

이동통신시장의 사업전략사례

박 홍 수 *

이동통신은 국가기간시설로서의 공공성과, 생활영역의 광역화와 기술발전으로 인한 소비자들의 효익 추구라는 두가지 측면에서 최근 가장 각광받는 산업으로 부각되고 있다. 따라서 이 사례에서는 이동통신산업의 개념적 이해를 바탕으로 이동통신산업의 흐름을 탐지해내고, 실제로 우리의 이동통신기술 관련 기업들이 구체적으로 어떠한 전략으로 기업활동을 수행해내고 있는지를 파악하고자 한다. 또한 세계 이동통신산업의 정책적 동향과 수요형태 등을 파악하고 국내 이동통신시장의 경쟁관계를 살펴봄으로써 각 해당 기업들이 지향해야할 사업 전략방향을 사례를 통하여 논의하고자 한다.

국내의 개별 이동통신 관련 기업들이 경쟁력 우위를 확보하기 위해서는 첫째, 가격 지향적 사고를 버리고 가치 지향적 사고를 통해서 소비자에게 최대의 만족과 가치를 부여할 수 있는 전략을 수립하고 둘째, 경쟁사업자나 관련사업자들간의 적절한 협력을 통해서 산업자원을 효율적으로 배분함으로써 경쟁의 효율성을 지향해야 할 것이며 셋째, 가격이나 서비스의 품질, 유통경로에 있어서도 마케팅의 기본적 틀이라고 할 수 있는 시장세분화(Segmentation), 목표시장선정(Targeting), Positioning에 의해서 마케팅 자원을 배분하고 세부 전략을 수립해야 할 것이며 넷째, 앞으로의 지구촌 시대를 맞이하기 위한 이동통신기술의 광역화를 추진함으로써 이동통신시장 개방에 따른 경쟁력 손실을 최소화하는 전략을 수립해야 할 것이다.

1. 이동통신산업의 개념적 이해

1) 이동통신산업의 정의

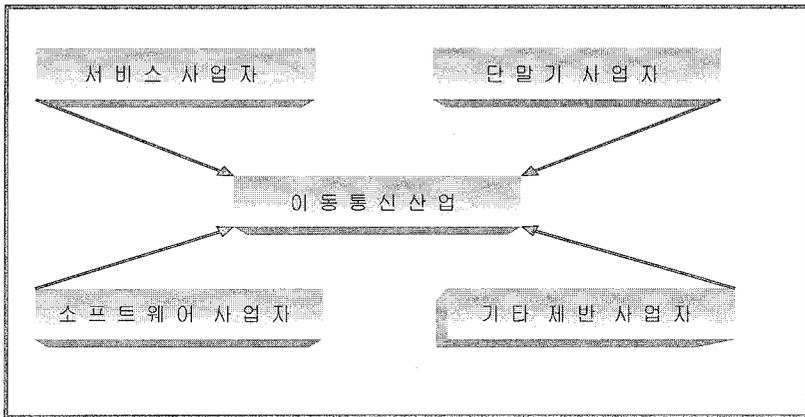
이동통신(Mobile Communication)이란 무선통신의 일종으로 “비고정적이며 이동이 용이한 통신”을 말하는 것으로 차량·열차·선박·항공기 등의 이동성을 가진 이동체가 이동 혹은 정지 중에 행하는 통신이라고 할 수 있다. 그리고 이동통신산업이라고 지칭할 때는 무선

* 연세대학교 경영학과 교수

호출·차량전화·휴대전화·개인휴대통신 등의 이동통신서비스와 관련된 단말기제조업, 소프트웨어 개발업 또는 이와 관련된 제반 산업을 지칭한다.

2) 이동통신의 특징

과거에 교통과 커뮤니케이션이 별개의 것으로 간주되어 왔으나, 이동통신의 등장으로 '교통과 커뮤니케이션의 결합'이 이루어짐으로써, 이동통신은 언제, 어디서나, 어느 곳에 있는 누구와도 통신을 가능하게 하여 인간의 생활 영역을 무제한으로 확장시켰다.



[그림 1] 이동통신 산업의 정의

- 이동통신의 가장 큰 특징은 ①기타 다른 통신수단과 비교해서 이동성이 가장 크다는 점, ②유선통신과 비교해볼 때 비용이 저렴하다는 점, ③포설 및 보완유지의 불필요하다는 점, ④통신시설의 공공성으로 인해 주파수가 한계가 있다는 점 등을 들 수 있다.

2. 이동통신산업의 동향

이동통신산업은 [그림 1]에서도 살펴보았던 것처럼, 단말기 사업자, 서비스 사업자, 소프트웨어 사업자, 기타 제반 사업자들이 구성되어 있다. 하지만 서비스 사업자와 단말기 사업자가 다른 부분에 중복진출한 경우가 대부분이며 사업규모 또한 다른 부분에 비해 큰 것이 사실이다. 따라서 여기에서 언급되어지는 부분은 주로 이동통신서비스 산업분야(Cellular, PCS, 무선호출, CT-2, GMPCS)와 단말기시장으로 한정하기로 한다.

1) 이동통신의 기술정책 동향

1960년대 음성의 전달수단으로서 인식되어왔던 정보통신이 1970년대와 1980년대를 거치면서 음성과 데이터를 동시에 전달할 수 있는 기술로 발전되어 왔고 최근에는 음성과 데이터 그리고 영상을 한꺼번에 전달할 수 있는 기술체계로 발전하였다. 이러한 통신기술의 기술적 진보와 더불어서 이동통신기술은 표준화, 민영화, 다양화, 국제화되고 있다.

(1) 표준화

오늘날 이동전화가 국제화되고 있는 시점에서 국경을 초월한 서비스를 위해서는 국가간 통신을 연결할 수 있는 표준화가 시급한 과제가 되고 있다. 이런 맥락에서 ITU의 연구기관인 CCIT와 CCIR이 표준화를 위하여 활동중이다. 현재의 표준화 진행과정을 보면 CCIT와 CCIR의 규격이 유럽방식을 기초하고 있으므로 과거와는 달리 북미방식이 아닌 유럽방식이 세계표준화로 될 가능성도 있다.

ITU는 2000년대 표준화에 의한 대대적인 실용화를 목표로 하고 있는데, 기술적으로 표준화는 동일한 제품의 용이한 확보, 양산에 의한 저렴화, 통신질서의 유지, 효율적인 전파 이용에의 기여 등의 효과를 가져다 줄 것으로 기대된다. 요즘 이주화되고 있는 UMTS는 근본적으로 국제표준과 새로운 주파수 배정에 대한 협정을 전제조건으로 이루어지는 것이므로 표준화가 선행조건이라고 할 수 있다.

(2) 디지털화

디지털 셀룰러 시스템의 장점은 스펙트럼 사용효율이 좋은 디지털 변복조기술의 응용과 고능력 음성인식코드의 개발, 그리고 열악한 이동 전파환경에 대처할 수 있는 Error Correction Code의 활용 및 Channel Equalizer 기술 등의 응용으로 고품질의 통신 서비스가 제공될 수 있다. 뿐만 아니라 FDMA, TDMA, CDMA 등의 다양한 다중접속 기술의 채택으로 주파수 재활용도를 높힘으로써 가입자 수용용량의 증가를 이룰 수 있으며, ASIC Chip 등의 구현으로 소형·경량화 단말기의 구현이 용이하고, 기지국설비도 소형화 될 수 있기 때문에 소형, 경량 단말기의 구현이 용이하고 기지국 설비도 소형화 될 수 있기 때문에 야날로 그 방식에 비해서 Cell을 더욱 축소할 수 있다. 또한 이동 통신의 취약점인 보안성확보도 가능하고 아울러 Data, Fax등의 비음성서비스도 다양하게 지원할 수 있다.

이러한 장점으로 인해서 미국의 AT&T, 일본의 NTT가 각각 독자적 방식으로 개발을 추진하고 있다.

(3) 다양화

현재 이동통신은 기술의 진전과 수요의 증대에 따라서 서비스가 다양화되고 있다. 무선 호출기서비스의 경우 Tone방식에서 Display방식으로 그리고 음성사서함 방식으로 서비스의 형식이 다양화되고 있으며 최근에는 양방향 무선호출기가 급부상하고 있다. 차량전화의 경

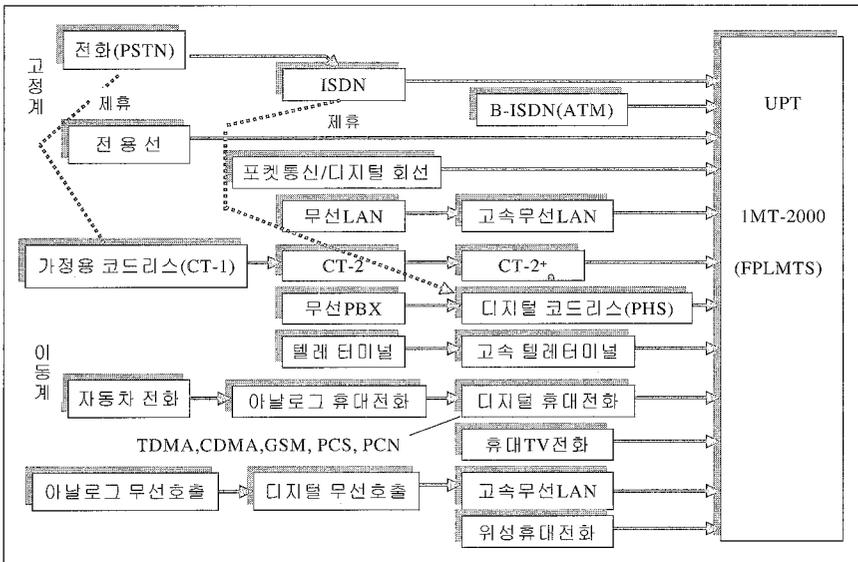
우에도 단순차량전화에서 음성 다이얼 기능으로 다양화되고 있으며, 더 나아가서 음성신호를 전달하던 것에서 각종 데이터 전송으로 다양화되고 있다.

(4) 민영화 및 경쟁체제화

민영화는 근본적으로 이 분야의 사업참여를 자유화시킴으로써 경쟁체제를 형성하여 고객 서비스를 개선하고 이동통신에 대한 수요의 급증에 대처하기 위하여 도입되기 시작하였다.

일본의 경우 1985년 4월부터 민영화를 추진하였고 영국의 경우 자동차 전화는 1985년, 무선호출서비스는 1987년부터 본격적인 경쟁체제화를 시작하였다. 최근에는 독일이 경쟁체제를 도입하였고 그 이외에도 세계의 대부분의 주요나라가 경쟁체제 도입을 추진 중에 있다.

또한 WTO기본통신협상이 타결되고 OECD다자간 투자협정(MAI)등으로 통신서비스 시장의 개방과 경쟁이 세계화되었다. 따라서 통신사업자간 세계적 규모의 전략적 제휴와 합병 및 국내시장에서의 M&A활성화로 사업자가 경쟁이 본격화 될 것이다. 이러한 기술발전 방향에 따라서 이동통신서비스는 [그림 2]와 같이 발전되어 되고 있다.



자료: 한국전기통신공사, 「한국통신 경영과 기술」, 1991. 2.

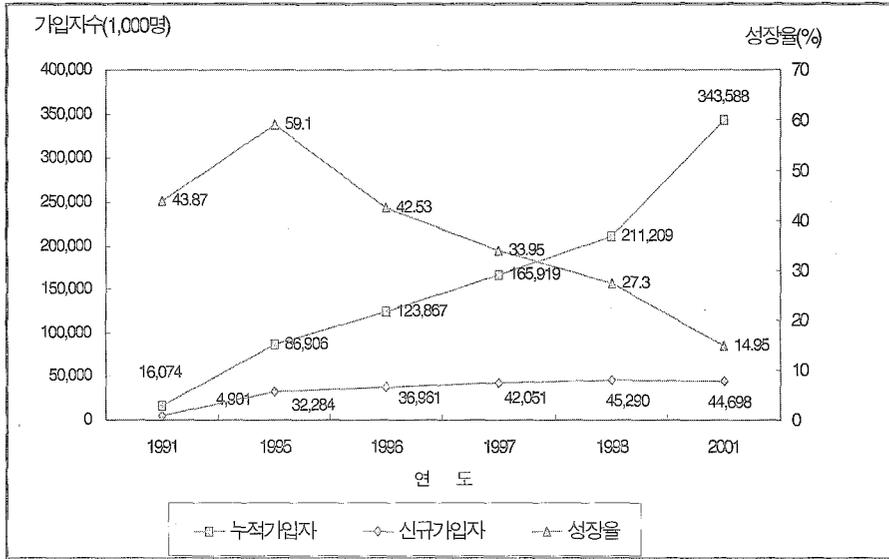
[그림 2] 이동통신서비스의 기술 발전동향

2) 전세계 이동통신산업 현황

전세계적으로 이동통신 가입자는 [그림 3]에서 볼 수 있듯이 매년 급성장하고 있지만 초기의 성장률 보다는 많이 정체되어져 있는 수준이다.

하지만 상대적으로 성장률이 정체되어 지고 있다는 의미 이외에도 시장규모가 워낙 크기

때문에 앞으로의 전망은 매우 밝다고 할 수 있을 것이다.



자료: 「이동통신저널」, 1997년 6월호, p.85.

