졌다고 할 수 있다.

<표 3> 미국 통신산업의 주요 자유화 조치와 그 영향

연도	통신자유화의 주요 내용
1984년	✓ AT&T의 분할로 통신시장이 세분화되며 시장간 진입장벽이 등장
1985년	✓ 선택적 통화요금제(대형할인요금 등)가 인가되면서 재판매사업자가 등장하는 계기로 작용
1989/91년	✓ AT&T(1989년) 및 RBOCs(1991년)에 대해 요금상한규제가 적용되었으며, 그 외의 사업자들은 요금규제에서 탈피함
1992년	✓ 시내전화회사의 비디오전송 서비스를 인가
1993년	✓ 800번 서비스에 대한 번호이동성을 적용하면서 경쟁경쟁차원에서의 번호이동성 논의가 시작
1994년	✓ AT&T와 McCaw의 대형합병 인가로 통신산업에서의 대형합병 붐 시작
1995년	✓ FCC가 AT&T를 더 이상 지배적 사업자로 보지 않는다고 결정함에 따라 AT&T에 대한 요금상한규제가 실질적으로 폐지됨
1996년	✓ 통신법 개정으로 미국 통신시장의 구도를 형성해 왔던 서비스간의 진입장벽이 사라지고 경쟁이 촉진됨

자료 : 이한영 외, “주요 국가간 통신서비스 정책 비교”, 정보통신정책연구원 연구보고 00-23, 2000.12

2) AT&T의 사업다각화 추진 과정

AT&T의 사업다각화는 1997년 10월 암스트롱(Michael Armstrong)이 방위산업체인 Hughes Electronics를 떠나 AT&T의 새로운 CEO로 취임하면서부터 적극적으로 추진된다. 통신법 개정으로 AT&T는 주력 시장인 장거리시장에서 향후 경쟁심화가 예상되었을 뿐 아니라, 통신산업이 음성 및 유선시장에서 무선 및 데이터시장으로 이행하면서 새로운 수익원을 모색해야 했다. 반면, 통신법의 개정은 AT&T에게 새로운 시장으로 진출할 수 있는 기회를 제공하였다.

이같은 통신산업의 구조적 변화에 대응하여 암스트롱 회장은 1997년 연차보고서에서 다음과 같이 통합서비스(service bundling)에 대한 구상을 밝히고 있다.

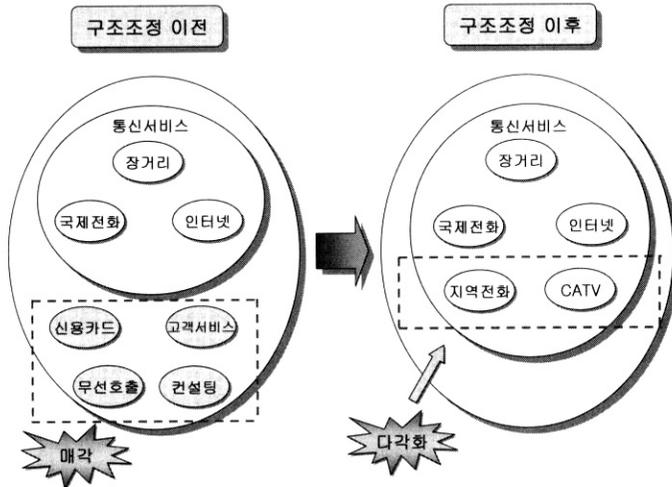
“... AT&T는 본질적인 업무와 관계없는 자산과 사업을 계속적으로 처분해 왔습니다. 우리는 전략적으로 성장가능한 사업에 우리의 투자를 집중하고 재배치할 것입니다. ... AT&T가 어디로 나가야 하는지에 대해 우리는 고객으로부터 그 대답을 들었고, 그에 따라 우리의 비전을 정의했습니다. 우리의 고객들이 원할 때면 언제나, 어디서든지, 어떤 형태로든지, 원하는 정보나 사람과 연결될 수 있는 ‘universal communications services’를 제공할 것입니다...”

즉, AT&T는 시내전화, 시외전화, 국제전화, 셀룰러, PCS 등 유무선 전화 뿐 아니라 인터넷 서비스를 포함한 각종 부가통신서비스에 이르는 다양한 사업영역을 보유하면서 사업분야간 시너지(synergy)를 창출하고 이용자 요구에 부합하는 통합서비스를 제공할겠다는 것이었다. 이같은 통합서비스를 수행함으로써 타사와 차별화된 서비스를 다양한 가격으로 제공하며, 기존에 보유한 네

트위크를 공유함으로써 범위의 경제(economies of scope) 효과를 누리고, 기술의 융합에 따라 새로 파생되는 시장에서 경쟁우위를 얻겠다는 것이 암스트롱 회장의 전략이라 하겠다.

AT&T는 이같은 전략실행을 위해 사업구조조정을 실시하였다. 구조조정은 크게 2가지 방향으로 추진되었는데, 하나는 통신산업의 구조적 변화에 따라 새로 파생되는 서비스부문으로 적극적인 다각화를 추진하는 것이었다. 다른 하나는 기업내 비용절감을 꾀하고, 통합된 통신서비스제공과 관련이 없는 사업부문을 매각함으로써 사업다각화를 위한 자금을 확보하려는 것이었다. [그림 4]에서는 AT&T가 구조조정을 통해 통신사업과 관련이 적은 사업들을 매각하고, 통신서비스중 기존에 제공하지 않던 영역으로 다각화를 추진하였음을 볼 수 있다.

[그림 4] 구조조정 이전과 이후 AT&T의 서비스 영역 변화



시기적으로는 암스트롱 회장 취임이후 원가절감과 사업부문매각이 우선 실시되었다. 1998년 1월 AT&T는 원가절감을 위한 일련의 조치들을 발표하였다. 우선, 1997년말 매출액의 29% 수준인 판매 및 일반관리비를 1999년말에는 22% 수준으로 감소시켜 1998년에만 16억 달러의 원가절감을 유도하겠다는 것과 장거리전화 부문에서 유사기능의 통폐합과 관리부문조정을 통해 향후 2년간 15,000명~18,000명의 인력을 감축하겠다는 것이었다. 또한, 고위경영층 450명의 연봉을 동결하고, 중간경영층의 25%를 감축하기로 하였다. 이같은 비용절감정책은 어느 정도의 효과를 보았는데, 실제로 1999년말 판매 및 일반관리비는 매출액의 21.7%로 하락하였고, 1998년에만 약 46,000명의 종업원이 희망퇴직신청을 하였다.

통신망을 기초로 한 통합서비스 제공과 관련이 적은 사업부에 대한 매각은 AT&T가 다른 부문으로 투자할 수 있는 주요 자금을 공급하였다. 1998년에는 신용카드사업부문이었던 Universal Card Services를 시티은행에 35억 달러에 매각하였고, AT&T Solutions Customer Care를 6.2억 달

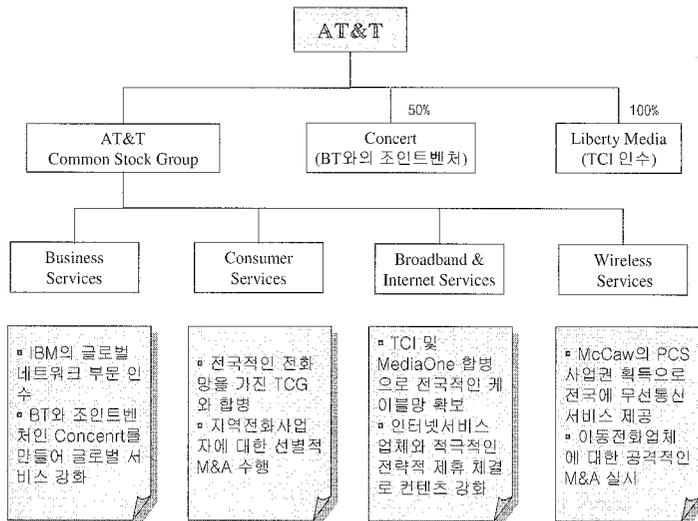
리에 매각하였고, 홍콩의 SmarTone 지분도 매각하였고, 무선호출사업부문을 Metrocall에게 2.5억 달러에 매각하는 등 구조조정을 실시하였다.

구조조정 of 두번째 단계로 AT&T는 통신산업의 구조변화에 대응하고 통합서비스 제공을 위해 새로운 사업으로 다각화를 추진하였다. 우선, 1998년 TCG(Teleport Communications Group)와의 합병을 통해 전국적인 지역전화 서비스를 제공할 수 있게 되었다. TCG는 66개 도시지역 등 해안을 따라 약 250개 지역에 광케이블망을 가지고 있으며, 은행, 병원, 미디어업체, 정부, 교육기관 등을 주요 고객으로 삼고 있었다. 또한, 1998년 BT와 100억 달러 규모의 Concert를 설립하였고, 1999년에는 50억 달러에 IBM의 글로벌 네트워크 부문을 인수함으로써 글로벌 서비스를 강화하였다.

