

SK 텔레콤의 글로벌 전략*

고동희

한양대학교 경상대학 교수
(dhkoh@hanyang.ac.kr)

김영곤

아주대학교 경영대학 부교수
(kimygn@madang.ajou.ac.kr)

SK텔레콤의 글로벌 역사는 90년대 중반으로 거슬러 올라간다. 1995년 이후 SK텔레콤은 통신시장의 개방화 추세에 따라 새로운 성장 동력을 확보하여 국내는 물론 세계 정보통신시장을 선도하는 주요 사업자가 되기 위해 해외진출을 시작하게 된다. 이후 가까이는 동남아, 인도, 중국 및 멀리 남미의 브라질까지, SK텔레콤은 사업기회가 있는 곳이면 마다하지 않고 달려갔다. 초기에는 열악한 환경 및 글로벌화 경험의 부재로 인하여 많은 어려움을 겪었지만 해당 직원들은 세계 속의 SK텔레콤을 꿈꾸면서 마지막 순간까지 최선의 노력을 기울였다. 이러한 노력에 힘입어 일부 사업은 성공적으로 수행되고 있지만, 일부 사업은 경험부족과 환경적인 요인 등에 의하여 사업을 철수하게 되어 많은 시련을 주기도 하였다.

빠른 속도로 성장해 온 국내 이동통신시장은 성숙기에 접어들어 성장속도가 둔화되고 있다. 이에 따라 사업자들 간에 경쟁이 치열해져 수익성이 악화되고 있다. 이러한 상황에서 국내 이동통신시장에서의 1위 사업자인 SK텔레콤이 한 단계 더 도약하여 세계적인 통신사업자가 되기 위해서는 새로운 성장 동력이 필요하다. 이러한 점에서 해외진출의 성패가 매우 중요한 시점이다.

이 사례에서 다루고자 하는 내용은 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째, SK텔레콤이 현재까지 진행해 온 글로벌화 과정은 크게 세 단계로 구분할 수 있다. 각 단계별로 글로벌화의 특성이 무엇인지 살펴본다. 둘째, 의욕적으로 출발한 글로벌 사업 중 일부 사업은 성공적으로 수행되고 있지만, 일부 사업은 경험부족과 환경적인 요인 등에 의하여 사업을 철수하게 되었다. 하지만 성공 경험과 더불어 실패 경험 또한 SK텔레콤이 세계적인 통신 기업들과 어깨를 나란히 하는 명실상부한 세계 일류 정보통신사업자로 자리매김을 하는데 훌륭한 기반이 될 수 있을 것이다. 이런 점에서 글로벌 사업의 성공과 실패요인이 무엇인지를 분석하여 본다. 마지막으로 SK텔레콤이 진정한 글로벌 사업자가 되기 위하여 요구되는 글로벌 전략이 무엇인지 진출 지역 및 진출 사업에 초점을 맞추어 제시하여 본다.

주제어: SK텔레콤, 이동통신산업, 글로벌 전략

1. 서론

SK텔레콤의 글로벌 역사는 90년대 중반으로 거슬러 올라간다. 1995년 이후 SK텔레콤은 통신시장의 개방화 추세에 따라 새로운 성장 동력을 확보하여 국내는 물론 세계 정보통신시장을 선도하는

주요사업자가 되기 위해 해외진출을 시작하게 된다.¹⁾ 이후 가까이는 동남아, 인도, 중국 및 멀리 남미의 브라질까지, SK텔레콤은 사업기회가 있는 곳이면 마다하지 않고 달려갔다. 초기에는 열악한 환경 및 글로벌화 경험의 부재로 인하여 많은 어려움을 겪었지만 해당 직원들은 세계 속의 SK텔레콤을 꿈꾸면서 마지막 순간까지 최선의 노력을 기울

* 본 사례의 작성을 위하여 도움을 주신 SK텔레콤의 천 태기 상무님, 김 영주 과장님, 박 형대 과장님, 박 주연 대리님과 자료 수집에 도움을 준 한양대학교의 김 기현, 곽 윤미 학생에게 감사드립니다. 본 사례는 교육 목적으로 작성된 것입니다. SK텔레콤의 역사에 대한 내용은 김 영곤, 이 병철(2005) 및 SK텔레콤(2005)를 참고하기 바람.

었다. 이러한 노력에 힘입어 일부 사업은 성공적으로 수행되고 있지만 일부 사업은 경험부족과 환경적인 요인 등에 의하여 사업을 철수하게 되어 많은 시련을 주기도 하였다. 하지만 성공 경험과 더불어 실패 경험 또한 SK텔레콤이 세계적인 통신 기업들과 어깨를 나란히 하는 명실상부한 세계 일류 정보통신사업자로 자리매김을 하는데 훌륭한 기반이 될 것이다.

“어떻게 하면 SK텔레콤의 글로벌 사업을 성공적으로 추진할 수 있을 것인가?” 업무보고를 마친 글로벌 사업부의 C 상무는 이러한 생각을 하면서 사무실로 돌아 왔다. 얼마 전 글로벌 사업부로 발령난 후부터 C 상무의 머리 속은 이 질문에 대한 해답을 찾느라 복잡하였다. 최고경영자께서 향후 SK텔레콤의 성장 축의 하나로 글로벌화를 언급하신 만큼 가급적 빨리 글로벌 전략을 수립할 필요성을 느낀 C 상무는 모레로 예정된 담당자 회의를 내일로 앞당긴 후 앞에 놓인 서류를 살펴보기 시작하였다. 책상 위에는 현재까지 SK텔레콤이 수행해왔던 글로벌 사례에 대한 자료로 가득 채워져 있었다. 인도, 태국, 브라질, 몽골, 중국 및 미국 등 많은 국가에 다양한 사업과 다양한 방법으로 진출한 것을 알 수 있었다. 하지만 글로벌 사업이 SK텔레콤의 성장 동력이 되기 위해서는 규모 및 수익성을 동시에 갖춘 사업이 필요하다는 생각이 들었다.

사장께 글로벌 사업부의 향후 계획에 대하여 자신 있게 말하긴 했지만, 지금까지의 성과를 돌아보면 한편으로는 해야 할 일이 너무 많게 느껴졌다. 하지만 C 상무는 SK텔레콤이 글로벌 사업을 성공적으로 수행할 역량이 충분히 가지고 있다고 생각했다. 고개를 돌리자 어느새 창밖은 어두워져 있었고, 휘황찬란한 대형 광고판들이 오가는 이들의 시선을 끌고 있었다. 다시 책상으로 고개를 돌려 크게 심호흡을 한 후, C 상무는 해외에서 “SK Telecom: No. 1 TelCo in the World”라는 대

형 광고판을 보게 될 날을 상상하면서 자료를 다시 검토하기 시작하였다.

II. SK텔레콤의 글로벌 사례

SK텔레콤의 글로벌화 역사는 1994년 9월 인도의 무선호출사업을 시작으로 태국, 브라질, 베트남, 몽골 및 중국 등으로 이어진다. 현재까지의 SK텔레콤 주요 글로벌 사례를 글로벌 사업의 특성에 따라 1994~1998년, 1999~2003년, 2004~현재까지의 세 단계로 구분하여 정리하여 본다.

2.1 1 단계 (1994~1998년)

2.1.1 첫번째 해외진출: 인도

인도는 인구규모로 세계에서 두 번째로 큰 국가라는 면에서 매력적인 시장이다. 1인당 국민소득이 적다는 점에서 무선호출에 대한 수요가 초기에는 크지 않았지만 시장규모가 점차 확대될 것으로 예상되어 사업 참여를 결정하게 되었다. 또한 무선호출사업에서의 수익성보다는, 향후 인도 정보통신사업에 대한 참여 기회를 늘리기 위한 전략적 포석 차원에서 실시된 측면도 있다. 이에 따라 SK텔레콤은 1994년 9월, 인도의 무선호출 라이선스 보유 기업인 Dalmia Group과 무선호출 합작사업 협정을 체결하였으며, 동년 10월에 합작법인인 DSS Mobile Communication Inc.를 설립하였다. DSS사의 지분은 SK텔레콤 29.5%, 삼성전자 19.5%, Dalmia 51%로 구성되었으며 SK텔레콤의 투자규모는 은행지급 보증액을 포함하여 총 380만 달러였다.

1995년 6월 20일, DSS사는 델리지역을 중심으

로 무선호출 상용서비스를 제공하기 시작하였고, 1996년 4월에 전체 수용 용량 50만 회선을 구축하여 봄베이, 캘커타 등 10개 도시로 서비스 제공 지역을 점차 확대하였다. 인도사업은 1996년 4월, 3만 여명의 가입자를 기록하는 등 순조로운 성장을 지속하였으며, SK텔레콤은 같은 해 5월에 보다 나은 품질의 서비스를 제공하기 위하여 DSS사 직원 16명을 국내에 초청하여 이동통신 전반의 기술 교육을 실시하기도 하였다. 하지만 현지기업인 Dalmia는 라이선스만 보유하고 있을 뿐 자금력, 마케팅 등 사업운영 능력이 전반적으로 부족하였다. 또한 인도정부는 정책적으로 무선호출사업에 대하여 외국인 지분을 제한하였기 때문에 시설투자 등에 있어 신속한 의사결정이 이루어지지 않았다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 1996년 9월, SDT라는 인도국적의 지주회사를 설립하는 등의 노력으로 1998년 말 기준 35%의 시장점유율을 기록하여 인도 제1의 무선호출사업자가 되었지만 당초 예상과 달리 인도 무선호출시장의 성장속도가 늦었다. 또한 사업자간 경쟁과열로 손익분기점으로 예상하였던 20만 명의 가입자를 확보하는데 실패하게 되었으며, 마침내 2000년 9월에 SK텔레콤은 소유지분을 Dalmia에 매각하게 된다. 이렇게 부푼 꿈과 기대를 갖고 야심차게 시작한 첫 번째 해외사업은 많은 아쉬움을 남긴 채 종료되었다.