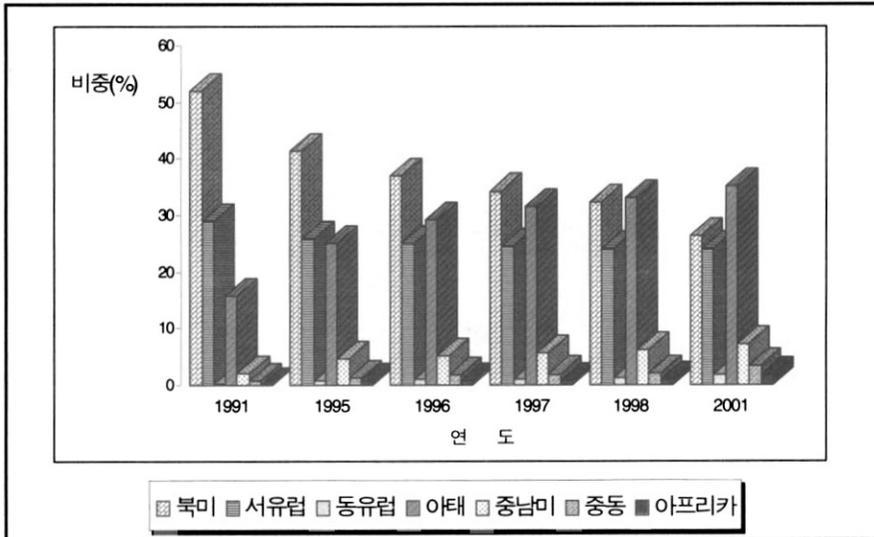
[그림 3] 세계이동전화 가입자 현황 및 전망

또한 [그림 4]에서도 볼 수 있는 바와 같이 1991년도의 가입자는 북미와 서유럽이 전체 시장의 80% 이상을 점유하고 있었지만 점차 경제 개발 바람과 국민소득 증대로 말미암아 아시아 태평양 시장과 중남미 시장이 급속도로 가입자 비중이 증가하고 있으며 97년도에는 아시아태평양 지역이 서유럽을 제치고 전체 비중 2위로 부상하고 있음을 볼 수 있다. 또한 98년도에는 아시아태평양 시장이 세계시장에서 가장 큰 비중을 차지하는 지역으로 부상할 것으로 예상되어지고 있으며 이는 전체적인 이동통신시장의 성장세가 아시아와 중남미에서 연유되었다고 해도 과언이 아닐 것이다

3) 국내이동통신 현황

(1) 이동통신서비스 부분

국내의 이동통신서비스 부분(셀룰러, PCS, CT-2, 무선호출기)은 <표 1>과 [그림 5]에서 볼 수 있듯이 1990년 497,655명에 불과 했었지만 1994년의 무선호출기 시장의 급속한 수요 증가로 인해서 시장규모가 크게 증가하였고 그 이후에는 셀룰러의 시장이 확대됨으로 인해서 전체 이동통신 서비스 부분의 규모는 확대되고 있는 추세이다.



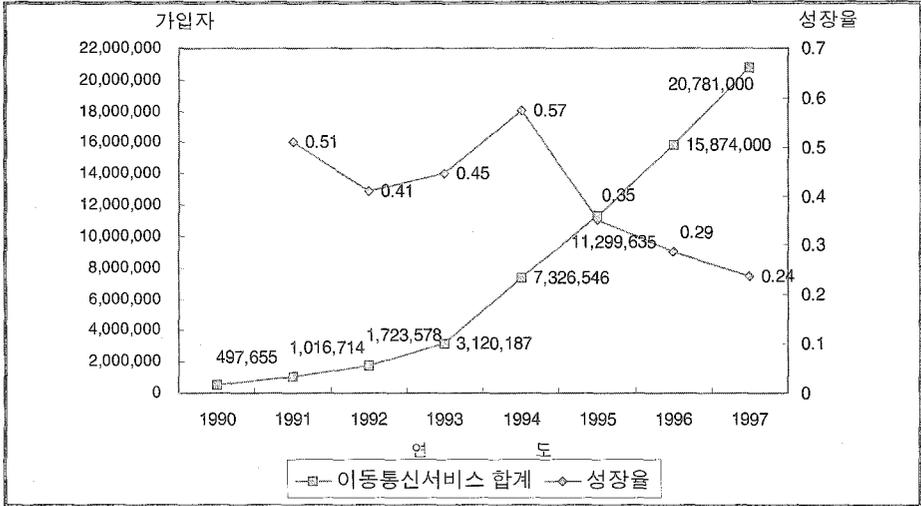
자료: 「이동통신저널」, 1997년 6월호, p.86.

[그림 4] 지역별 이동전화 가입자 비중 추이 및 전망

<표 1> 연도별 주요 이동통신 서비스 부분의 가입자 추이(단위: 명)

구분 \ 연도	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
셀룰러	80,005	166,198	271,868	471,433	960,258	1,641,000	3,181,000	5,466,000
PCS	-	-	-	-	-	-	-	355,000
CT-2	-	-	-	-	-	-	-	775,000
무선 호출	417,650	850,516	1,451,710	2,648,754	6,366,288	9,658,635	12,693,000	14,185,000
합 계	497,655	1,016,714	1,723,578	3,120,187	7,326,546	11,299,635	15,875,000	20,781,000

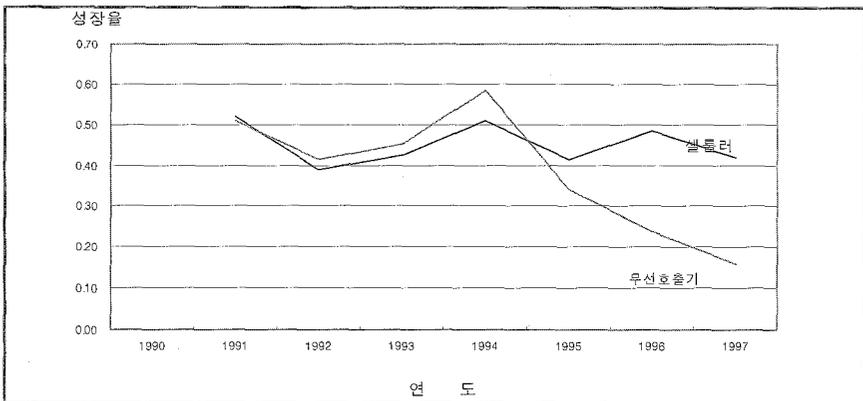
자료: 「이동통신저널」, 1997년 8월호. p.45.



자료: 「이동통신저널」, 1997년 8월호, p.48.

[그림 5] 연도별 이동통신 서비스 부분 성장 추이

또한 [그림 6]에서 볼 수 있듯이 무선호출기 시장의 급속한 성장세 둔감으로 인해서 줄어든 전체 시장 성장률은 97년도부터 서비스가 개시된 PCS 시장과 추후에 개시될 GMPCS, TRS, 무선 데이터를 통해서 전체 규모는 앞으로 더욱 더 확대될 것으로 예측되어진다 (<표 2> 참조).



자료: 「이동통신저널」, 1997년, 8월호, p.51.

[그림 6] 연도별 셀룰러와 무선 호출기의 성장률 추이

〈표 2〉 연도별 이동 통신 서비스의 매출액 추이 및 전망(단위: 억원)

구분	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
셀룰러	684	8,477	19,640	31,264	44,441	56,687	64,640	66,503
PCS	-	-	-	-	2,058	8,132	13,806	22,673
TRS	-	-	-	172	481	894	1,411	1,850
CT-2	-	-	-	1,062	2,555	4,087	6,025	7,733
GMPCS	-	-	-	-	74	299	638	1,133
무선호출	780	8,608	11,665	14,408	16,724	18,612	20,182	21,141
무선데이터	-	-	-	43	183	369	701	1,277
기타	19	12	13	13	14	15	15	16
합계	1,492	17,097	31,317	46,962	66,531	89,094	107,419	122,326

자료: 『이동통신저널』, 1997년 8월호, p.57.

(2) 이동통신 단말기 수요 추이 및 전망

무선통신 서비스의 급속한 보급에 따른 무선통신단말기 수요는 〈표 3〉에서 볼 수 있듯이 95년 6천 2백억원 수준에서 96년에는 셀룰러 가입자의 폭발적인 증가로 인해서 1조 5천억원에 이르렀으며 2001년에는 4조 3천억원 규모로 연평균 23.8%의 고성장이 예상된다. 또한 셀룰러 단말기에 대한 수요는 PCS의 시장 진입으로 말미암아 점차적으로 감소할 것으로 예측되고 있으며 PCS 단말기는 계속 고성장이 예상된다. 또한 CT-2와 무선호출기단말기는 수요포화상태로 말미암아 성장률이 둔화되고 있으며 일정 시점을 기준으로 해서 감소추세로 돌아설 전망이다.

〈표 3〉 이동통신단말기 수요 추이 및 전망(단위: 억원)

서비스	95	96	97	98	99	2000	2001	97-2001
이동전화	4,608	12,142	17,498	19,884	20,020	17,024	11,908	86,334
PCS	-	-	-	3,636	4,432	5,456	9,296	22,820
FPLMTS	-	-	-	-	-	-	8,400	8,400
GMPCS	-	-	-	130	170	400	500	1,200
무선호출	1,546	3,146	3,491	3,716	3,837	3,908	3,957	18,909
CT-2	-	-	1,550	1,494	2,162	2,798	2,788	10,792
무선데이터	-	-	285	555	870	1,965	3,465	7,140
TRS	50	310	1,210	1,380	2,140	2,550	2,780	10,060
합계	6,204	15,598	24,034	30,795	33,631	34,101	43,094	165,655
성장률		151.4	54.1	28.1	9.2	1.4	26.4	23.8

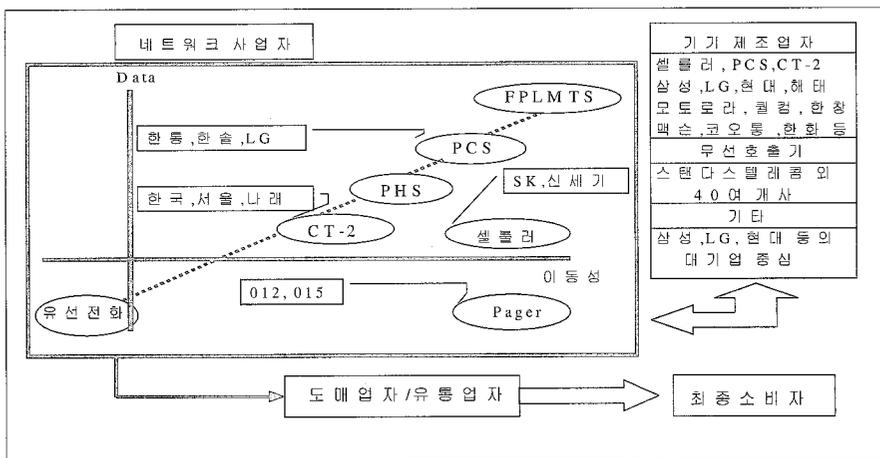
자료: 『이동통신저널』, 1997년 8월호, p.49.

또한 2000년대에 실시예정인 위성을 통한 통합통신 시스템과 화상 전송 서비스의 도입으로 인해서 FPLMTS 단말기의 급격한 증가가 예상됨으로서 2000년대부터는 다시 급격한 증가세로 돌아설 것으로 예측되어진다.

3. 국내 이동통신 사업부문의 시장구조와 경쟁구조

1) 국내 이동통신 사업부문의 시장 구조

국내의 이동통신관련 시장구조는 크게 서비스 제공업자와 단말기 등의 기기제조업체들로 대별될 수 있다. 이동성과 데이터 전송정도를 축으로 할 때 기존의 셀룰러는 뛰어난 이동성과 축적된 통신 노하우 그리고 자본력 등을 경쟁우위로 해서 아날로그 시대에서부터 디지털 시대에 까지 대부분의 시장을 점유해 왔다. 하지만 비슷한 이동성과 기술력, 데이터 전송능력, 셀할당방식의 차별화를 통한 기술적 우위를 바탕으로 해서 PCS가 1997년 하반기부터 서비스를 시작하였고, 기존의 Pager 소유 고객들을 대상으로 발신 서비스를 제공하는 CT-2가 등장하였다. 이는 셀룰러와 비교해서 비슷한 서비스를 제공하면서도 진보된 기술력과 편의성, 저렴한 경제적 가치 등이 덧붙여지는 PCS, CT-2가 셀룰러의 아성에 도전할 만한 충분한 소양을 갖추고 있다고 할 수 있다. 국내 이동통신 사업부문의 전체적인 시장 구조는 [그림 7]과 같다.



[그림 7] 국내 이동통신사업의 시장구조

2) 국내 이동통신사업 부분의 경쟁구조

전통적으로 우리 나라 이동통신서비스는 한국이동통신의 독점적 형태였으나, 1996년 초부터 신세기통신이 서비스를 제공함에 따라 경쟁체제가 도입되었다. 또한 1997년 하반기부터 진행되고 있는 PCS, CT-2 등의 이동통신서비스로 인해서 유사 서비스간의 경쟁도 치열해질 전망이다.

이러한 경쟁상황하에서 서비스간 경쟁 및 사업자간 경쟁이 치열해질 것으로 전망된다. 따라서 이동통신부분의 핵심쟁점 사항이라고 할 수 있는 요금체계, 서비스품질(부가서비스 포함), 단말기가격, 대리점 정책, 전국서비스, 고객서비스 등의 측면에서 각 서비스별로 경쟁구조를 살펴보자.

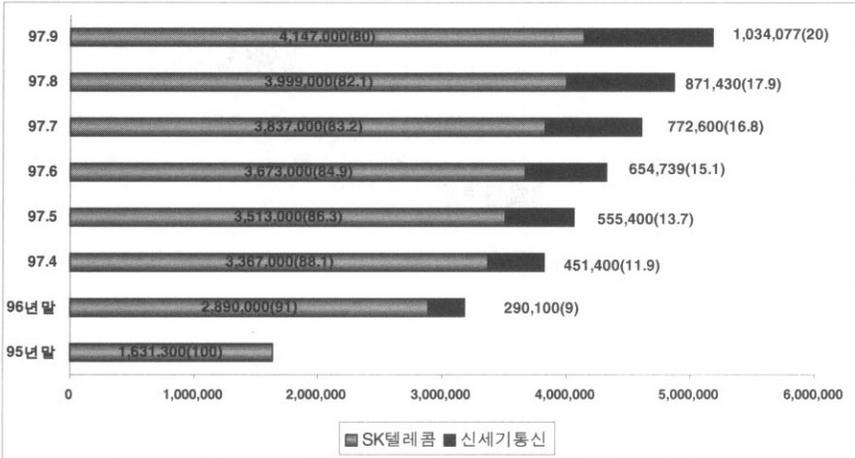
(1) 개관

먼저 셀룰러 시장에서는 서비스 개시 전에는 한국이동통신의 독점체제로 경쟁구조가 형성되어 있었지만 1996년 100% 디지털을 구호로 신세기통신이 제 2 이동통신 사업자로 선정되면서 한국통신 독점체제는 끝이 났다. 이후에 한국이동통신이 SK텔레콤으로 민영화 되면서 신세기통신과의 본격적인 경쟁이 시작되었다.

