

# 글로벌 통신서비스 사업자들 간의 경쟁과 협력 - 전략적 제휴와 M&A의 관점 -

이 위 범 \*  
권 영 철\*\*

본 논문은 IT혁신과 글로벌화로 상징되는 환경 변화 속에서 글로벌 통신서비스 사업을 둘러싼 3개의 전략적 제휴집단이 생성-성장-소멸하는 동태적 과정을 경쟁-협력에 초점을 맞추어 검토해보고, 우리나라 통신사업자들에게 유효한 글로벌 통신서비스사업과 함께 산업정책에 대한 시사점을 도출해 보는데 그 취지가 있다.

이러한 목적을 달성하기 위해 글로벌 통신서비스 시장을 선점하기 위해 미국, 영국, 프랑스 및 독일의 지배적 통신사업자간에 일어난 3개의 글로벌 통신 제휴집단에 초점을 맞춘다. 그 다음 이들 제휴집단의 내부와 집단간의 경쟁과 협력에 주목하여 그 상호작용 및 발전과정을 비교·분석하여, 그 실태를 해명한다.

▶ 주제어 : 경쟁과 협력, 전략적 제휴, M&A, 글로벌 통신서비스사업자

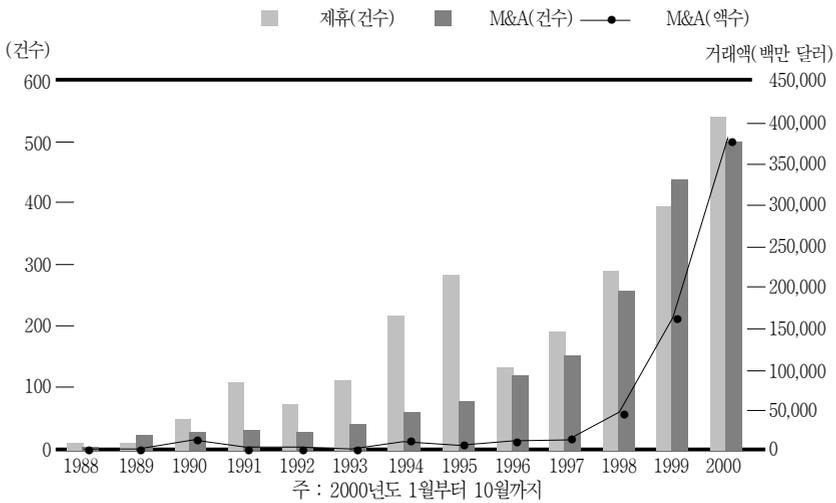
## I. 서론

1990년대 초기부터 통신산업에 대한 각국 정부의 규제철폐, 시장 개방화 및 WTO의 기본통신협상 타결 등으로 통신시장의 글로벌화가 급속도로 진행되었다(OECD, 1999). 동시에 정보·통신(ICT)기술의 혁신으로 다국적기업의 해외사업활동의 글로벌 통합·조정을 가능케 하는 다양한 통신서비스에 대한 니즈(needs)가 증가함에 따라, 이들 다국적 고객(multinational customers)에게 통신 인프라를 제공하는 글로벌 통신서비스시장이 통신사업자들에게 새로운 수익기회로 급부상하여 왔다.

이에 대응하여 미국, 영국 등 선진국의 주요 통신사업자들은 필요한 보완자산을 M&A(인수·합병)를 통해 획득하고 (이성덕, 1995(중)), 글로벌 통신네트워크의 지리적 범위를 신속히 확대하기 위해 전략적 제휴를 적극적으로 추진하여 왔다(Oh, 1996; 김병근, 1997; OECD, 2001), 그 결과 <그림 1>에서 보듯이 통신사업자들간에 매수·합병-전략적 제휴(M&A)가 급증하면서 경쟁과 협력의 관계는 그 복잡성을 더하고 있다(奥村, 1996, 1997a).

\* 영남대학교 창업중소기업 경영지원센터 선임연구원 (제1저자)

\*\* 영남대학교 상경대학 국제통상학부 교수 (연결저자)



주 : 2000년도 1월부터 10월까지  
 <자료> Thomson Financial  
 출처 : OECD(2001) p.75  
 <그림 1> 통신산업: 국경을 초월한 제휴와 N&A (1988~2000)

현재 글로벌 통신서비스사업은 점진적인 규제완화의 틀 속에서 다양한 경쟁 및 협력 형태와 실험을 통한 탐색과 학습의 단계를 벗어나 신기술과 신시장이 출현하는 가운데 새로운 비즈니스 모델을 모색하는 국면에 접어들고 있으며, 우리 나라의 통신사업자들에게 사업재구축과 함께 새로운 경쟁 - 협력의 틀을 요구하고 있다.

본 논문의 목적은 1990년대 IT기술혁신과 글로벌화로 상징되는 환경 변화 속에서 글로벌 통신서비스 사업을 둘러싼 3개의 전략적 제휴집단이 생성-성장-소멸하는 동태적 과정을 경쟁-협력에 초점을 맞추어 검토해보고 우리 나라 통신사업자들에게 유효한 글로벌 통신서비스사업 및 산업정책에 대한 시사점을 도출해 보는데 그 취지가 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 본 논문은 다국적기업과 같은 글로벌 비즈니스 고객을 표적으로 글로벌 통신서비스시장을 선점하기 위해 미국, 영국, 프랑스 및 독일의 주요 통신사업자간에 일어난 3개의 글로벌 통신서비스 제휴집단, 즉 ① BT 주도의 Concert ② AT&T 주도의 WorldPartners ③ Deutsche Telekom AG (DT) 및 France Telecom(FT) 주도의 Global One의 사례에 초점을 맞춘다. 그 다음 이들 제휴집단의 내부와 집단간의 경쟁과 협력에 주목하여 그 상호작용 및 발전과정을 비교·분석하는 동태적 접근방법을 채용한다.

통신산업과 같은 첨단기술산업에서 국경을 초월한 전략적 제휴와 M&A는 통신사업자들의 성장, 사업전략 및 경쟁우위에 결정적으로 중요한 영향을 미치기 때문에 공개된 정보가 거의 없는 실정이다. 따라서 분석은 각국의 통신사업자들에 관한 입수 가능한 2차 자료(업계전문지, 산업분석, 정부정책문서, 각종신문 및 기업의 공식자료 등)를 이용하여 비교·검토하는 정성적 분석을 토대로 한다.

통신산업 전반에 걸친 국제적 통신사업자들의 전략적 제휴와 M&A의 형태와 동기에 관한 단편적인 연구는 있으나, 글로벌 통신서비스사업에 초점을 맞추고 경쟁과 협력의 과정을 동시에 분석한 연구는 아직 충분히 축적되어 있지 않은 편이다. 본 논문과 같이 글로벌 차원에서 통신사업자들의 경쟁과 협조의 실태를 전략적 제휴와 M&A의 맥락에서 재구성하는 방법은 통신사업자들의 전략과 글로벌화에 관한 자세한 진상을 각 사건이 일어났던 가장 근접한 시점에서 이해하고, 새로운 관점을 제시할 수 있다는 장점이 있다.<sup>1)</sup>

본 논문은 먼저 통신사업자들 간의 협력과 경쟁의 개념을 이해할 수 있는 이론적 배경을 요약한다. 그 다음 이들의 글로벌 협력과 경쟁을 검토하는데 적용할 수 있는 개념 틀을 제시하고, 이를 토대로 글로벌 통신서비스사업과 관련한 3개의 제휴집단 사례에 초점을 맞추고, 이들의 경쟁과 협력의 실태를 해명한다. 이상의 분석을 토대로 국내 통신사업자의 글로벌화 및 정책적 시사점을 도출해 본다.

## II. 글로벌 경쟁-협력의 수단으로서 전략적 제휴와 M&A

1990년대에 들어와서 많은 선진국의 주요 통신사업자들이 합작사업, 전략적 제휴, 지분참여 및 비출자형 제휴 등을 통해 국제적 차원에서 지역간 및 기업간 협력관계의 네트워크를 활발하게 형성해 왔다. 이러한 서로 경쟁관계에 있는 통신사업자들 간의 협력현상을 이해하기 위해서는 그 관계에 있어서 상대적으로 경쟁 혹은 협력의 성질을 가지고 있는 전략적 제휴에 주목하는 것이 유효할 것이다.

통신사업자들이 전략적 제휴를 통해 협력관계를 구축하는 이론적 타당성은 첫째 신시장에 진출할 때 위험감소와 비용절약, 둘째 규모의 경제를 활용한 비용절약 및 주요제품·부품의 유리한 구매, 셋째 더욱 효율적이고 유효한 첨단제품의 공동개발 및 공동생산, 넷째, 제한된 자원을 결합하는 상위로부터 이익의 획득을 들 수 있으며(Oh, 1996), 최근에는 외부지식의 활용을 통한 지식 경쟁력 강화의 수단으로 전략적 제휴가 강조되고 있다(전수봉, 1999).

이러한 전략적 제휴의 동기를 설명하는 이론적 근거로는 거래비용경제학, 조직이론, 경쟁전략론에서 찾을 수 있을 것이다(Kogut, 1988). 거래비용경제학의 관점에서는 기업간 협력이 자산특수성과 함께 얼마간의 거래의 높은 불확실성을 경감시키기 위해 형성된다고 보는 견해가 있는 반면에(Hennart, 1988), 중간 자산특수성과 낮은 불확실성이 시장거래와 내부화보다 잡종(hybrid)형태의 지배구조를 선호하는 조건이라고 생각하는 견해도 존재한다(Williamson, 1991). 또한 거래비용이론의 제 전제를 토대로 제휴는 지식시장의 실패를 극복하여 지적자원을 결합하는 유효한 방식이며 기회주의적 행동을 방지하고 정보의 비대칭성을 극복할 수 있는 수단을 제공할 수 있다고

1) 이러한 접근방법은 기본적으로 불연속적으로 급속하게 변화하는 혁신환경에 대한 기업의 대응에 관한 연구는 전통적 이론으로 설명하는 방법을 토대로 데이터의 변화를 이용·측하는 방법으로는 예측할 수 없다고 하는 Schumpeter(1951)의 견해에 근거하고 있다.

설명할 수 있을 것이다. 한편 조직이론 중 특히 자원의존이론에서는 제휴는 기업이 필요한 자원의 흐름을 안정화시키는 수단이라고 설명한다(Pfeffer and Nowak, 1976). 그리고 경쟁전략의 관점에서 제휴는 규모의 경제를 이용한 저비용의 선도, 제품차별화 및 집중을 통한 경쟁우위를 제공하며, 기업활동의 국제적 배치 및 조정전략의 수단으로 이용될 수 있다고 설명된다(Porter, 1986). 특히 규모의 경제성을 확보하기 위한 네트워크의 구축에 막대한 투자비용을 필요로 하는 장거리 국제통신산업에서 실제로 통신사업자가 단독으로 직접투자전략을 추진하는 것은 거의 불가능에 가깝다고 할 것이다.<sup>2)</sup> 또한 세계 주요 통신사업자들의 해외진출방식과 관련해서 컨소시엄과 합작투자의 제휴형태가 가장 많으며, 이는 통신서비스의 혁신성, 투자비용의 거대성, 투자자금 회수의 곤란성 등에 따른 불확실성과 위험을 회피하고자 하는 전략이 공동으로 추구하고 있다고 설명하는 보고가 있는데(강희일 등, 1998), 이것은 경쟁전략이론과 거래비용이론의 여러 가지 전제를 결합해 보면 설명의 근거가 될 수 있을 것이다.