2.1.2 네 마리의 용: 태국

인도에서의 무선호출사업의 실적이 예상 외로 부진한 가운데 글로벌 사업부는 해외사업 성공사례를 만들어야 하는 부담감과 동시에 해외사업에 대한 기대를 함께 갖고 있었다. 이런 상황에서 1996년에 태국 통신사업자로부터 태국 이동통신사업허가권에 대한 지분인수 제안이 들어왔다. 당시 태국은 대부분 아날로그 방식이 사용되고 있었으나 낮은

통화품질 및 노후 단말기 등의 문제로 인하여 디지털 이동전화로의 전환이 빠른 속도로 이루어지고 있었다. 태국의 이동통신가입자는 전년보다 39% 증가한 170만 명 정도였으나 이동전화 보급률은 2.9% 정도로 매우 낮아 매력적인 잠재 시장으로 간주되었다. 또한 당시 아시아의 네 마리 용 중에서 태국의 경제성장률이 가장 높을 것으로 예측되었다는 점과 방콕지역의 극심한 교통체증 등은 태국에 대한 진출 필요성을 더욱 크게 하였다.

'90년대 후반, 태국에는 6개의 이동통신사업자가 GSM방식의 서비스를 제공하고 있었으며 1위와 2위 업체인 AIS와 Total Access Communications (TAC)의 시장점유율이 90% 정도로 사실상 독점 형태를 띄고 있었다. 이후 1996년 6월에 제3사업자인 WCS(Wireless Communications Service)사가 설립되었다. WCS는 태국 규제기관이자 사업자인 CAT(Communications Authority of Thailand)로부터 사업권을 부여 받았다. 이 회사의 대주주는 태국의 M-group이었으며, 이 외에 제2사업자인 TAC, 골드만 삭스 등이 주요 주주로 참여하였다. 대주주인 M-group은 태국 내에서, 골드만 삭스는 세계적으로 잘 알려진 회사들이었다는 점에서 SK텔레콤은 WCS의 성공 가능성을 높게 평가하였을 뿐 아니라, 당시 메릴린치에 태국시장에 대한 분석을 의뢰한 결과 매우 낙관적인 예측이 나온 것도 사업참여를 결정하도록 한 요인이 되었다.

SK텔레콤은 1997년 4월에 M-Group의 자회사인 ATH가 보유한 2천만 주를 총 1억 5천만 달러에 인수하여 20%의 지분을 확보하였다. 이때부터 WCS는 TAC의 기존가입자 중 5만 7천 명을 초기 가입자로 확보하여 서비스를 제공하기 시작하였다. 하지만 1997년 7월 바트화 폭락에 따른 태국의 외환위기가 발생하였으며 설상가상으로 M-group의 자회사인 IEC사가 WCS자금 중 7천 5백만 달

러를 불법 대출한 사건이 발생하였다. 이러한 일련의 사태로 인한 자금부족으로 WCS에서는 기지국 확보 및 과금시스템의 발주가 늦어지는 등 사업운영에 차질이 발생하게 되었다.

이러한 상황에도 불구하고 주요 주주들은 문제해결을 위하여 적극적인 노력을 기울이지 않았다. 이 사업에 대하여 실질적인 운영책임을 가지고 있던 TAC는 이미 태국의 제2사업자로서 독자적으로 서비스를 제공하고 있는 가운데 또 다시 주파수 배정을 받은 상태였다. 따라서 사업참여를 서두르지 않으면 배정된 주파수를 빼앗길 수 있는 상황에서 WCS 사업에 참여하였기 때문에 적극적이지 않았던 것이다. 또 다른 주요 주주인 골드만 삭스 또한 동남아 투자를 목적으로 모집된 자금을 가지고 참여했기 때문에 더 이상의 투자여력은 없는 상태였다. 이러한 악조건 하에서 SK텔레콤은 국내에서의 사업경험을 토대로 사업 정상화를 위한 노력을 기울였지만 현지에 대한 정보부족과 함께 이 사업이 GSM 사업인 관계로 사업운영에 대한 참여가 제한적일 수 밖에 없어 문제해결이 쉽지 않았다.

마침내 1998년 TAC사가 로밍 계약을 일방적으로 파기함으로써 WCS는 서비스를 중단하였으며 1999년 1월에 SK텔레콤, 골드만 삭스, TAC간 WCS의 리스트럭처링 합의결과 사업권을 매각하는 것으로 결정하였다. 매각 결정 후 포르투갈 텔레콤 등이 1천 5백만 달러 정도에 사업권 인수의향을 보였으나 결렬되었으며, 최종적으로 태국 CP그룹이 4천만 달러에 인수제의를 하게 된다. 하지만 SK텔레콤이 단독적으로 나서서 제1통신사업자인 AIS를 인수경쟁에 참여시킨 결과 인수가격이 인상되어 최종적으로 2002년 2월, 7천 5백만 달러에 CP그룹에 매각하였다.

2.1.3 남미의 교두보: 브라질

브라질은 '80년대 어려운 경제를 탈피하여, 1994년 이후 "Real Plan"에 의한 경제개혁, 시장 개방으로 통화와 물가가 안정되었으며, Cardoso 대통령 집권체제로 정치, 사회적 안정을 구축하게 되었다. 당시, 브라질 통신시장은 국영통신체인 Telebras 사의 26개 주별 계열사가 대부분의 통신시장을 독점하고 있었으며, 그 외에 4개의 시도 소유기업과 유일한 민간사업자로서 Algar 그룹이 있었다. 당시 이동통신 가입자 수는 많지 않았지만 빠른 속도로 성장할 것으로 예상되었다.

브라질 이동통신시장은 국영사업자인 A-band 사업자의 민영화가 예정되어 있는 가운데 15년의 B-band 사업권을 지역별로 한 사업자에게 부여함으로써 복점체제로 전환되는 과정에 있었다. 이러한 상황에서 SK텔레콤은 국내에서 검증 받은 우수한 CDMA 기술력을 바탕으로 잠재성이 높은 브라질 시장의 안정적 진입 및 향후 주변 국가 진출의 교두보를 확보하기 위한 목적으로 사업참여를 결정하였다. 이를 위하여 현지의 민간 통신사업자인 Algar Group, 현지 건설업체인 CQG와 1996년 9월, 입찰참여를 위하여 컨소시엄 구성을 위한 MOU(협력의향서)를 체결하였다. 1997년 4월에 인구밀도가 높은 경제중심지로 3번 지역인 리오데자네이로에서의 사업허가권에 대한 면허료로 4년간 7억 3천만 달러를 지불하는 조건의 입찰서류를 제출하였으며, 이 중에서 SK텔레콤은 22.4%의 지분에 대하여 총 1억 7천만 달러를 투자하는 것으로 합의하게 된다.²⁾

컨소시엄은 1998년 4월 사업권을 획득하였으나, 1997년에 시작된 IMF 사태에 따른 경기침체, 태

2) SK텔레콤이 사업참여를 하는 것으로 예정하였으나, 브라질 정부가 요구하는 참여업체 재무유동성비율(Current Asset/Total Liabilities > 1.2)에 의하여 1997년 1월 SK텔레콤 미국법인인 SKI로 참여업체를 변경하였음.

국의 WCS 서비스 중단 결정 등에 따른 글로벌 사업 축소방침에 따라 해당 지분을 Williams사에 5년간 총 2천 5백만 달러를 받는 조건으로 매각하였다. 브라질 사업은 사업권획득 후 지분매각을 통하여 투자손실을 보지는 않았지만 태국시장과 달리 CDMA기술을 사용할 수 있었다는 것과 투자 파트너인 Algar 그룹이 유일한 민간사업자로 현지에서의 사업경험이 있었다는 점에서 아쉬움을 남겨주는 사례이다.

지금까지 살펴본 인도, 태국, 브라질 사업은 모두 별다른 성과 없이 철수하게 되었던 사례이다. SK텔레콤은 이러한 실패를 계기로 체계적인 글로벌 전략의 필요성을 인식하게 되었다. 또한 서비스 중단 및 사업철수를 결정한 1998~1999년은 외환 위기, 이동통신시장에서의 경쟁심화 및 신세기 통신 합병 등 국내 경영환경의 변화가 있었다는 점에서 SK텔레콤의 글로벌 전략은 새로운 전환기를 맞이하게 된다.

2.2 2 단계 (1999 ~ 2003년)

2.2.1 BCC 사업: 베트남

베트남은 1992년에 이동전화서비스를 처음 시작했지만 이동전화 보급률이 1% 이하로, 아시아 다른 국가들에 비하여 매우 낮은 수준이었다. 하지만 중국에 이어 세계에서 두 번째로 빠른 경제 성장을 기록하고 있는 나라로 이동통신 분야에서도 시장잠재력이 높은 국가였다. 이러한 인식 하에 SK텔레콤은 베트남 시장진출을 모색하게 되었고, 1996년부터 의료지원활동을 시작하였으며 이와 동시에 CDMA 기술의 우수성을 홍보하였다. 당시 베트남에서는 현지사업자를 중심으로 GSM 방식의

서비스가 제공되고 있었다. 하지만 SK텔레콤의 노력에 힘입어 베트남 정부는 2.5G인 CDMA 1x 방식의 서비스도 동시에 제공할 수 있도록 하였다. 그간 정보통신부가 우리나라의 CDMA 방식 이동전화 기술을 베트남 과학 기술자를 대상으로 특별 연수를 실시하는 등 우리나라 정부와 베트남 정부와의 관계 속에서 CDMA 기술에 대한 신뢰가 쌓여 있었다.