[그림 8]에서도 볼 수 있는 바와 같이 95년말 유일 사업자로서 100%의 시장점유율을 차지하고 있던 SK텔레콤은 신세기통신의 진입에도 불구하고 91%라는 시장점유율을 차지하고 사실상 독점시장의 형태에 놓여 있었지만 시간이 지남에 따라 신세기 통신의 “100% 디지털”이라는 구호와 전국통화서비스가 운용되면서 SK텔레콤의 시장점유율은 하락추세에 있다

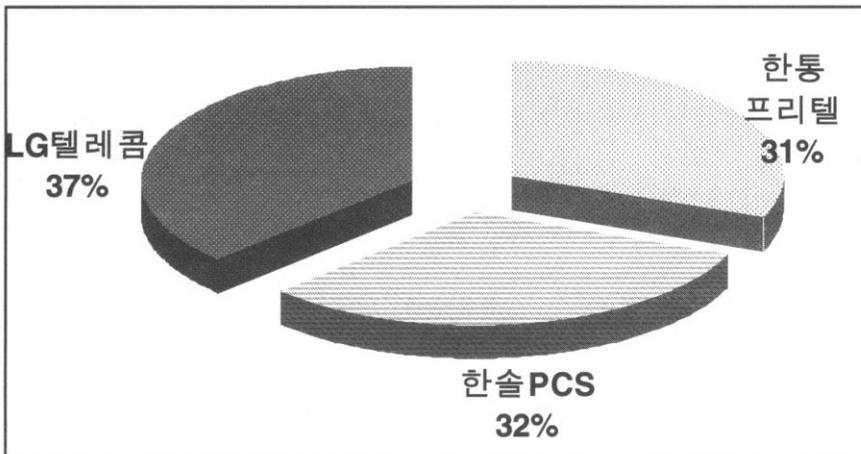
두번째로 PCS 시장은 한통프리텔, 한솔PCS, LG텔레콤이 당초 일정을 앞당겨 97년 하반기 부터 상용서비스를 시작하였는데 아직 서비스 개시 기간이 얼마되지 않는 상태이고 이들 회사의 정확한 예약고객수와 매출액이 집계되어 있지 않는 상태에서 시장판도를 예측한다는 것은 무리가 있지만 [그림 9]에서 볼 수 있듯이 97년 9월20일 현재 예약가입자 수에 따르면 한통프리텔이 100,500명, 한솔이 103,000, LG가 120,000선으로 추정되고 있다. 하지만 시간이 지남에 따라 각각의 자본력과 설비망, 통화품질, 국내 유통망 등에 따라서 이들의 순위는 뒤바뀔 가능성이 많기 때문에 속단은 금물이라고 할 수 있다.

세번째로 무선호출기 시장은 국내 이동통신서비스 사업자의 현황에서도 볼 수 있었던 것처럼 일단 급증하던 수요가 일단은 수그러진 상태이다. 이는 서비스 수준에서 무선호출기 보다 진보된 또 다른 형태의 통신수단이 저가격을 위시하여 시장에 진입한 탓도 있겠지만 어느 정도 수요가 포화 상태에 도달했다고도 할 수 있을 것이다. 무선호출기의 사업자별 가입자 현황을 살펴보면 [그림 10]과 같다.

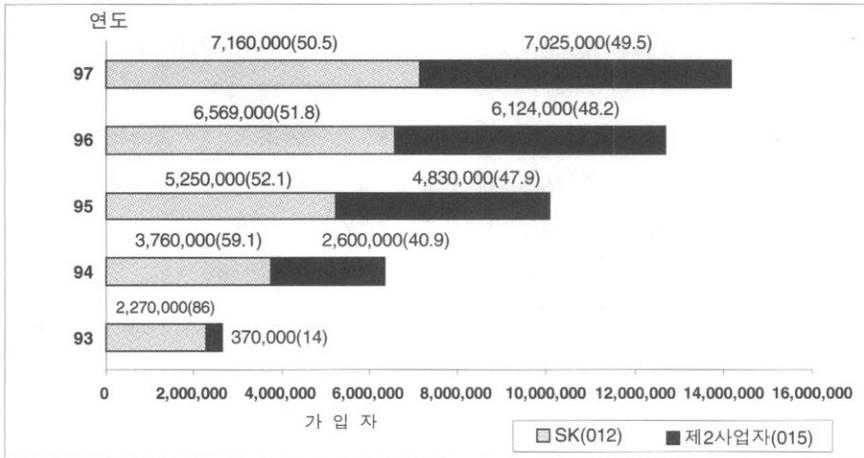


자료: 「TELEWORLD」, 1997년 11월호, p.152.

[그림 8] 97년 9월 현재 셀룰러 시장 가입자기준 시장점유율(1997년 9월 현재)



[그림 9] PCS 예약가입자수 현황(1997년 9월 20일 현재)



자료: 「이동통신저널」, 1997년 12월, p.25.

[그림 10] 무선호출기 가입추이(1997년 12월 현재)

네번째로 씨티폰이라고 불리는 CT-2서비스는 무선호출기로 착신하고 CT-2로 발신할 수 있는 발신전용서비스로 900MHz를 사용하고 있다. 이것은 서비스 영역의 반경이 100-200m로 좁고 보행자 속도에서만 통화할 수 있어서 사무실이나 가정 등의 국지적 연결에 이용되는 코드리스전화의 표준이라고 할 수 있다.

현재 운용되고 있는 CT-2 이용료는 평상시의 겨우 10초당 8원(30KM이상 시외는 15원), 기본료는 5천원-7천원, 가입비는 3만원, 보증금은 4만원 선으로 결정되어 있다. 전국사업인 한국통신은 오는 2001년까지 4단계로 사업을 실시 97년에 93만 5천명(총매출 7백14억원), 98년에 1백 57만 9천명(총매출 1천 7백 39억), 99년에 2백20만 6천명(2천 5백 43억원), 2000년에 2백 85만 2천여명(3천3백96억원), 2001년에 3백 44만 3천여명(4천 3백여억원)을 유치한다는 영업방침을 확정했다. 또 전국적으로 60% 이상의 시장을 확보한다는 전략아래 이미 대리점 설치작업을 종결하였고 전국통화를 무기로 본격적인 덩치 키우기에 돌입하였다. 한편 서비스 전화 계획에 있어서도 단말기 보급 및 기존망을 보완한 직접착신서비스를 조기에 실현하는 한편, 고객지향적 마케팅 실현을 위해 저렴한 다양한 요금제도 추진 및 ONE-STOP SHOPPING 등을 추진하고 있다.

015사업자들도 97년 2월부터 CT-2 기본 서비스 외에 무선호출 통화접속 서비스를 개발하여 상용화하였고 2단계로 착발신이 가능한 서비스로 발전, 그리고 3단계에는 향후 2000년에는 무선 멀티미디어에 FPLMTS망 접속기능까지 CT-2 서비스를 발전시킨다는 계획이다. 그러나 이러한 추진전략에도 불구하고 CT-2는 통신수단의 기본이라고 할 수 있는 착신기능마저 완벽하게 수행하지 못해서 뼈에 의존해야 할 판국이고, 기지국 통화환경이 기존의 휴

대전화에 비해 너무 협소하다는 점, 고속 이동체 안에서 통화가 불가능하다는 점 등이 우선 해결해야 할 점이라고 할 것이다

(2) 서비스 부분별 경쟁구조

당초 1998년 초쯤으로 예상했던 PCS의 상용화가 앞당겨지면서 치열한 경쟁형태가 지속 될 전망이다. 이들의 경쟁 관계를 살펴보면 다음과 같다.¹⁾

① 서비스 품질

셀룰러는 일정 지역을 셀로 나누고 어느 정도 서로 떨어진 셀 사이에서 동일한 주파수를 사용할 수 있도록 하여 주파수 사용 효율을 높인 기술이라고 할 수 있다. 이러한 기술을 사용하는 것은 PCS도 마찬가지이다. 그러나 <표 4>에서도 볼 수 있듯이 셀룰러와 PCS의 차이는 서로 다른 주파수 사용에 있다. 원래 주파수는 높은 대역으로 올라갈수록 직진성이 강해지고 회절성은 약해진다. 이러한 성질은 전파가 미치지 못하는 음영지역이 많이 생길 수 있는 단점이 있고 이 때문에 높은 주파수 대역을 사용하고 있는 PCS쪽이 셀룰러보다 통화가 어렵다고 볼 수 있다.

또 한가지 중요한 사실은 이러한 주파수가 높아질수록 거리에 따른 전파 손실이 커진다. 따라서 기지국에서 동일한 출력으로 발사된 전파를 동일지점에서 받는다고 가정할 때 주파수가 더 높은 쪽이 더 약해진 전파를 받는 것을 알 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 기지국의 출력을 높이거나 셀 반경을 좁게 설계하는 수밖에 없다. 그러나 기지국의 출력을 높이는 것은 기술적으로 제한을 받기 때문에 셀 반경을 좁게 하는 마이크로 셀 설계가 필요하다.

<표 4> 셀룰러와 PCS의 차이

구분	셀룰러	PCS
주파수대	800MHz	1.8GHz
통화지역	전국	전국
변조방식	CDMA	CDMA
셀반경	1-15Km	0.5-5Km
음성부호화	8kbps	13kbps
단말출력	1mW-600mW	1mW-200mW
단말 Mode	아날로그/디지털 이중	디지털 단일
데이터 전송속도	9.6kbps	14.4kbps

자료: 「이동통신저널」, 1997년, 12월호, p.27.

1) 「하이테크 정보」, 1997년 8월 5일.

800MHz대역의 셀룰러는 전파의 도달거리가 1.8GHz대역을 사용하고 있는 PCS보다 2배 이상 더 멀리 가기 때문에 PCS가 셀룰러와 동일한 커버리지를 갖기 위해서는 기지국을 셀룰러의 2배 이상 설치해야 한다는 결론이 나온다. 또한 PCS가 사용하고 있는 고주파는 전파가 직진하다가 반사할 뿐 돌아가는 성질이 약해서 건물 앞에서 전해오는 전파는 뒤쪽까지 미치지 못하며 건물에서는 움직이는 방향에 따라 통화가 끊기는 등의 음영지역이 많다. 또 PCS는 셀룰러에 비해 셀이 많은데 셀이 많다는 것은 핸드오프가 많다는 것을 의미한다. 이러한 사실에 PCS는 기지국 설치시에 서비스 지역을 정확하게 예측해 설계를 하기 때문에 음영지역은 많지 않을 것이고 첨단인 셀 설계 기술을 사용했으므로 커버리지에 전혀 이상이 없다고 반박한다. 또한 PCS는 셀 반경이 작다는 것에 대해서는 통화량이 많은 지역에서 통화자를 수용하기 위해 셀 반경을 줄여야 하는 것은 당연한데 셀 반경이 줄어들 경우 인접 기지국으로부터의 간섭도 줄어들게끔 되어 있어 통화품질은 더 나아질 수 있다고 주장하고 있다.

이동전화의 통화품질을 결정짓는 요인중에 중요한 요소인 보코더 기술은 셀룰러가 8K급 보코더를 사용하고 PCS는 13K급 보코더를 쓴다. 이것은 음성정보를 1초당 셀룰러는 8천개, PCS는 1만 3천개로 잘라서 전송한다는 의미로 13K급 보코더를 사용하는 PCS가 보다 또렷하고 선명한 음성을 전달한다고 할 수 있다.

이러한 여러 가지 상황으로 미루어 보아 기술적인 측면에서 새로 출범한 PCS의 등장은 10여년을 넘게 지켜온 이동통신 업계의 셀룰러에 결코 만만치 않은 상대임을 틀림없다.

그러나 이동통신의 통화품질이란 어느 한 두가지 측면만 가지고 좋고 나쁨을 판단할 수는 없다. 이것은 이동통신이 가지고 있는 지리적 여건, 가입자수, 동시 통화자수, 지역간의 이동상태, 주변소음 등 여러 가지 상황들을 종합해 통화품질이 좋고 나쁨이 결정되어지는 경우가 더 많기 때문이다. 특히 기술이나 장비도 문제이지만 어느 사업자가 더 뛰어난 셀 설계 기술을 사용하였는가 매우 중요하다고 할 수 있다. 또한 소비자들이 질 좋은 통화품을 원하는지 아니면 통화품질은 다소 떨어지더라도 음영지역 없이 통화만 잘되면 그만이라고 생각하는지 등 소비자 개인의 취향에 따라서도 좋고 나쁨의 선택기준은 달라질 수 있다. 따라서 이러한 다양한 선택기준의 기술적 모호성 때문에 어떤 기술이 보다 진보된 기술이라고 언급하기에는 시기상조라는 것이다.

② 가격정책

PCS 요금이 당초 기대했던 만큼 파격적으로 인하되어지지는 않았다. <표 6>에서 볼 수 있듯이 LG텔레콤이 10초당 21원, 한솔PCS는 20원으로 결정되었다. 한통프리텔도 19원 수준에서 조정하였다. 이 가격대는 SK텔레콤의 26원보다 낮지만 신세기통신의 24원에 비교해 보면 격차가 크지 않다. PCS 3사는 당초 13-15원대의 저가 서비스를 계획했지만 전국망 조기 구축으로 투자비가 늘어나 무작정 가격을 인하하기는 어려운 처지가 되었다. 이러한 PCS측의 요금 확정으로 인해서 SK텔레콤 측은 가입보증금 20만원을 2만원인 보증보험금으로 대체하였고 기본요금 또한 대폭 인하한다는 방침 하에 월 기본요금을 2만1천원에서 1만8천원까지

인하하였고 통화료도 28원에서 26원으로 하향 조정했다.