1998년 미국 제 2위의 케이블TV 사업자인 TCI(Tele-Communications Inc.)의 인수는 AT&T에게 통합서비스 제공의 기초를 제공하였다. 기존에 제공하던 장거리, 이동전화, 인터넷 서비스와 더불어 TCI가 보유한 케이블TV, 통신, 고속인터넷사업을 통합함으로써 통합패키지 서비스가 가능해졌을 뿐 아니라, 고객기반의 확대, 인터넷 사업부문의 강화, 광케이블망을 통한 지역전화시장 진출이라는 이점까지 얻을 수 있었다. 또한, 1999년에는 미국내 케이블TV 4위 업체인 MediaOne을 전격적으로 인수함으로써 미국 제 1의 케이블TV사업자로 성장하였다.

한편, 무선통신시장에 대해서도 AT&T는 적극적인 투자를 계속하였다. 이미 1994년 인수한 McCaw가 PCS 사업권을 획득함으로써 AT&T는 AT&T Wireless라는 이름으로 미국내 무선통신시장의 대다수에 서비스를 제공하고 있었다. 이후 Vanguard Cellular Systems, Wireless One, Honolulu Cellular, U.S. Cellular Wireless System 등을 잇달아 인수하면서 급성장하는 무선통신시장에 자사의 네트워크를 확장시켰다.

[그림 5] AT&T의 다각화전략 추진 이후의 조직구조



3) 사업다각화 전략의 특징

1997년 이후 AT&T가 보여준 사업다각화전략에서 볼 수 있는 가장 큰 특징은 M&A나 전략적 제휴 등을 통해 사업영역을 다각화함으로써 통합서비스를 제공하는데 놓여 있다. 기존의 장거리 뿐 아니라, 지역전화, 케이블TV, Wireless, 데이터통신, 인터넷까지 모든 통신서비스를 제공함으로써 경쟁우위를 달성하고자 하였다.

AT&T의 사업다각화 전략에서 주목해야 할 또 다른 특징은 통신사업을 구성하는 주요 사업 영역에 따라 M&A나 전략적 제휴와 같은 경쟁력 강화 수단을 조금씩 다르게 사용하고 있다는 점¹⁾이다. 즉, 유무선 통신망과 같은 네트워크 분야의 경우 AT&T는 상대 기업을 인수하거나 또는 지분제휴를 통해 타 기업이 가진 통신망을 자신의 것으로 내부화하려는 의도가 강하게 나타나는 반면, 콘텐츠나 전자상거래와 같은 인터넷 비즈니스 분야에 대해서는 미지분 제휴를 통해 보다 많은 상대 업체와 관계를 맺으려는 전략을 보여주고 있다.

<표 4> 통합서비스 제공을 위한 AT&T의 M&A 및 제휴 전략

주요사업부문	인수/합병 파트너	제휴 파트너	
미국	장거리/네트워크	IBM(글로벌 네트워크 부문 인수)	NTT
	이동전화	McCaw, Vanguard Cellular, Honolulu Cellular, Wireless One, U.S. Cellular, Wireless Systems, Bay Area System	BellSouth, BT(Advance)
	지역전화	TCG, Lenfest	Insight Communications
	CATV	TCI, MediaOne	Comcast, Cox Communication, Time Warner, Midcontinent Media, Chambers Communications, Charter Communications
	인터넷	Net2Phone	Excite@Home, Lycos, CNN, Infoseek, Simutronics Corp., iVillage, Thomson Financial Services,
해외	MetroNet(캐나다), TaTa(인도), Netstream(브라질), Japan Telecom(일본), Keytech(아르헨티나)	BT(Concert)	

이는 AT&T는 통신사업자로서 주된 핵심역량이 통신 네트워크이며, 또한 네트워크를 중심으로 다각화 전략을 실행하기 때문에 네트워크 분야에서는 인수나 합병을 통해 타사의 네트워크를 그룹 내로 내부화하려는 의도가 강하게 나타남을 의미한다. 반면, 새롭게 시장이 형성되는 인터넷 비즈니스의 영역에서는 AT&T가 절대적인 강점을 가지고 있지 못하며, 이미 해당 시장내에는 인터넷 비즈니스의 강자들이 존재하고 있다. 따라서 AT&T의 입장에서는 새롭게 등장하고 있는 인

1) 홍길표·김도현·김현·설원식, "신사업영역 개척을 위한 M&A 활성화방안에 관한 연구", 한국전자통신연구원 연구보고서, 2000.10. pp.51-56.

터넷 비즈니스 시장에 적극적으로 진출하여 강자들과 경쟁하기 보다는, 인터넷 업체들과의 다소 느슨한 전략적 제휴를 통해 자신이 가진 네트워크의 장점을 최대한 활용하려는 의도를 보여준다.

이같은 모습은 1997년 10월 이후 AT&T가 추진한 인터넷 비즈니스 분야에서의 주요 제휴를 정리한 <표 5>에서도 잘 나타나고 있다. <표 4>에서 AT&T는 글로벌 네트워크나 무선통신망, 케이블TV망 확보를 위해 M&A를 적극 활용함을 볼 수 있었다. 반면, <표 5>에서 AT&T는 인터넷 업체들과의 제휴시 M&A나 지분제휴가 아니라 비지분 제휴를 주로 활용하고 있다. 또한, 고객에 대해 자사의 통신망을 이용한 서비스 강화에 주된 초점을 맞추고 있음을 볼 수 있다.

<표 5> AT&T의 인터넷 비즈니스 진출을 위한 주요 제휴

상대업체	파트너의 주력사업	제휴 유형	발표 시점	주요내용
Lycos	포탈	S	1998.04	인터넷 서비스 분야에서 포괄적으로 제휴
OrderTrust	전자상거래	S	1998.04	OrderTrust와 공동 마케팅에 합의
Excite	포탈	S	1998.05	인터넷 서비스 분야에서 포괄적으로 제휴
Infoseek	포탈	S	1998.05	인터넷 서비스 분야에서 포괄적으로 제휴
Yahoo	포탈	S	1998.05	인터넷 서비스 분야에서 포괄적으로 제휴
OCC	부가데이터	S	1998.07	200개 이상 산업부문에 대한 취업정보를 제공하기로 합의
CheckFree	과금	S	1998.07	CheckFree의 전자과금서비스를 이용하여 인터넷상에서 통신요금 조회 및 지불제휴가 가능해 짐
Infoseek	포탈	S	1998.08	인터넷 서비스 분야에서 포괄적으로 제휴
TIN	금융	S	1998.08	Thomson Investors Network이 AT&T WorldNet에 실시간으로 주가정보를 제공하기로 합의
FreeRide Media	인터넷 광고	S	1998.09	인터넷 광고업체인 FreeRide Media와 제휴, 무료 인터넷접속 서비스를 제공하기로 합의
Optivision	디지털 비디오	S	1998.10	AT&T의 GSDN(Global Integrated Services Digital Network) Video Courier Service에 대한 공동마케팅 협정
iVillage	여자인터넷	S	1998.11	미국내 제1의 여자인터넷인 iVillage의 콘텐츠를 이용하기로 합의
MFG-Net	소프트웨어	S	1998.12	WorldNet 가입자에게 게임서비스를 제공하기로 합의
M.D. On-Line	부가데이터	S	1999.02	의료제공사업자인 M.D. On-Line이 콘텐츠를 제공하기로 합의
Colutive	인터넷 상거래	S	1999.06	Colutive와의 제휴를 통해 AT&T의 a2b music format으로 1만개 이상의 노래를 다운로드 받을 수 있게 됨
Sega(일본)	게임	S	1999.08	WorldNet에서 Sega의 Dreamcast 서비스를 제공하기로 합의
Bank One	금융	S	1999.08	BankOne은 AT&T 및 IBM과 전년에 체결한 Technology One Alliance를 지속적으로 확대하기로 함
A.G. Edwards	금융	S	1999.10	A.G. Edwards사의 6700여명의 재무컨설턴트들과 인터넷 서비스 분야에서 제휴하기로 합의
24/7 Media	미디어	S	2000.02	인터넷 미디어 기업인 24/7 Media와 마케팅 제휴 합의
Motorola	통신장비	S	2000.02	Motorola와 스포츠마케팅 분야에서 협력하기로 합의
Greens.com	골프장 예약	S	2000.02	Greens.com으로부터 골프관련 각종 정보를 제공받기로 합의
Time Warner	방송	S	2000.03	공동마케팅 프로그램에 합의
Computer Sciences	뱅킹 솔루션	S	2000.04	AT&T 고객들의 과금, 신용 등에 있어 CSC가 소프트웨어를 제공하고 관리하기로 합의
Continental Airlines	항공업	S	2000.06	공동마케팅에 합의
Landstar System	물류	S	2000.09	무선 인터넷폰을 이용, 기업에 접속하여 온라인 작업을 할 수 있도록 함