SK텔레콤은 1997년 8월에 베트남의 제3사업자인 Saigon Postel Corps.(SPT)와 베트남에서의 이동전화사업을 위한 양해각서를 체결하였다.³⁾ 이후, 브라질 사업철수 상황처럼 본사의 글로벌 사업 축소방침에 따라 별다른 진전이 없다가 2000년 4월에 SK텔레콤이 LG전자 및 동아일렉콤과 함께 싱가포르에 합작법인인 SLD 텔레콤을 설립하면서 실질적인 사업운영이 시작되었다. 설립당시 SLD의 총 자본금 규모는 5천 4백만 달러로 지분구조는 SK텔레콤 54%, LG전자 44% 및 동아일렉콤 2%이다.

같은 해 10월에 SLD와 SPT간에 BCC(Business Cooperation Contract: 경영협력계약)를 체결하게 되는데, BCC란 베트남 내의 투자활동을 수행하기 위하여 양 당사자 또는 복수의 당사자 사이에 별도의 합작법인을 설립하지 않고 서명한 문서를 의미한다. 당시 베트남의 통신 서비스는 외국 기업의 투자가 금지되어 있어 비공식적인 BCC사업으로 외국인 투자를 유치하고 있었다. BCC에 의하여 SPT는 베트남 전국 CDMA 이동통신 사업권과 800Mhz대의 양방향 주파수 대역 12Mhz를 제공하고, SLD는 SPT에 현금 출자와 함께 CDMA 기술 및 노하우를 제공하는 방법으로 15년 동안 베트남에서 이동전화 서비스를 제공하기로 하였다. 2001년 9월에 SLD가 베트남 정부로부터 사업 승

3) 당시 베트남 이동전화 시장은 복점구조로서 MobiFone과 Vinaphone이 모두 GSM방식을 사용하였음.

인을 획득함에 따라 S-Telecom을 설립하였으며 2년간의 준비 끝에 'S-Fone'이라는 브랜드로 호치민과 하노이를 포함한 13개 주요지역을 중심으로 본격적인 서비스를 제공하게 되었다.

베트남 시장은 MobiFone 및 Vinaphone과 함께 S-Telecom의 3사가 경쟁하고 있으나, 아직까지 기존 두 개 회사에 의하여 장악되고 있으며 S-Telecom의 시장점유율은 아주 적다. 낮은 시장 점유율의 원인은 서비스 제공지역이 베트남의 수도인 하노이와 제2의 도시인 호치민으로 경쟁사 대비 서비스 커버리지가 절대적 열세에 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 이에 따라 지속적으로 서비스 제공 지역을 확장할 계획을 가지고 있다. 하지만 파트너인 SPT가 사업경험과 자금력이 부족한 상황이며, SK텔레콤도 BCC하의 사업 참여로 사업주도권을 갖지 못하는 상황이기 때문에 설비투자시설투자를 할 수 없는 입장이다. 또 다른 문제점은 GSM단말기의 가격이 30달러 정도인데 비하여 CDMA 단말기는 200달러가 넘는 등 매우 고가라는 점이다. 판매량이 적은 관계로 규모의 경제 효과를 누릴 수가 없어 국내 단말기 제조업체들 입장에서는 단말기 가격인하가 어려운 상황이다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 중고단말기를 활용하고는 있으나 역부족이다.

하지만 베트남 시장이 비판적인 것만은 아니다. SK텔레콤은 국내에서의 마케팅 분야를 포함한 사업경험을 현지에서 활용하는 등 시장확보를 위한 노력을 기울이고 있다. 또한 BCC 구조가 합작형태로 변형되고 추가 증자를 통해서 마케팅이나 네트워크에 실질적인 투자가 이루어지면 성장성이나 시장 잠재력 측면에서 가능성이 존재한다. 베트남 시장에서 후발주자이면서 기존사업자와 달리 CDMA 방식의 서비스를 제공하고 있는 S-Telecom의 미래는 BCC라는 조건 하에서 얼마만큼 SK텔레콤이 사업역량을 발휘하며, 합작사인 SPT가 얼마나 사

업에 적극적으로 참여하느냐에 따라 결정될 것으로 보인다.

2.2.2 Skytel: 몽골

한편 이 기간 동안에는 인도와 태국 사업 실패 및 브라질에서의 사업 철수에 따라 해외사업이 위축된 상황에서 위험부담이 적은 사업을 찾게 되었으며, 이 과정에서 1999년 4월에 몽골의 제2통신사업자인 Skytel사에 현물출자방식으로 이동전화 사업에 참여하였다. 1998년 말 기준, 몽골은 인구 240만 명에 이동전화 가입자는 3천 3백 명으로 보급률이 극히 저조하였으며, Mobicom사가 제1사업자로 서비스를 제공하고 있었다. 몽골 사업의 특징은 별도의 자금을 투입하지 않고 보유하고 있던 교환기 1식과 기지국 7기 및 기술서비스를 제공한 대가로 Skytel사로부터 160만 달러를 받았으며, 이중 125만 달러로 지분 25%를 인수하였다는 것이다.

사업초기에 몽골 내 이동전화 보급률이 예상보다 빨리 성장하였을 뿐 아니라 중고 단말기를 활용 및 저가 요금정책으로 2000년 말에는 가입자가 2만 8천명을 돌파하였고, 매출액도 320만 달러를 달성하였다. 아날로그의 성공적인 진출을 기반으로 2002년 2월에는 CDMA 디지털 이동전화 서비스를 개시하였으며, 4월에는 무선인터넷 서비스도 개시하면서 본격적으로 몽골 이동전화시장을 개척해 나가고 있다.

2.2.3 플랫폼 수출 및 컨설팅: 대만 & 이스라엘

'90년대 후반까지 SK텔레콤의 해외사업은 대부분 이동전화 사업권에 대한 지분투자, 가치사슬 상의 네트워크 투자에 치중되는 특성을 보여주고 있다. 이것은 그 당시까지 이동통신시장에서 음성통

신이 차지하는 비중이 압도적으로 높았기 때문인 것으로 보인다. 지분투자는 투자규모가 크기 때문에, 성공 시 많은 수익을 얻게 되는 장점이 있다. 하지만 인도 및 태국 등의 사례에서 볼 수 있는 것과 같이 실패 시 안게 되는 위험부담도 크다는 단점을 갖고 있다. 이에 따라 SK텔레콤은 수익성보다는 안정성 위주의 진출을 모색하게 되며, 이 과정의 일환으로 2002년부터 본격적으로 CDMA 기술관련 네트워크 컨설팅을 추진하게 된다. 이와 아울러 세계적으로 데이터통신의 비중이 점차 커져가고 있었으며 국내에서 성공적인 CDMA 1x의 런칭에 따라 Nate 플랫폼에 대한 turn-key방식의 판매사업, 컬러링 판매 등의 솔루션 판매사업도 같은 시기에 이루어지게 된다.

2002년에서 2003년에 걸쳐 이스라엘과 대만에 플랫폼 판매로 277억 원, 컬러링과 관련하여 베트남과 싱가포르 등에 54억 원의 실적을 달성하였으며, 이후 Verizon Wireless, T-mobile, Vodafone등 약 50여 개 주요 사업자와 컬러링 판매에 관하여 협상하고 있다. 반면 중국 및 동남아에서 집중적으로 진행되고 있는 CDMA 네트워크 컨설팅 사업은 2003년 48억 원의 매출을 달성하였으며 2004년에는 China Unicom을 포함하여 다수의 업체들과 계약을 체결하였다.

데이터 시장의 성장으로 당분간 관련 플랫폼 사업도 지속적으로 성장할 것으로 전망되나, 플랫폼 수출의 주요 수출국이던 대만 및 이스라엘 등의 포털 운영업체에서 현지 업체가 제작한 포털을 이용하거나 자체적으로 포털을 구축하는 등 경쟁이 심화됨에 따라 실적이 감소하고 있어 개발도상국 등 2nd tier 시장에 대한 공략이 필요하다.⁴⁾ 또한 국내에선 Nate의 상업적 성공과 함께 지속적인 신상

품개발능력을 인정받고 있으나, 아직까지 국내에서 개발한 상품을 수출하는 형태로 이루어지고 있다는 점도 개선되어야 할 부분이다. 이와 아울러 선진 사업자의 경우 인지도가 높은 주요 플랫폼 제조업체(platform vendor)를 선호하나, 아직까지 SK텔레콤의 플랫폼은 세계적인 브랜드 인지도가 낮기 때문에 인지도 구축에 많은 노력이 요구되며, 현지 특성에 맞도록 플랫폼 차별화를 실시하는 것이 요구된다.

한편 컨설팅의 경우 CDMA 1x에서 EV-DO 등 신기술 중심의 수요가 발생하고 있으며 고품질의 지표 요구 등 컨설팅효과에 대한 기대수준이 점차 높아지고 있다. 하지만 신기술에 대한 지식을 갖춘 컨설팅 기술인력 풀의 구성이 어려워 고품질의 컨설팅에 어려움을 겪고 있다. 게다가 현지 사업자들의 저가에 의한 가격경쟁과 함께 국내의 경쟁사인 KTF, LGT등도 적극적으로 이 사업에 참여하고 있어 경쟁이 더욱 치열해지고 있다.