<표 5> 이동통신 5사의 시설상황 현황(1997년 9월 20일 현재)

	SK 텔레콤	신세기통신	한국통신프리텔	한솔PCS	LG텔레콤
가입자수	440만	1백6만6천	10만 500	10만 3천	12만
기지국수	2,789	1,203	1,360	1,500	1,010
지하철 개통구간	1-8호선 분당선, 일산선, 일부 7호선	1-4호선			
단말기종	삼성, LG, 현대 등	LG, 삼성, 퀄컴, 현대, 코오롱	삼성, LG	삼성, LG, 현대, 모토로라	LG, 삼성
대리점수	1,340	800	600 주주사 유통망 KT전화국	1,000	가입점4,000
전국커버리지	98%	93%	93%	93%	85%

자료: 「이동통신저널」, 1997년 10월, p.20.

<표 6> 이동통신 5사의 가격정책

구분	PCS			셀룰러		
	016한솔	018한솔	019LG	011SK	017신세기	
통화량이 적은 사람	기본료	1만원	1만원	1만5천원	1만원	1만2천원
	통화료	35원	35원	21원	42원	36원
통화량이 많은 사람	프리400	원샷프리400	프리미엄C	프리미엄	로얄	
	기본료	5만 3천원	5만 5천원	5만원	5만 5천원	5만 2천원
통화료	15원 (무료통화 4백분)	13원 (무료통화 4백분)	16-18원 (무료통화400분)	19원 (무료통화 270분)	18원	
주말 및 야간 사용이 많은 사람	스페셜	레저		이코노미	레저	
	기본료	1만 3천원	1만 2천원	1만 5천원	1만 5천원	9천 9백원
통화료	9원 (평상시 38원)	8원 (평상시 40원)	월간사용비율 70%이상 5%할인	9원(평상시 46원)	12원(평상시 48원)	
기업용	비즈니스2	비즈니스		비즈니스	비즈니스	
	기본료	13500-15,000	17,000	15,000	18,000	22,000
통화료	19원 (그룹내 17원)	13-16원 (그룹내 15%할인)	5-10%할인 (그룹내 10%할인)	18-22원	20원	
표준요금 (기본료/통화료)	16,500/19원	17,000/18원	15,000/21원	18,000/26원	18,000/24원	
기타	-플러스인터넷 (22,500/19원) -기념일 할인 -특정번호할인	-패밀리 (16,000/18)	-홈콜 (특정번호 할인) -해피콜 (기념일 할인)		-장기가입자 할인	

자료: 「이동통신저널」, 1997년 12월, p.26.

신세기통신도 100% 순수 디지털 서비스 코드분할다중접속(CDMA)방식이 011 아날로그에 비해 도청불가능성으로 대항하면서 SK의 요금인하에 대해서도 보증보험제를 실시하였고 기본요금은 18,000원 수준으로 사용요금은 24원으로 조정하였다. 또한 선택요금제의 활성화나 기존 고객의 사용실적을 기준으로 한 서비스 혜택부여 등의 기타 서비스 정책도 준비중이거나 실행상태에 있어 셀룰러와 PCS의 가격 경쟁은 한층 치열해 질 것으로 보인다.

③ 부가서비스

부가 서비스는 PCS 사업자들이 내세우는 경쟁 무기중 하나이다. PCS사업자들이 부가 서비스를 경쟁무기로 내세우는 것은 지금까지 공급된 셀룰러폰 서비스는 음성통신 위주로 개발됐기 때문이다. 특히 셀룰러폰 단말기는 한글화가 안돼 있어 데이터를 이용한 부가서비스 구현이 어렵다. 이에 비해 <표 7>에서 볼 수 있듯이 PCS 단말기는 데이터 전송을 염두에 두고 개발되었기 때문에 음성통신서비스 외에도 다양한 서비스 제공 가능성이 있다.

<표 7> 셀룰러와 PCS의 부가서비스

셀룰러	PCS
· 단문 데이터 서비스 - 전자우편이 오면 도착과 함께 발신자를 알려주는 서비스 - 증권, 날씨, 등 간단한 생활정보 서비스	· PCS단말기 팩스 전송 · 인터넷 연결이 가능한 웹페이지 연동 서비스 · 은행입금통지서비스 · 비밀번호를 가르쳐준 사람하고만 통화가 연결되는 패스워드허용서비스 · 3인 이상이 함께 통화하는 회의통화
· 착신통화전환	· 발신자의 번호가 표시되는 발신번호서비스 · 자동착신전환
· 부재중 전환	· 결혼 등 기념일을 통보해 주는 축하메시지 · 음성 다이얼 기능
※ 그러나 이러한 서비스는 새로 판매되는 SMS휴대폰에서만 지원되기 때문에 기존 고객은 단말기를 교체해야 한다.	· 매 통화마다 요금을 확인할 수 있는 요금 확인 시스템 · 통화중 대기

그러나 부가서비스는 사업자간 경쟁측면이 있지만, 사용자의 수준이 더 중요하다고 할 수 있다. 국내 이동통신사용자들이 단말기에서 구현되는 다양한 기능사용에 익숙치 않은 것을 보면 이해가 쉽다. 아무리 좋은 부가서비스를 개발해도 사용자들이 익숙치 않기 때문에 사업자가 경쟁요인으로 작용하지 않을 수도 있다.

④ 단말기 가격

셀룰러폰 단말기는 96년말부터 나타난 단말기 가격파괴 정책으로 말미암아서 쓸만한 단말기를 20-30만원에 구입할 수 있다. 물론 80-90만원대의 고가품도 존재한다. 단말기 가격의

차별화에 이어서 특정시기 기획상품도 주요정책으로 자리잡고 있다. 자사 브랜드를 직접 달아 신뢰성을 높이는 “코어 브랜드” 전략도 효과를 보고 있다.

이에 대응하는 PCS 사업자들은 초기 출혈을 각오하고 있다. 사업자들이 연내 목표하는 가입자는 수는 30만에서 100만명 수준인데 단말기 공급은 여기에 크게 못미치고 있다. 최근 PCS단말기를 가장 먼저 선보인 LG정보통신의 경우 크기나 무게, 디자인면에서 셀룰러보다 낫다는 평을 받기도 했지만 이 제품은 결정적으로 대규모의 수요를 충족시켜줄만한 생산능력에는 한계를 갖고 있다. 삼성도 최근 PCS단말기를 시장에 내놓은 상태이다. 단말기의 부족 현상은 단말기 공급업체들의 기존의 97년 11월 시범 서비스, 98년 상용화라는 서비스 사업자들의 당초 일정에 의거해 계획을 추진하고 있기 때문인데, 켈컴 등 외산 단말기를 들여온다 하더라도 상용서비스의 일정 단축으로 말미암아 앞으로도 PCS단말기는 공급부족현상이 지속될 전망이다. 이에 따르는 단말기의 고가격(40-50만원대)을 사업자 부담으로라도 20만원선에서 묶겠다는 각오이다. 한통 프리텔은 가입비와 보증금, 단말기까지 모든 것을 20만원 한도내에서 처리한다는 파격적인 가격정책도 검토하고 있다.

⑤ 대리점 정책

PCS 사업자들의 등장이 이동전화 시장에 미친 영향의 하나는 유통망의 변화이다. 무선 호출기이후 셀룰러폰, 시티폰 등의 등장으로 급격히 늘어난 위탁대리점이 폭증하고 있다.

셀룰러폰까지만 해도 고급형 대리점 위주였다. 그러나 PCS 서비스 등장으로 이동전화가 보편적인 대중서비스로 자리잡고 있다. 우선 전문대리점과 위탁대리점에 이어 이동통신과 전혀 관계없는 일반 대리점에서도 단말기를 구입할 수 있는 조건을 만들어 나간다는 것이다.

“오픈 마케팅”을 가장 강조하는 LG텔레콤의 경우 컨소시엄 주주사의 가전 대리점에서 단말기를 구입, 가입하는 것 뿐 아니라 24시간 편의점, 주유소 등지에서도 단말기를 구입할 수 있게 한다는 전략을 구사하고 있다. 물론 이 같은 대리점 형태가 정착하는 데는 다소 시간이 걸리겠지만 특정지역이 아닌 어느 곳에서도 편하게 구입할 수 있는 조건으로 인하여 빠른 속도로 늘어날 것으로 보인다.

⑥ 고객 서비스

서비스의 품질, 요금정책과 더불어서 중요한 요소로 등장하는 것 중의 하나가 바로 고객 서비스이다. PCS 3개 사업자는 최초로 전화 한번으로 고객의 불만사항을 해결한다는 “원스톱” 서비스를 공통적으로 내세우고 있다. 이미 LG텔레콤은 97년 7월에 고객센터 구축을 완료하였으며 한통프리텔도 8월말 완료하였다.

PCS사업자들의 고객센터는 최근 각광받고 있는 CTI 시스템을 모두 도입하였다. CTI 시스템은 전화와 컴퓨터를 연결, 고객이 전화를 걸어오는 순간 고객의 신원과 위치는 물론 성향까지 한 눈에 파악할 수 있는 최첨단 시설이다. 한편 한통프리텔은 1997년 연말까지 ERP시스템을 구축하여 고객서비스 망과 연결하였다.

셀룰러 사업자들에게 고객서비스는 기존 고객을 유지시키는 측면에서 중요하다. 사업자

들은 새로운 고객관리 프로그램을 도입, 우량고객에게 다른 서비스를 제공하는 계획을 수립해 놓은 상태이다.

⑦ 전국 서비스

전국 서비스가 늦어져 치명타를 입었던 신세기통신 셀룰러 서비스의 전철을 밟지 않겠다는 것이 PCS 3사의 공통된 입장이다. 서비스가 시작되는 98년까지 전체 인구대비 95%, 면적 대비 85% 통화를 달성해 명실상부한 “전국통화”를 이룩한다는 것이다.

전국 서비스가 늦어져 고전을 겪었던 신세기통신도 분발하는 모습이다. 1997년 상반기까지만 해도 700여개에 지나지 않던 기지국을 97년 연말까지 1200여개로 증설해서 완벽한 전국 통화망을 갖추었다.

4. 이동통신 사업자의 경쟁전략

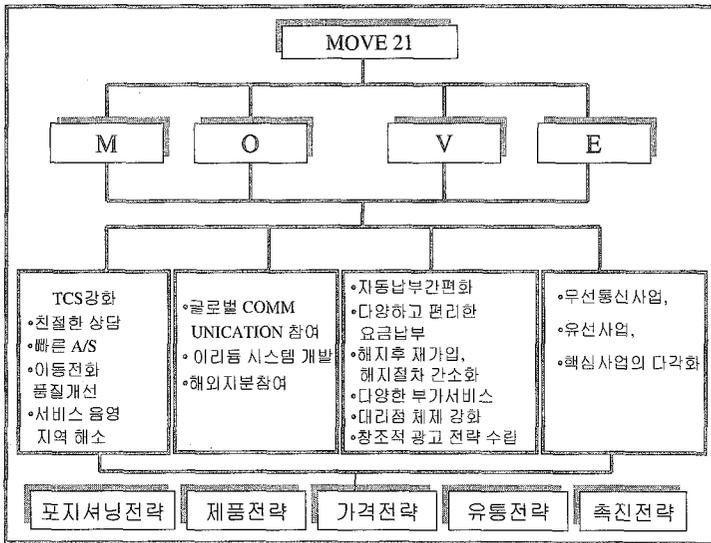
1) SK 텔레콤의 경쟁전략

(1) MOVE21

SK텔레콤은 국내의 통신산업 및 정책 환경의 급속한 변화와 치열한 경쟁 속에서 지속적이고 안정적인 성장을 이루기 위해 대내적으로 무선통신시장에서의 선도적 위치를 유지하면서 대외적으로는 국제 통신 사업에 참여하는 장기적인 계획을 세우고 있다. 이를 위해 기존 서비스의 고도화와 광대역 CDMA방식의 PCS기술, 무선 CATV 기술개발은 물론, 정보산업의 진출, 무선통신 운용능력 향상을 위한 소프트웨어의 개발, 멀티미디어 등을 포함하는 통신 및 정보산업으로의 사업 다각화를 계획하고 있으며, 이러한 사업계획의 성공적 수행을 위해 장기 경영전략인 MOVE21을 적극적으로 추진하고 있다

- “M”은 MOBILE & MULTIMEDIA를 의미하는 것으로 SK텔레콤이 지향하는 사업영역을 나타낸다. SK텔레콤은 현재의 주력사업 분야인 무선통신 분야에서 이룬 자본과 기술력을 바탕으로 정보산업, 영상산업 및 첨단 하드웨어 제조산업 등으로 사업영역을 점차 확대해 나갈 것이다.
- “O”는 무결점 운용/ 경영(OPERATION WITHOUT DEFECTS)을 나타내는 말로써 완벽한 통신시스템의 운용을 통해 효율성을 극대화하고 이를 전반적인 경영시스템으로 확대하여 무결점 경영으로 발전시킨다는 것을 의미한다.
- “V”는 고객의 가치창조(VALUE CREATION FOR CUSTOMER)를 의미하며 기업의 존재이유를 고객을 위한 가치를 창조해 나감으로써 기업의 성장을 추구해 나간다는 것이다.

- “E” 는 구성원의 성장 및 만족(EMPLOYEE GROWTH & SATISFACTION) 을 의미하며 SK텔레콤이 추구하고 있는 대내적인 지향점을 나타낸다. 회사의 성장과 동시에 구성원의 성장과 만족을 통해 양적, 질적 성장을 추구해 나간다는 것이다(<http://www.sktelecom.co.kr/korean/introduction/vision/move21.html>, 발췌).