최근의 연구에서는 제휴의 동태성 혹은 진화의 문제가 중시되고, 관심이 종전의 제휴형태 및 결정요인에서 제휴의 성과와 파트너기업에 대한 영향의 문제로 이동하면서, 경쟁기업간의 제휴에 있어서 학습의 중요성이 부각되고 있는데(Hamel, 1991), 이론적 근거도 전략적 제휴를 진화적 과정으로 보는 관점과 함께(Arino, A. and J. de la Torre, 1988), 자원기반의 기업견해를 바탕으로 한 학습과 능력의 획득에서 찾는 경향이 두드러지고 있다. 이러한 연구의 연장선상에서 제휴를 국제적 성장의 옵션으로 보는 견해도 찾아 볼 수 있다(Kogut, 1991). 학습이론을 원용하는 연구자들은 제휴에는 파트너간의 학습기회가 존재하며 특히 경쟁자간의 제휴는 중요한 전유지식의 손실을 초래하여 파트너에 대한 의존성을 높일 수 있다는 점을 지적한다. 연구의 초점도 제휴의 안정성, 기간 및 생존에 맞추고 있으며(Doz, 1996), 이 과정에서 제휴가 종료되는 방식, 즉 제휴의 재조직, 매수, 지속 및 해체에 관심을 갖는다(Park and Russo, 1996; Dussauge, Garrette and Mitchell, 2000). 이러한 접근방법에서는 기업이 새로운 자원과 능력을 획득하는 수단으로써 전략적 제휴를 이용할 수 있다는 점이 강조되고 있으며, 이러한 맥락에서 제휴에는 파트너간의 학습의 기회가 존재하며, 경쟁자간의 제휴는 중요한 전유지식의 손실을 초래하기 때문에 파트너에 대한 의존성을 높일 수 있다는 점이 제시된다. 이러한 시야에서는 제휴의 성과기준으로서 제휴의 지속이 더 이상 성공의 기준이 되지 못하며, 또한 파트너에 의한 합작사업의 매수도 제휴의 실패에 대한 암묵적인 기준이 되지 못한다는 것으로 해석된다.

자원기반의 기업견해를 이론적 근거로 삼는 연구에서 주목할 점은 첫째 기업은 환경변화의 새로운 사업기회에 대응하기 위해 서로 보완자산을 결합하고,<sup>3)</sup> 내부자원이 부족한 분야에서 파트너로부터 새로운 자원과 능력을 획득하여 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로 전략적 제휴와 M&A를 이용할 수 있다는 점을 강조하고 있다는 점이다. 둘째 전략적 제휴에는 협력-경쟁의 복합적인 동태성이 존재한다는 것과 좀 더 전체적인 시야에서 M&A의 문제도 포함되어 있다는 것

2) OECD(2001) p.78.

3) 보완자산에 관해서는 Teece(1986)참조.

을 부각시키고 있다는 점이다.

통신서비스산업에서의 글로벌 차원의 전략적 제휴와 M&A에 관한 연구에서는 이러한 이론적 흐름을 반영하여 각국의 시장개방과 기술혁신 등 급변하는 글로벌 환경변화의 위협과 기회에 대응하여 생존과 성장을 모색하고 경쟁력을 강화하기 위해서는 협력이 필요하며 전략적 제휴와 M&A가 유효한 전략적 수단이 된다는 견해를 공통적으로 제시하고 있다(Chan-Olmsted and Jamison, 2001; 송윤현 2001; 표정호, 1997; Jamison, 1997; 김병근, 1997; 김종근, 1999)

### III. 글로벌 통신서비스사업에서의 경쟁과 협력의 개념적 틀

글로벌 통신서비스사업을 둘러싼 통신사업자들간의 경쟁-협력을 검토하기 위한 기본적 개념 틀은 제2장에서 논의한 바와 같이 전략적 제휴에는 상대적으로 경쟁과 협력의 복합적인 동태적 성질을 가지고 있다는 점을 염두에 두고 있다.

Khanha, Gulati and Nohria (1998)는 제휴관계 속에 존재하는 경쟁의 측면과 협력의 측면 간의 동태성에 대해서 학습의 영향을 강조하였는데, 이들의 주장에 따르면 경쟁기업과의 협력관계에 있어서 경쟁보다는 협력이 더 강조되는지 아니면 협력보다는 경쟁이 더 강조되는지, 그 관계의 구조결정은 파트너기업 각자의 전체 사업범위에서 협력을 통해 획득한 특수한 기능과 기술을 이용할 수 있는 범위에 따라 정해진다고 한다. 만일 제휴기업 각자가 파트너로부터 학습한 기술이나 지식을 협력분야 이외의 여타 분야에 활용함으로써 기대되는 개인적 혜택(private benefits)이 해당 협력분야에 국한해서 관계기업들이 얻는 공통의 혜택(common benefits)보다 더 클 경우 제휴관계는 경쟁치중형을 띠며, 반대로 공통의 혜택이 개인적 혜택보다 더 클 경우에는 협력치중형 관계구조를 띠는 가능성이 높다는 것이다.

또한 본 개념 틀은 제휴의 진화과정에서 M&A의 가능성을 고려하면서(Kogut, 1991; Dussauge, Garrette and Mitchell, 2000), 여기에 영향을 미치는 7가지 요소(통신사업자, 고객, 경쟁자, 공급자, 보완자, 정부 및 주주)들의 상호작용에 초점을 맞추고 있다.<sup>4)</sup> 특히 여기서는 기존연구에서 그다지 관심을 두지 않았던 정부 및 주주 등 제도적 요소를 반영시키고 있는 것이 특징이다.

그리고 최근 전략적 제휴에 관한 대부분의 연구가 주로 제휴관계에 있어서 내생적 요소에 초점을 맞추는 경향이 있는 것에 대해서 본 개념 틀은 통신사업자들간의 경쟁-협력에 있어서 글로벌 환경변화의 영향을 제도적, 기술적 및 경제적 환경의 3가지 요인으로 나누어 외부환경의 변화를 명확히 반영시키고 있다(<그림 2> 참조).

4) 이 개념 틀은 Porter(1980)가 제안한 일반적 경쟁전략의 분류를 염두에 두고, Nalebuff와 Brandenburger (1996)의 경쟁-협력(co-opetition)의 밸류·네트워크 모델을 토대로 하여 Hax와 Wilde(1999)의 적응적 전략경영 모델을 참고로 한 것이다.

## 1. 환경의 변화

### (1) 제도적 환경

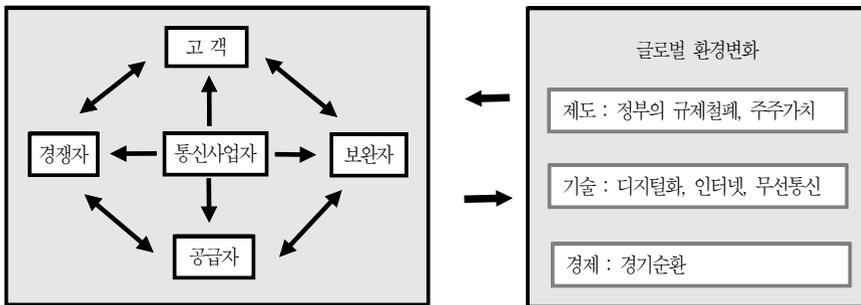
종래 규제산업으로 간주되어 온 선진국의 통신시장의 자유화와 규제개혁 등 제도환경의 변화는 외국시장의 개방과 함께 경쟁을 촉진시키고 있으며, 글로벌 통신수요에 대한 기대와 함께 M&A와 전략적 제휴를 통한 국제적 사업협력의 가능성을 증가시키고 있다는 점에서 중요하다.<sup>5)</sup>

특히 민영화 정책은 국경을 초월한 M&A의 지렛대 역할을 하고 있는 데, 예를 들면 라틴아메리카와 동유럽의 통신산업에서의 M&A의 증가는 국영기업의 민영화와 연계되어 있다(UNCTAD, 1999). 최근 통신사업자의 지배구조의 변화도 통신사업자의 투명성과 유연성을 제고시키는 경향이 있으며, M&A와 전략적 제휴를 용이하게 하는 역할을 하고 있다.<sup>6)</sup>

### (2) 기술적 환경

최근 디지털화로 상징되는 기술환경의 변화도 통신사업자들에게 국경과 기술의 경계를 초월한 다양하고 복합적인 M&A와 전략적 제휴를 촉진시키는 요인이다(Chan-Olmsted and Jamison, 2001). 특히 정보·통신(ICT)기술의 발전은 기업의 국제적 통제범위와 폭을 확대시키고(Frieden, 2001), 사업환경을 e-비즈니스로 급변시키고 있으며, 정보·통신기술 기반의 글로벌 통신시스템에 대한 다국적기업의 니즈를 증가시키고 있다.

통신사업자들은 이러한 글로벌 비즈니스고객의 니즈에 대응하여 인터넷 및 이동통신과 같은 통신의 새로운 수단과 패턴에 적응하면서, 고객들에게 통합된 통신솔루션을 제공하는 맞춤형 마케팅전략을 전개하고(Strouse, 1999), 필요한 보완능력을 보유한 외부의 파트너에게 접근하기 위하여 M&A와 전략적 제휴를 적극적으로 이용하고 있다. 예를 들면 2000년도의 통신사업자들간의 많은 제휴가 인터넷 서비스의 제공을 겨냥한 것이었으며, 그 속에서 이동통신서비스와 관련한 제휴와 무선인터넷 서비스를 포함한 제휴가 증가하고 있다.<sup>7)</sup>



<그림 2> 글로벌 통신서비스사업을 둘러싼 경쟁과 협력의 개념 틀

5) Kang and Johansson (2000)참조.

6) OECD(2001)p.44 참조.

7) OECD(2001) p.76.

### (3) 경제적 환경

급속한 통신기술의 변화와 세계적인 통신산업의 규제철폐에 의한 수요증가에 대한 기대와 함께, 통신산업의 성장 전망, 시장의 구조변화와 같은 거시 경제적 요인도 통신사업자 간의 국제 M&A와 전략적 제휴에 영향을 미치는 요인이 되고 있다.

국내 경제성장은 통신사업자의 수익과 주가를 상승시켜 해외투자에 동원할 수 있는 자본의 확보를 가능케 하며, 특히 높은 주가는 대형 M&A의 거래를 촉진시키는 경향이 있으며, 고평가 된 기업주식은 매수대금을 지불하는 수단으로 이용될 수 있다. 투자대상 국가의 경제호황도 표적 기업의 매수를 통한 단기적 이익의 획득에 대한 가능성을 증가시킨다. 1990년대 미국과 영국의 경제성장과 고평가 된 주식시장은 양국의 통신산업에서의 M&A의 급증에 큰 역할을 했다고 볼 수 있다.<sup>8)</sup>

한편 심하게 변동하는 주가와 시장의 불확실성은 M&A활동을 둔화시키는 요인으로 작용할 수 있다. 최근 수년동안 유럽통신산업에서 발생한 M&A의 경쟁이 2000년에 들어서 상당히 활기가 없어졌다는 것은 이를 반영한다.

## 2. 전략적 제휴와 M&A의 참여자

전략적 제휴와 M&A를 이용한 글로벌 통신서비스경쟁과 협력에는 고객, 보완자, 경쟁자, 공급자, 정부 및 주주가 영향을 미치고 있다.