2.3 3 단계 (2004 ~ 현재)

2.3.1 떠오르는 통신대국: 중국

중국의 이동통신가입자는 1998년 2천 3백만 명에 불과하였으나 2003년에는 거의 10배 증가한 총 2억 9천만 명이였다. 향후 신규가입자의 증가속도가 완화되기는 하겠지만 10%대의 증가율을 유지하여 2007년에는 4억 명을 돌파할 것으로 예상되며, 또한 WTO 가입과 함께 외국사업자에 대한 지분제한을 단계적으로 완화하여 해외사업자에 대한 다양한 사업기회 제공이 예상된다(〈표 1〉참조). 이렇듯 중국은 시장규모 및 성장가능성 면에

4) 일부 국가에서는 플랫폼을 일시불로 구입하던 관행에서 벗어나 플랫폼 판매대가로 지분을 공유하거나 사업운영에 따른 수익을 공유하는 수익분담(revenue sharing)방법을 사용함.

〈표 1〉 중국 이동통신 가입자 전망

구 분	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
전체 가입자 수(천 명)	206,177	292,547	329,410	359,069	379,541	392,369
성장률(%)	37.7	41.9	12.6	9.0	5.7	3.4
보급률(%)	16.1	22.6	25.3	27.4	28.8	29.6

출처 : 한국인터넷정보센터(2004), "대한민국 모바일연감"

서 세계 최대의 시장이다. 이와 아울러 우리나라와 지리적으로 인접해 있다는 점에서 매우 매력적인 시장이다. 이에 따라 SK텔레콤은 중국의 통신시장 개방에 대비하여 다각도로 사업진출의 기회를 모색하여 왔으며, "Another SK Telecom in China"라는 궁극적 목표 하에서 중국시장 진출을 추진하였다.

중국 이동통신시장의 주요 사업자로는 China Mobile과 China Unicom이 있다. 기술측면에서 China Mobile은 GSM방식의 서비스를 제공하고 있으며 China Unicom도 GSM방식의 서비스를 제공하다가 CDMA방식의 서비스도 제공하기 시작하였는데 전체 가입자 중에서 2천 4백만 명 정도가 CDMA 가입자이다. 이외에 China Telecom이 사용하는 PHS방식도 있어 향후 중국의 이동통신 시장은 China Mobile과 China Unicom의 경쟁과 함께 기술면에서 CDMA, GSM 그리고 PHS 간의 경쟁이 예상된다. 3G의 경우 현재 TD-SCDMA, W-CDMA, cdma 2000이 모두 개발 중이며, 복수 표준이 선택되거나 세 기술이 모두 채택될 가능성도 있다.

SK텔레콤의 중국진출은 2000년 2월 17일, 중국 북경에서 중국 제2종합정보통신사업자인 China Unicom과 공동발전의 원칙 아래 CDMA 기술 및 경영관리 분야에서 포괄적으로 상호협력하기로 하는 내용의 협약을 체결함으로써 시작되었다. 마침내 2001년 3월에는 China Unicom과 CDMA분야에 대한 협력협의를 체결하였다. 이 합의서에

서 SK텔레콤은 China Unicom의 CDMA 시스템 상용망 건설을 조기에 완성하고 CDMA2000 1x 시스템으로 업그레이드하는데 협력하기로 하였다. 또한 6월에는 China Unicom의 CDMA 부문 자회사인 연합신시공이동통신유한공사와 100만 달러 규모의 CDMA 기술 컨설팅 계약을 체결함으로써 CDMA기술을 중국에 수출하기 시작하였다. 이와 함께 2000년 5월에는 국내 대기업으로는 최초로 중국 최대 게임 소프트웨어 개발업체 중 하나인 게임킹사(Shenzhen Gameking Software Co., Ltd)와 게임 소프트웨어 개발과 게임포털사업을 공동으로 추진하기로 합의하고, Shenzhen Gameking SK Software Ltd.를 설립하는데 120만 달러를 투자하였다.

단말기는 2007년 1억 3천만대 정도의 수요가 예상되는 가운데 글로벌사업자와의 경쟁에서 현지 사업자의 적극적인 공략으로 2001년 15%에 불과하던 시장점유율이 2002년과 2003년에 각각 32%와 40%이상 증가하였다. 향후 신규수요보다는 대체수요 중심의 시장이 형성될 것으로 예상됨으로 시장성장률은 점차 둔화될 것으로 보인다. 단말기 시장의 특성은 젊은 세대가 중요한 비중을 차지함으로써 디자인, 기능면에서 제품다양화 및 고급화가 요구되는 등 low-end 제품보다는 high-end 제품의 비중이 높아지고 있다. 산업특성상 단말기시장은 서비스, 생산, 유통사업이 점차 분리되어 운영되고 있어 서비스사업자의 협상력이 상대적으로 약화되고 있다. 현재 단말기 시장의 경우

해외사업자의 지분제한은 없으나 내수용 단말기의 생산 및 판매를 위하여 사업자 허가가 필요하며 합작생산 시 생산량의 40%를 의무적으로 수출하도록 되어있다. 최근 단말기 시장에서는 심각한 무역역조현상에 따라 한국산 SKD(semi knock-down: 일부 현지조립생산)물량에 대한 제재가능성이 높아지고 있으며, 중국산 부품 사용률이 증가되고 있는 추세이다.

2002년 7월, SK텔레콤은 China Unicom과 합작회사 설립에 합의하였으며, 2004년 4월 8일 합작법인인 UNISK(UNISK Information Technology Co. Ltd: 중국명 聯通時科新息技術有限公司)를 공식 출범시킨 후 중국 내 무선인터넷서비스 가입자 확보를 위한 본격적인 마케팅 활동을 시작하였다. UNISK는 총자본금 6백만 달러로 China Unicom과 SK텔레콤이 각각 51%와 49%의 지분을 가지고 있다. UNISK의 이사회는 China Unicom 4명, SK텔레콤 3명 등 모두 7명으로 구성되었다. UNISK의 주 사업은 China Unicom의 무선플랫폼을 기반으로 다양한 콘텐츠를 제공하는 CA(Content Aggregator)와 함께 어플리케이션 판매 및 서비스 전반에 대한 컨설팅이다.⁵⁾ 이에 앞서 UNISK는 2004년 2월, 중국 정부로부터 무선인터넷 포털 사업인가를 취득하고, 3월 1일부터 상용서비스를 제공하였다.

UNISK는 중국에서 최초의 외국계 합작 무선인터넷 업체로서 'U族부락'이라는 브랜드로서 China Unicom의 CDMA 서비스 가입자 2천 4백만 명

(2004년 6월 기준)을 대상으로 무선인터넷 서비스를 제공하기 시작하였다.⁶⁾ 'U族부락'은 젊은 엘리트 층의 커뮤니티로 젊은이들이 무선인터넷을 통하여 즐거움과 기쁨, 행복을 추구하는 문화공간의 의미를 담고 있다. 현재 'U族부락'은 China Unicom 무선인터넷 첫 화면의 다섯 번째에 위치해 있으며 벨소리, 게임, 채팅, 운세 등 국내에서 시장성을 검증 받은 2천 7백여 종의 콘텐츠를 제공하였으며 더욱 확대할 계획을 가지고 있다. 이를 위하여 네오애텔, 다날, 모바일은 등 10여 개 국내 솔루션 및 콘텐츠 제공업체와 제휴를 맺었다. 또한 계속적으로 제휴범위를 넓혀 중국 현지의 벤처기업들과도 제휴하여 중국에서 제작된 콘텐츠를 제공하고 있다.

현재 China Unicom측이 플랫폼을 직접 보유하고 운영하겠다는 주장으로 인하여 합작법인인 UNISK의 역할은 콘텐츠 제공사업으로 국한되어 있다. 따라서 배타적 파트너십이 구축되지 않은 상황에서 네트워크 보유사업자와의 협상을 통한 운영사업 주도권 확보가 현실적으로 어렵다는 문제점을 가지고 있다. 일 예로 'U族부락'의 경우도 China Unicom 무선포털 화면의 다섯 번째 줄에 위치해 있어 사용자 확보 차원에서 어려움을 가지고 있다. 또한 UNISK는 우리나라의 콘텐츠 공급업체로 하여금 한국에서 제공 중인 콘텐츠를 현지화하도록 하여 China Unicom에 공급중이나, 두 나라간의 문화적 차이 등에 따라 문제점이 나타나고 있다. 따라서 현지업체에 대한 콘텐츠 위탁제작을 통하여

5) UNISK에서 수행하고 있는 CA사업은 가장 초기단계의 운영사업으로 볼 수 있음. 운영사업은 현지 통신망을 이용하여 자사의 플랫폼, 브랜드, 운영노하우 및 콘텐츠 등을 활용하여 전개하는 서비스 사업으로 CA, MP(Mobile Portal), WASP(Wireless Application Service Provider), MVNO(Mobile Virtual Network Operator) 등이 있음. CA는 UNISK의 경우처럼 다양한 CP의 콘텐츠 풀을 확보하고 이를 무선포털에게 일괄 공급하는 사업이며, MP는 이동통신 가입자를 대상으로 각종 커뮤니티, 콘텐츠, 메시지, 전자상거래 등의 서비스를 직접 제공하는 것임. WASP는 무선인터넷 서비스 구현을 위하여 필요한 어플리케이션 및 운영기술 관련 서비스를 무선포털에 제공하는 것이며 마지막으로 MVNO란 이동통신서비스를 제공하기 위해 필수요소인 주파수를 보유하고 있지 못한 사업자가 보유한 망사업자(MNO)의 망을 이용해 이동통신서비스를 제공하는 사업임.