[그림 11] SK텔레콤의 경쟁전략

(2) 기본 전략²⁾

① 고객 만족과 마케팅 역량 강화

SK텔레콤이 CI개정을 계기로 가장 먼저 주력하고자 하는 부분은 그 동안 고객들의 불만 사항들을 개선, 진정한 국민의 기업으로 거듭나겠다는 것이다. 때문에 지난 한국이동통신 시절의 고객 불만이 통화품질 불만, 요금납부 불만, 자동이체 불안 등 3가지 분야에서 가장 많았다는 자체 조사에 따라 이를 획기적으로 개선하기 위한 전략을 수립하였다. 이를 위해 우선 마케팅 부분에서는 자동납부의 간편화, 다양하고 편리한 요금납부, 해지후 재가입, 해지절차의 간소화, 다양한 부가서비스 제공, 대리점 CS체계 개선 등을 추진하고 있다. 또 TCS(Total Customer Satisfaction)를 강화, 친절한 고객상담과 빠른 A/S활동을 벌여나가고 있으며 이동전화 품질개선과 서비스 음영지역 해소 등 서비스 생산부분에서도 고객들의 불

2) 「월간 셀룰러」, 1997년 5월호, pp.93-95.

만을 해소해 나가고 있다.

특히 SK텔레콤은 서울 구로동에 TCS센터를 새로 설치, 본격적인 고객만족 실현에 나섰다. 자체 CS를 위한 이 센터에는 모두 3백 50명의 CS 요원들이 활동하고 있으며, 특히 고객을 번호가 아닌 이름으로 관리하는 시스템을 구축, 서비스 가입과 해지 등 원스톱 서비스를 가능케 한다는 계획을 세워놓고 있다. 또한 광고에 있어서 SK텔레콤은 기본적으로 기업의 이미지 강조에 맞추고 있다. PCS와의 경쟁이 시작되면서 PCS서비스를 언급한다는 것 자체가 경쟁 서비스 홍보효과가 있을 수 있다는 판단아래 오직 셀룰러 서비스는 011, 이동통신에서 SK텔레콤은 반드시 필요한 사업자라는 것을 설명한다. 그러면서 은근히 PCS서비스를 빗대어 셀룰러 서비스는 기술방식이 중요한 것이 아니라 소비자가 믿고 선택할 수 있는 사업자가 중요하다는 것을 강조한다.

TV광고에서도 인기 텔런트 채시라와 권용운을 광고 모델로 “때와 장소를 가리지 않습니다” 라는 카피로 제품의 이미지를 부각시켰으며 새로운 IMC(Integrate Marketing Communication)전략을 통하여 제품 광고 뿐만 아니라 기업 광고를 부각시키는 “스피드 코리아”와 연계하여 시너지 효과를 창출, 기업광고인 이리듬위성 발사 성공, CDMA기술 해외 전파 및 IMT-2000시험 시스템 개발 성공 등을 소재로 한 기업 PR 시리즈를 통해 통신 선진국으로 가는 “스피드 코리아”, “정보통신이 빠른 나라”를 부각시키고 있다.

② 해외시장개척

고객만족과 더불어 SK텔레콤이 틀어쥔 또 다른 방향은 국내 경쟁을 뛰어넘는 세계진출이다. 이미 96년부터 벌여온 신세기와의 경쟁에 더해 97년말 PCS 3사가 이동전화 시장에 뛰어들으로써 5개 사업자가 본격 경쟁하게 되는 구도를 염두에 둔 포석이다. SK텔레콤이 생존전략으로 내세우고 있는 것은 지난 13년간 쌓아온 내실을 다져 우위를 돈독히 하면서 대외적으로 국제 통신산업에 참여, 글로벌 텔레커뮤니케이션 기업으로 도약하는 것이다.

현재 SK텔레콤이 가장 활발하게 벌이고 있는 해외사업은 인도에서 벌이고 있는 무선호출서비스 사업인데 인도 달미아 그룹, 삼성전자와 합작으로 현재 11만여명 정도의 가입자를 확보하고 있다. 또 삼성전자와 함께 SK텔레콤은 브라질의 라이텔과 컨소시엄을 구성, 브라질 제 2이동전화사업자 선정에 참여중이다. 또 미국의 PCS지분 참여도 고려중이며, 중국, 동남아시아, 더 나아가 선진국의 통신사업에 전략적 투자에도 적극 참여한다는 방침이다. 현재 가장 폭발적인 잠재력을 가지고 지니고 있다고 평가되는 중국에 이미 3년전부터 30여명의 전담팀을 파견, 교두보 구축에 상당한 진척을 보이고 있는 상태로 98년 상용서비스 사업자로서 참여하는 것을 목표로 하고 있다.

한편 GMPCS(위성이동통신)서비스인 이리듬 시스템 개발에 참여, 지난 95년 이리듬 코리아를 설립한 SK텔레콤은 저궤도 위성통신 관문국 설계/시설/운용 및 유지, 국내 통화망 구축 및 마케팅 활동, 기술응용 및 연구개발 등을 통해 98년 초에 전세계적인 서비스를 개시할 계획이다.

③ 다각화 전략

SK텔레콤의 경쟁력 강화의 또 다른 축은 21세기를 대비하는 사업다각화이다. 이를 위한 SK텔레콤의 전략은 무선통신사업, 정보사업, 유선사업, 핵심사업 등 4분야로 나뉜다.

우선 그 동안 축적한 기술을 이용해 페이징, PCS, 플립스, GMPCS, 위성통신 등 무선통신사업을 추진하면서 PC통신 사업, 교통정보 사업, 무선 CATV 등 정보사업, 무선가입자망을 이용한 시내 전화와 초고속망사업 등 유선사업, 단말기 제조와 종합금융 등의 핵심사업 등을 단계적으로 추진할 계획이다.

이중 PC통신 사업은 이미 서비스를 개시하였고, 이를 통해 홈쇼핑, 인트라넷·엑스트라넷 구축 사업, 소프트웨어 개발 사업 등으로 기반을 확장, 기존 통신서비스와 연계되는 부가서비스로 발전시켜나갈 계획이다. 특히 관심을 끄는 부분은 PCS참여와 단말기 제조이다. SK텔레콤은 기존에 불허된 PCS를 “기가셀”이라는 이름으로 추진, 무선통신 발전의 자연스런 연장선상에서 늦어도 1998년 중에는 이를 실현한다는 생각이다. 또 직접 단말기 제조에도 참여해 명실상부한 종합 이동통신서비스 사업자로 발돋움한다는 것이다. 이를 위해서 SK텔레콤은 “서비스 향상과 값싼 단말기 공급을 위해서 단말기 제조회사와의 인수합병을” 검토하고 있다. 결국 사업을 다각화함으로써 시너지 효과를 높일 수 있다는 것이다.

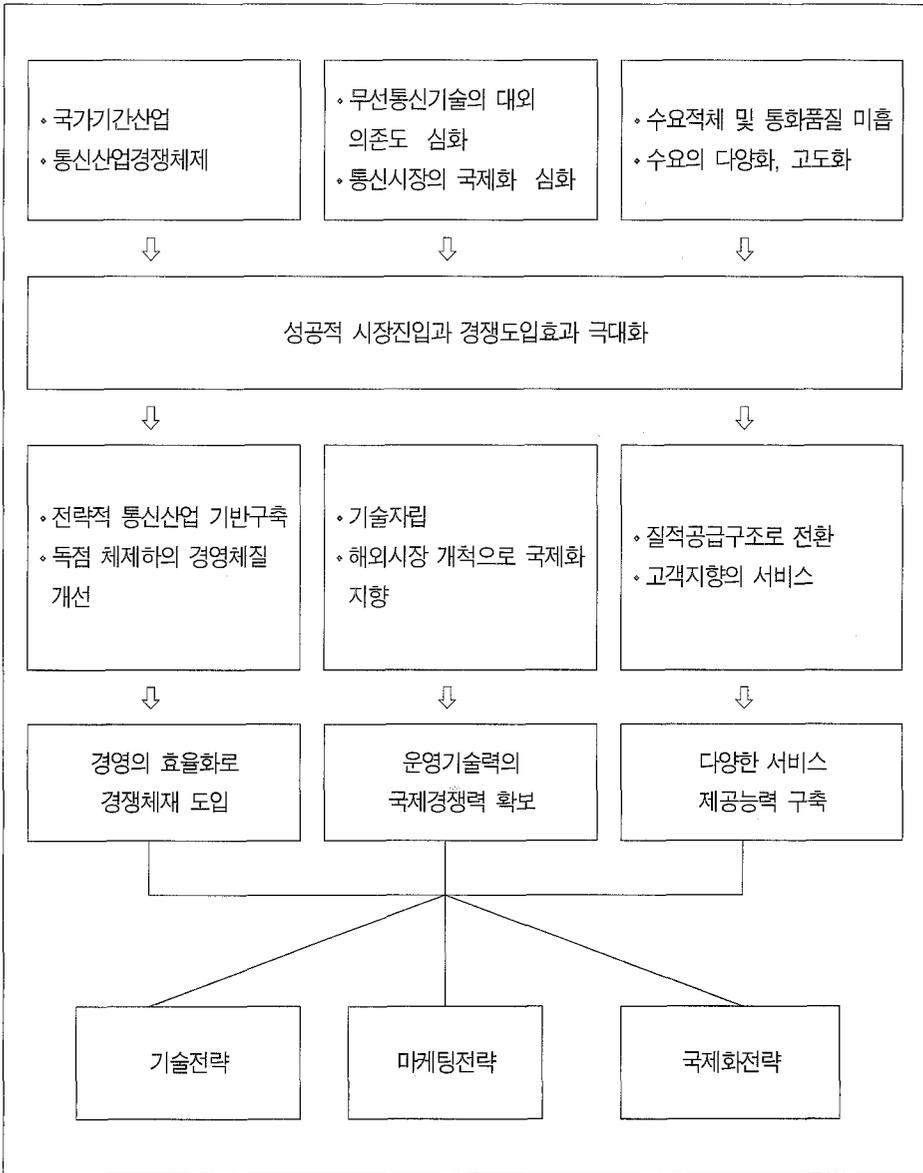
2) 신세기통신의 경쟁전략

기존의 독점적 형태의 국가기간사업으로서 이동통신산업은 많은 모순적 경영방식과 관료적 지배체제가 혼재 되어왔다. 또한 WTO시대를 맞아 통신시장의 국제화가 심화되고 무선통신기술의 대외 의존도가 심화되면서 국내의 이동통신업계의 기술적 노력이 뒤처지기 시작했다. 또한 소비자의 소득증대로 인해서 수요욕구가 적체되어 있는 상태에서 수요의다양화, 고도화가 요구되어졌다. 따라서 제 2 이동통신 사업자로 선정된 신세기통신은 이러한 환경변수에 대응하고자 합리적인 경영관리와 경쟁체제를 도입하고, 운영기술력의 국제경쟁력을 확보해서, 다양한 서비스를 제공하기 위한 능력을 구축하고자 [그림 12]와 같은 기술전략과, 마케팅 전략, 국제화 전략을 계획하고 있다.³⁾

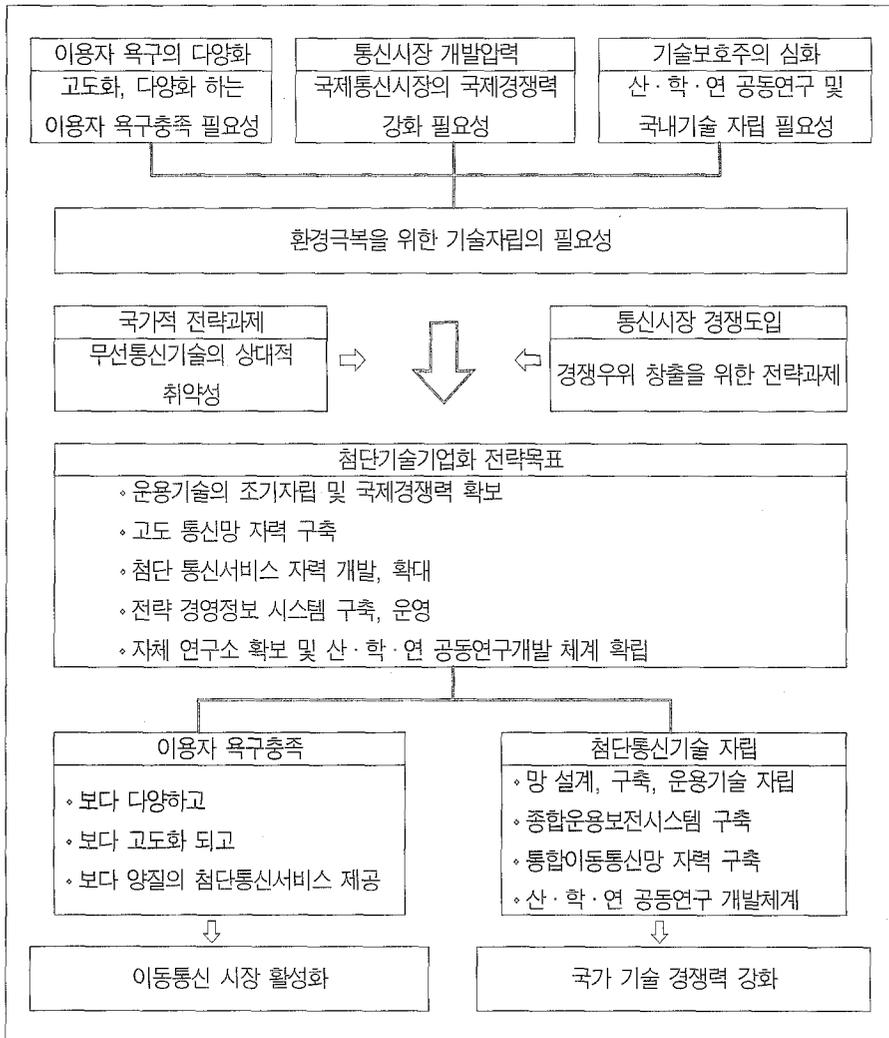
(1) 기술전략

다가오는 21세기에 “고객의 가치를 창조하는 최첨단 통신기업”으로 성장 발전하고 국가통신산업 발전에 기여하기 위해서 신세기 이동통신은 첨단기술의 확보, 운영을 최우선과제로 설정하고 환경변화에 능동적으로 대처하여 경쟁력 우위를 확보함으로써 통신복지실현의 견인차 역할을 수행하기 위해 [그림13]과 같은 기술전략 목표를 수립하고 있다.