### (1) 고객

통신서비스산업에서 M&A와 전략적 제휴는 글로벌 비즈니스 고객에게 최고의 가치를 제공하는 방향으로 사업을 재구축하는 전략적 수단으로 주목받고 있다. 특히 다국적기업 고객의 유치·확보는 통신사업자의 국제화를 성공으로 유도하는 열쇠가 되고 있으며, 다국적 고객을 유치하기 위한 경쟁이 통신사업자들의 글로벌화와 함께 협력을 촉진시키고 있다(Jamison, 1997; 김병근, 1997).

1980년대 말부터 BT와 AT&T와 같은 주요 통신사업자들은 다국적 고객에게 접속이 끊이지 않는 맞춤형의 서비스를 제공하기 위해 다음과 같은 3가지 공통된 전략을 전개하였다. 첫째 독자적인 시스템 개발 및 통합분야에서 경쟁우위를 가지는 외부 전문회사를 매수하여 통합 솔루션의 제공에 필요한 보완자산의 확보, 둘째 고객이 단일의 접촉창구에서 모든 서비스의 주문-개시-유지-계산에 관한 편의를 해결할 수 있는 '원 스톱 쇼핑'을 실현하기 위한 전략적 제휴의 추진. 셋째 기업고객의 통신망의 설계에서 구축 운용 및 유지관리에 이르는 모든 통신서비스를 고객의 요구에 따라 주문형으로 제공하는 아웃소싱(outsourcing)사업을 개시하였다.<sup>9)</sup>

8) OECD(2001) pp.39-40참조.

9) 여기서 말하는 아웃소싱이란 포괄적인 개념으로 통신사업자가 기업고객 통신망의 설계에서부터 구축-운용-관리 및 정보 통신서비스의 외부조달에 이르기까지 기업통신시스템에 관련된 모든 활동을 포함하며 통신망의 성과에 대해서도 책임을 지는 서비스를 의미하며, 이러한 과정에서 고객은 통한 사업자와 파트너쉽을 형성한다.

## (2) 보완자

기술변화와 함께 고객 니즈가 급속히 변화하고 다양화됨에 따라, 통신사업자들은 보완자 혹은 외부의 보완자산업에 대해서도 상당히 주의를 기울여 왔으며, 이러한 경향이 통신사업자의 외부기업과의 협력을 유도해 왔다고 볼 수 있다. 통신사업자와 시스템 통합기업, 소프트웨어기업, 네트워크 이웃소싱업자 및 시스템 장비업자들 간에는 서로 보완적 관계에 있으며, 네트워크의 측면에서 연계성이 매우 높아서, 기반통신망에서 효율적으로 통합하면 시너지효과를 극대화할 수 있다.<sup>10)</sup>

또한 글로벌 통신망의 관점에서 보면 각국의 국내통신망은 지역 접속통신망의 역할을 하기 때문에 각국의 지배적인 통신사업자는 다국적 고객을 확보하기 위한 중요한 마케팅자원 및 보완자가 되며 글로벌 통신서비스사업에서 사업성패에 큰 영향을 미친다. 최근 지식·정보화의 경제 하에서 통신망이 점차 지능화되고, 정보와 콘텐츠, 소프트웨어, 하드웨어 및 통신 등 제 시스템의 통합이 중시됨에 따라 보완자산업의 결여에서 발생하는 문제는 통신사업자의 생존에 결정적인 영향을 미친다고 말할 수 있다.

## (3) 경쟁자

통신사업자들은 서로 협력하는 보완자의 역할을 하기도 하지만 기본적으로 경쟁을 지향하는데, 이들은 시장형성이라는 점에서는 상호 협력하는 보완자의 관계에 있고, 시장분할이라는 점에서는 경쟁자의 관계에 있다.

1990년대 초기부터 미국의 AT&T, 영국의 BT, 유럽의 DT와 FT 등 과점적 지배력을 가진 소수의 통신사업자들은 주요 수익원으로 부상한 글로벌 비즈니스시장을 선점하기 위하여 다음과 같은 경쟁전략을 추구해 왔다. 먼저 이들은 상업적·네트워크적 연계성이 높으나 상대적으로 취약한 고도통신서비스부문과 응용통신서비스부문을 주로 M&A를 통해 통합하여 다각화를 실시하고, 그 다음 서비스 제공지역의 국제적 확대능력을 더욱 강화하기 위해 각국 통신사업자들과 전략적 제휴를 형성하여 글로벌 종합통신사업자로 발전하기 위한 통합된 글로벌 전략을 전개하였다 (Chan-Olmsted and Jamison, 2001).

통신사업에는 일반적으로 규모의 경제를 이용한 가격경쟁이외의 차별화 수단의 사용은 어렵다고 알려져 있다. 그러나 최근 경쟁우위의 원천으로 지식경영에 대한 인식이 높아지고,<sup>11)</sup> 통신망 기술이 점차 지능화되면서 정보내용(contents)이 중시되는 경향이 있다. 따라서 새로운 서비스의 개발능력이 강조되면서, 고객행동에 대한 지식과 마케팅 능력이 더욱 중요한 경쟁자원이 되고 있는데(Strouse, 1999), 이러한 인식이 통신사업자들의 경쟁전략과 더불어 이들의 M&A와 전략적 제휴에 반영되고 있다.

## (4) 공급자

통신기술의 복합화에 따라 네트워크 장비, 소프트웨어, 서비스 및 지원 솔루션 등 공급측면의 전략적 보완성에 대한 인식도 점점 높아지고 있다. 통신산업에서 통신사업자와 공급자간의 협력은

10) 이성덕(1995)(상) p.26.

11) BT(1998) 참조.

산업의 경계를 초월하는 경우가 많은데, 장비제조업자는 통신사업자들에게 제품 및 통신기술과 함께 서비스를 제공하고, 통신기기의 개발, 생산, 유지 및 보수와 관련하여 협력관계를 구축한다 (Pehrsson, 1996, pp.92-98). 또한 통신사업자와 인터넷 서비스제공업자(ISP) 및 소프트웨어 개발업자는 서로 제품과 기술에 관한 전문지식을 이용한 서비스활동의 강화를 위해 서로 협력한다. 예를 들면 Sprint 는 2001년에 네트워크장비업자 Cisco Systems와 IP기반의 브로드밴드 서비스에 초점을 맞추어 장비와 서비스의 판매, 공동마케팅 및 기술개발에서 협력하기로 전략적 제휴를 맺었다. 또한 동사는 Sun Microsystems과 고객들에게 e-비즈니스를 위한 통합된 웹 솔루션을 제공하기 위해 협력하기로 합의하였다.<sup>12)</sup>

(5) 정부

글로벌 통신서비스사업을 둘러싼 통신사업자들간의 경쟁과 협력에 상당한 영향을 미치는 산업 특수적 요소가 정부이다. 최근 각국의 통신시장 개방화 정책의 추세에도 불구하고 글로벌 통신서비스사업을 하고자 하는 통신사업자들은 각국의 규제당국 또는 EU(유럽연합)와 같은 초국가적 조직의 승인절차와 규제제도에 따라야 하는 것이 현실이다. 실제로 미국의 FCC, 유럽의 EC 및 영국의 OFTEL과 같은 규제당국은 국경을 초월한 M&A와 전략적 제휴 활동의 범위와 방향을 변화시키고 규제할 뿐만 아니라, 그 전개방식과 성과에까지 영향을 미치고 있다.<sup>13)</sup>

선진국의 규제개혁은 산업간의 경계를 허물고 통신사업자의 국제적 확장을 촉진하면서, 국경을 초월한 M&A와 제휴의 지렛대 역할을 하지만, 그러나 여전히 통신사업에 대한 각국의 규제와 제약 등 제도적 장벽은 존재한다고 말할 수 있다(Sidak, 1997). 그 전형으로 독점금지법을 들 수 있으며, 글로벌 통신서비스사업을 위한 통신사업자들 간의 전략적 제휴와 M&A는 이러한 독점금지법의 감시를 받는 새로운 관행이라고 말할 수 있다. 예를 들면 1993년 BT와 MCI간의 최초의 글로벌 통신서비스사업에 대해 FCC, EC 및 OFTEL은 시장독점의 문제를 제기하였으며, 미국의 규제당국은 WorldCom에 의한 Sprint의 합병시도에 대해 시장지배력을 고려하여 봉쇄하였다.

(6) 주주

통신산업의 자유화와 통신사업자의 지배구조의 변화에 따른 주주들의 영향력 증대도 국제적 M&A와 전략적 제휴에 영향을 미치는 요소이다. 최근 각국 공중통신사업자들의 민영화에 따른 기업지배구조의 변화는 주주들의 힘을 증대시키고, 주주의 가치창조에 기반을 둔 경영이 중시되고 있으며, 이들의 영향력의 증대가 M&A와 전략적 제휴를 촉진시키거나 억제하는 요인으로 작용한다.<sup>14)</sup> 지배적 주주들의 의견은 사업을 재구조하거나 축소·확대하는데 영향을 미치고 있으며, 또한 이에 필요한 보완자 혹은 보완자산의 획득이 M&A와 전략적 제휴를 유발시킨다. 예를 들면 1996년 11월부터 BT가 Concert의 파트너인 MCI와 합병을 협의하는 과정에서 BT의 주주들이

12) Sprint(2003) "Sprint's Strategic Alliance Partners," Media Relations-Press Kits.

13) 최근의 사례로는 미국의 FCC가 지역전화사업자들에게 초고속인터넷망의 과점을 인정한 것을 들 수 있다 (매일경제신문, 2003년 2월 22일자).

14) OECD(2001) p.44.

MCI 매수가격에 대한 타당성에 의문을 제기하여 합병계획이 좌절되었다.<sup>15)</sup>

## IV. 글로벌 통신서비스 제휴집단의 기원, 규제 및 동기

### 1. 글로벌 통신서비스 제휴집단의 기원

글로벌 통신서비스사업을 둘러싼 경쟁과 협력의 유래는 1987년 프랑스와 독일의 통신장관들의 모임에서 양국의 국유통신사업자인 FT(France Telecom)와 DT(Deutsche Telekom)가 양국의 다국적기업에게 국제통신서비스를 공동으로 제공하는 사업을 추진하기로 합의한데까지 거슬러 올라간다.<sup>16)</sup>

그러나 글로벌 통신서비스사업을 둘러싼 본격적인 협력과 경쟁은 1992년부터 DT와 FT가 미국의 MCI와 제휴를 논의하고 있는 가운데,<sup>17)</sup> 1993년 5월 스코틀랜드에서 개최된 미국과 유럽의 주요통신기업의 최고경영자회의에서 BT와 MCI가 서로 접근하여 자본제휴와 함께 최초의 글로벌 통신서비스사업인 Concert를 발표하는 시기부터 시작되었다고 볼 수 있다.<sup>18)</sup> 이에 대항하여 당시 최대의 국제적 통신사업자인 AT&T가 WorldPartners라는 제휴를 주도하였으며, DT와 FT도 당시 Unisource에서 탈퇴한 미국의 Sprint에 접근하여,<sup>19)</sup> 1994년 6월 Global One을 설립하기로 합의하였는데,<sup>20)</sup> 글로벌 통신서비스 사업은 이상과 같이 3개의 제휴집단을 중심으로 전개되었다.

### 2. 글로벌 통신서비스 제휴의 승인절차와 규제

유럽의 EC(유럽위원회), 미국의 사법성과 FCC(연방통신위원회) 등 각국의 규제당국은 이러한 글로벌 통신서비스제휴의 형성에 대하여 시장독점의 가능성과 관련하여 아래와 같은 승인절차를 요구하면서 다양한 규제를 가하였다.