자료 : AT&T 홈페이지의 Press Release를 토대로 정리

주 : 제휴유형중 S는 비지분제휴를 의미함

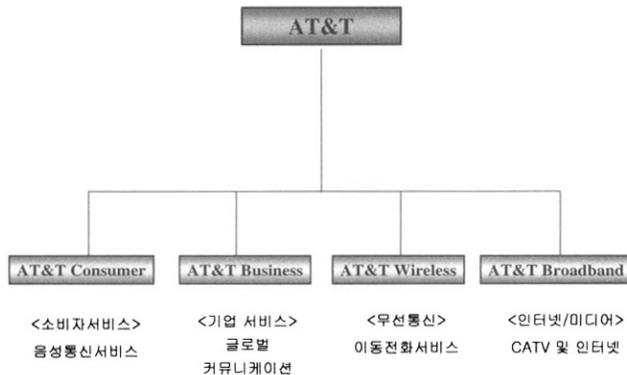
4. 2000년 10월 AT&T의 구조재편성안(Restructuring Plan)

1) 구조재편성안 발표의 배경과 경과

1997년부터 추진해 온 적극적인 사업다각화 전략이 예상보다 수익성이 떨어지자 AT&T는 2000년 10월 구조재편성안(Restructuring Plan)을 발표하고, 2002년까지 AT&T를 Consumer, Business, Wireless, Broadband 등 4개 사업부문으로 분할하겠다고 밝혔다.

이 계획에 따르면 2002년까지 AT&T Wireless와 AT&T Broadband를 독립된 회사로 분리하고, AT&T Consumer는 트래킹 주식²⁾을 발행하며, AT&T Business가 향후 AT&T의 주요 사업 부문이 된다. 각 기업은 독립적인 자체 CEO를 선임하게 되며, 재원조달도 독립적으로 이루어지게 된다.

[그림 6] AT&T의 Restructuring Plan(2000년 10월 안)



기업분할을 통해 AT&T는 각각의 서비스 시장별로 소비자의 수요에 보다 신속하고 유연하게 대처함으로써 수익을 극대화한다는 생각이다. 하지만, AT&T의 CEO인 암스트롱은 기업분할에 대

2) 트래킹(Tracking) 주식이란 모기업에서 분리된 사업부문의 주식이다. 즉, 대기업들이 신규로 유망사업을 추진하면서 초기단계에는 단위사업부로 이를 유지하다가 본격적인 사업진행시에는 별도법인으로 독립시키고 주식시장에도 독립적으로 상장시켜 거래하는 것을 이른다. 기업은 트래킹 주식을 발행함으로써 유능한 임직원을 유지하고, 민첩성을 높이며, 자금조달비용을 낮출 수 있다. 트래킹 주식을 제일 처음 발행한 회사는 1984년 GM이었으며, 통신산업에서는 Sprint가 이동전화 사업부인 Sprint PCS를 대상으로 트래킹 주식을 발행하여 1998년 11월 뉴욕증시에 상장한 바 있다.

해 다음과 같이 밝힘³⁾으로써 분리 이후에도 4개의 독립된 회사들은 상호협정에 의해 당분간은 긴밀한 상호관계를 유지할 것임을 시사했다.

“... 기업분할로 인해 우리는 미국 전역에 새로운 세대의 광대역 및 정보 서비스를 제공하게 될 4개 기업을 새로 만들었습니다. 우리는 앞으로 4개 기업이 각각 보유한 핵심사업과 유연성을 통일된 하나의 비전의 힘으로 묶어나갈 것입니다...”

예를 들어 AT&T Business는 AT&T Wireless의 이동전화 서비스 및 AT&T Broadband의 데이터통신 서비스를 자사가 제공하는 통합서비스에 포함할 예정이다. 또한, AT&T Consumer, AT&T Broadband 및 AT&T Wireless는 상업적인 계약에 의해 AT&T Business로부터 네트워크 서비스를 구매할 예정이다.

2001년 12월말 현재 AT&T의 구조재편성안은 예정대로 진행 중이다. 우선, Liberty Media Group(이하 LMG)에 대한 분할은 2000년 11월 이사회를 통과하였고, 2001년 8월 LMG의 트래킹 주식과 보통주의 교환이 시작됨으로써 분할설립(split-off)이 완료되었다. 또한, 2001년 7월 AT&T Wireless에 대한 분할설립이 완료되었으며, AT&T Broadband도 매각을 추진 중이다.

LMG는 이전에 TCI를 인수함에 따라 자회사가 된 케이블 및 미디어 업체이다. LMG의 분사에 대해 AT&T는 분사할 경우 LMG가 자금조달 측면에서 보다 유리하며, 다른 기업과의 M&A 또는 제휴추진이 용이하며, 자본시장에서 보다 적절한 가치평가를 받을 수 있을 것이라고 발표하였지만, 사실상 케이블 시장에서의 시장점유율을 낮추기 위해서라고 여겨진다. LMG는 2000년의 경우 14.8억 달러의 순이익을 낼 정도로 경영성과가 호전되었기 때문에 특별히 분사할 이유가 있는 것은 아니었다. 다만, AT&T가 케이블업체인 MediaOne에 대한 인수를 FCC로부터 승인받는 과정에서 시장점유율을 낮추기로 합의하였기 때문에, 이를 위해 LMG의 분사가 추진되었다고 볼 수 있다.

한편, AT&T Wireless는 2001년 7월 9일 트래킹 주식의 전환을 통해 공식적으로 시가총액 420억 달러의 독립회사가 되었다. Wireless 부문은 이미 2000년 4월 기업공개(IPO)를 통해 분사⁴⁾가 이루어진 상태였으나, 트래킹 형태의 주식이었기 때문에 경영권은 AT&T가 가지고 있었다. 분할설립 후 AT&T Wireless의 CEO로 취임한 제글리스(Zeglis)는 다음과 같이 밝힘⁵⁾으로써, 기업분할 이후 독립된 기업으로서 새로운 기회를 가지게 되었음을 시사했다.

“... 회사의 부채를 줄인 후, 중장기적으로 주가는 높여 주주의 이익을 극대화하겠습니다. ... 우리의 기업분할은 고객들에게 매우 좋은 소식입니다. 이제 독립된 기업으로서, 우리는 보다 민첩

3) <http://www.att.com/press/item/0,1354,3420,00.html>

4) AT&T Wireless의 트래킹 주식은 2000년 4월 27일 뉴욕증권거래소에서 처음으로 거래되었으며, IPO시의 가격은 29.50 달러, 시초가는 30.12 달러였다.

5) <http://www.att.com/press/item/0,1354,3904,00.html>

하게 영업에 임하고, 우리가 가진 자원을 보다 효율적으로 사용하며, 고객의 반응에 신속히 대처 할 것입니다....”

7월 9일의 분할설립(split-off)은 2단계로 진행되었다. 우선, AT&T Wireless의 모든 트래킹 주식은 1:1의 비율로 AT&T Wireless의 보통주로 전환되었다. 다음으로 AT&T는 AT&T Common Stock을 가진 주주들에게 특별 주식배당(special stock dividend)을 실시하였다. 6월 22일 현재 주주명부에 기록된 AT&T Common Stock의 주주들은 AT&T 1주당 AT&T Wireless 0.3218주를 기준으로 주식배당을 받았으며, 그 결과 AT&T Wireless 지분의 7.3%에 해당하는 11억 3천 6백만 주의 AT&T Wireless 보통주가 AT&T Common Stock 주주들에게 분배되었다.

2000년 4월 발행한 트래킹 주식은 AT&T Wireless Group에 대한 약 15.6%의 경제적 지분으로 이는 당시 신규 투자자들에게 매각되었다. AT&T는 이후 AT&T Wireless에 대한 지분을 계속 매각하여 분할설립 당시에는 70% 미만을 보유하고 있었다.

특히, 2000년 11월에는 일본의 NTT Docomo와의 전략적 제휴를 발표하였는데, 이에 따라 2001년 1월 NTT Docomo는 AT&T Wireless의 트래킹 주식 4억 6백만주(약 16%)에 해당하는 AT&T의 우선주를 약 98억 달러에 인수하였다. 또한, 향후 5년간 추가적으로 4,170만 주의 AT&T Wireless 트래킹 주식을 주당 36달러에 살 수 있는 신주인수권을 매입하였다. 이같은 제휴를 통해 AT&T는 NTT Docomo에게 자사가 보유중이던 178만 주의 트래킹 주식을 주당 20.50 달러에 매각하였으며, 나머지 228만주는 주당 27달러로 신규 발행하여 양도하였다.

한편, AT&T Broadband는 여전히 매각을 추진중이다. 2001년 7월 8일 미국내 3위 케이블서비스업체인 Comcast가 AT&T Broadband를 인수하기 위해 445억 달러를 제시하였으나, AT&T는 7월 18일 이사회에서 만장일치로 Comcast의 제의를 거부하기로 결정하였다. AT&T는 더 높은 인수가격을 확보하거나 유리한 제휴관계 체결을 위해 Disney, Cox, AOL TimeWarner, Microsoft 등과 타진중인 것으로 알려지고 있다. 하지만 여전히 Comcast가 가장 확실한 인수업체로 꼽히고 있다. Cox는 회사규모가 작고, AOL이나 MS의 경우 인수시 독점시비의 여지가 있기 때문이다.