3) 「이동전화 사업계획서」, 신세기 이동통신주식회사, 1994년.



[그림 12] 신세기 이동통신의 경쟁전략

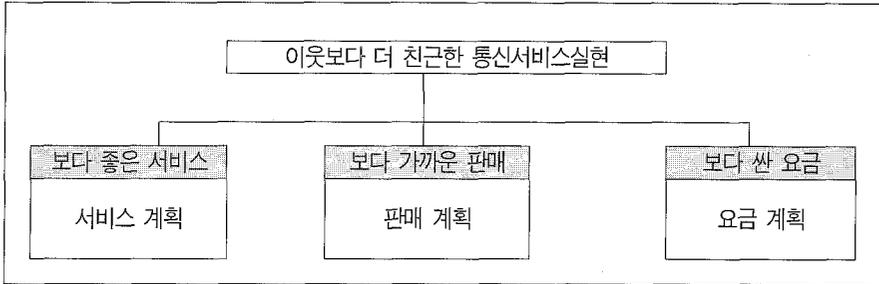


[그림 13] 신세기 이동통신의 기술전략

(2) 마케팅 전략

① 마케팅 목표

신세기 이동통신은 [그림 14]에서 볼 수 있듯이 고객에 보다 좋은 서비스, 보다 가까운 판매, 보다 싼 요금으로 제공하여 “이웃보다 친근한 통신서비스 실현”을 마케팅의 목표로 설정하고 있다.



[그림 14] 신세기 이동통신의 마케팅 목표

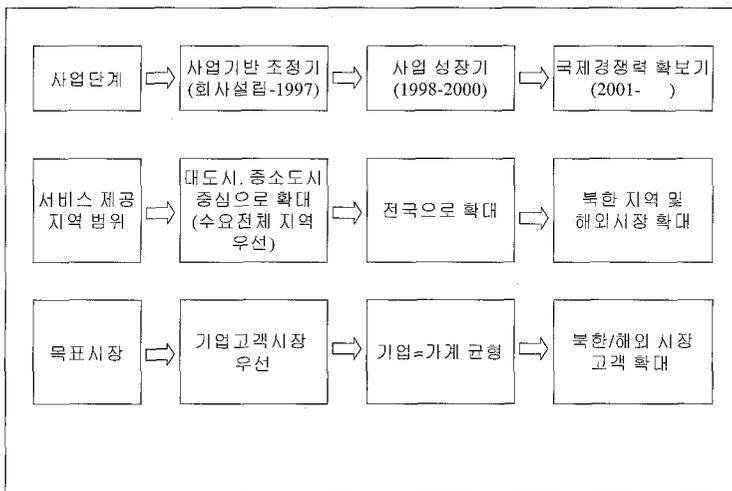
② 마케팅 전략 수립

가. 시장세분화

이동전화시장의 특성 및 고객의 욕구에 기본적 이해를 바탕으로 전략적 경쟁우위 요인을 보다 효과적으로 집중하고, 기존 사업자와 차별화할 수 있는 영업전략을 수립하기 위하여 사업효율성 지향집단, 고객 및 거래처 지향 집단, 출장 지향 집단, 스태프 및 신분 지향 집단, 덜 열성적 집단으로 세분화 하고 단계별 목표시장을 설정하고 있다.

나. 목표시장

21세기 초일류 첨단통신기업을 지향하고 있는 “신세기이동통신”은 중단기적으로는 시장 분석 결과를 토대로 목표시장을 선정하고 장기적으로는 환경 변화와 이동통신시장 구조변화에 대한 예측을 토대로 마케팅 전략의 목표시장을 [그림 15]와 같이 설정하였다.



[그림 15] 신세기 이동통신의 목표시장

다. 사업단계별 마케팅 전략

〈표 8〉에서 볼 수 있는 바와 같이 사업기반조성단계는 이동전화시장에서 성장기에 해당하는 단계로 가입자가 급증하는 단계이다. 따라서 기업목표로 가입자 최대확보에 두고 서비스 지역과 망품질 등의 기본적 제품품질에 대한 소비자의 욕구를 충족시켜주는 전략을 수립하였다. 또한 요금인하 등을 통한 시장침투전략을 사용함으로써 안정적 시장지위를 조기에 확보하고 더불어 제품혁신을 추구하는 전략을 사용하고 있다. 사업성장기단계에서는 이동전화시장에서 성장후반기에 해당되는 단계로 가입자의 증가속도가 둔화되고, 중산층을 중심으로 한 개인가입자가 증가하는 시기이다. 따라서 기본적인 소비자의 욕구이외에 부가서비스나 이용자 서비스 등과 같은 서비스의 차별화를 추진할 것이다.

〈표 8〉 신세기 이동통신의 단계별 마케팅 전략

구 분		사업기반 조성기 (설립-1997)	사업 성장기 (1998-2000)	국제경쟁력 확보기 (2001-)
평가 요 소	이동전화의 제품수명주기	성장전기	성장후기	성숙기
	서비스 시장 특성	◦ 가입자 급증 ◦ 인지도 확산	◦ 가입자 증가속도 둔화 ◦ 이용의 대중화 실현	◦ 안정적 가입자 증가 ◦ 통합이동 서비스 도입 (개인화, 고도화)
	주요 이용자 계층	◦ 기관및 기업고객 ◦ 개인가입자 비중 증가	◦ 개인가입자 중심 (중산층)	◦ 개인통신시대 본격화 (이용의 대중화 실현)
	이용자 요구	◦ 기본적 욕구중심 -망 품질, 서비스 지역 -요금	◦ 기본적 욕구의 충족 ◦ 욕구의 다양화, 고도화 -신규, 고도 서비스 -이용자 서비스	◦ 욕구의 개인화, 복잡화 -음성, 데이터, 영상 -위성통신 -개인휴대통신
	경쟁환경	◦ 2개 사업자 과점체제	◦ 다수사업자 경쟁 ◦ 서비스간 경쟁 본격화	◦ 범세계적 경쟁체제 ◦ 서비스간 경쟁/협력
기본 전략		◦ 안정적 시장지위 조기 확보 ◦ 수익적체 해소 및 통 화 품질 향상	◦ 신규, 고도서비스 도입 ◦ 고객 만족 서비스	◦ 남북통신교류 ◦ 해외시장 개척 ◦ 경영다각화 실현
시장 세분화 전략		◦ 집중화 전략과 차별화 전략 병행	◦ 차별화 전략 본격화	◦ 국내: 차별화 전략 ◦ 국외: 집중화 전략
성장 전략	주요 전략	◦ 시장침투전략 -잠재수요 현재화 -자원가 전략	◦ 제품혁신전략 -기존서비스 고도화 -신규서비스 개발, 도입 -서비스 제품 차별화	◦ 시장개척/다각화 전략 -북한, 해외시장 개척 -신규사업 영역개척
	보조 전략	제품혁신전략	시장침투전략	시장침투전략

국제경쟁력확보단계는 이동전화시장이 성숙기에 접어드는 단계로서 가입자의 증가가 안정화 단계에 접어들면서 이동전화의 대중화되는 시기이다. 따라서 국내의 이동전화 시장에서 사업영역을 확장하여 해외시장을 개척하고 남북통신교류에 기본전략의 초점을 둔다. 또한 국내시장에서는 음성뿐만 아니라 데이터나 영상까지 전송할 수 있는 통합이동통신 서비스를 도입하는 등 이동통신서비스의 질적 향상을 꾀한다는 것이다.

(3) 국제화 전략

신세기 이동통신은 기술, 자본, 인력, 경영관리능력, 기업 문화 등의 경영자원을 합리적으로 결합하여 새로운 가치를 창조할 수 있는 세계기업으로 세계 경쟁력을 확보하여 세계적인 이동통신사업자로 발전해 나갈 것이다(〈표 9〉 참조).

〈표 9〉 신세기이동통신의 국제화 전략

구분	단계별 전략
1단계 (1994-1997) 사업기반 조성기	· 해외기술 협력 체계구축(기술, 인력) · 국제표준화 참여 · 해외정보 시스템화
2단계 (1998-2000) 사업 성장기	· 동남아시아 진출 · 국제 표준화 협력 · 통일 한국을 위한 정부 통신사업 계획에 적극 참여 · 국내외 통신사업자와의 제휴
3단계 (2001-) 국제 경쟁력 확보기	· 차세대 국제표준에 따른 국제간 망전개 · 국제 경쟁력 확보(기술, 인력, 자금) · 세계시장 본격진출(자본 및 기술 참여)

3) 한국통신프리텔의 경쟁전략⁴⁾

(1) 기술전략

① 장비구축전략

한통프리텔의 장비는 삼성과 대우-모토로라에 의해서 “엔드 투 엔드 방식”(교환기, 단말기 위치등록기, 기지국제어장치, 기지국, 단말기 일체를 제공하는 방식)으로 장비 공급과 수선의 연속성을 경쟁무기로 한다. 삼성이 소프트웨어부분에서 강세를 보이고 있으며 모토로라를 중심으로 하는 외산업체들은 하드웨어 부분에서 강세를 보이고 있는 바 이들의 장점을 종합해 사용한다는 전략이다.

4) 「월간 셀룰러」, 1997년 9월호.

② 셀플래닝

최적의 망 설계를 통한 통화품질에 있어서 셀플래닝은 회사의 사운을 걸어도 좋을 만큼 중요한 작업이다. 프리텔의 셀플래닝을 담당하고 있는 업체는 쌍용정보통신과 영국의 쿼오션트(Quotient)사의 전문인력이 파견되어 이를 돕고 있다. 이러한 전문인력을 바탕으로 다른 PCS 사업자와 차별화시킨 점은 기지국 사이트의 중심을 한국통신의 기존 전화국사를 기본으로 했다는 점이다. 셀플래닝의 스타트가 타사보다 6개월 가량 늦었지만 97년 10월 상용서비스를 가능하게 했던 것도 이 때문인데 프리텔은 이미 가장 좋은 입지에 놓여있는 기존 전화국사를 이용함으로써 시간을 절약할 수 있었을 뿐 아니라 체계도 쉽게 잡아갈 수 있다는 것이다. 또 이러한 기존 시설 이용으로 전용선의 거리가 짧아진 것도 큰 장점이다.

③ 커버리지 확대 전략

11월말 1400여개의 기지국을 설치하였으며 인구대비 95%이상의 커버리지를 보장할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 또한 지하지역에서도 PCS타사와의 제휴로 지하철이나, 백화점 지하상가 등의 음영지역에도 커버리지 확대를 추진하고 있다.

(2) 마케팅 전략

① 제품전략

이동전화망의 구성요소중 약 95%가 유선망이므로 이동전화망의 품질을 결정하는 관건은 유선망 운용관리능력에 있다고 할 수 있다. 이점이 오랜 통신망 운용경험과 망노하우를 갖고 있는 한국통신프리텔의 고감도 품질서비스의 장점이다. 또한 한통프리텔은 또한 경쟁 사업자가 따라올 수 없는 "3i-PCS서비스"를 제공, 차별화를 기할 방침이다. "3i-PCS서비스"란 첨단 지능망 기술을 이용하여 음성정보서비스, 신용통화서비스 등 지능형 서비스를 제공하고 유무선 통합 상품 개발을 통한 통합 서비스, 지능망 통합서비스를 제공하며 언제 어디서나 고객의 요청을 수용할 수 있는 원스톱 서비스를 통해 고객과 항상 호흡을 같이 하는 (Interactive)서비스를 말한다. 이와 함께 한통프리텔은 전화와 컴퓨터 데이터 베이스를 통합 운영하는 최첨단 기술인 CTI(Computer Telephony Integration)를 활용한 고객센터를 97년 8월에 완료해서 고객만족에 힘쓰고 있다. 그리고 PCS통화품질 확보 및 운용보전체계 구축을 위해 97년 4월 일산에 "PCS 종합시험센터"를 개관해 사전 문제점 발굴 등을 통한 PCS016품질의 지속적인 보안을 추진하고 있다. 이곳에서는 통신망 구성에 들어가는 교환기, 기지국, 안테나 등 모든 구성요소를 종합적으로 시행하는 것으로 모든 장비들은 이곳에서 충분히 안정성을 검증받은 후에 실전 배치된다.

또한 전국적인 PCS망 관리를 안정적으로 운용키 위한 NMS(망관리시스템)를 개발해 이를 토대로 한 PCS 종합관리센터를 97년 10월말에 구축했다.

② 가격전략

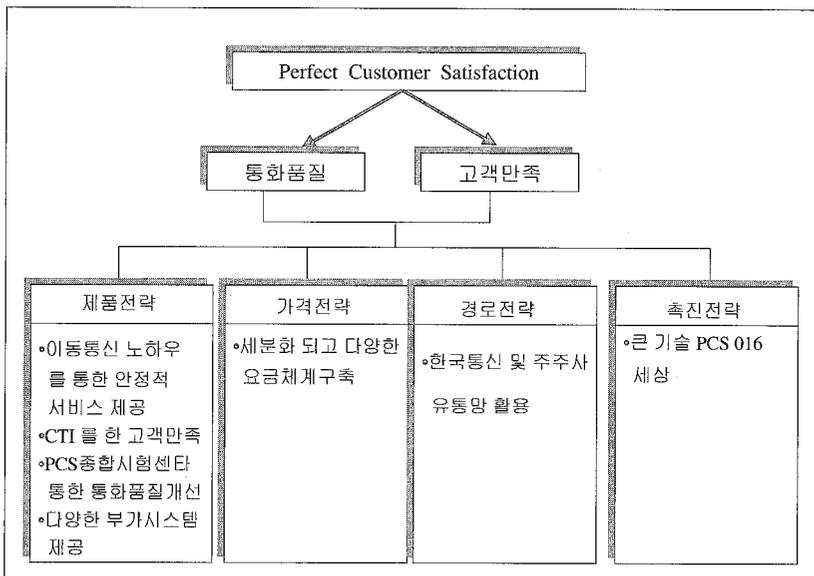
한국통신 프리텔은 통화량에 의해서 표준요금체계가 달라지는 요금부가의 차별화를 통해서 서로 다른 목표시장의 고객에게 적절한 수준의 요금체계를 적용하고 있다.