Concert에 대해서 EU위원회는 ① MCI가 Concert의 사업활동 및 그 변경에 대한 동의 및 거부권을 보유할 것, ② Concert를 공동경영 할 것, ③ MCI가 BT의 북미자회사를 인수한다는 조건부로 승인하였다.<sup>21)</sup> 또한 FCC는 ① MCI의 서비스지역 (미주지역과 카리브해)에 대한 BT의 핵

15) Essick, K. (1997) 및 Wired News(1997)참조.

16) Wall Street Journal Europe, December 19-20, 1997.

17) USA TODAY(1992).

18) 奥村(1997b) pp.51-52 참조. Concert는 이러한 제휴를 행동에 옮기는 실제로써 BT-MCI가 20억 8천만 달러에 달하는 합작회사 NEWCO (1994년 6월 15일 Concert Communications Services로 개명)를 설립하기로 합의하면서 구체화되었다. BT(1994) BT Group Archives.

19) Unisource는 1991년 10월 형성된 유럽의 중규모 통신사업연합체이며 네덜란드 KPN, 스웨덴 Telia, 스위스 Swiss PTT, 스페인 Telefonica(94.7참가)가 각기 25% 지분을 소유. Sprint가 Unisource를 탈퇴한 이유는 접속서비스에 대한 고객의 불평 때문임. Inkpen (1998) p.5참조.

20) 1995년 6월 3사는 FT와 DT의 국제네트워크사업인 Atlas를 포함시켜 합작회사 Phoenix를 설립한 후, 이 회사를 Global One으로 개명함. 김병근(1997) p.20.

심서비스의 제공 금지, ② BT의 서비스지역(여타 전세계)에 대한 MCI의 핵심서비스의 제공금지를 승인조건으로 하였다.<sup>22)</sup>

WorldPartners의 경우는 파트너들이 각기 자국내의 규제 틀 속에서 AT&T가 제공하는 WorldSource서비스를 재판매하는 형태이고,<sup>23)</sup> 파트너들 상호간의 자산매각이나 주식소유가 없었으므로, 미국과 유럽의 규제당국 어느 쪽도 승인을 요구하지 않았다.<sup>24)</sup> 한편 AT&T와 Unisource 간의 유럽지역 합작사업인 Uniworld에 대해서는 EU위원회가 데이터 및 메세징 서비스를 제외한 음성서비스만 배달하는 조건으로 승인하였다.<sup>25)</sup>

Global One에 대한 승인절차는 유럽최대의 통신사업자인 DT와 FT가 참가함에 따라 독점문제가 대두되어, EU위원회는 ① DT와 FT가 소유한 글로벌 부가가치통신사업자인 Infonet의 지분을 매각할 것, ② Global One은 경쟁사업자에게 부과하는 것과 같이 Global One의 파트너 3사에게도 동일한 접근요금을 부과할 것, ③ Global One에 대한 DT와 FT의 상호보조를 금지한다는 조건부로 Atlas(DT와 FT간의 제휴)와 함께 1996년 7월에 최종 승인하였다.<sup>26)</sup> 또한 FCC는 미국 개정통신법이 발효되는 1996년 2월에 미국내에서 Global One의 영업을 허용하였다.

### 3. 글로벌 통신서비스 제휴의 동기

이상과 같은 3개의 제휴집단 형성에서 발견되는 공통적인 동기는 음성, 팩스, 데이터와 함께 여타 글로벌 부가가치 서비스 등을 일괄 제공하는 단일 통신사업자와 거래를 하고 싶다는 다국적(기업)고객(multinational customers)의 요망에 부응하고, 연간 200억 달러의 규모로 성장하여 새로운 수익시장으로 부상한 다국적기업 500사의 신세대 통신시장을 선점한다는 것이었다. 하지만 각 참가자들의 동기를 살펴보면 약간의 차이를 발견할 수 있다.

Concert에서 BT의 경우는 AT&T의 글로벌 전개에 대항하고 세계최대의 미국통신시장의 진입장벽을 극복하는데 있었고, MCI는 영국의 국책통신사업자인 BT와 협력관계를 구축하여 장래에 M&A의 대상이 되는 위험을 미연에 방지하려는데 있었다.<sup>27)</sup>

World Partners의 주도사업자인 AT&T의 경우는 BT-MCI의 Concert사업에 대응한 기존시장의 방어가 주된 동기였다. 왜냐하면 동사는 이미 1991년부터 스페인의 Telefonica 및 브라질의 EMBRATEL 등과 제휴하여 남미를 중심으로 사업활동을 하는 다국적(기업)고객들에게 글로벌 통신망을 구축하고 있었기 때문이다.<sup>28)</sup>

21) European Commission(1993).

22) FCC(1994).

23) AT&T(1994). "AT&T Responds to BT's WorldPartners and Unisource FCC Complaint," News Release, December 6.

24) Galbi and Keating (1996).

25) European Commission(1997) p.109.

26) Sidak(1997) pp.183-193 및 McCarthy(1996) 참조.

27) 奥村(1997b) pp.52-54.

28) AT&T(1992). "AT&T's Global Presence: An Overview," News Release, April 28.

Global One에서 DT와 FT의 동기는 AT&T와 BT의 미·영사업자의 유럽시장 진출을 견제하면서, Sprint의 협력으로 미국시장에서 발판을 마련하고, 아울러 미국 통신사업자의 첨단기술과 경영 노하우를 학습하면서 국제화를 추진하는 것에 있었다. 한편 Sprint는 국내경쟁자인 AT&T와 MCI의 국제적 확장전략에 대응하고, 독일과 프랑스 정부자본의 보호하에 있는 DT 및 FT와 자본 제휴를 통하여 적대적 M&A를 방지하는데 있었다.<sup>29)</sup>

## V. 글로벌 통신서비스를 둘러싼 경쟁과 협력사례

일련의 상호연결된 제휴들이 협력네트워크를 형성하거나, 경쟁집단을 창조하는 현상에 초점을 맞춘 전략적 제휴에 관한 최근의 연구로는 Gomes-Casseres(1996)와 Gulati(1998)를 들 수 있다. Gomes-Casseres(1996)는 컴퓨터, 반도체, 정보통신 등 급속히 복잡하게 변화하는 글로벌 산업에서는 각국 기업들이 글로벌 시장을 선점하기 위해 국제적 M&A와 전략적 제휴 등을 통해 경쟁집단을 형성하여 새로운 경쟁단위를 창출하고 있다고 지적하고, 경쟁집단간의 집단경쟁(collective competition)이라는 새로운 경쟁의 국면을 개척하고 있다는 점을 강조하면서 집단경쟁에서는 경쟁과 협력을 동시에 고려해야 한다고 주장하였다.

이러한 관점에서 글로벌 통신서비스를 둘러싼 제휴는 미국, 영국, 독일 및 프랑스 등 선진국의 지배적 사업자를 중심으로 각국의 사업자들이 협력관계를 구축하고 각기 제휴집단을 형성하여 경쟁하는 형태로 조직화되었다고 말할 수 있다(<표 1> 참조). 특히 이 과정에서 주목할 점은 집단 내부에서 파트너들 간의 이해충돌이 표출되어 집단간-집단내의 경쟁과 협력관계가 복잡하게 얽히면서 전개되어 갔다는 점이다.

이러한 경쟁-협력의 복잡한 전개과정은 다음과 같이 크게 3가지 패턴으로 대별할 수 있다. 첫째 1980년대 말경부터 각 제휴집단의 주도적 사업자(특히, BT와 AT&T)가 다국적 고객의 다양한 니즈에 대응하기 위해 응용 및 고도통신분야의 외부전문기업을 매수·합병(M&A)하

여 보완적 기술·능력의 내부화를 전략적으로 의도한 시기이다. 둘째 1990년대 초반부터 글로벌 통신망 구축을 목표로 전략적 제휴를 통해 해외통신사업자들과 협력관계를 경쟁적으로 구축하면서 3개의 경쟁집단이 형성하는 시기이다. 셋째 1990년대 말 신흥경쟁사업자의 출현 및 인터넷과 이동통신시장의 확대 등 환경변화와 파트너간의 전략차이로 경쟁-협력관계가 재편성되는 시기이다. 이 과정에서 주도적 사업자들이 글로벌 통신서비스사업에 필요한 보완자산을 획득하는 방식으로 외부전문기업의 M&A방식을 선택한 것은 경쟁자들보다 빨리 필요한 최소자원(critical mass)을 획득하여 성장시장에 진입하여 경쟁우위를 확보하기 위한 것이었다고 해석할 수 있다.<sup>30)</sup>

29) 奥村(1997b) p.54 참조.

30) 포스트론컨サルテイング그룹(1990).

<표 1> 글로벌 통신제휴의 집단내 협력과 집단간 경쟁: WorldPartners 대 Concert

WorldPartners	Concert
1993. 6 AT&T주도의 WorldPartners에 아시아 태평양에서 KDD(일본) 및 ST(싱가포르), KT(한국), Hong Kong Telecom, Telstra(호주), Telecom New Zealand, 참가. 북미에서 Unitel(캐나다) 참가.	1993. 6 BT가 미국 MCI의 주식20%매수하고, Concert합작사업 개시. 유럽에서 Portugal Telecom(포르투갈), Norwegian Telecom(노르웨이), Telecom Finland(핀란드), TeleDan-mark(덴마크), Alacom(이탈리아;1995), Telenordia(스웨덴, 1996), VIAG InterKom(독일;1996, 2000), Banco Santander, Telefonica(스페인)가 협력.
1993.12 유럽에서 Unisource와 합작사업.	1994 .6 아시아에서 NH+C(일본)가 협력.
1995. 8 AT&T와 Unisource가 독일 CNi와 통신서비스 분야에서 협력.	1996. 1 일본 ITJ와 Concert의 가상네트워크서비스를 공동서비스하기로 함.
1995.10 AT&T가 NTT, Telstra와 함께 비즈니스고객에게 글로벌 멀티미디어 서비스를 제공하는 제휴.	1996. 9 범유럽 통신망 개발을 위해 프랑스 Cegetel주식 26%를 취득하는 자본제휴.
1996. 5. AT&T와 Unisource가 유럽지역사업을 통합하는 합작기업 AUCS를 설립.	1996.10 BT의 C&W와의 합병계획 실패. C&W의 자회사 Hong Kong Telecom이 Concert 참가.
1997. 7. 유럽내 다국적기업의 90%와 연결되어 있는 이탈리아의 STET(현재 Telecom Italia)와 자본제휴.	1996.11 BT가 MCI에 매수(200억 달러)를 제외하여 합병시도. 1997. 3 일본 마루베니상사와 글로벌통신서비스를 위한 합작회사 NIS를 설립. 1997. 4 Portugal Telecom 및 Telefonica와 제휴 발표. 1998.10 이동통신사업자인 LG텔레콤과 전략적 제휴를 맺고, 동사의 주식 23.49%를 취득. 아시아-태평양지역에서 사업활동을 강화.