6) SK텔레콤 홈페이지(2004), "SK텔레콤, 중국 무선인터넷 시장 진출," 2월 9일, 홍보자료. 전자신문(2004), "SK텔레콤 중국합작법인 공식출범," 4월 9일, 보도자료.

중국문화를 최대한 반영한 콘텐츠를 새로이 제작하는 것이 요구된다.

2.3.2 MVNO사업: 미국

2005년 1월 27일, SK텔레콤과 미국을 대표하는 ISP(Internet Service Provider) 사업자인 EarthLink사가 합작법인 설립 협의를 발표함으로써 SK텔레콤은 MVNO(Mobile Virtual Network Operator: 가상이동망사업자)로 미국 이동통신서비스 시장에 진출할 수 있는 기반을 확보하였다.⁷⁾ MVNO사업은 주파수 및 이동통신 설비를 보유한 MNO(Mobile Network Operator: 망사업자)로부터 무선회선의 일부를 임대하여 자사 브랜드로 음성 및 데이터 서비스를 제공한다. 따라서 대규모의 투자가 필요시 되는 네트워크 및 설비를 별도로 구축하지 않고 서비스를 제공할 수 있어 현지사업자의 지분인수 등에 의한 MNO보다 상대적으로 위험부담이 적다는 점에서 효과적인 해외 진출방법이다.

미국 이동통신시장은 최근 수년간 거대 사업자 간 인수·합병의 여파로 Singular(5580만), Verizon(5130만), Sprint Nextel(4830만)이 1~3위를

차지하고 그 뒤를 T-mobile(2170만)과 Altel(1060만)이 따르고 있다. 나머지는 370만명을 확보한 Virgin Mobile 등 30여 군소 MVNO사업자가 난립하고 있다. 시장조사기관인 양키그룹에 따르면 현재 미국내 MVNO 가입자가 1,500만명에 달하는 가운데 오는 2010년께면 3,000만명 정도로 늘 것이라는 예측이다. <표 2>에서 볼 수 있는 것과 같이 T-Mobile을 제외하고 모두 MVNO 파트너십을 구축하고 있다. 현재 MVNO 1위 사업자는 2002년부터 서비스를 시작한 Virgin Mobile로 180만명의 가입자를 확보하고 있으며, 2005년에 ESPN, 디즈니, 월마트 등 약 10개 업체가 MVNO사업 진출을 검토하고 있다.

『SK-EarthLink』라고 명명된 합작법인은 양사가 50%씩 총 4천 4백만달러를 출자할 예정이며, 이사회도 동등한 의사결정 구조를 갖게 된다. 이번 합작을 통하여 SK텔레콤은 Earthlink의 브랜드 인지도 및 현지 유통망 및 고객기반을, Earthlink는 국내 1위 이동통신사업자인 SK텔레콤의 음성 및 데이터서비스에 있어서의 기술력 및 사업역량을 활용할 수 있게 되었다. 합작사는 2009년에 330만 명의 가입자를 통하여 24억불의 매출을 달성할 것으로 기대하고 있다. 또한 미국 현지 서비스용

<표 2> 미국 이동통신사업자 및 MVNO 사업자 현황 (2004년 1분기말 기준)

사업자	가입자 (명)	매출액 (억 달러)	유형	MVNO 파트너십
Verizon Wireless	4천만	225	CDMA	TracFone(재판매)
Cingular Wireless	Cingular	2천 5백만	GSM/TDMA	EZ Link, 7/11(재판매)
	AT&T Wireless	2천 1백만	GSM/TDMA	AirVoice, Call Plus(재판매)
Sprint Nextel	Sprint PCS	1천 7백만	CDMA	Virgin Mobile USA
	Nextel	1천 4백만	IDEN	Boost Mobile
T Mobile	1천 5백만	72	GSM	없음

출처: "SK텔레콤 보도자료," 2005년 1월 17일자.

7) MVNO사업자의 현황에 대한 내용은 이 승훈(2003) 및 오 기석, 강 인규(2005)를 참고하기 바람.

단말기를 포함하여 플랫폼, 어플리케이션 등의 국내 단말기 제조업체를 통하여 2008년까지 총 10억 달러 이상의 수출증대효과가 있을 것으로 예상하고 있다.

SK텔레콤이 MVNO사업을 수행하기 위한 대상 국가를 결정할 때 1차적으로 이동통신서비스 시장 규모 및 연평균 성장율이 일정 수준 이상인 서유럽, 북미, 중국, 서남아시아 지역으로 범위를 좁힌 후, 최종적으로 MVNO 사업이 아직 초기단계로 경쟁이 심화되지 않고 이동전화 보급율이 너무 높지도 너무 낮지도 않은 미국으로 결정하였다. 이와 같이 보급율이 너무 높지도 너무 낮지도 않은 곳으로 한 이유는 다음과 같다. 먼저 보급률이 너무 높을 경우 시장이 포화 될 가능성이 크기 때문에 기존 사업자간에 신규가입자를 확보하기 위하여 치열한 경쟁이 예상됨으로 수익성에 문제가 있을 수 있으며, MVNO라는 새로운 경쟁자의 진입을 우려해 설비의 임대료가 어려울 수 있기 때문이다. 반면 보급율이 너무 낮은 경우는 기존 MNO사업자가 MVNO에게 설비를 임대하는 것보다 자체적으로 신규가입자를 모집하는 것이 더 높은 수익을 올릴 수 있기 때문이다.

한편 SK텔레콤은 현지에서 MVNO사업에 관심을 보이고 있고, 브랜드 인지도가 있으며, 가입자 확보를 위하여 유통망을 확보하고 있는 사업자를 물색하게 된다. 여러 단계의 절차를 걸쳐 선정된 70여 개의 사업자 중에는 Radio Shack, AOL 등 기업규모가 크고 브랜드 인지도가 매우 높은 기업도 있었으나 최종적으로 EarthLink를 협상대상자로 결정하고 계약을 추진하게 된다.

1994년도에 설립된 Earth Link는 미국 ISP 3위 업체로 530만명의 가입자를 보유하고 있

며, 2003년부터 무선데이터 중심의 MVNO 서비스를 제공하여 3만명 정도의 가입자를 확보하고 있다. 대형 유통채널과의 계약을 통한 1만 8천여 개의 점포를 미국 전역에 보유하고 있으며, 10년간의 서비스를 통하여 97%에 가까운 인지도를 가지고 있으며, 3년 연속 고객만족도 1위를 기록하는 등 소비자들에게 높은 브랜드 인지도가 구축되어 있다.

SK-Earthlink는 Helio로 합작법인 명칭을 변경한 후, 동일 브랜드로 2006년 5월 미국 전역에서 서비스를 제공하기 시작하였다.⁸⁾ 이번 사업은 지역적으로는 전 세계적으로 가장 매력적인 시장 중의 하나인 미국이라는 점에서, 사업형태로는 아직 초기단계에 있는 MVNO로의 진출이라는 점에서 중요성이 매우 크다. 사업성공시 운영경험을 최대한 활용하여 다른 지역으로 MVNO 사업을 확대한다면 명실 공히 글로벌사업이 SK텔레콤에게 새로운 성장 동력을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

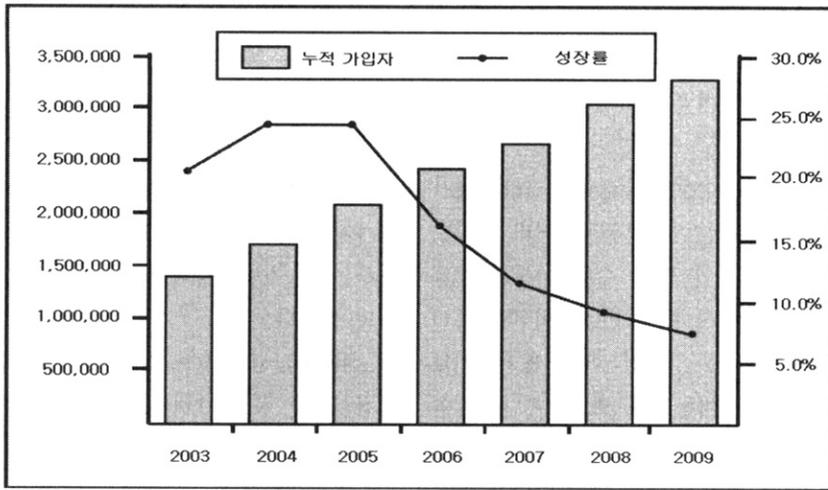
III. 이동통신시장의 환경변화

3.1 시장⁹⁾

Gartner에 의하면 <그림 1>에서 볼 수 있는 것과 같이 2005년도에 세계 이동전화가입자는 2004년 대비 24% 증가한 21억 5,000만명, 2006년도에는 전년대비 15% 증가한 24억 8,000만명이 될 것으로 전망한다. 2004년 말 기준, 이동통신 가입자를 지역별로 보면 중국과 일본이 포함된 아·태

8) 중앙일보, 2006년 5월 18일자.

9) 세계 이동통신시장의 현황에 대한 내용은 김 민식(2006), 이 상오외(2005)를 참조하기 바람.