③ 경로전략

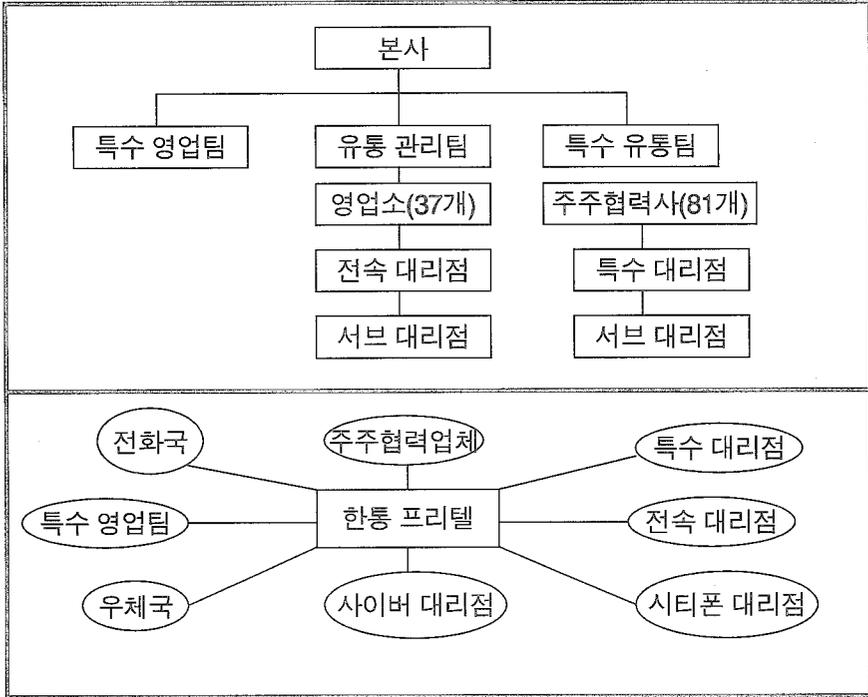
한통프리텔의 유통망은 크게 특수영업팀, 유통관리팀, 특수유통팀 등으로 구성된다. 특수영업팀은 대규모 법인가입자를 유치 관리하는 업무를, 유통관리팀은 허부에 영업소 조직을 두면서 전속 대리점을 관리하는 업무를, 특수유통팀은 주주협력사를 통한 가입자 유치 및 관리 업무를 담당하고 있다. 한통프리텔의 유통은 자사 주주업체들을 전략적으로 최대 활용한다는 것이다. 실제로 한통프리텔은 주주사와 협력계약을 맺을 때 주식 지분에 따라 많게는 2백만명(대우그룹), 적게는 1천명까지 모집 가입자수를 업체마다 할당했다. 또한 한가지 주목되는 부분은 주주협력사 중에서 전속대리점과 똑같은 업무를 수행하는 “특수대리점”이란 것을 운영한다는 것이다. 그 대표적인 업체가 (주)한빛아트와 중소기업협동조합중앙회로 이 특수대리점은 전속대리점의 자격에는 미달되나 PCS대리점을 원하는 판매점들을 또 하나의 유통조직으로 구성하는 것이다.

④ 촉진전략

한국통신프리텔은 ‘큰기술 PCS016세상’을 슬로건으로 기존 한국통신이 모체라는 것을 부가시킨다. 특히 한국통신프리텔은 통신사업을 해온 자신감과 기술력을 바탕으로 소비자들에게 신뢰감을 심어주는 캠페인성 광고에 주력하고 있다. 또한 TV광고에 있어서는 영화배우 신현준과 고소영을 모델로 016의 우수성을 강조하며 잘들리고 또렷하게 들린다는 것을 강조하기 위해 “소리가 보인다”라는 카피를 이용해 제품의 이미지 뿐만 아니라 큰 기술 016PCS를 함께 부각시키고 있다.



[그림 16] 한통프리텔의 마케팅 전략



자료: 「월간셀룰러」, 1997년 9월호, p.62.

[그림 17] 한통 프리텔의 유통망 조직

4) 한솔 PCS의 경쟁전략⁵⁾

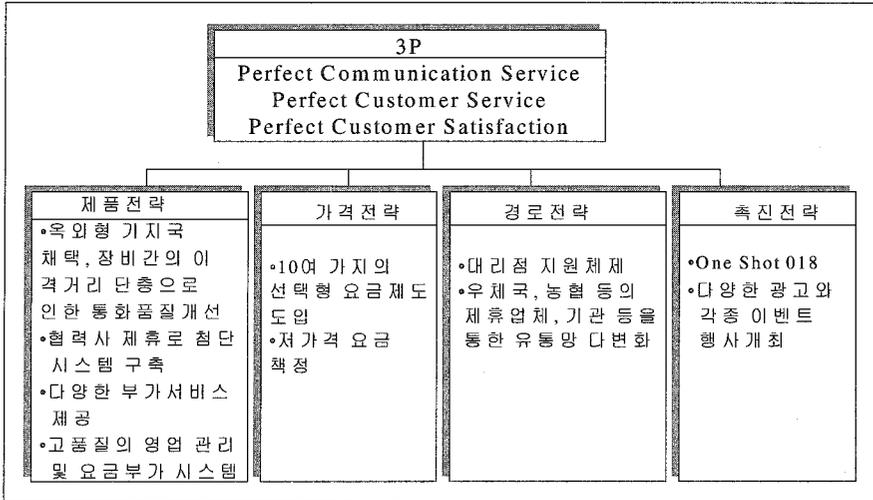
(1) 제품전략

100% CDMA 디지털 방식에 1.8GHz대의 높은 주파수와 13Kbps 보코더를 사용한 PCS라는 구호로 통화품질의 최강자라는데 이미지를 맞추고 있다.

기존의 셀룰러 보다 1.6배나 세밀하게 음성신호를 처리함으로써 훨씬 깨끗하고 또렷한 통화품질을 보장하며, PCS망의 전파특성을 철저히 분석한 망설계로 기존 셀룰러보다 빌딩내 통화품질이 우수하다는 것을 느끼게 한다는 전략이다.

또한 옥외형 기지국 채택으로 인한 비용절감과 안테나와 장비간의 이격거리 단축에 따른 전력손실 감소로 옥내용 기지국 보다 통화품질이 더욱 우수할 것이라는 점을 내세우고 있다.

5) 「이동통신저널」, 1997년 8월호, pp.40-57; 「월간셀룰러」, 1997년 9월호, pp.56-71.



자료: 「월간셀룰러」, 1997년 9월호, p.68.

[그림 18] 한솔PCS의 경쟁 전략

일사분란한 단일 경영체제 아래 고품질의 영업관리 및 요금부과 시스템인 CCBS(Customer Care & Billing System)와 고객 서비스 센터 시스템 등 최상의 영업시스템을 기반으로 통신시장 경쟁에서 확실한 비교 우위를 점하고 고객에게 일관성 있는 양질의 서비스를 제공함으로써 고객만족을 최우선으로 생각하는 영업전략을 지향해 나간다는 계획을 가지고 있다. 그리고 중요한 메시지나 정보를 단말기의 액정화면을 통해 제공하는 단문 메시지, 음성을 이용해 자동으로 전화를 걸 수 있는 음성인식다이얼링, 가입자 단말기의 전원이 꺼져 있거나 통화중 또는 음영지역에있는 경우 가입자의 음성사서함에 자동연결되어 메시지를 전달할 수 있는 음성 사서함 등을 비롯해 팩스사서함, 자동연결, 착신전환, 회의통화, 통화중 대기, 발착신 금지 등 매우 다양한 부가서비스를 제공하고 있다. 여기에도 최근에는 PC와 연결 데이터 및 화상, 동영상 전송 등을 가능케 함으로써 단말기 하나로 멀티미디어 서비스를 실현할 수 있도록 하는 각종의 첨단 부가서비스를 지속 개발 중이다.

(2) 가격전략

한솔은 한국후지쯔와 공동개발한 영업관리시스템 CCBS를 운영하는 한편 10여가지의 선택형 요금제도를 마련함으로써 사용자들이 자신의 통화유형 및 취향을 고려 가장 효율적이고 유리한 방식을 자유롭게 선택할 수 있도록 할 계획이다. 가입보증금의 경우는 기본적으로 보증보험으로 대체함으로써 면제효과를 유발할 수 있도록 하며, 5만원으로 책정된 가입비의 경우도 예약가입자의 경우 할인 또는 면제혜택을 부여한다는게 한솔측의 전략이다. 또한

PCS는 셀룰러 보다, 한술은 다른 PCS보다 싸다고 강조한다. 그럴 수 있는 근거로 다른 사업자와는 달리 옥외형 기지국을 설치함으로써 부지임대료 및 시공비를 절감시키는 효과를 발생시키는 등 망구축단계에서부터 경제적, 합리적 자금운영을 통하여 투자비를 낮출 수 있었기 때문으로 설명하고 있다.

(3) 경로전략

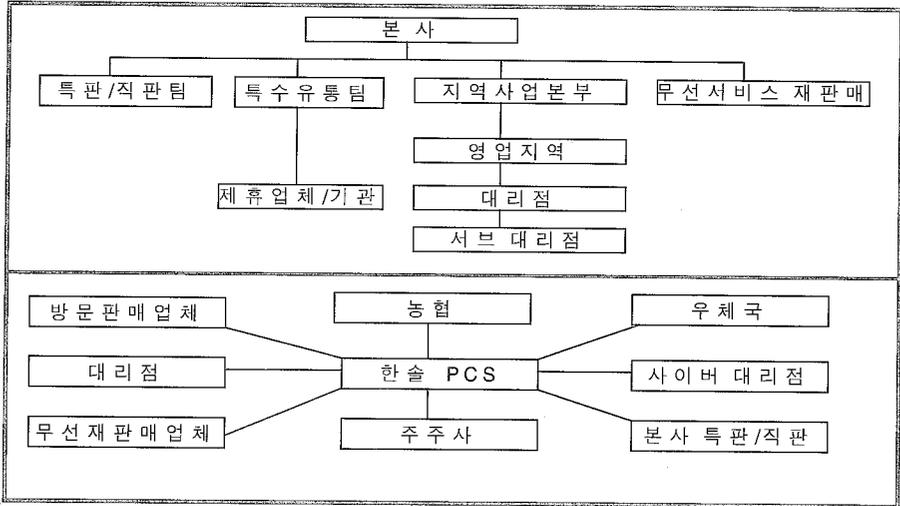
한술PCS서비스 유통망의 특징은 한마디로 말한다면 '대리점을 밀어주는 전략'이라 말할 수 있다. 지역사업본부, 특수유통팀, 특판·직판팀 등 상부조직을 축으로 법인 가입자와 일반가입자 공략에 나서는 체계로 돼 있다. 특수유통팀은 우체국, 농협, 사이버 대리점 등 제휴업체 및 기관 등을 통해 가입자를 유치하고, 법인가입자 집중유치하는 특판·직판팀, 대리점을 총괄 관리하는 지역사업본부 등으로 업무 영역을 나눌 수 있다.

유통망의 핵심은 역시 지역사업본부→영업지역→대리점→서브대리점으로 이어지는 라인인데 실제적인 가입자 유치 및 관리권을 대리점에 부여하면서 대리점의 권한과 역할에 비중을 두었다는 점이 한술의 전략이다. 이는 유통망의 창구 단일화를 추구하는 식인데 실제로 한술의 이러한 전략은 타 사업자와의 차별화는 물론 대리점들편에서는 전략이라는 평을 듣고 있다.

또 하나 한술 PCS의 경로전략은 바로 우체국, 농협 등을 이동통신 유통망으로 이용하는 것이다. 우체국, 농협은 전국 요금수납 업무를 할 수 있고 전국 요소요소에 박혀 있어 유통망으로는 제격이라는 말을 듣고 있다.

Oneshot018의 브랜드로 기존 셀룰러의 불만인 통화적체, 통화불량 등을 과감히 거론하여 PCS만이 이것을 해결할 수 있다는 점을 강조한다.

한번에 시원하게 통한다는 컨셉의 TV CF를 3사 중 가장 먼저 시작한 한술 PCS는 가장 광고를 많이 하는 것으로 알려져 있다. 특히 원샷은 한술 PCS가 한번에 업계 1위에 올라서겠다는 기업 의지와 기존 셀룰러의 모든 문제점을 한번에 시원하게 해결한다는 기술적인 의미가 담겨있는 브랜드이다. 주목할 것은 기술적인 부분에서 약세라는 "잘못된 인식"을 불식시키기 위해 한술 PCS는 시스템 장비는 삼성과 관계를 맺고 있고, 서비스는 미국 유니포인트사와 기술제휴를 했다는 것을 광고에서 은연중에 강조할 예정이다. 여기에 업계 최초로 옥외형 기지국으로 설계된 상용시스템을 설치함으로써 결코 기술력에서는 뒤지지 않는다는 것을 확실히 선전할 계획이다. 한편 한술 PCS는 고속도로, 옥외 전광판, 버스 광고를 확실히 점령했다는 평을 듣고 있는데 이것은 PCS사용자들이 주로 교통수단을 이용한다는 것과 이동통신의 이미지상 움직이는 곳에 광고하는 것이 적합하다는 판단에서다. 또한 거리시연회 및 전국로드쇼를 개최, 승용차와 PCS경품, 유럽여행권 등의 판촉행사를 통해서 한술PCS의 이름 알리기에 전력을 다하고 있다.