1993년부터 형성되기 시작한 3개의 글로벌 제휴의 공통된 특징은 출자형 합작법인의 설립에서 찾아볼 수 있으나, Concert나 Global One의 경우는 파트너의 주식을 취득하여 이러한 자본제휴를 기반으로 강력한 자본적·인적 결합을 의도한데 반해, WorldPartners는 협력계약을 통해 많은 파트너들이 참가시키고, 복수의 합작사업으로 조직화되면서 동맹적 성격이 약한 느슨한 협력관계를 유지한데서 그 차이를 발견할 수 있다.<sup>31)</sup> 합작형태가 제휴성공에 어떤 영향을 미치는지 기존연구의 결과는 분명하지 않은데, 거래비용경제학의 관점에서 Williamson(1991)과 Hannart(1988)는 합작형 제휴와 같은 정형화된 지배구조는 협력관계를 안정화시킨다고 말했다. 한편 Kogut(1991)는 옵션의 관점에서 별도의 합작사업이 분리된 실체라는 점을 고려하면 인수를 용이하게 한다고 주장하였다. 글로벌 통신서비스제휴의 경우 Concert와 Global One은 지배적 파트너가 합작사업을 인수하는 방향으로, WorldPartners는 해체되는 방향으로 진전되었다. 또한 파트너 주식의 소유가 제휴성공에 미치는 영향에 대한 기존의 연구결과도 애매하다. Williamson (1991)와 Hannart(1988)는 파트너의 주식소유는 기회주의적 행동을 방지하는 역할을 하기 때문에 협력관계를 안정화시킨다고 설명하였다. 그러나 Bleeker and Ernst(1995)는 이러한 소유구조가 파트너를 인수하는 경로를 제공한다고 주장하였는데, 글로벌 통신서비스제휴는 Concert는 결국 실패로 끝났지만 파트너를 인

31) 김병근(1997) p.27 및 奥村(1997b) p.57 참조.

수·합병(M&A)하는 방향으로 나아갔으며, Global One은 초기에는 파트너들의 통합을 의도하지만 특정 파트너가 외부의 경쟁사업자와의 합병을 기대하여 탈퇴하는 불안정한 관계를 보여 주었다. 다수기업참가형태의 제휴에 대해서 Park and Russo (1996)는 2기업간 제휴보다 덜 안정적이라고 주장하였고, 또한 Dussage and Garrette and Mitchell (2000)은 통신·전자산업에서의 제휴가 타 산업에서의 제휴보다 조직상의 큰 변화가 없이 계속될 가능성은 더 낮으며 해체될 가능성이 더 높다고 주장했는데, 일반적으로 합작제휴의 평균수명이 7년인 것을 감안하면,<sup>32)</sup> 최초의 글로벌 통신제휴의 평균 지속기간은 약 5년 4개월로 일찍 종료했다고 볼 수 있으며, 다수기업참가형인 WorldPartners의 해체를 확인 할 수 있었다.

글로벌 통신서비스를 둘러싼 협력형태에서 주목할 점은 세 가지이다. 즉 ① 기술보다는 마케팅과 관련된다는 점, ② 여기에는 지배적 사업자들의 비전과 글로벌 전략이 반영되어 있으며, ③ 제휴집단간의 경쟁은 지배적 사업자를 중심으로 유럽-아시아-남미로 지역적으로 확대되어 갔으며, 또한 제휴집단 내부에서도 파트너간의 전략 차이로 경쟁적 마찰이 표출되어졌다는 결국 3개의 제휴집단은 매수, 해체 혹은 재편성되어져 갔다는 점이다.

## 1. 제휴집단내 협력사례

### (1) Concert

Concert는 BT가 MCI의 의결권 주식 20%(43억달러)를 매입하여 MCI의 최대주주가 되는 자본제휴를 토대로, BT가 75.1%를 소유하고, MCI가 24.9%를 소유하는 합작사업형태로 설립되었다. 여기에는 자본제휴가 파트너의 마케팅의 강화에 서로 지렛대 역할을 할 수 있고, 모든 통신서비스를 엄격하게 통제할 수 있다는 BT의 생각이 반영되어 있다. 지분소유 비율에는 BT가 장래에 일본 및 아시아 파트너를 발굴, BT 지분의 일부를 매각하여 미국-유럽-아시아의 3극(Triad)에 걸친 글로벌 네트워크를 창출한다는 전략이 반영되어 있는데,<sup>33)</sup> 그 배경에는 이들 파트너에게 25%정도의 지분을 제공해도 합작에서 지배적 위치만은 잃지 않는다는 계산이 있었다.<sup>34)</sup>

Concert의 운영은 세계시장을 2개 지역으로 분할하여, MCI가 북미와 카리브해 지역의 마케팅을 책임지고, BT가 나머지 세계시장의 마케팅을 분담하여 다국적기업에게 글로벌 통신서비스를 공급하는 형태로 이루어졌다(<그림 3>참조). Concert의 지리적 협력범위의 확대는 주로 BT가 외국 통신사업자들과 체결한 기존의 배신(配信)협정(distribution agreement)을 확대하여 이루어졌다. 동사는 먼저 유럽지역에 초점을 맞추고 Norwegian Telecom, TeleDanmark 및 Telecom Finland를 Concert의 파트너로 참가시켜 선발자의 우위를 의도하면서 Albacom (1995), Telenordia (1996), Viag Interkom (1996, 2000) 등과 협력관계를 구축하면서,<sup>35)</sup> 1996년에는 유럽 전체의 네트워크의

32) Bleeke and Ernst(1995) 참조.

33) 奥村(1997b) p.56.

34) Walch (2000) p.2.

35) BT는 Concert와 별도로 독일과 스페인에서 파트너들과 협력관계를 구축하였다.

개발을 위해 프랑스의 제2위의 유선통신사업자Cegetel의 주식 26%를 취득하여 자본제휴와 함께 Concert에 참가시켰다.<sup>36)</sup>

그 다음 BT는 1994년 6월 아시아 최대시장인 일본에서 NTT와 IBM의 합작회사인 NI+C(일본정보통신, IBM과 NTT의 합작회사)와 제휴하여 Concert의 파트너로 참가시켜 아시아·태평양 시장의 진입에 성공하였다.<sup>37)</sup> 또한 1996년에 ITJ(일본국제통신)와 Concert의 가상네트워크서비스(VNS) 협정을 맺고,<sup>38)</sup> 1997년 3월에는 마루베니상사와 글로벌통신서비스를 위한 합작회사 NIS(Network Information Service, BT36%, 마루베니41%)를 설립하여 협력관계의 확대에 진력하였다.<sup>39)</sup> AT&T와의 아시아지역에서 경쟁에서 열세를 만회하기 위해 BT는 1995년 말부터 상대적으로 취약지역인 카리브해지역과 극동아시아지역에서 강한 경쟁력을 가지고 있는 C&W와 합병을 추진하였으나 실패하고,<sup>40)</sup> 대신에 C&W의 자회사 Hong Kong Telecom을 Concert에 참가시키는 선으로 후퇴하였다.<sup>41)</sup> 한편 BT는 Concert사업과 별도로 1998년 10월에는 세계최대의 무선시장의 하나인 한국시장에 진출하기 위해 LG텔레콤과 전략적 제휴를 맺고 동사의 주식 23.49%를 취득하여 아시아-태평양지역에서 사업활동을 강화하기 시작했다.<sup>42)</sup>

BT의 남미진출은 90년대 후반부터 개시되었는데 1997년 4월 Portugal Telecom과 제휴하고 브라질시장 확대에 관심을 쏟는 스페인의 Telefonica을 AT&T주도의 World Partners에서 탈퇴시켜 Concert에 가입시키는 전략으로 나타났다. 그 결과 BT는 라틴아메리카의 17개국에서 사업활동을 전개하고 있는 파트너 MCI의 경쟁력과 남미에서 전통적으로 강한 Telefonica의 영향력을 연계시켜서 남미시장에서 선두주자로 나설 수 있는 입지를 마련하게 되었다.<sup>43)</sup> BT와 MCI의 협력관계는 BT의 적극적인 글로벌화 추진에 따른 지역적 강점과 MCI의 인터넷 분야에서의 강점을 결합한 시너지효과가 기대되면서, 1996년 11월에 BT가 MCI에 매수(200억 달러)를 제의하여 합병하는 단계로 발전하였다.<sup>44)</sup> 그러나 1998년 8월 WorldCom이 MCI를 합병함으로써 BT와 MCI간의 협력관계가 단절되면서 BT의 미국시장에서의 입지가 사라지고, 또한 중남미시장의 진입기회를 잃게 되어 Concert를 주축으로 한 동사의 글로벌사업의 기반도 크게 약화되었다.

36) BT(1996) "BT Announces New Venture in France: Company to Take 25 Per Cent stake in Cegetel," News Releases, September 26 참조.

37) 奥村(1997b) p.56 및 p.58.

38) BT(1996) "BT and ITJ to Offer Concert Virtual Network Service in Japan," News Releases, January 16, 1996. ITJ는 1997년 3월18일 일본텔레콤에 흡수합병.

39) BT(1997). "BT and Marubeni Strengthen Partnership in Japan with New Joint Venture Company," News Releases, March 18.

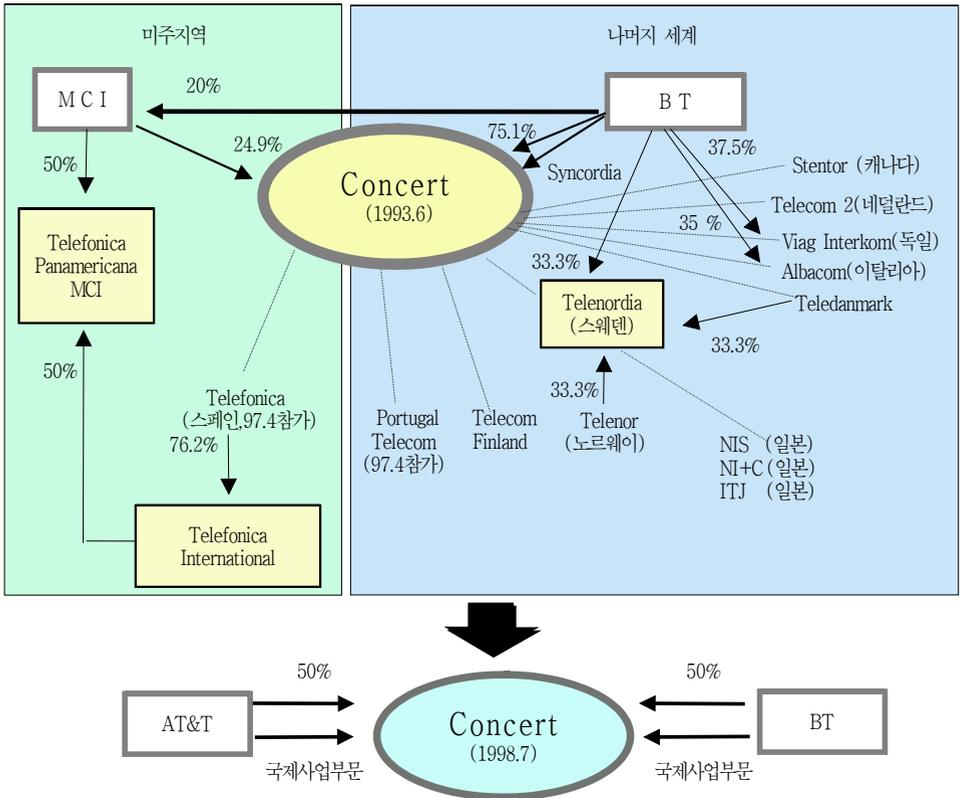
40) McKay(1996) 및 HKTUG Newsletter(1996) 참조. 실패요인의 하나로 DT가 C&W에게 화이트나이트(white knight)의 역할을 제안한 것을 들 수 있다(奥村, 1997c, p.17). BT의 C&W합병시도는 1999년 5월에 실패.