2) 구조조정 추진의 주요 원인 분석

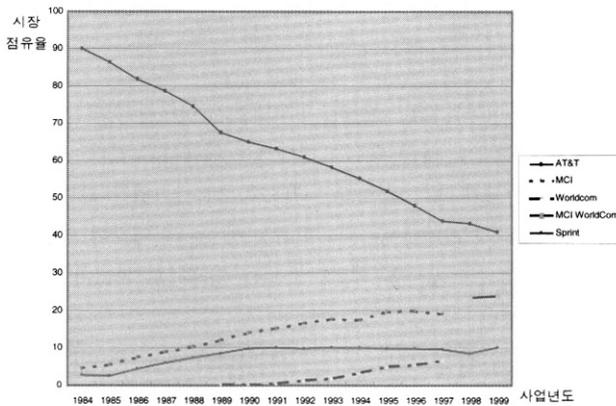
1997년 10월 암스트롱 회장 취임 이후 M&A와 전략적 제휴 등을 통해 공격적인 사업다각화를 추진하던 AT&T가 불과 3년만인 2000년 10월 구조재편성안을 발표하면서 본격적인 구조조정에 착수한 것은 사실상 사업다각화 전략의 실패를 의미한다. 통합서비스 제공을 위한 사업다각화가 실패한 것은 다음의 같은 요인 때문이라 여겨진다[홍길표, 김현, 설원식, 2001].

① 장거리 전화 사업부문의 수익성 저하와 주가 하락

장거리 전화 사업은 AT&T의 핵심사업이자 다른 통신사업으로의 다각화를 위한 주된 자금원이다. 하지만, 장거리 전화 사업부문의 경쟁격화로 수익성이 계속 하락하면서 AT&T 그룹 전체의 성과에 큰 타격을 주고, 나아가 전반적인 경영전략의 방향을 수정하게 만들고 있다.

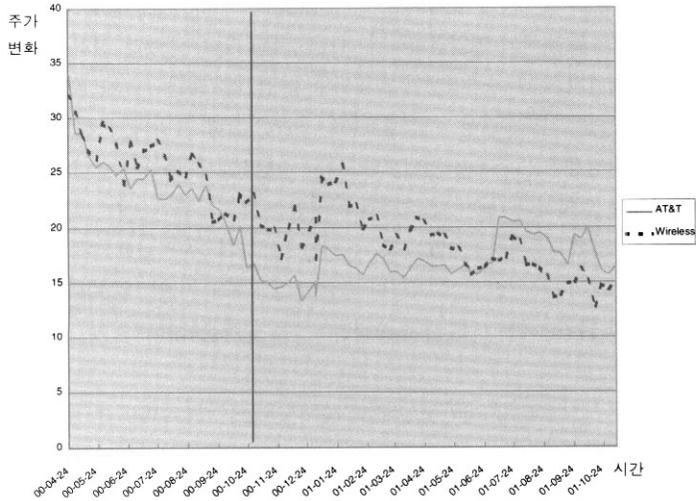
장거리 분야에서 수익성이 악화된 가장 큰 이유는 규제완화로 인한 경쟁격화라 볼 수 있다. 장거리 전화 시장에서는 기존 메이저 업체인 AT&T, MCI Worldcom, Sprint간의 경쟁도 심했지만, 특히 통신법 개정이후 미국의 지역전화사업자(Baby Bell)들이 장거리 전화서비스 부문으로 진출하면서 이들을 저지하기 위한 가격경쟁이 시작되었다. 장거리 부문 2위와 3위인 MCI Worldcom와 Sprint는 출혈경쟁을 선도하면서 시장점유율을 늘려 갔다. 1984년 당시 매출액 기준으로 AT&T는 90%의 시장점유율을 가지고 있었으나, 이후 경쟁격화에 따라 지속적인 하락세를 보이면서 1999년에는 41%로 떨어졌다. 반면, 공격적인 가격인하를 선도했던 MCI Worldcom이나 Sprint의 시장점유율은 조금씩 증가하고 있는데, 1984년 4.5%의 시장점유율에 불과하던 MCI는 Worldcom에 인수되면서 1999년에는 양 기업이 합하여 23.8%의 시장점유율을 차지하였다. Sprint 역시 1984년 2.7%에서 1999년에는 9.9%까지 시장점유율을 끌어올리면서 AT&T를 압박하고 있다.

[그림 7] 미국 장거리전화 시장의 시장점유율 추이



주력 시장이던 장거리전화 시장에서의 매출감소와 경쟁격화에 따른 가격인하는 AT&T의 주가하락을 초래하고 있으며, 이에 따라 AT&T의 경영진들은 주주들로부터 주가부양에 대한 압박을 받게 되었다. 이같은 자본시장에서의 움직임은 AT&T가 사업다각화를 포기하고 구조재편성이라는 대안을 내놓는데 결정적으로 작용한 것으로 인식된다. 그림에서 볼 수 있듯이 그동안 급속히 하락하던 AT&T의 주가는 구조재편성 계획이 발표된 2000년 10월 이후에는 하락폭이 줄어들며 다소 안정되어 가는 양상으로 바뀌고 있다.

[그림 8] AT&T의 주가 변화



기존 경쟁자 뿐 아니라 이동통신의 급성장, 인터넷폰의 확대는 향후 장거리전화 시장에 대한 전망을 어둡게 만들면서 AT&T에 대한 새로운 부담으로 작용하고 있다. 새로운 통신서비스의 보급에 따라 장거리 시장의 규모가 점차 축소되고 있으며, 이는 기업간 과당경쟁을 조장하고 있다. 이미 지난 3년 동안 미국의 장거리전화 요금은 10% 이상 하락하였으며, 장거리전화 시장의 규모는 2004년까지 매년 4%씩 줄어들 것으로 예상됨에 따라 향후에도 장거리전화 시장에서의 수익성은 개선되기 어렵다고 여겨진다.

이같은 장거리전화 시장의 환경변화는 AT&T 뿐 아니라 다른 장거리전화 사업자들에게도 똑같은 경영부담으로 작용하고 있다. AT&T와 가격경쟁을 벌였던 Worldcom과 Sprint는 시장점유율은 증가한 반면, 수익성은 크게 악화되었다. 미국내 2위 장거리전화 사업자인 Worldcom은 장거리 분야의 수익성 악화 등에 따라 2000년 11월 장거리전화 사업부문에 대해 트레이킹 주식을 발행하여 전체 사업을 인터넷사업과 데이터사업이라는 2개 부문으로 재편한다는 구조조정안을 내놓았고, 2001년 6월 주주총회에서 이를 승인받았다. 또한 2001년 3월에는 종업원 6,000명 해고를 주요 내용으로 하는 추가적인 인력조정계획을 발표하였다.

업계 3위인 Sprint 역시 수익성이 악화되는 음성부문 대신 시장이 급성장하는 데이터 부문에 사업의 초점을 두는 전략을 시도하고 있다. Worldcom의 구조조정안이 발표된 후 이틀 뒤, Sprint는 당시 80:20 정도의 비율을 보이고 있는 음성통신 대 데이터사업의 비중을 2003년까지 50:50으로 맞추고, 이후에는 데이터 부문의 비중을 더욱 늘려가겠다는 자구안을 발표하였다. 결국, 장거리전화 사업은 지역전화업체들의 시장진출과 이동통신 및 인터넷폰의 등장으로 인해 향후에도 더욱 위축될 전망이다.