출처: 김 민식(2006)

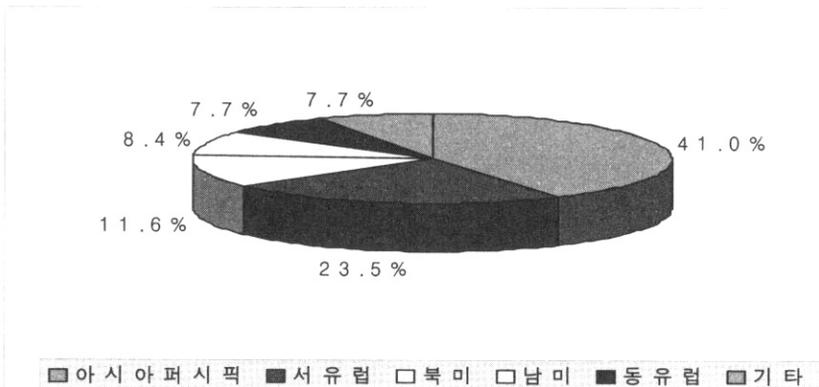
〈그림 1〉 세계이동통신가입자 현황 및 전망

지경이 가장 많은 6억 3,500만명으로 전체 가입자의 41%를 차지하고 있고, 서유럽과 북미지역이 각각 23.5%와 11.6%의 점유율을 기록하고 있다 (〈그림 2〉 참조).

지역별 가입자 성장률은 아프리카가 65.1%로 가장 높으며, 뒤를 이어 동유럽 45.4%, 라틴아메리카 39.7%, 중동 35.6%로 꾸준히 성장하고 있는 것으로 조사되었다(〈그림 3〉 참조). 또한 주요

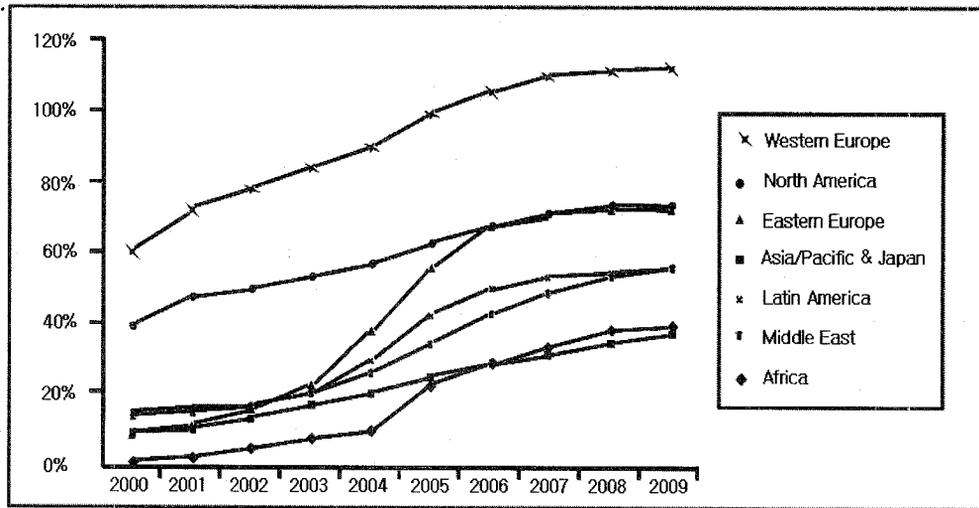
조사기관의 경우 2010년에는 전체 가입자수가 약 27억명에서 30억명에 달할 것으로 예상하고 있다. 특히 2005년과 2010년 사이에 세계 이동전화가입자 중 신규 가입자는 약 13.7억명이 될 것으로 예측하고 있다. 신규 가입자 중, 브라질, 러시아, 인도, 중국 등 신흥경제 4국으로 불리는 BRICs가 6.5억명으로 42%정도 차지할 것으로 전망되고 있다.

전 세계 이동통신 시장규모는 2004년도 4,637



출처: 이 상오외(2006)

〈그림 2〉 세계 권역별 이동통신 가입자 비중 (2004년 말 기준)



출처: 김 민식(2006)

〈그림 3〉 지역별 세계 이동전화가입자 비율 현황 및 전망

억 달러였으며, 2005년에는 5,000억 달러를 넘어 서서, 2010년에는 6,213억 달러로 2005~2010년의 연평균 성장률은 4.4%를 기록할 것으로 예상된다. 전 세계 이동통신 시장규모 중 음성통신이 차지하는 비중은 〈표 3〉에 나타난 것처럼 2005년에 81.1%에서 2006년에 75.4%로 낮아지다가 2010년에는 62.9%로 낮아지는 등 전체 이동통신 시장에서 음성통신의 비중이 계속 낮아질 것으로 예상된다.

2005년 말 기준 국내 이동통신가입자수는 전년

대비 8.91% 증가한 3,834만명으로 집계되었다. 2001~2005의 4년간 연평균 증가율은 8.1%이며, 시장 포화에 따라 증가율은 계속 둔화될 것으로 예상된다. 총 시장규모는 2005년 말 기준, 17조 8,400억원으로 2004년보다 7.6% 증가하였다. 현재 SK텔레콤을 포함하여 KTF, LG텔레콤 등의 3개 사업자들로 구성되어 있으며, 가입자수 기준으로 3개사의 점유율이 각각 51.3%, 32.1%, 16.6%이다(〈표 4〉, 〈표 5〉 참조).

〈표 4〉 국내 이동통신 가입자 수 현황

〈단위: 만명〉

년도	2001	2002	2003	2004	2005
가입자 수 (증가율)	2,905	3,234 (8.31%)	3,359 (11.35%)	3,658 (3.86%)	3,834 (8.91%)
SK텔레콤	1,187	1,722	1,831	1,878	
KTF	959	1,033	1,044	1,173	
LGT	428	479	484	607	
신세기통신	331				

출처: 정보통신부(2006), "주요 IT통계 현황," 미래전략기획팀
www.itstat.go.kr

〈표 5〉 국내 이동통신사업자별 매출액 및 순이익

(단위: 십억 원)

SKT	매출액	6,227	8,634	9,520	9,704	10,161
	당기순이익	1,140	1,511	1,943	1,495	1,871
KTF	매출액	3,986	4,208	4,201	4,589	5,008
	당기순이익	436	532	407	284	547
LGT	매출액	1,764	1,704	1,738	2,285	2,675
	당기순이익	154	73	79	23	237

출처: 상계서

3.2 기술

〈표 6〉에서 볼 수 있는 것과 같이 네트워크 기술별 가입자를 보면 2003년 기준, GSM 서비스 가입자는 전체 가입자의 80%정도인 9억 7천만 명으로 나타났으며, CDMA와 TDMA 가입자가 각각 1억 8천만명과 1억 1천만명으로 나타났다. 지역별로 GSM은 유럽과 중국/인도 및 중동/아프리카에서 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있으며 CDMA는 북미와 아시아/태평양에서, TDMA는 남미와 북미에서 높은 비중을 차지하고 있다. CDMA 가입자 수는 전년대비 26% 증가하여 평

균 성장률을 웃돌고 있다. 이는 당초 2003년부터 3G 서비스가 본격적으로 제공될 것으로 예상되었으나 서비스가 지연되면서 2.5G를 통한 무선데이터 시장이 확대되었고, 2.5G의 경우 GPRS가 기술적인 문제로 도입에 차질을 빚었으나 cdma2000 1x가 한국을 포함한 아시아 지역을 중심으로 세력을 확장시킨데 기인한 것으로 보인다. 이에 비하여 GSM 가입자수는 서유럽 지역을 중심으로 GPRS 서비스활성화에 힘입어 전년대비 21% 증가하였다. GSM은 향후에도 가장 많은 가입자들이 사용할 것으로 예상되나, 3세대 기술인 W-CDMA는 상대적으로 cdma2000 보다 활용도가 적을 것으

〈표 6〉 기술별 이동전화 시장예측

(단위: 천명)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Analogue	29,465	18,353	10,383	5,761	2,535	755
GSM 총합	796,639	969,462	1,128,828	1,280,396	1,416,804	1,533,559
GPRS/EDGE	9,105	53,717	156,326	318,074	516,258	716,336
W-CDMA	153	2,627	12,547	38,058	84,553	153,854
CDMA 총합	141,039	179,354	217,380	255,316	289,425	319,778
cdma2000	26,677	83,428	152,868	217,744	270,480	310,967
TDMA 총합	117,748	115,054	104,955	79,124	50,172	24,626
PDC 총합	60,066	60,444	56,933	47,187	34,083	22,682
전체	1,145,904	1,344,007	1,524,485	1,684,779	1,824,513	1,945,441

출처: Mobile@Ovum, 2003년 7월

로 예상된다.

이동통신시장의 또 다른 특성은 하나의 단말기를 이용하여 유·무선 네트워크에 상관없이 다양한 멀티미디어 및 인터넷 서비스를 사용하고자 하는 소비자의 욕구가 증대하고 있다는 것이다. 따라서 통신사업자들은 새로운 수익창출을 위하여 유선의 장점인 광대역과 무선의 장점인 이동성을 모두 갖춘 형태의 유·무선 통합을 시도할 것으로 예상된다. 이러한 유·무선 통합은 음성보다는 데이터 서비스를 중심으로 전개될 것으로 전망됨에 따라 이동전화 사업자의 데이터 네트워크인 cdma2000 1x, 1x EV-DO 및 W-CDMA 등의 기술사이에 치열한 경쟁이 예상된다.