41) 奥村(1998). pp. 17-19참조.

42) 한국경제신문, 1998년 10월 2일자 참조.

43) BT(1997). "Telefonica, BT and MCI in Strategic Global Alliance," News Releases, April 18.

44) MCI(1996). Annual Report, Note2, Meger Agreement With British Telecommunications PLC and Existing Alliance.



Concert사업의 보완작업은 BT에 의해 이루어 졌는데, <표 2>에서 보듯이 먼저 1991년 다국적 기업의 복잡한 국제통신시스템에 통신네트워크를 제공하는 아웃소싱 전문회사인 Syncordia를 설립 하고,<sup>45)</sup> 1992년에는 Global Network Services (GNS)를 설립하여 국제통신사업의 지리적 확대에 착수하였다. Syncordia와 GNS는 Concert에 흡수되어 보완역할을 하였다.<sup>46)</sup> 1993년에는 정보기술 (IT), 통신, 컨설팅 분야의 수렴화가 창출해 내는 새로운 사업기회를 놓치지 않기 위해 시스템통합사업체 Syntegra를 설립하였다.<sup>47)</sup> 또한 동사는 1998년 11월에 영국의 고속·고용량 광통신부품의 새로운 제조업자 Kymata의 지분(13.79%)을 인수하여 통신장비 공급능력 강화를 의도하면서,<sup>48)</sup> 인터넷의 급증에 대응하여 1999년 3월에는 Concert의 유럽 파트너들과 함께 유럽 최대의 통신망 구축에 착수하면서 SDH(Synchronous Digital Hierarchy)와 광전송장비를 공급하는 단일업체

45) BT(1991) BT Group Archives. Syncordia는 1999년 5월에 시스템통합사업인 Syntegra와 함께 새로운 사업 부인 BT Solutions로 통합됨.  
 46) BT(1991-1993) BT Group Archives, Walch(2000) 및 European Commission (1993) 참조.  
 47) BT(1991-1993) BT Group Archives.  
 48) BT(1998) "BT Acquires Stake in Kymata, A New Opto-Electronics Company," News Releases, December 4.

로 Nortel를 선정하였다.

<표 2> BT의 Concert사업의 보완과정

시 기	내 용
1989	미국 McDonnell Douglas로 부터 Tymnet network systems사업부를 매수, 데이터 관리망 서비스에 착수, 관련 솔루션 및 기술의 개발과 마케팅을 적극 추진.
1991	국제 통신망의 아웃소싱 전문회사인 Syncordia 설립
1992	Global Network Services (GNS)를 설립하여 국제통신사업의 지리적 확대에 착수
1993	미국 시스템통합회사 EDS(Electronic Data Systems)의 매수를 시도, 시스템통합사업체 Syntegra를 설립

(2) WorldPartners

WorldPartners는 지분출자, 마케팅, 상호접속, 광고 등에 관한 다양한 협정으로 이루어진 공동 마케팅(co-marketing)중심의 복잡하게 얽힌 통신네트워크의 조직으로 일종의 컨소시엄이었다.<sup>49)</sup> WorldPartners의 지배구조는 이를 반영하여 지분출자회원과 비지분출자회원으로 구성되었으며, 최초의 출자회원으로는 AT&T(50%), KDD(30%) 및 ST(20%)만이 출자하여 이해관계를 가진 파트너의 지위에 있었고,<sup>50)</sup> 여타 회원은 주식을 보유하지 않은 파트너로서 프랜차이즈계약과 같은 형태를 취하고 있는 가맹자에 불과하였다<sup>51)</sup>(<그림 4 참조>).

WorldPartners의 지배구조는 Unisource와 Uniworld와 같은 하위 제휴가 포함됨으로써 더욱 복잡하게 진화하였는데, 후자 Uniworld는 유럽지역의 다국적기업을 표적으로 AT&T와 Unisource가 설립한 합작사업이며, 이 Uniworld가 WorldPartners의 20%의 지분을 취득하게 되었다.<sup>52)</sup> 또한 Uniworld는 Uniworld Services와 Uniworld Investment의 2개의 합작회사로 분할되었으나 AT&T와 Unisource는 1996년 5월 합작기업 AT&T-Unisource Communications Services(AUCS)을 설립하여 유럽의 모든 사업활동을 통합하였다.<sup>53)</sup>

WorldPartners의 운영은 AT&T가 20개 이상의 외국 통신사업자와 체결한 기존의 배신(配信) 협정을 기반으로 기본적으로 공동 국제마케팅을 지향하여, 회원사들의 통신망에 동일한 기술표준을 이용하기로 한 합의를 토대로,<sup>54)</sup> 회원사들은 AT&T로부터 Worldsource서비스와 소프트웨어를

49) Chan-Olmsted and Jamison (2001) 및 AllianceStrategy.com(1996).

50) WorldPartners의 지분비율에는 경영지배권에 집착하는 AT&T의 소유전략이 반영되어 있는데, 이것이 1993년 말 FT와 DT가 WorldPartners의 참가협상을 포기하고 Sprint와 제휴하여 Global One의 경쟁집단을 형성하는 원인이 되었다.

51) 비지분 출자회원으로는 Telstra(호주), KT(한국), Telecom New Zealand, Hong Kong Telecom 및 Unitel(캐나다) 등이 참가했다. 여기서 WorldPartners의 역할은 WorldSource브랜드의 모든 서비스의 재무, 운영, 기술 및 소프트웨어의 정보 센터(clearing house)로써 회원들을 지원하는 것이었다.

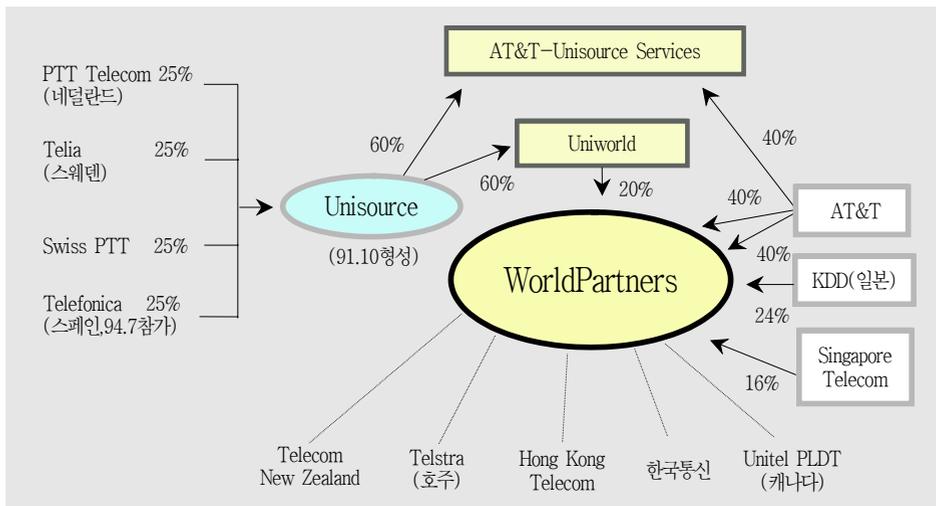
52) Galbi and Keating (1996).

53) AT&T(1996). "Unisource and AT&T to Merge Operations in Europe," News Release, May 14 및 European Commission(1999) 참조.

54) Walch (2000).

제공받아 판매하는 프랜차이즈협정과 같이 이루어졌다.<sup>55)</sup> 이것은 AT&T가 제록스 등과 전략적 제휴를 통해 공동개발하고 있던 차세대 쌍방향통신 소프트웨어와 기술표준을 회원들에게 제공하는 것이었다.<sup>56)</sup> 부가가치 통신서비스는 동사가 1980년대 말부터 M&A를 통해 축적해 온 보완자산을 기반으로 한 것이었다(<표 3>참조).

WorldPartners의 지리적 범위의 확대는 AT&T가 각국의 지배적 사업자와의 협력을 통해 여 미국-아시아·태평양-유럽-남미를 커버하는 글로벌 통신망 구축을 본격적으로 개시하면서 이루어졌다.<sup>57)</sup> 먼저 AT&T는 아시아·태평양 지역에 초점을 맞추었다. 1993년 6월 일본 KDD(국제전신전화), 싱가포르ST, 한국 KT, Hong Kong Telecom, 호주 Telstra, Telecom New Zealand를 참여시켜 WorldPartners를 형성하고, BT와 라이벌관계에 있는 영국의 전통적인 통신다국적기업인 C&W에게 접근하면서 아시아 최대의 통신망을 가지고 있는 C&W의 자회사인 Hong Kong Telecom과 제휴교섭을 개시하였다.<sup>58)</sup>



<그림 4> WorldPartners의 협력구조

그 다음 유럽지역에서 AT&T는 FT 및 DT와 제휴를 논의했으나 EU위원회의 독점에 대한 우려로 반대여사를 표시하여 제휴가 결렬되자, 그 대안으로 1993년 12월 Unisource<sup>59)</sup>와 합작을 받

55) 奥村(1997b) p.57. AT&T는 해외자회사를 설립하지 않은 국가에 한해서 현지 통신사업자와 업무제휴를 맺고, 관련 SW를 라이선스 방식으로 제공.

56) AT&T(1994) 및 Wall Street Journal(1994) 참조.

57) WorldPartners의 회원은 사업개시 4년 동안 34개국 18회원으로 증가. 또한 전세계 주요시장의 90%를 커버함. 다국적기업 상위 1000사 중 600사가 WorldSource Service의 프로그램을 설치하고 이용(1998년 12월 현재).

58) 2000년 8월 PCCW가 Hong Kong Telecom을 매수.

59) 1991년 10월에 형성된 유럽의 중규모 통신기업연합체. 네덜란드 KPN, 스웨덴 Telia, 스위스 Swiss PTT

표하고 유럽에서의 발판을 마련하였다. 또한 1995년 3월에는 일본의 NTT와 제휴하였는데 동사는 KDD와 함께 WorldSource의 가상망서비스(Virtual Network Service)의 시험서비스를 공동으로 실시하기로 합의하였다.<sup>60)</sup> AT&T의 남미시장 전략은 전술한 바와 같이 Telefonca의 Concert가입에 대하여 1997년 7월 유럽내 다국적기업의 90%와 연결되어 있는 이탈리아의 STET(현재 Telecom Italia)와 자본제휴를 맺고 파트너로 가입시키면서 재조정되었다. AT&T는 중남미에 강한 경쟁입지와 함께 유럽의 통신서비스에 관한 보완적 지식을 가지고 있는 STET와 남미에서 다국적 고객에게 글로벌 통신서비스 제공하기 위한 합작사업을 합의하여,<sup>61)</sup> 중남미의 통신망의 공백을 메울 수 있게 되었고, 경쟁자인 Concert와 Global One의 유럽거점 구축에 대한 경쟁열위를 만회할 수가 있었다.

<표 3> AT&T의 WorldPartners의 보완과정

시 기	내 용
1989	시스템통합분야에서 정보기술 서비스회사 영국의 Istel을 매수.
1990	전자메세징 분야에서 첨단정보 전송서비스회사 Easylink를 매수.
1992	소프트웨어와 정보서비스회사인 프랑스의 Dataid를 매수. 사업의 다각화와 국제화를 동시병행 전개.
1994	Apple, IBM 및 Xerox 등과 차세대 통신소프트웨어와 기술표준의 공동개발 제휴.