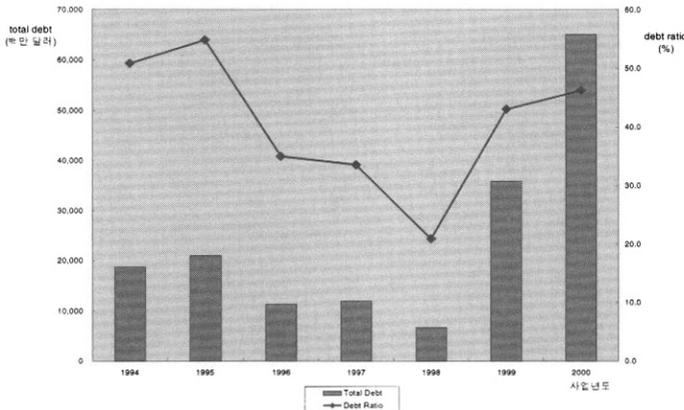
<표 6> 미국 장거리전화 사업자들의 구조조정 방향

<통신사업자>	<추진시기>	<주요 구조조정 내용>
AT&T	2000년 10월-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주력 사업을 소비자, 기업, CATV, 이동통신 등 4개로 나누고 각각 트레이딩 주식을 발행하는 방식으로 회사를 분리한 후, 독립 경영체제로 운영
Worldcom	2000년 11월-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 수익이 줄어들고 있는 장거리 전화 사업을 데이터 사업과 인터넷 사업으로 분리 ▪ 이를 위해 장거리 사업부문에 대해 2001년 초 트레이딩 주식을 발행하고 MCI라는 이름의 계열사로 별도 운영키로 함 ; MCI는 장거리전화 외에 전화접속 인터넷서비스 사업도 운영하게 함 ▪ 반면, 데이터서비스, 웹호스팅사업 등 데이터 사업은 Worldcom의 이름으로 운영되며, 이에 대해 집중 투자 ▪ 2001년 3월 전세계 직원의 6~7%에 해당하는 6000명을 해고한다고 발표
Sprint	2000년 11월-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80 대 20 정도인 음성통신과 데이터 부문의 매출 비중을 2003년에는 50 대 50으로 맞추고, 그 후로도 계속해서 데이터 사업의 비중을 늘려나갈 예정

② 과도한 부채와 신규투자를 위한 자금조달문제

2000년 말 현재 AT&T는 650억 달러의 부채를 가지고 있으며, 또한 신용등급은 정크본드 수준을 조금 엇도는 수준이다. 650억 달러의 부채규모는 1998년 67억 달러에 비해 무려 10배 가까이 증가한 수치이다. [그림 9]에서 볼 수 있듯이 부채비율(Debt Ratio) 자체만으로 본다면 지난 1995년의 54.8%에 비해 2000년의 부채비율이 46.2%이므로 더 낮다고 볼 수도 있지만, 부채의 절대액을 고려해 본다면 1995년보다 3배 이상이다. 또한, 1995년은 높은 부채비율 등으로 인해 자발적인 기업분할을 결정한 시기이기도 하다.

[그림 9] AT&T의 부채비율 변화



정보통신산업이 달아오르던 초창기에는 고속성장이 보다 강조되면서 부채 문제가 그다지 중요하지 않게 인식되었지만, 투자열기가 식기 시작하면서 투자자들의 초점이 수익창출능력으로 이전하였고, 이에 따라 최근에는 높은 신용등급을 가진 거대통신사들조차 신규 자금조달에 어려움을 겪고 있다. 2000년 영국의 BT는 100억 달러 규모의 채권발행을 계획하였으나, 주요국의 규제당국이 은행들에게 통신업계에 대한 대출자제를 경고하는 바람에 발행계획을 취소한 바 있다.

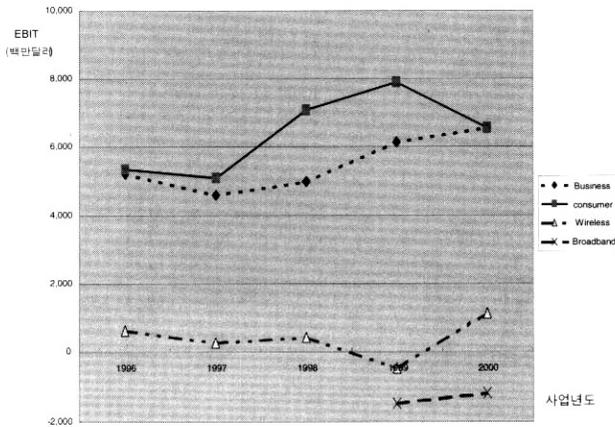
과도한 부채를 지고 있는 AT&T의 경우 현재로서는 성장산업으로의 추가적인 투자를 위한 자금조달이 매우 어렵다. 반면, 미국의 이동전화 및 데이터통신 시장은 매년 두 자리 이상의 높은 성장을 보여왔으며, 이에 대응하기 위해서는 지속적인 투자가 불가피하다. 결국, AT&T의 입장에서는 이동전화 부문과 데이터통신 부문을 분사해서 자체적으로 재원조달을 꾀하는 것이 전체 그룹 차원에서 자금조달을 추진하는 것보다 불가피한 대안이라고 할 수 있다.

③ 케이블TV 부문의 수익성 악화

암스트롱 회장 체제 이후 AT&T는 케이블TV 분야에서 공격적인 M&A 전략을 펴 왔다. 그 결과 1998년 미국내 2위 업체인 TCI를 인수하였고, 1999년에는 미국내 4위 업체인 MediaOne을 잇달아 인수하면서 업계 1위로 올라설 수 있었다. 하지만, 두 기업을 인수하는데 무려 1,100억 달러가 소요되었고, 이를 보전하기 위해서는 2004년까지 매달 28달러 이상의 사용료를 지불하는 760만 명의 가입자를 확보해야 한다.

하지만, 일반적으로 케이블 네트워크는 유선의 안정된 통화품질에 비해 고질적인 기술문제가 남아 있어 소비자 설득이 어렵기 때문에 AT&T로서는 목표한 만큼의 소비자를 확보하기가 어려운 입장이다. 그림에서 볼 수 있듯이 AT&T Broadband 부문은 1999년과 2000년도의 영업손실(EBIT)이 각각 14.7억 달러와 11.7억 달러에 달하고 있으며, 향후에도 당분간 수익성이 크게 개선되기는 어려워 보인다.

[그림 10] AT&T의 Broadband 부문의 사업성과



다각화전략을 수행하면서 진출한 케이블TV 시장에서 AT&T는 M&A를 통해 단숨에 시장점유율 1위로 올라설 수 있었다. 하지만, 케이블TV 시장에서 필요한 핵심역량은 기존의 장거리 시장의 핵심역량과 다르며, 급속한 규모확대로 인한 비효율과 방만한 경영은 계속되는 수익성 악화로 나타나고 있다. 결국, AT&T가 다각화전략을 수행하면서 의도하였던 시너지효과 보다는 오히려 비용이 더 많이 발생하기 때문에 케이블TV 사업을 독립시키는 것이 나올 수 있다.

④ 내부적인 리더쉽 문제

기술이나 시장환경 변화 뿐 아니라 내부적인 리더쉽 문제도 AT&T의 구조조정을 초래한 원인의 하나로 볼 수 있다. 1999년 10월 MediaOne의 회장이었던 Hindery가 사임하는 등 암스트롱 회장 취임 이후 2년 내에 총 6명의 임원이 회사를 떠나 CEO의 리더쉽에 문제가 있음이 제기⁶⁾되었다. 기존 AT&T의 기업지배구조에 2개의 케이블 업체, 새로 취임한 CEO 등이 얽히면서 서로간의 문화적 충돌로 인해 최고경영진간의 갈등이 심각해 진 것이 사실이다. 일부에서는 기업 차원의 구조재편성은 기업지배구조상의 갈등을 봉합하기 위한 하나의 해결책이기도 하다는 의견도 제시하고 있다.

3) 구조조정 이후의 사업부문별 전망

2000년 10월 구조재편성안이 발표된 이래 AT&T의 주된 사업영역은 크게 4가지로 정리되고 있다. 첫째는 소비자 서비스(consumer service)로 지역전화, 장거리전화, 국제전화 등의 통신서비스와 인터넷 접속 서비스, 전화카드 및 번역서비스 등을 행한다. 둘째는 기업 서비스(business service)로 다국적기업, 대기업, 중소기업, 정부에 대해 글로벌 커뮤니케이션 서비스, 네트워크나 e-비즈니스 관련 솔루션 제공, 네트워킹, 호스팅, 메시징과 같은 데이터 및 IP 서비스를 제공한다. 셋째는 무선통신(wireless service) 부문으로 무선전화, 무선인터넷, 무선전화관련 장비 등을 서비스한다. 마지막으로 광대역 서비스(broadband service)부문으로 주요 서비스로는 케이블 TV의 제공, 케이블을 통한 초고속 인터넷 접속, 디지털 비디오와 인터랙티브 비디오, 인터넷 전화 등이 있다.

AT&T Group의 2000년도 매출액은 659억 달러로 전년대비 5.4% 증가하였다. 당기순이익 역시 47억 달러로 전년도 34억 달러에 비해서는 증가하였으나 1998년도의 64억 달러 수준을 회복하지는 못하고 있다. 최근 3년 동안의 사업부문별 수익변화 추세를 보면, 장거리전화 부문의 비중이 점차 줄어드는 반면, 이동전화, CATV, 인터넷과 데이터통신 부문의 비중이 점차 확대되고 있음을 볼 수 있다. 특히 장거리 서비스의 경우 일반고객부문의 매출액이 매년 크게 감소하고 있다는 특징을 볼 수 있다.

6) Business Week, "AT&T: the Problems keep on coming", 1999/10/18, pp.48-55

<표 7> AT&T의 사업부문별 수익비중 변화

사업 부문	수익 (백만 달러)			비중 (%)		
	2000년	1999년	1998년	2000년	1999년	1998년
Consumer Service	18,976	21,854	22,885	28.76	34.91	43.00
Business Service	28,488	27,480	24,285	43.18	43.90	45.63
Wireless Service	10,448	7,627	5,406	15.83	12.18	10.16
Broadband	8,217	5,070	-	12.45	8.10	-
<Total>	65,981	62,600	53,223	100.0	100.0	100.0

구조재편성으로 분할된 AT&T의 각 사업부문별 향후 전망은 다음과 같다.