[그림 19] 한솔 PCS의 유통망 조직

(4) 촉진전략

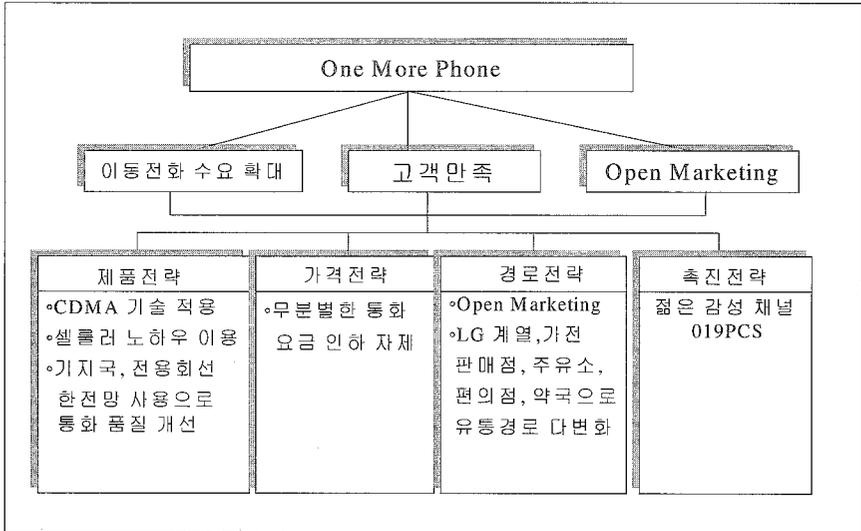
한솔 PCS의 1차광고는 두 가지에서 특색이 있다. PCS 3사 중 기술력에서 다소 처진다는 경쟁업자의 근거없는 “흠집내기”를 SF 적인 화려한 광고로서 불식하려는 노력과 광고 컨셉에 PCS를 사용하지 않는다는 것이다.

5) LG텔레콤 019PCS의 경쟁전략⁶⁾

(1) One More Phone전략

LG텔레콤의 기본 마케팅 전략은 One More Phone으로 기존의 유선전화나 셀룰러폰 이외에 PCS를 추가로 사용하도록 함으로써 PCS를 자연스럽게 생활속에 스며들게 해 셀룰러 사업자들의 반발을 최소화 한다는 내부방침을 세워놓고 있다. One More Phone은 새로 셀룰러를 구입하는 사람들은 물론 셀룰러폰을 갖고 있더라도 부인이나 자녀용으로 추가구입할 가능성을 고려해 전자대리점, 주유소, 편의점 등을 이용하여 가입료 할인을 통해 이들을 집중공략한다는 제도다. 이 전략은 최근 이동통신이 생활필수품화 되면서 그 수요가 급격히 증가하고 있어 공정하고 건전한 경쟁질서 확립을 바탕으로 이동통신의 새로운 수요창출을 노린다는 측면이 무엇보다도 강하다.

6) 「월간 셀룰러」, 1997년 9월호, pp.47-117.



[그림 20] LG텔레콤의 경쟁전략

(2) 제품전략

LG텔레콤은 세계 최초로 CDMA를 상용화한 기술력을 가지고 있다. PCS사업의 성공여부는 CDMA와 관련된 기술, 경험, 인력을 갖추고 있는 요인이 큰 역할을 할 것으로 예측되는 바 이 같은 점이 제품차별화에 큰 기여를 할 수 있다는 것이다. 또한 국내 최적의 망 설계를 실현시켜 1,280여개의 기지국으로 전국 어디서나 최고의 통화품질 서비스를 제공할 계획이다. LG텔레콤은 기지국과 교환국을 연결하는 기지국 전용회선의 경우 한국전력의 회선을 사용하는데 이 때문에 기지국 공사에 있어 전기를 잘 끌어주는 등 한전의 도움을 받아 우수한 통화 품질을 보장한다는 것이다. 또한 PCS장비제조업체인 LG정보통신을 가진 LG텔레콤은 이미 PCS단말기를 양산하고 있다. PCS가 기존의 셀룰러에 비교해서 가장 큰 단점으로 꼽혀오던 단말기 부족현상을 쉽게 극복할 수 있는 장점 또한 가지고 있다.

(3) 가격전략

무분별한 통화요금 인하를 자제하고 경쟁보다는 서비스 품질로 SK텔레콤, 신세기통신 및 한통프리텔, 한솔PCS와 멋진 한판승부를 할 예정인 LG텔레콤은 “좋은 서비스는 가격에 상관없이 고객이 물리기 마련이다”라는 신념을 가지고 있다. LG텔레콤의 요금은 보증금과 가입비는 각각 10만원, 5만원 월 사용료 1만 5천원, 통화료는 10초당 21원으로 통화료에 있어 타 사업자보다 1-2원이 높은 반면 깨끗한 통화보장, 그에 상응하는 부가서비스 등을 제공할 예정이며 가입자들에게 결코 통화요금이 비싸지 않다는 것을 피부로 느끼게 한다는 방침이다. 또 다양한 선택요금제도 고객의 통화데이터 분석과 시뮬레이션이 가능한 최첨단 과금시

스텝(CSBS)을 운용, 고객이 가장 경제적인 요금제를 선택할 수 있도록 하였다.

(4) 경로전략

국내 최초로 오픈 마케팅을 도입하였다. LG텔레콤의 유통조직은 가입점을 관리하는 고객센터, 단말기 공급업체 유통점을 관할하는 지역센터, 법인가입자를 유치하는 특수마케팅팀 등으로 나뉜다. 고객센터에서는 다양한 가입점에서 팩스에 들어오는 가입자용 서류를 처리하고 개봉해 주는 업무와 그에 해당하는 가입자 수수료를 지불하는 일을 담당한다. 또 OTA 단말기로 가입하는 관리도 처리한다. 지역센터에서는 단말기 공급업체 유통점에서 들어오는 가입자 업무와 수수료 지불을 맡는다. 대리점이란 말 자체를 없애버리고 가입점으로 용어를 통일한 LG텔레콤은 현존하는 모든 유통망을 두루두루 활용하겠다는 방침이다. 대리점 설립 자격은 물론 담보도 요구하지 않겠다는 전략이다. 타 PCS사업자 대리점, 약국, 주유소, 복덕방, 커피숍 등 통신기기 판매처가 아니더라도 문제가 안되며 개인도 가능하다. 이는 누구나 LG텔레콤의 가입점을 할 수 있게 한다는 전략이다.

(5) 촉진전략

LG텔레콤을 통해 한 단계 발전된 그룹으로 도약하려는 LG그룹의 광고전략상 기업의 이미지를 깨끗하게 갖고 가기 위해 절대 상대를 비방하는 광고를 제작하지 않는다는 전략이다.

그렇다 보니 LG텔레콤은 LG019PCS를 슬로건으로 1차 광고에서 LG정보통신이나 LG전자가 갖고 있는 기술력을 바탕으로 LG텔레콤이 한발 앞선 서비스를 제공하겠다는 전략을 펼치고 있다. 이는 광고 컨셉을 “사랑”으로 잡은 바로도 파악할 수 있고 모든 판촉의 컨셉이 이와 연결되어 있다는 것을 보여준다.

5. 이동통신업계의 시장 전망⁷⁾

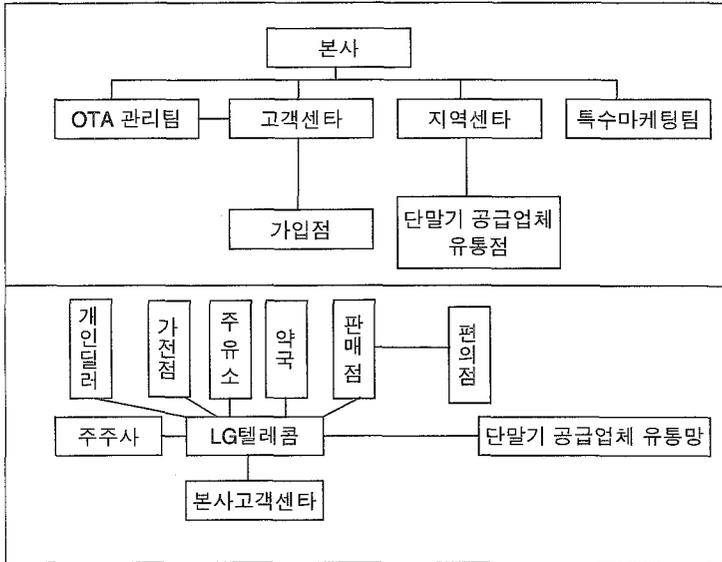
1) 수요확대 및 변화 방향

첫째, 기존 사업자와 신규 사업자간의 경쟁은 서비스질 향상, 서비스 커버리지 확대, 요금인하 등의 요인으로 통신시장은 국내산업중 최고 성장을 할 것으로 예측되며, 수요층도 고소득, 비즈니스 시장에서 가정용, 학생 등의 계층으로 더욱 확대될 것이다.

둘째, 이동통신 시장은 2001년까지 약 1천 3백만명의 가입자가 이용할 것으로 전망되며 추후 신규사업자의 시장진입은 상당히 제한적이다. 따라서 이는 품질의 고도화, 다양한 부가서비스 개발, 통화요금 파괴, 유통구조 변화를 재촉할 것이다.

7) 김인철, “이동전화기 시장 변화 예측 및 관리 방안에 관한 연구”, 석사학위 논문, 연세대학교 경영대학원, 1997년.

셋째, 서비스 사업자간 경쟁상황에서 유통력을 갖춘 타 서비스 업체, 제조메이커 유통 등의 활발한 제휴가 예상된다.



자료: 「월간셀룰러」, 1997년 9월호, p.59.

[그림 21] LG텔레콤의 유통망 조직

2) 이동전화기 신규 방식에 따른 시장변화 예측

서비스 사업자간 입장에서 보면 “경쟁적 요금체계” 가속화, 서비스간의 상호 접속, 단말기 가격의 초저가화, 투자이익 확보의 지연, 가장시장의 표적화, 통화시간 확대를 위한 마케팅 구사등의 상호 협조 등의 현상이 나타나게 될 것으로 예상된다.

3) 서비스 사업자간의 관계방향 예측

첫째, 휴대폰 서비스 사업자간 치열했던 경쟁관계는 PCS사업자 출현을 계기로 적대적 관계에서 연합의 관계를 형성, PCS사업자에 공동 대응 태세로 돌입될 것으로 예상된다

둘째, PCS사업자들은 기존 휴대폰 사업자들의 경쟁뿐만 아니라 신규 PCS사업자들의 경쟁 또한 치열한 공방을 치뤄야 되는 2중적 경쟁부담을 갖게 될 것이다. 초기 시장 진입에 있어서는 PCS사업자끼리 단합하여 휴대폰 사업자를 공격하는 공동마케팅 전략을 구사할 필요가 있고 사업자들 역시 이에 공감하고 있으나 3개 PCS사업자가 모두 동일한 사고와 행

동으로 실행하기는 용이치 않을 것이다.

셋째, PCS사업자 중에서 PCS제품 제조 메이커를 보유하고 있는 그룹소속 사업자와 그렇지 못한 사업자간의 대립이 예상되며 이에 따른 적대적 경쟁이 심화될 것으로 이는 결국 PCS 2개 사업자의 공조체계와 제조를 갖춘 1개 사업자간의 치열한 공방과 휴대폰 사업자와의 경쟁 등 복잡하고도 어려운 마케팅 싸움이 전개될 것으로 보인다.

넷째, 각 서비스 사업자는 단기간에 가입자 유치를 목표로 하고 있는데 여기에서 나타날 수 있는 신규사업형태가 유럽식 Provider와 가입권 다단계 판매 등이다. 이는 단기적으로 서비스 사업자가 계약형태에 따라 가입자를 유치하고 일정 형태의 수수료를 지급하지만 결국 서비스사업자와 메이커 타유통망간의 파워 게임이 될 것이다. 주도권은 제조메이커, 유통, 서비스사업자 등 어느쪽에 있다고 판단하기 어렵지만 공생관계에서 서비스, 제도, 유통이 혼합된 유통과 서비스가 형성될 것이다.

다섯째, 한국통신, SK텔레콤 등 통신사업자는 물론 삼성전자, 현대전자, LG정보통신 등 대기업들은 차세대 이동통신시장에서 부상하고 있는 위성통신 시장을 선점하기 위해 총력을 기울일 것이다. 최근 정통부에서 위성통신 사업을 공식적으로 허가함에 따라 국제적인 프로젝트에 참여하고 있다. 현재 국내업체들이 주도적으로 참여하고 있는 위성통신사업은 GMPCS와 관련된 5개 프로젝트로 이는 이동통신시장의 세계화를 의미한다.

4) 단말기 제조업체와 서비스사업자와의 관계방향

제조, 서비스, 유통이 제휴 합병이 유력하다. 통신사업은 발전속도가 투자회수율보다 상회하므로 신기술에 대한 투자는 불가하다. 특히 PCS 다음세대로 IMT-2000, 위성통신 등으로 지속적인 투자가 요구되는데, 이는 산업자원의 적절한 배분, 통합 없이는 미, 일, 유럽에 비해 열등한 위치에 놓이게 된다. 이의 대안으로 어느 형태로든지 제휴, 합병을 이루어 막강한 경쟁력을 확보해야 한다. 이는 점진적으로 이루어질 것이며 자본력과 기술력이 경쟁력과 우위 핵심 요소가 될 것이다.

참고문헌

- 김인철, “이동전화기 시장변화 예측 및 관리 방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 연세대학교 경영대학원, 1997.
- 『월간셀룰러』, 1997, 5월호, 9월호.
- 『이동전화 사업계획서』, 신세기 이동통신주식회사, 1994.
- 『이동통신저널』, 1997, 1월호, 3월호, 4월호, 5월호, 6월호, 8월호, 9월호, 10월호, 12월호.
- 『TELEWORLD』, 1997, 11월호.
- 『통신정책 ISSUE』, 통신개발연구원, 1989.
- 최근화, “이동통신서비스 마케팅 전략에 관한 연구: 제품간 대체성과 보완성을 중심으로”, 석사학위논문, 연세대학교 경영대학원, 1997.
- 『하이테크정보』, 1997년 8월 5일.
- <http://gaya.hanseo.ac.kr/~u9220613/idh.htm>
- <http://www.sktelecom.co.kr/korean/introduction/vision/move21.html>