### (3) Global One

Global One은 DT와 FT가 주식교환형태로 Sprint의 주식 7.5%씩 각기 취득하는 자본제휴를 기반으로 하고,<sup>62)</sup> DT와 FT가 각각 절반씩 투자하여 설립된 국제합작사업 Atlas와 Sprint가 제휴하여 2개의 합작사업을 설립하는 복잡한 형태를 취하였다. 즉 유럽을 사업범위로 데이터통신서비스에 특화한 합작사업(Sprint가 33%, Atlas가 66% 소유)과 나머지 전세계를 커버하는 합작사업(Sprint가 50%지분, Atlas가 나머지 50%지분소유)이 그것이다(<그림 5>참조). Global One의 사업시스템은 이와 같이 소유권을 기반으로 전세계 통신시장을 유럽과 나머지 세계지역으로 나누고 2개의 합작기업이 경영하는 단일의 글로벌 계층조직으로 디자인되어 운영되었다. 이러한 구조는 DT, FT 및 Sprint가 자국시장에 한해서는 각자의 통신망과 배신자를 유지하여 로컬서비스를 담당하고, 해외시장은 지역별로 이분하여 두 개의 다른 합작사업으로 구성된 Global One이 글로벌 통신서비스 활동을 담당한다는 사업개념을 토대로 한 것이다.

Global One의 특징은 부가가치서비스를 위한 보완자산을 지배적 사업자인 DT와 FT가 동 사업 이전부터 협력하여 합작을 통해 구축해 온 것을 들 수 있다(<표 4>참조). 먼저 1988년에 이들

및 스페인 Telefonica(94.7참가)로 구성.

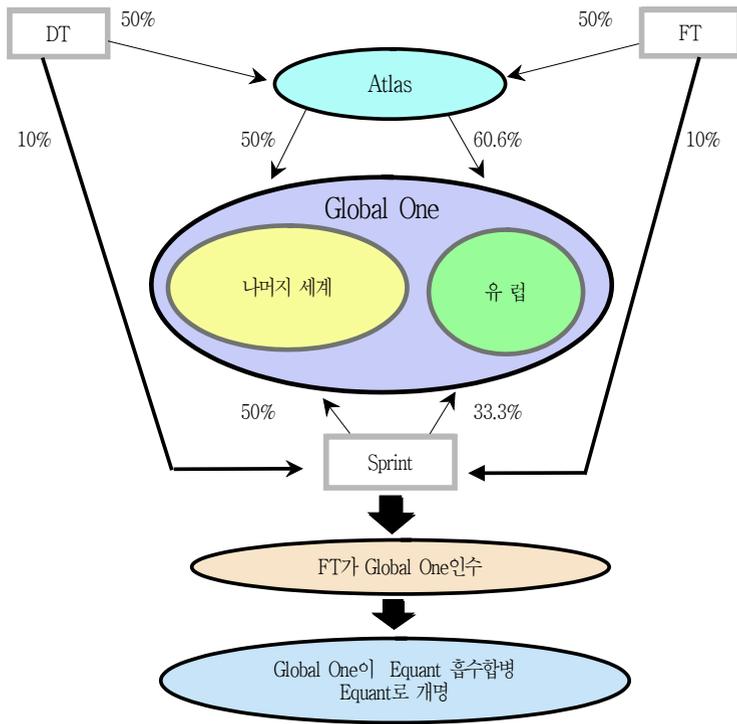
60) AT&T(1995). "KDD and NTT Jointly Trial WorldSource Virtual Network Service," News Release, March 1.

61) Primeur Monthly (1997).

62) Sprint (1995). 이 의결권은 Sprint의 모회사에서 Sprint Cellular가 분사함에 따라 10%로 증가하였다.

은 부가가치망(value added network)서비스회사 Eucom을 설립하고, 1992년에는 아웃소싱(outsourcing)서비스의 합작회사 Eunetcom,<sup>63)</sup> 1993년에는 가상사설망(virtual private network)서비스의 합작회사 Atlas를 설립하였다. 이러한 협력관계는 1998년 양사가 장래에 통신업무전체의 통합, 즉 합병을 목표로 2%의 자사주식을 상호교환하여 EU를 대표하는 글로벌 통신사업자를 의도하는 단계까지 발전하였다.<sup>64)</sup>

또한 Global One은 Concert나 WorldPartners와는 달리 파트너 3사 만으로 단일의 글로벌 통신망을 구축하고 통신서비스를 제공한다는 마케팅의 차별화를 강조하였는데, Sprint의 국제사업부문이 전세계에 걸쳐서 스위치를 보유하고 있었고, FT가 유럽 6개국에서 사업활동을 전개하고 있었기 때문이다. 한편 DT는 독일이외에 해외사업체를 보유하고 있지 않았기 때문에 약 4억 달러의 현금투자로 Global One을 보완하기로 하였다.<sup>65)</sup>



<그림 5> Global One의 협력구조

63) USA TODAY(1992) March 12 및 奥村(1997) p.54 참조.

64) Deutsche Telekom(1998) 참조.

65) Inkpen(1998) p.6.

여기서 문제는 단일의 글로벌 통신망 구축에는 기술기반의 통합을 통해 파트너 3사의 통신망을 상호연결 할 수 있는 공통의 네트워크기술의 인프라를 구축해야 하는데 있었다. 그러나 파트너들은 그 핵심이 되는 단일의 스위치 공급업자를 선정하지 못하여, 그 결과 통신망의 안정성과 품질에 문제가 발생하게 되었다. Global One의 사업초기에는 Sprint가 ATM스위치의 공급업자인 프랑스의 Alcatel과 협력관계에 있었기 때문에, 파트너인 FT가 이미 사용하고 있는 ATM스위치의 운영지식을 이해하고 있었다. 그러나 Sprint는 1997년 4월에 일본의 NEC를 ATM스위치의 공급자로 선택하고, 1998년에는 네트워크 장비업자인 Cisco Systems가 다양한 인터넷 접속이 가능한 ATM서비스노드(node)의 개발을 발표하자 공급자를 Cisco Systems로 전환할 의사를 표명하였는데,<sup>66)</sup> 1999년에서 2000년까지 Global One의 ATM망은 Nortel사의 장비를 기반으로 한 것이어서,<sup>67)</sup> Global One의 기술기반의 공동화는 여전히 해결해야 할 큰 문제로 남아있었다.

<표 4> 보완자산 축적을 위한 DT와 FT간 협력: 제휴집단내 협력

시 기	내 용
1988.	합작회사 Eucom을 설립. 부가가치네트워크(VAN)서비스를 공동개발.
1992. 3	아웃소싱(outsourcing)서비스를 제공하기 위한 합작회사 EUNETCOM설립.
1993.12	장래 합병을 목표로 가상사설망(VPN)을 공급하는 합작회사 Atlas 설립을 함.

## 2. 제휴집단내 협력사례: AT&T와 BT간 협력

글로벌 통신서비스 사업에 발견할 수 있는 특징의 하나가 이상과 같은 글로벌 통신망 구축을 둘러싸고 제휴집단간에 치열한 경쟁을 거듭하는 가운데, 제휴집단의 지배적 사업자, 특히 WorldPartners의 AT&T와 Concert의 BT간의 경쟁적 협력현상이다(<표 5> 참조). 이들은 기존의 경쟁사업자 및 새로운 경쟁자에 대해서는 공동으로 대처하려고 협력해 왔는데 주요 사례는 다음과 같다.

첫째 1993년 AT&T가 휴대전화 통신회사 MaCaw Cellular Communications를 매수하였는데, 1989년에 이미 MaCaw의 주식22%를 취득한 BT가 일시적으로 AT&T의 최대주주가 되는 상황이 벌어졌으며, BT는 1995년 2월에 보유하고 있던 Macaw의 주식(3,950만주, 17.6억 달러)을 AT&T에 양도하여 협력하였다.<sup>68)</sup>

둘째 1996년 AT&T와 BT는 뉴욕-런던을 중심으로 활동하는 다국적기업과 금융기관을 위해 중요기밀, 전자메일 및 서류의 교환과 함께 자산평가 등에 관한 각종 정보서비스를 제공하는 새로운 시스템 (런던링크(London Link))구축에 협력하였다.<sup>69)</sup>

66) Rohde(1998) 참조.

67) Essick and Rohde(1998).

68) Sidak(1997), pp.197-201 및 BT(1989) BT Group Archives 1989.

69) Cain, Alan (1996). 奥村(1997b) p.59 인용.

셋째 1998년에는 장거리통신시장에서 급부상한 WorldCom-MCI(WorldCom와 MCI의 합병기업)에 대항하기 위해 양사의 국제사업부문을 통합하여, 글로벌사업을 담당할 합작회사를 각각 50억 달러를 투자하여 설립하기로 하고, 첨단기술 개발과 신시장의 개척을 포함한 미국사업활동에 별도로 각각 5억불씩 총10억불을 투자하기로 합의하였다.<sup>70)</sup>

<표 5> AT&T와 BT간 협력: 제휴집단간의 협력

시 기	내 용
1995. 2	BT가 MaCaw Cellular Communications의 주식20%를 동사를 매수한 AT&T에게 양도.
1996. 7	런던-뉴욕을 중심으로 활동하는 다국적기업 및 금융기관을 위한 정보데이터 통신시스템을 공동으로 구축하기로 합의.
1998. 7	양사의 국제사업부문을 통합하여, 글로벌사업을 담당할 합작회사(Concert)를 설립하고, 첨단기술과 신시장을 포함한 미국사업활동에 별도투자를 합의.
1999. 4	국제통신사업자인 일본텔레콤(Japan Telecom)에 공동 출자하여 Concert 서비스를 판매.
1999. 9	이동통신분야에서 합작사업 Advance를 추진, 경쟁사업자 Vodafone Airtouch에 도전.
2000. 3	Microsoft와 공동으로 3세대(G3) 모바일서비스를 포함한 브로드밴드 무선인터넷 서비스의 개발, 테스트에 협력 합의.
2000. 4	Concert와 공동으로 글로벌 전자상거래 서비스를 위한 IP기반의 인터넷 데이터센터를 구축하기 위한 합작사업 발표.

넷째 1999년 양사는 일본의 국제적 통신사업자인 일본텔레콤(Japan Telecom)에 공동출자(30%, 18억3천만달러)하면서 일본국내에서 Concert서비스를 일본텔레콤이 독점 판매하는 협력관계를 구축하였다.<sup>71)</sup>

다섯째 이동통신분야에서 합작사업 Advance를 추진하여 경쟁자인 Vodafone Airtouch에 도전하고, 차세대(3G) 이동통신 및 모바일 인터넷의 표준을 일원화하는데 공조하기로 합의하였다.<sup>72)</sup>

여섯째 양사는 Microsoft와 차세대 통신시장을 선점하기위해 3세대(G3) 모바일서비스를 포함한 브로드밴드 무선인터넷 서비스를 개발하고, 테스트하는데 협력하기로 하였다.<sup>73)</sup>

70) AT&T(1998). "AT&T, BT to Form \$10B Global Venture to Serve Customers Around the World," News Release, July 26. BT-AT&T의 글로벌 합작사업은 1999년 3월 유럽에서 EC의 사업승인을 획득, 3개월 후 미·사법성의 정식허가를 받고, 동년 10월에 미·FCC의 승인 등 규제당국의 승인절차를 거쳐, 2000년 1월 Concert라는 이름으로 영업을 개시하였는데, 이 사업은 BT-MCI의 기존의 글로벌 합작사업인 Concert의 서비스에 크게 의존하였다. BT(2000). "BT and AT&T Announce Financial Closure of Concert Joint Venture," News Releases, January 5.