① Business

AT&T Business는 4개로 분할될 AT&T의 핵심부분이다. AT&T Wireless가 분리되면서 AT&T Business 사업부문도 타격을 받을 것이라는 주장이 일부에서 제기되었지만, 실제로 큰 영향을 받을 것 같지는 않다. 일단 기업이 분할되더라도 AT&T Wireless가 향후 5년간은 AT&T Business망을 사용하기로 했을 뿐 아니라, 경쟁자인 Worldcom의 경우 무선 부문이 없지만 영업에 큰 지장을 받지 않는다는 사실을 보더라도 기업분할로 인한 부정적인 영향을 적을 것으로 예상된다.

향후 AT&T Business 사업 부문에 대해서는 여전히 Worldcom이 제 1의 경쟁자가 될 전망이다. 1980년대 영업을 시작한 이래 Worldcom은 다른 사업영역보다 기업고객에 대한 서비스에 초점을 맞추어 왔으며, 그 결과 세계 최대의 인터넷 캐리어인 Unet을 보유하고 있다. 또한, 1998년 MCI를 인수하면서 MCI가 가지고 있던 장거리 사업을 흡수하였고, 합병 직후 매출대비 세계 5위의 통신사업자로 도약할 수 있었다.

Sprint도 중요한 경쟁자이지만, AT&T나 Worldcom에 비해 규모가 작으며, Baby Bell 사업자들은 뉴욕이나 텍사스를 제외하고는 서비스의 범위가 제한되어 있기 때문에, 결국 당분간은 AT&T와 Worldcom의 경쟁구도가 될 전망이다.

② Consumer

소비자를 대상으로 한 장거리전화 시장은 점차 축소될 전망이며, 기존 사업자들간의 경쟁은 강화되는 한편, Bell 사업자들의 시장진출은 더욱 가속화될 것으로 여겨진다. AT&T Consumer의 또다른 사업영역인 자사 Worldnet에 대한 인터넷 접속은 성장가능성은 지니고 있지만, 장거리 시

장의 부식을 상쇄할 만큼 충분히 성장할 것으로 여겨지지는 않고 있다.

이에 따라 AT&T Consumer에서는 소위 digital subscriber line기술을 이용하여 초고속 인터넷 접속을 제공하겠다는 새로운 계획을 세우고 있다. 또한, 전통적인 전화선을 통해 이루어지는 DSL 서비스를 위해 AT&T는 다른 기업과 제휴할 계획도 세우고 있다.

최근 AT&T는 IDT, LMG와 함께 컨소시움을 구성하여 인터넷전화업체인 Net2Phone의 지분 49%(의결권 60%)를 인수하였다. Net2Phone은 2001년 7월 31일로 끝난 4분기에 약 234억원의 적자를 기록하는 등 수익성이 악화되고 있다. 하지만, MS사가 윈도XP에 인터넷전화 기능을 포함시키는 등 인터넷 전화시장이 향후 확대될 것으로 전망된다는 점과, 이미 상당량의 국제전화를 기존의 전화회선 대신 인터넷 전용회선으로 대체함으로써 비용절감을 실현했다는 점이 AT&T에게 매력으로 작용한 것으로 여겨진다.

향후 이동통신이 점차 장거리를 대체하고, 인터넷폰이 보급되면서 시장이 더욱 줄어들 것으로 전망되는데 비해, 자금조달 수단으로는 트래킹 주식 발행 이외에는 뚜렷한 대안이 없다는 점이 AT&T Consumer가 지닌 고민이라 할 수 있다. 또한, 주주들에게 일정 수준 이상의 배당을 유지해야 하는 의무가 AT&T Consumer를 더욱 곤혹스럽게 만들고 있다. 배당에 대한 의무에 따라 유보이익이 적어지고, 결국 M&A와 같은 전략적 의사결정을 실행할 때 자금동원능력을 약화시키고 있다.

소비자를 대상으로 한 장거리 시장은 기존의 Worldcom이나 Sprint, 그리고 Baby Bell 들과의 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 전망된다. 이와 함께 최근에는 Verizon⁷⁾의 시장진입이 두드러지고 있다. Verizon은 현재는 장거리 시장에서는 4위이지만, 시장확대를 계속 추진하고 있다. Verizon의 전신중 하나인 Bell Atlantic은 RBOCs의 하나로 전체 장거리 전화의 많은 부분이 RBOCs의 영업지역내에서 이루어지고 있기 때문에 커다란 비용투자 없이 기존 통신망을 이용하여 장거리전화 서비스를 제공할 수 있다는 점이 장거리전화시장으로의 진출을 가속화하는 유인이다. Verizon의 또다른 전신인 GTE 역시 36개 주에서 장거리전화 서비스를 제공하고 있으며 500만 명 이상의 가입자를 확보하고 있어 향후 Verizon의 성장과 함께 경쟁구조의 변화가 예상된다.

③ Cable

2000년 10월 구조재편성 계획에 따라 AT&T의 CATV 사업부문은 2002년까지 AT&T Broadband 라는 이름을 가진 독립된 기업으로 분리설립(spun-off)될 예정이다. 현재 Broadband 부문은 미국 내 최대 규모의 CATV 사업자로 CATV, 초고속 인터넷 서비스 등을 제공하고 있다.

1990년대 중반 Bell 사업자들은 비디오 사업에 많은 관심을 보였으나 이 사업이 기술적으로 성숙하지 못하였기 때문에 M&A를 통해 규모를 키운 Bell 사업자들은 비디오 사업 보다는 장거리전화 시장에 먼저 뛰어 들었다. 하지만, 향후 Bell 사업자들은 각 도시에서 초고속 인터넷 서비스

7) Verizon은 1998년 7월 Bell Atlantic과 GTE가 합병을 발표하였고, 2000년 6월 FCC로부터 최종 합병승인을 받아 탄생하였으며, 미국 전역을 대상으로 음성통신, 인터넷, 이동전화 등 광범위한 서비스를 제공하는 종합통신업체이다.

접속을 두고 AT&T와 치열한 경쟁을 벌일 것으로 예상된다.

또한, 2000년 1월 합병으로 탄생한 AOL-Time Warner나 업계 3위인 Comcast도 AT&T Broadband와 치열한 경쟁을 벌일 것으로 전망된다. AOL-Time Warner는 무려 1,660억 달러 어치의 주식교환 방식으로 합병을 발표하여 단숨에 업계 2위로 부상하였다. Comcast는 2001년 7월 AT&T Broadband에 대한 인수를 제안하는 등 규모확대를 위해 노력하고 있다.

이처럼 케이블 시장은 M&A를 통한 규모의 거대화가 여전히 추진되고는 있지만, 일각에서는 우려의 목소리도 제기된다. 그간 인터넷 확산을 위해 쏟아 부은 엄청난 투자가 광대역서비스의 공급과잉을 초래하여 향후 투자수익이 낮아질 가능성이 제기되면서 CATV 산업의 향후 전망을 어둡게 하고 있다.

④ Wireless

AT&T Wireless는 2001년 7월 분할설립(split-off)을 통해 가장 먼저 독립하였다. AT&T Wireless는 이동통신 시장에서 3위 업체이며, 2000년도에 104억 달러의 매출을 올렸으며, 2001년 상반기까지 1,570만 명의 가입자를 확보하고 있다. 하지만, 최근 미국 시장의 위축과 함께 성과가 하락하는 모습을 보이고 있다.

AT&T로부터 분할한다고 해서 AT&T Wireless가 향후 사업수행에 어려움을 겪을 이유는 적다고 여겨진다. 시장의 성장성이나 내부 역량을 볼 때 장래에 높은 경쟁력을 얻거나 좋은 성과를 달성할 가능성도 배제할 수 없다. 오히려, 구조조정을 통해 투자자들에게 AT&T Wireless가 가진 시장가치를 보다 명확히 설명함으로써 자금조달이 용이해질 수도 있다.

AT&T Wireless의 주요 경쟁자로는 업계 1위인 Verizon Wireless, 2위인 Cingular Wireless, 4위인 Sprint PCS 등을 꼽을 수 있다. Verizon Wireless는 이동전화 시장의 1위이며, 미국내 상위 100개 도시중 96개 지역에서 무선통신 서비스를 행하고 있다. 2000년말 Verizon Wireless의 매출액은 142억 달러이며, 가입자수는 1,750만 명으로 AT&T Wireless를 압도하고 있다. 미국내 2위 업체인 Cingular Wireless는 Bellsouth와 SBC의 합작회사로 2,000만 명의 가입자를 확보하고 있지만, 최근 성과가 하락하는 추세이다. 4위 업체인 Sprint PCS는 2,000년 말 가입자수가 985만 명이지만, 2001년도에 예상되는 추가 가입자수가 400만 명에 이르는 등 최근 급속히 성장하고 있다. 또한 Sprint PCS는 전국적인 네트워크가 구축되어 있고 일찍부터 CDMA 기술을 도입하여 이동통신 서비스를 구축했다는 장점을 지니고 있어, 향후 무선인터넷 시장이 확대될 경우 시장을 주도할 것으로 예측된다.