3.3 경쟁

WTO 출범 이후 개방화 추세는 통신시장에도 예외 없이 적용되어 일부 통신사업자들은 인수/합병 등을 통한 글로벌화를 추진하였으며 이로 인한 대규모 사업자들이 시장에 출현하게 되었다. 대표적인 글로벌사업자인 Vodafone의 경우 2002년 이전 세계적으로 9천 2백만 명의 가입자를 확보하였으며, 이 중에서 해외가입자의 비중이 87%로 가입자 대부분이 해외에 있는 것으로 나타났다. 이외에도 T-mobile, Orange 등의 사업자도 해외가입자의 비중이 50%로 매우 높다. 이에 비하여 일본의 대표적인 통신사업자인 NTT의 경우는 해외가입자의 비중이 14%로 상대적으로 낮게 나타났다.

한편 지리적 시장확대를 위한 인수·합병 경쟁 특성을 보이던 글로벌 이동전화 시장은 2000년대 초반부터 경쟁력 강화 및 기술주도권 확보를 위한 제휴경쟁으로 경쟁 패러다임이 변하고 있다. 특히

통신과 미디어업체, 이동통신사업자와 포털업체, 단말기업체와 무선포털 및 콘텐츠 업체 등 동일 산업 내에서뿐만 아니라 이종산업 간 제휴가 활성화되고 있다. 예를 들어 프랑스 미디어 업체인 Vivendi는 Vodafone과 제휴하여 세계 최초로 인터넷 멀티 액세스 포털인 Vizavi를 설립, 이동전화기, PC, 디지털 TV 등을 통한 다양한 서비스를 제공하고 있다. 또한 유선인터넷 포털업체인 Yahoo는 유럽, 중앙아시아 및 아태지역을 대상으로 많은 이동통신사업자와 연계하여 멀티 액세스 플랫폼 서비스를 제공 중이다. 한편 Nokia는 'Club Nokia'라는 소비자 대상 웹사이트 운영을 개시하였고 음악, 그래픽, 무선 게임분야를 포함한 모바일 엔터테인먼트 분야로 사업영역을 확장하고 있다.

3.4 규제

전 세계적으로 통신시장은 주파수가 제한되어 있다는 이유와 함께 대규모 초기투자가 필요한 자연 독점산업이라는 점에서 정부의 규제가 이루어지고 있다.¹⁰⁾ 이러한 진입규제와 함께 공정경쟁 차원에서 사업자간의 공동행위를 통한 불공정행위의 금지, 필수설비에 대한 상호접속, 가입자망 제공, 보편적 서비스의 제공의무 등 사업규제가 실시되고 있다.¹¹⁾ 사업규제는 특히 시장지배적 사업자에 대하여 비대칭적으로 이루어지고 있다. 전기통신사업법에 명시적으로 시장지배적 사업자를 정의하고 있지 않으나 매출액, 시장점유율, 필수설비 보유여부 등의 기준에 의하여 시내전화에서의 KT 및 이동전화에서의 SK텔레콤이 지정되어 있다. 이에 따라 SK텔레콤은 이용약관, 요금 및 기타 사업활동에서 비대칭적인 규제를 받고 있다. 일 예로 신세기 통

10) 통신시장에서의 규제에 대한 내용은 김 회수의(2001)을 참고하기 바람.

11) 통신시장에서의 공정경쟁 기반을 조성하기 위한 규제관련 법으로는 통신서비스산업에 대한 특별법이라고 할 수 있는 전기통신사업법과 함께 일반 경쟁법인 독점규제 및 공정거래에 관한 법률(공정거래법)이 있음.

신과의 합병시 공정거래위원회는 경쟁을 실질적으로 제한할 수 있다는 판단에서 이동전화시장에서의 시장점유율 50%미만이 되도록 하였다.

또한 통신·방송 융합시대에 통신사업자들의 방송시장 참여가 가시화되고 있는 상황이지만 현재 국내 방송시장에서는 대기업의 지분이 1/3로 제한되어 있다. 이로 인하여 SK텔레콤은 위성 DMB시장 참여시 30%의 지분을 가지고 TU 미디어라는 법인을 설립하여 참여하였다. 아직까지 통신과 방송이 엄격히 분리되어 있는 국내 상황에서는 새로운 개념의 통방 융합서비스 출현시 두 부분의 규제를 모두 받아야 하는 문제점을 안고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 통신과 방송부문에서의 법규 및 규제기관 통합에 대한 논의가 진행되고 있으나 관련 기관간 의견충돌로 인하여 통합까지는 시간이 걸릴 것으로 예상된다.¹²⁾

지금까지 설명한대로 현재 국내 이동통신시장에서 가입자수 기준으로 51%가 넘는 점유율을 기록하고 있는 SK텔레콤이 시장을 선도하고 있다. 또한 ARPU(가입자 1인당 수익, Average Revenue per User)도 4만 5천 원으로 경쟁사 대비 6천원에서 1만 원 정도 높게 나타났다. 이렇게 SK텔레콤이 좋은 성과를 달성할 수 있었던 것은 선발주자로서의 이점과 함께 C(ontents)-P(latform)-N(etwork)-T(erminal)의 사슬로 구성되어 있는 활동을 모두 수행함으로써 이동통신산업 전반에 대한 노하우를 가지고 있기 때문으로 보인다. 또한 세계 최초로 CDMA의 상용화에 성공했을 뿐 아니라 cdma 1x 및 EV-DO 등으로 이어지는 망 진화를 성공적으로 달성하였으며, 무선 플랫폼 분야의 유·무선 포털로서 다양한 콘텐츠를

가지고 있는 Nate의 성공 및 컬러링과 같은 솔루션을 보유하고 있기 때문이다. 또한 시장선도자로서 확보한 브랜드 인지도 역시 SK텔레콤으로 하여금 경쟁우위를 유지할 수 있도록 하는 요인이라고 할 수 있다.

하지만 국내 시장이 포화된 상태에서 이동통신 3사간 경쟁이 계속해서 치열하게 진행된다면, 사업자들의 수익성은 악화될 것으로 전망된다. 기술측면에서 세계적으로 CDMA보다 GSM 방식의 가입자가 많기 때문에 CDMA사업자로서 한계를 경험할 수 있으며, 자금력 및 글로벌 브랜드 인지도 측면에서 외국의 선진사업자에 비하여 열위에 있는 현 상황 역시 극복해야 할 문제다. 또한, 망 및 플랫폼 관련 기술확보 및 표준화를 위하여 많은 선진사업자들이 합종연횡의 인수·합병과 함께 제휴를 활발히 추진하고 있는 상황 속에서 발 빠르게 움직여, 기술주도가 필요한 통신산업의 주도기업군에 속해야 하는 것도 SK텔레콤의 과제이다. 또 하나의 난제로써, 통신산업은 정부규제에 따라 매출액이 달라질 수 있는데 SK텔레콤이 지배적 사업자라는 시각에 따라 시장 쏠림 현상을 방지하여야 한다는 주장에 의하여 정부로부터 요금제한, 시장점유율 상한, 보조금 금지, 번호이동성제도의 시간차 시행, 영업활동 중단 등에 있어서 비대청규제를 받고 있으며 이러한 규제는 한동안 지속될 것으로 예상된다.

IV. SK텔레콤의 글로벌 전략 방향¹³⁾

오전 10시, 글로벌 사업부 회의실에는 따뜻한 햇살이 창문을 통하여 비취지고 있었다. C 상무가 회

12) 통방융합에 따른 규제관련 이슈에 대한 내용은 초 성운(2004) 및 방송위원회(2006)을 참고하기 바람.

13) 이 광철, 전 용욱(2003)은 국내 이동통신사업자의 글로벌 전략 방향에 대하여 설명하고 있음.

의실에 들어갔을 땐, 이미 P 부장, M 부장 및 S 과장이 착석해 있었다. P 부장은 세 사람 중에서 글로벌 사업부에서 가장 오래 근무하였으며 해외진출이 필요하나 보다 철저한 사전준비가 필요하다고 생각하고 있다. M 부장과 S 과장은 글로벌 사업 경험이 P 부장보다는 적지만 M 부장은 P 부장처럼 철저한 사전분석과 함께 점진적인 해외진출을 선호하는 반면, S 과장은 해외진출에 가장 적극적이다. 어제도 늦게까지 야근을 해서인지 모두들 조금 피곤해 보였지만 그들의 눈에서 어딘지 모르게 자신감을 엿볼 수 있었다. C 상무는 앞에 탁자 앞에 놓인 커피를 한 모금 마신 후 회의를 시작하였다.

C 상무: 아시다시피 어제 사장님 업무보고가 있었습니다. 사장님께서 SK텔레콤이 성장하기 위해서는 크게 신규사업과 글로벌이라는 두 가지 축을 중심으로 확장할 필요성이 있음을 강조하셨습니다. 글로벌화는 SK텔레콤이 자칫 도태될 수 있는 현 시점에서 SK텔레콤의 새로운 성장동력이 되어야 한다는 거죠. 이미 사내에서도 글로벌화의 중요성을 인식하고 우리 글로벌 사업부를 새로운 시각으로 바라보고 있는 상황에서 글로벌화가 선택이 아닌 필수라는 생각으로 좀 더 체계적이고 적극적인 자세로 글로벌화를 검토해야 할 것 같습니다. 그 동안 글로벌사업부에서 일하셨던 분들 계시고 이번에 동참하신 분들 계신데 앞으로의 글로벌 전략에 대하여 어떻게 생각하십니까?

P 부장: 우리 회사는 '90년대 중반부터 글로벌화를 했는데 시작은 다른 통신사업자와 비교하여 볼 때 늦은 편은 아니라고 봅니다. 너무 의욕이 앞섰다는 면이 있는 것 같고 게다가 외환위기라는 악재까지 겹쳐서 운이 안 따라 준 면도 있는 것 같고요.