AT&T Wireless의 기본전략 중 하나는 2.5G 서비스를 바탕으로 향후 3G 사업을 적극적으로 추진한다는 것이다. 3G 서비스는 이미 일본이 가장 먼저 시행했으며, 유럽은 일본에 비해 1년 정도 늦을 것으로 전망된다. 반면, 미국은 3G 서비스보다는 다소 속도가 낮은 서비스를 우선 제공할 것으로 여겨진다. 미국에서는 2002년 9월로 예정된 3G 이동통신용 주파수의 추가경매 대상에 오른 주파수 대역이 미 국방부 등 정부기관이 사용중인 주파수와 중첩되는 문제가 제기되고 있는 등, 현재로는 본격적인 3G 서비스를 위한 주파수 대역이 충분하지 않다고 알려지고 있다. 이같은

분위기 속에서 AT&T Wireless는 2001년 중에 네트워크의 40%를 새로운 2.5G 시스템으로 바꾸고, 2002년 중에 나머지 60%를 업그레이드하는 등 2.5G 서비스 강화를 위해 노력하고 있다. 다만, NTT Docomo가 AT&T Wireless에 대해 98억 달러를 투자하면서 전략적 제휴를 맺었기 때문에 전반적인 3G 속도가 다소 빨라질 가능성도 있다고 여겨진다.

5. AT&T의 다각화 및 사업구조조정 사례의 시사점

기업 설립 이후 AT&T는 지금까지 몇 차례의 대규모 사업구조조정 과정을 겪어 왔다. 특히 1990년대 중반 이후 AT&T는 통신산업의 구조개편기를 맞아 공격적인 사업다각화 전략을 추구하였다. 그러나 통합통신서비스를 제공하기 위해 추진했던 적극적인 다각화 전략은 사실상 실패로 돌아가고, 결국 자본시장의 요구에 따른 사업분할이라는 구조조정 압력을 받게 되었다.

1) 시사점과 논의

① 전략적 선택으로서의 사업구조조정

기업설립 후 AT&T는 지금까지 크게 3번의 기업분할을 경험하였다. 첫번째인 1984년의 기업분할이 통신시장 독점구조를 완화하기 위해 정부에 의해 추진된 정책적 조정이었다면, 1995년의 기업분할과 2000년 이후 지금까지 추진하고 있는 사업구조조정은 자발적인 변화라는 점에서 큰 차이를 보인다.

특히 2000년의 자발적인 사업구조조정은 사업다각화 전략의 실패이후 자본시장의 요구에 대응하기 위한 전략적 선택이다. 즉 통신산업의 구조적 변화에 대응하기 위해 케이블통신과 무선통신사업으로 공격적인 다각화를 추구하였지만, 그 결과는 3개의 기업으로 분할되는 구조조정으로 결말이 났다. 그러나 여기서 유의할 점은 AT&T의 입장에서는 다각화라는 전략적 선택의 실패를 사업구조조정을 통해 수습함으로써 나름대로 경쟁력을 유지하고 다음 번의 새로운 전략적 변화를 준비한다는 것이다. 즉 시기적인 문제나 그 효과성에는 이견이 있을 수 있겠지만, AT&T의 지속적인 구조조정에는 항상 자본시장의 논리가 중요한 영향을 미쳤고, 그것이 AT&T로 하여금 나름대로 경쟁력을 유지할 수 있게 해 주었다는 점이다.

예를 들어 장거리전화 부문에서의 수익성 저하되는 상황에서 CATV 사업 투자를 위한 과도한 차입은 자본시장에서 AT&T의 신용등급을 떨어뜨렸고, 이는 성장산업에 투자하기 위한 신규 자금조달을 어렵게 만들었다. 결국, AT&T는 이동통신이나 CATV와 같이 성장가능성이 큰 사업 부문에 대해 투자자금을 조달하기 위해서는 해당 사업부문을 분사시켜 자본시장에서 해당 사업 부문에 대한 투자가치를 독립적으로 판단하도록 만드는 것이 가장 좋은 대안이라 판단했다. 이것은 시장논리에 대한 AT&T의 순응과정이며, 이처럼 자본시장의 논리에 따라 구조조정을 추진하는 것이 AT&T가 경쟁력을 유지해 온 비결의 하나라 하겠다. 이러한 AT&T의 사례를 통해 우리는

사업구조조정은 경영자가 자신의 실패를 자인하는 것이지만, 이것을 토대로 새로운 전략적 대안을 모색할 수 있다는 점에서 사업구조조정은 다각화만큼이나 중요한 전략적 선택이라는 시사점을 얻을 수 있다.

② 다각화의 영역 선정과 추진방법

다각화전략을 택할 것인가 아니면 전문화전략을 택할 것인가, 다각화전략을 추구한다면 관련 다각화전략을 택할 것인가 아니면 비관련 다각화전략을 택할 것인가는 아직도 풀리지 않는 연구 과제중의 하나이다. AT&T의 사례에서도 나타나듯 과연 유선통신사업자가 이동통신사업, 더 나아가 CATV통신사업으로 다각화하는 것이 바람직했던 것인가와 관련해 그것의 적절성 여부를 쉽사리 판단하기 어렵다.

일부에서는 유선통신사업자가 성장성이 높은 관련산업으로 다각화하는 것이 필요하다는 주장을 하고 있다. 유선통신시장의 성장세가 둔화되는 상황에서 유선통신시장을 고수하는 전략은 결과적으로 기업의 미래가치를 포기하는 것이며, 산업의 구조변화와 고객의 니즈(needs) 변화에 대응해 적극적으로 관련사업으로 다각화해 나가는 것이 필요하다는 주장을 펴고 있다. 그러나 다른 일부에서는 유선통신사업자가 자신이 지니지 못한 핵심역량을 요구하는 이동통신, e-Business, CATV 등으로 다각화하는 것은 여유자원의 낭비로 실패하기 쉽다는 이유를 들어 반대한다. 특히 1990년대 말 AT&T처럼 다각화를 추진했던 여러 유선통신사업자들의 경영성과가 기대에 크게 미치지 못했다는 점, CATV나 이동통신, e-Business분야에서 성공한 기업들은 거의 대다수 해당분야에서 전문화를 추구하는 기업이라는 점 등을 반대의 근거로 들고 있다.

이 문제와 관련해 다각화와 관련된 기업의 경영성과가 다각화의 여부 또는 다각화의 유형에 의해 영향을 받겠지만, 그에 못지 않게 다각화의 사업추진방법에 의해서도 크게 영향을 받는다는 점을 고려할 필요가 있다. 즉 유선통신사업자가 이동통신, e-Business, CATV 등의 신생산업으로 다각화할 것인가를 결정하는 선택도 중요하지만, 어떤 방식으로 다각화를 해나갈 것인가를 결정하는 과제도 매우 중요하다. 즉 기업 본체가 직접 다각화된 사업으로 진출할 것인가 아니면 사외분사나 계열사를 통해 다각화된 사업으로 우회 진출할 것인가, M&A를 통해 기존사업체를 인수할 것인가 아니면 사업부나 사내벤처 등을 통해 자체 개발해 진입할 것인가, 처음부터 100%를 투자할 것인가 아니면 해당 분야의 기존회사와 공동투자를 할 것인가 등과 같은 다각화의 사업추진방법이 기업의 경영성과에 보다 큰 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 이 점에서 AT&T의 사례 외에 BT, NTT, NTT DoCoMo, Vodafone, Verizon, KT, SKT 등 주요 통신사업자들의 사업다각화전략과 사업추진방법, 그리고 그들의 경영성과를 상호 비교하는 연구가 필요할 것이다.

2) 구조조정 이후 AT&T의 향후 전망

2000년 10월 구조조정안이 발표된 지 1년이 넘었지만, 이에 따른 긍정적인 효과는 아직 미미한 수준이다. 구조조정 이후 1년 간의 분기별 성과를 볼 때 AT&T Consumer와 AT&T Business의 매출을 계속 감소하고 있다. AT&T Broadband는 그간 지나친 자산투자로 인해 자산규모로는

AT&T의 65% 이상을 차지함에도 불구하고, 2000년 2/4분기 이래 계속 영업손실을 보이고 있으며, 2001년 누적 영업손실은 20억 달러를 상회할 것으로 전망된다. AT&T Wireless 역시 영업이익의 규모가 점차 감소하고 있고, 업계 선두인 Verizon과의 차이도 증가하고 있는 형편이다.

<표 8> AT&T의 구조재편성안 발표 이후 사업영역별 경영성과 변화

사업영역	사업부문	경 영 성 과
소비자 대상의 장거리 전화	AT&T Consumer	<ul style="list-style-type: none"> 기존 경쟁자 및 음성재판매 사업자와의 경쟁 격화로 장거리 부문의 시장점유율, 매출액, 영업이익이 감소하는 추세 분기별 매출액을 보면, 2000년 3/4분기 4.651 백만달러에서 2001년 3/4분기에는 3.822 백만달러로 약 18%가 감소
기업 대상의 데이터 및 네트워크서비스	AT&T Business	<ul style="list-style-type: none"> 2000년 이후 매출이 지속적으로 감소하고 있음 특히, 2001년 3/4분기에는 전기 대비 4.7%의 매출감소와 영업손실을 기록 반면, 경쟁기업인 Worldcom은 최근 3년 동안 음성과 데이터 부문 모두에서 급격한 매출증가를 보이고 있음
CATV 및 인터넷	AT&T Broadband	<ul style="list-style-type: none"> 그간 급속한 규모확대로 인해 Broadband의 자산규모는 1,000억 이상이며, AT&T 전체 자산의 65% 이상을 차지하고 있음 그러나, 2000년 2/4분기 이래로 매분기 마다 계속 영업손실을 기록중이며, 2001년도 누적 영업손실은 20억 달러를 상회할 것으로 전망됨
이동전화	AT&T Wireless	<ul style="list-style-type: none"> 2001년 3분기 매출액은 35억 달러로 업계 1위인 Verizon의 Wireless 부문 매출이 45억 달러와 큰 차이를 보이고 있음 특히, 2000년 4/4분기에 5.6억 달러의 영업이익을 기록한 이후, 경영성과가 계속 악화되고 있어 2001년 3분기 영업이익은 0.2억 달러에 그치고 있음

물론, 시간이 좀 더 지나면서 서비스 집중이라는 AT&T의 구조조정 전략이 성과를 보다 개선시킬 가능성도 충분히 있다. 하지만, 보다 근본적으로 AT&T의 구조조정 시기가 다소 늦지 않았는가 하는 점에 대해서는 검토가 필요할 것이다. 암스트롱 회장이 취임한 1997년 10월에서 구조재편성안이 발표된 2000년 10월까지의 3년 동안 지나치게 낙관적이고 공격적인 투자에 대해 내부적으로도 전혀 제동이 걸리지 않았다는 점도 문제지만, 주식시장에서의 주가의 움직임⁸⁾이나 회계적 성과지표들을 보더라도 이미 이전부터 부실의 징후가 충분히 나타났음에도 불구하고 구조조정이 너무 뒤늦게 시작된 것 아닌가 하는 의문이 제기된다.

최근의 Concert 해체에서도 이런 점들을 또다시 볼 수 있다. 1998년 영국의 BT와 합작으로 설립한 국제통신서비스업체인 Concert는 2001년 10월 16일 AT&T 이사회 결의로 최종 해체가 결정되면서, BT는 약 17억 달러의 손실을, AT&T는 약 53억 달러의 손실을 부담하게 되었다. 네트워크의 과잉공급, 지속적인 서비스 요금의 인하, 모기업인 AT&T 및 BT의 사업과 중복된다는 문제점 속에서 지속적인 손실을 보였음에도 불구하고 경영진의 무관심과 늦은 대응으로 인해 초기 진화에 실패하면서 손실폭이 늘어났다는 점에 주목해야 할 것이다.

8) 한 때 40달러를 상회하던 AT&T의 주가는 2000년 4월에 이미 30달러 이하로 급락하였다.

기업은 환경변화와 이에 따른 전략선택에 의해 끊임없는 다각화와 구조조정을 거치면서 성장하게 된다. AT&T의 사례는 산업구조 및 고객의 니즈 변화에 대응하려는 기업의 적극적인 다각화전략이 항상 성공을 거두는 것은 아니며, 또한 다각화 영역의 결정뿐만 아니라 다각화의 방법과 추진과정도 다각화의 성과에 영향을 미친다는 점을 보여준다. 또한 다각화 전략의 실패이후 이를 수습하기 위한 사업구조조정을 단행할 경우, 그 시기의 선택이 구조조정의 성과에 영향을 미칠 정도로 중요하다는 점을 인식시켜준다.

<참고 문헌>

- Business Week, "AT&T : the Problems Keep on Coming", 1999/10/18, pp.48-55.
- 공영일 (2000), "미국 이동전화서비스시장의 동향", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 2000.4.17
- 공영일 (2001), "AT&T와 Verizon의 사업동향분석", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 2001.5.2
- 김성철 (2000), "AT&T 무선사업 경영체제", 한국전자통신연구원.
- 김진기 (1998), "미국 통신사업자들의 서비스통합(bundle) 전략", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 1998.3.2
- 김진기 (2001), "Concert 해체의 원인과 시사점", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 2001.11.1
- 박광진 (1995), "AT&T의 사업다각화와 해외투자전략", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 1995.4.1
- 박연민 · 이종관 (2001), "네트워크 융합의 진전에 따른 정책적 시사점", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 2001.7.2
- 박진현 (2000), "유·무선 통신의 발전방향에 따른 통신사업자의 전략과 시사점", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 2001.10.2
- 이명호 · 서무정 (2000), "무선인터넷 서비스의 동향과 파급전망", Telecommunication Review, 제10권 6호.
- 이원준 (2000), "AT&T와 Microsoft 분할의 비교", KISDI IT Focus 00-08-04.
- 이장원 (1998), "AT&T의 끊임없는 변신", LG 주간경제 1998.12.2, pp.42-47.
- 이한영 외(2000), "주요 국가간 통신서비스 정책비교 분석", 정보통신정책연구원 연구보고 00-23.
- 이호림 (2000), "패러다임 변화에 따른 통신사업자의 비즈니스 모델의 변화", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 제12권 15호, pp.48-59.
- 임동민 (2001), "AT&T의 조직 재구축계획 추진현황", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 2001.7.16
- 임동민 (2001), "해외 주요 통신사업자의 실적하락 현황", 정보통신정책연구원 정보통신정책, 2001.2.1
- 장석윤 (1999), "AT&T와 BT의 투자사업 : 전략방향과 최근 동향", ETRI IT정보센터, 1999.03.27
- 정보통신정책연구원 (1999), "기로에 선 AT&T", KISDI IT Weekly 99-27.
- 정보통신정책연구원 (2001), "2001년 미 산업전망: 통신산업", KISDI IT Weekly 01-07.
- 정보통신정책연구원 (2001), "거대 통신사들의 수난", KISDI IT Weekly 01-01.
- 조준일 (1999), "종합통신사업 지향하는 글로벌 통신사업자들", LG 주간경제 1999.5.26, pp.26-31.
- 홍길표 · 김도현 · 김현 · 설원식 (2000), "신사업영역 개척을 위한 M&A 활성화방안에 관한 연구", 한국전자통신연구원 연구보고서.
- 홍길표 · 김현 · 설원식 (2001), "정보통신사업자의 경영체제 및 조직혁신에 관한 연구", 한국전자통신연구원 연구보고서.
- 홍길표 · 김도현 · 김현 · 설원식 (2001), "통신산업과 인터넷산업의 융합에 대응하는 주요통신사업자들의 전략적 패턴", Telecommunications Review 제11권 3호, pp.391-407

AT&T Group Annual Report 2001, 2000, 1999

AT&T : <http://www.att.com>

Sprint : <http://www.sprint.com>

Verizon : <http://www.verizon.com>

Worldcom : <http://www.worldcom.com>

전자신문 : <http://www.etimesi.com/>

Diversification strategy and restructuring in telecommunications industry: a case study of AT&T

Wonsik Sul*
Kil-Pyo Hong*
Heon Kim*
Sungchul Kim**

<Abstracts>

AT&T, a major voice and data communications company of the U.S.A., had carried out three restructuring programs since the 1990s: the restructuring of the main body into three separate companies in 1995, the aggressive diversification strategy during 1997-2000, and the restructuring plan in October 2000.

Since October 1997, new designated CEO Michael Armstrong has propelled aggressive diversification strategy that is based on telecommunication services. His main objective is to make AT&T group a service bundling firm that provides data, voice, cable TV, wireless, and internet services simultaneously in order to acquire the economies of scope and the first mover's advantage in newly growing markets. AT&T has expanded its activities to various business domains through M&A, joint venture, or strategic alliances.

However, the performance derived from diversification strategy was below expectation. The low performance and excessive debt that was used to enlarge business activities made AT&T's stock price fell down. In October 2000, AT&T announced restructuring plan to create a family of four businesses. Under the plan, which was expected to be completed in 2002, each of these four businesses will become publicly held and traded as either a common stock or tracking stock.

After analyzing the causes that AT&T has changed the strategies from service bundling to service focusing within three years, we find that changes in market environment and stakeholder's needs influenced AT&T to establish its business strategy.

* Cheonan University

** ETRI