M 부장: 지금까지 SK텔레콤의 진출지역은 우리나라와 인접해 있는 아시아 지역에 집중되어 있습니다. 지리적으로 인접한 국가부터 진출하는 것은 Vodafone이나 SingTel, 스페인의 Telefonica 등에서도 찾아 볼 수 있는 특성으로 해외에 진출함에 따라 발생하는 비용이 상대적으로 적다는 이유 때문에 이런 방법은 통신분야 뿐만 아니라 다른 산업에서도

발생하는 현상으로 보입니다. 따라서 SK텔레콤도 이런 점에서 당분간 동남아 지역에 대한 투자가 집중되어야 한다고 봅니다.

C 상무: 사실 저는 SingTel이란 회사를 많이 생각해 봤어요. 우리보다 훨씬 적은 싱가포르 회사가 어떻게 Optus와 같은 큰 회사를 100%인수할 수 있게 되었는지 아주 부럽더군요. 우리 회사가 세계적인 기업이 되기 위해서는 일정 규모를 갖출 필요성이 있습니다. 다시 말해서 시장 상황이 글로벌 사업이 성장 동력의 대안으로서 제시가 되어야만 하고, 원가 회사의 앞날을 바꿔놓아야 하는 기대주가 되어야 합니다.

S 과장: 말씀하신대로 현재까지는 규모는 작지만 상대적으로 수월한 시장, 예를 들면 동남아 지역의 개도국 위주로 진출하였습니다. 하지만 이제는 진출 지역에 대해서도 포트폴리오를 구축하는 것이 필요하다고 생각합니다. 시장규모 만을 본다면 최근 많이 거론되고 있는 BRICs에 대한 검토가 필요하며, 규모에서는 미국과 유럽과 같은 선진국이 매력적인 시장이 될 수 있을 거라 생각합니다.

P 부장: 저도 BRICs에 대해서 사업진출 기회를 모색할 필요성이 있다고 생각하는데, 특히 이 중에서 지리적으로 우리나라와 가까운 중국과 인도가 매우 중요한 시장이라고 생각합니다. 자료에 의하면 중국의 경우 이동통신가입자 수가 4억 명을 돌파했으며, 높은 GDP성장률에 힘입어 년 평균 가입자 증가율도 매우 높습니다. 인도의 경우도 이동통신 보급률은 1%가 채 안되지만 향후 인도 정부에서 IT분야를 국가적인 주력 사업대상으로 선정할 계획을 가지고 있고 2005년에는 4천만 명 정도의 이동통신가입자를 예상하고 있습니다. 하지만 선진국 시장은 벌써 세계적인 통신사업자들이 치열한 경쟁을 벌이고 있는 상황이라 자칫 잘못하면 과거의 경우처럼 실패할 가능성이 큼니다.

S 과장: 선진국 시장이 경쟁이 치열한 것은 사실이지만 경쟁이 치열하다는 것은 그만큼 매력적인 시장이라는 것을 의미한다고 봅니다. 단지 P 부장님께서 말씀하신대로 대형 사업자들이 버티고 있다는 점에서 그들과 당장 머리를 맞대고 싸울 수는 없겠지만 상징적인 의미에서도 진출이 필요하다는 점에서 방법을 찾아야 한다고 봅니다. 틈새시장을 찾아 진입

한 후, 점차 영역을 확장한다면 충분히 가능성이 있다고 생각합니다.

C 상무: 지금까지 진출지역과 관련하여 다양한 의견들이 제시되었습니다. 진출지역과 함께 고려해야 하는 것으로 사업방향을 생각할 수 있습니다. P 부장은 어떻게 생각합니까?

P 부장: 인도, 태국, 브라질 사업에서 볼 수 있듯이 초기 단계의 글로벌 사업의 특징은 무선호출 및 이동통신 사업허가권에 대한 지분투자라는 점입니다. 그런데 대부분 실패를 했기 때문에 전략방향이 수정되어 최근에는 주로 플랫폼 수출 및 컨설팅 위주의 글로벌 사업을 진행해 오고 있습니다. 하지만 이러한 방법은 안정적이기는 하나 규모가 작고 단발성이라는 문제 때문에 매출규모가 크고 지속적으로 수익을 창출해 주는 운영사업이 필요하다고 생각합니다.

M 부장: 가장 빠른 시간 내에 해외사업 매출을 늘리려면 초기단계에 했던 것처럼 해외사업자 지분인수나 신규사업 허가권에 대한 지분참여가 필요합니다. Vodafone의 경우를 보면 유럽에서 GSM 사업허가를 해 주던 시기에 집중적으로 해외 투자한 것을 볼 수 있습니다. 우리도 동남아 지역을 중심으로 CDMA 관련 신규 사업허가가 이루어질 것으로 예상되는 지역이 어디인지를 조사한 후, 현지업체와의 지분참여로 진출하는 것이 고려될 필요성이 있다고 생각합니다. 하지만 이러한 지분인수 및 지분참여는 위험부담이 크다는 점에서 철저한 현지조사 및 파트너에 대한 분석이 선행되어야 만이 성공할 가능성이 높다는 점에서 전담조직이 필요합니다.

P 부장: 현재까지 우리가 했던 지분투자는 주로 망 운영사업에 대한 것이었습니다. 이러한 망 관련 사업 이외에 중국의 UNISK와 같은 콘텐츠 관련사업과 함께 무선포털 사업도 국내에서의 Nate 운영 경험을 활용한다면 충분히 승산이 있다고 생각합니다. 플랫폼 운영사업은 상대적으로 투자규모가 작은 만큼 망 운영사업보다 수익성 면에서 떨어질지 모르지만 위험부담이 적다는 점에서 진출 초기에 적합한 사업으로 생각됩니다.

M 부장: 콘텐츠와 플랫폼 사업은 일단 무선인터넷 시장이 활성화되지 않은 국가를 선점하는 것이 필요하다고 생각합니다. 중국이 이러한 경우라고 볼 수 있죠.

C 상무: 자, 수고하셨습니다. 오늘은 이만하기로

하고 다음 주 회의에서는 지금까지 논의된 내용을 토대로 글로벌 전략의 밑그림을 그리는 작업을 하도록 하겠습니다. 일단 지역과 사업의 두 가지 축을 가지고 생각해 보는 것이 어떨까 싶습니다. 이상입니다.

참고문헌

- 김민식(2006), "2005-2006년 이동전화 단말기 시장현황과 전망," 정보통신정책 제18권 2호, 정보통신정책연구원.
- 김영곤, 이병철(2005), "대한민국에는 SK텔레콤이 있다," 21세기 북스.
- 김희수 외(2001), "통신사업의 합리적 비대칭 규제방안 연구," 연구보고 01-52, 정보통신정책연구원.
- 방송위원회(2006), "중장기방송발전위원회 종합보고서".
- 오기석, 강인규(2005), "미국 이동전화시장의 경쟁현황과 재판매 동향," 정보통신정책 제17권 11호, 정보통신정책연구원.
- 이광철, 전용옥(2003), "한국 이동통신서비스산업의 글로벌전략 방향: SWOT분석의 활용," 국제통상연구 제8권 제2호.
- 이상오 외(2005), "2005년 해외 디지털컨텐츠 시장조사," 조사분석 05-36, 소프트웨어진흥원.
- 이승훈(2003), "유럽의 주요 가상이동통신사업자(MVNO) 현황분석," 정보통신정책 제15권 6호, 정보통신정책연구원.
- 장세진(2002), "글로벌경영," 박영사.
- 정보통신부(2006), "주요 IT통계 현황," 미래전략기획팀.
- 초성운 외(2004), "통신서비스산업 및 방송산업의 균형 발전방안 연구," 수탁연구 04-14, 정보통신정책연구원.
- 한국인터넷정보센터(2004), "대한민국 모바일연감."
- SK텔레콤 홈페이지(2004), "SK텔레콤, 중국 무선인터넷 시장 진출," 2월 9일, 홍보자료.
- SK텔레콤(2005), "Digital Convergence시대의 SK텔레콤 사업전략," KISDI 20주년 기념 Conference 발표자료.

Global Strategy of SK Telecom

Dong-Hee Koh* · Young-Kon Kim**

Abstract

The history of SK Telecom's globalization goes back to the middle of 1990's. In the pursuit of being a truly global leader in the world telecom market, SK Telecom has gone abroad as a way to find a new source for growth in the period of worldwide open market policy. The countries where SK Telecom had done or has been doing business are located from near Asia to far American continent.

In the beginning, SK Telecom used to have hard times due to unfavorable business circumstances and lack of experience of globalization. However, they tried very hard to the final moment with a dream of SK Telecom to be a leader in the worldwide telecommunication market. Up to now, SK Telecom has made a success in some businesses, but failed in the others.

As Korean mobile telecommunication market has been mature, the market growth rate has been getting flatter. This is one of the reasons why the market gets more competitive and profits falls. In this era, the success of globalization is very important for SK Telecom which needs new growth engines to be a world market leader.

In this case, we talk about three main issues. First, the process of globalization of SK Telecom so far can be categorized into three phases. We will discuss 弄out what the characteristics of each phase are. Second, SK Telecom has an experience of both success and failure in globalization. By analyzing past experiences, SK Telecom will get many good ideas what it should do for successful future globalization. We will analyze why some of SK Telecom's global business have ended in failure. Finally, we will derive SK Telecom's global strategy focusing on where to go and what kind of business it should emphasize on.

Key Words: SK Telecom, Mobile Telecommunication, Global strategy

* Department of Management, Hanyang University

** College of Business Administration, Ajou University