71) BT(1999). "BT and AT&T to Acquire 30 Per Cent Stake in Japan Telecom for 1.2 Billion," News Releases, April 25 및 AT&T(1999) "AT&T and BT to Acquire 30 Percent Stake in Japan Telecom for US\$1.83 billion ," News Release, April 25.

72) Sanchez(1999), Gerald(1999) 및 AT&T(2000). "AT&T Wireless Services And BT Wireless Announce First Global Wireless Products," News Release, July 11 참조.

73) AT&T(2000). "BT, AT&T Wireless and Microsoft to Collaborate on High-Speed Wireless Data Applications," News Release, March 30.

일곱째 인터넷 데이터센터가 차세대 통신의 주축이 될 것이라는 판단에 근거하여 고객들에게 글로벌 전자상거래 서비스를 제공할 목적으로 16개국에서 44개로 이루어진 IP기반의 인터넷 데이터센터를 구축하여, 글로벌 전자상거래(e-commerce)와 관련한 전문서비스를 광범위하게 제공하기 위해 3년 동안 20억 달러를 투자하는 합작사업을 발표하였다.<sup>74)75)</sup>

### 3. 제휴집단내 경쟁사례: DT와 FT간 경쟁

#### (1) DT와 FT간의 경쟁과정

제휴집단 내에서 특히 경쟁이 부각되었던 것은 Global One이다. 전술한 바와 같이 DT와 FT간의 통합을 위한 움직임에도 불구하고, 이 제휴는 아래와 같이 두 파트너의 전략적 행동과 함께 중요하기 시작했는데, 이 과정에서 파트너간의 사업전략의 차이가 드러나고, 협력관계의 종식이 확인되면서, 파트너간의 관계는 급속하게 경쟁관계로 전환되어 가는 것을 확인할 수 있다(<표 6> 참조).

<표 6> DT와 FT간의 경쟁: 제휴집단내 경쟁

DT	FT	Sprint
1999. 4. DT가 이탈리아 STET에 합병을 제안, 실패.	1999. 5 DT의 Telecom Italia와 합병교섭에 대해 ICC에 손해배상소송, DT에 2%주식 출자 취소를 검토.	2000. 1 Sprint가 Global One탈퇴, FT가 Global One을 매수.
1999. 8 영국 이동통신사업자 One2One 매수를 시도. FT과 결별하고 독자노선 추구.	1999. 8 DT의 One 2 One매수에 대하여 영국 CATV사업자 NTL에 10억 달러를 출자.	
1999년 말 프랑스 유선통신사업자 Siris 매수 (Euro 7억)로 프랑스 통신시장에 진입	1999. 10 독일 이동통신사업자 E-Plus Mobil-funk의 주식(17.24%)매수합의와 실패.	
	2000. 3 독일 이동통신사업자 MobilCom주식 28.5%를 매수, 독일 통신시장에 진입.	
	2000. 11 Equant를 매수, Global One과 합병.	

Global One사업이 중요하게 된 첫 번째 요인은 DT의 전략변화이다. 1999년 4월에 DT가 이탈리아의 STET에게 합병을 제안하였는데,<sup>75)</sup> FT는 이러한 행동이 Atlas제휴협정의 위반이라 주장하

74) AT&T(2000). "AT&T, BT and Concert to Invest \$2 Billion In Global Network of Internet Data Centers," News Release, April 5.

75) Ferranti(1999).

고 국제상업회의소(ICC)의 국제중재재판소에 손해배상소송을 제기하는 한편, DT에 대한 2%의 주식출자(약20억달러)의 취소를 검토하였다.<sup>76)</sup>

이러한 상황하에서도 DT는 1999년 8월 영국 이동전화회사 One 2 One을 매수하여 FT와 결별하면서 독자노선을 추구하기 시작했는데,<sup>77)</sup> 이에 대응하여 FT는 영국의 CATV사업자인 NTL에 10억 달러의 출자를 결정하였다. 이로써 DT가 비즈니스시장에 중점을 두는데 반해서, FT는 주택시장을 지향하는 파트너간의 국제사업전략의 차이가 분명해지기 시작했다.

더욱이 FT는 1999년 10월부터 독일시장에 진입을 시도하여, 2000년 3월 이동통신사업자인 MobilCom의 주식 28.5%(36억 달러)를 매수하였는데,<sup>78)</sup> DT도 이에 대응하여 프랑스의 유선통신사업자 Siris를 매수하여 프랑스시장에 진입하여,<sup>79)</sup> 그 결과 FT와 DT간의 협력관계는 종식이 확인되고, 양사간의 관계는 경쟁관계로 급속히 전환되었다.

Global One이 결정적으로 동요하게 된 두 번째 요인은 FT와 DT간의 협력관계에 균열이 생기는 와중에 미국측 파트너인 Sprint가 스스로 M&A의 표적이 되었다는 점이다. 1999년 10월 MCI를 인수한 WorldCom이 Sprint에게도 합병을 제안하였는데, Sprint는 MCI-WorldCom과의 합병을 기대하여 Global One에서 탈퇴하고,<sup>80)</sup> DT와 FT가 소유하고 있던 자사주식을 재매입하였다. 이 과정에서 FT가 DT와 Sprint의 Global One의 지분을 매입하여 Global One의 실질적인 소유자가 되고, 그 결과 DT-FT-Sprint 간의 글로벌 통신서비스 사업인 Global One은 해체되었다.

## (2) Global One의 진화: Global One과 Equant의 합병

Global One을 인수한 FT는 2000년 11월 기업용 데이터 및 IP통신서비스를 보완하기 위해 네덜란드의 Equant를 매수하여 Global One과 합병시켰는데,<sup>81)</sup> 규제당국의 제약없이 합병회사명을 Equant로 하여 2001년 7월부터 영업을 개시하였다. 이 합병은 ① FT와 Equant가 같은 공급자들을 이용하고 있다는 것, ② FT의 풍부한 전송용량과 투자자금과 Equant의 세밀한 고객지원서비스의 평판과 전통이 융합된 시너지효과, ③ FT가 SITA의 Equant지분을 획득하게 되어 전세계의 주요항공사를 고객으로 확보할 수 있다는 것 등 보완효과가 기대되었다.<sup>82)</sup> 그러나 실제로 Equant는 당초의 기대와는 달리 2002년도에 44억 유로달러의 손실을 기록하여, 현재 FT의 자본잠식과 생존에 큰 영향을 미치고 있다.<sup>83)</sup>

76) Rohde(1999).

77) 高橋(1999). "DTはFTと別れて獨自路線を追求," マンスリーフォーカス, No.1 8月.

78) FT(2000).

79) DT(1999).

80) 이 합병 계획은 규제당국의 견제, 경쟁기업 및 소비자의 반발로 실패(Borland, 2000). 이 과정에서 Sprint가 Global One에 대한 자사 지분을 유럽파트너에게 넘겨주기로 결정(Fisher, 2000).

81) Equant(2000) Company History, November 20 및 BBC News(2000) November 20 참조. Equant는 항공운송산업에 통신 및 데이터처리 서비스를 제공하기 위해 전세계 주요 항공사들이 설립한 SITA에서 파생된 복합조직으로 220개국에 걸쳐있는 글로벌망을 통하여 세계의 상위기업 100사의 75%를 포함한 대형고객 3,700사에게 글로벌 통신서비스를 제공해 온 통신사업자 임.

82) 高橋(2000). "フランステレコムとのEquant買受, GlobalOneとの統合," マンスリーフォーカス, No.17, 12月.

83) 매일경제신문, 2003년 3월 7일자.

#### 4. 글로벌 통신서비스 제휴집단의 해체 및 원인

글로벌 통신서비스사업은 각 제휴집단의 예상과는 달리 현실에서는 낮은 수익률, 파트너간의 이해관계의 충돌, 파트너간의 경영 및 문화마찰, 외부로부터의 합병 위협 속에서 지배적 파트너에 의해 합작사업이 매수되거나 해체되는 과정을 밟게 되었다. 이 과정에서 발견되는 공통점으로 다음의 두 가지를 들 수 있다.

첫째 무엇보다도 글로벌 통신서비스사업이 낮은 수익률에 비해 투자비용의 지속적 증가로 이익을 내지 못했다는 점이다. 즉 기대한 만큼 다국적 고객을 발굴하는데는 실패했다는 것이다.<sup>84)</sup> 글로벌 통신시장에 대한 통신사업자들의 지나치게 낙관적인 예측과 기대는 특히 인터넷의 폭발적인 성장과 함께 인프라 구축에 대한 과잉투자로 연결되고, 그 결과 가격인하 경쟁으로 글로벌 통신사업이 수익을 내기가 곤란한 구조가 되었다. 예를 들면 BT-AT&T 간의 Concert 합작사업의 계속되는 손실은 한 때 일주일에 2,880만 달러나 되었다.<sup>85)</sup> Global One의 경우에는 1997년도에 Sprint는 10억 달러 이상의 매출을 기대하였으나 1억 달러의 비용이 들었고, FT는 13억 프랑의 비용이 들었으며 그 위에 FT가 Global One을 인수할 때는 4억 6,400만 달러의 부채를 떠 안게 되었다.<sup>86)</sup>

둘째 국제통신시장의 자유화의 대세에도 불구하고 국경을 초월한 전략적 제휴를 통한 글로벌 통신서비스사업에 대해 여전히 각 국의 규제당국이 다양한 규제조치를 취하고 있다는 것이다.<sup>87)</sup>

##### (1) Concert의 해체

BT-MCI간의 Concert사업은 1996년 11월에 BT가 MCI에 매수를 제의하여 합병하는 단계로 발전하였으나,<sup>88)</sup> 이 과정에서 BT는 다음과 같은 문제에 직면하였는데, 이것이 Concert사업이 실패한 원인이라고 말할 수 있다. 먼저 ① 합병교섭 과정에서 정보의 비대칭이다. BT는 MCI의 무리한 미국내의 지역교환사업에서 입은 재정적 손실에 관해서 전혀 모르고 있었다. ② 그 다음 BT의 MCI와의 합병에 대한 주주들의 문제제기이다. BT의 주주들은 MCI의 손실을 감수할 만큼 합병이 가치가 있는지, MCI의 매수가격에 대한 타당성에 의문을 제기하였는데,<sup>89)</sup> BT가 MCI의 매수가격을 재교섭하는 과정에서 미국의 신흥통신사업자 WorldCom이 고가매수를 제의하여 BT의 MCI 합병은 실패로 끝나게 되었다.<sup>90)</sup>

BT-AT&T 간의 Concert사업 경우 실제 기대와는 달리 지속적인 가격인하 경쟁, 경제불황, 닷

84) Essick(1998)참조.

85) Rohde(2002).

86) Inkpen(1998) p.1.

87) 예를 들면 OFTEL(1999)참조.

88) MCI(1996). Annual Report, Note2, Meger Agreement With British Telecommunications PLC and Existing Alliance.

89) Wired News(1997).

90) Holman(1997).

컴기업(인터넷 관련기업)의 도산 및 브로드밴드의 공급과잉으로 많은 제약을 받았다. 특히 BT는 2000년 초부터 42%나 주가가 하락하는 가운데 막대한 부채를 삭감하기 위해 대규모의 사업분할·재편성을 추진하면서 2001년 9월에 무선사업의 분할을 표명하고, 당시 막대한 손실을 내고 있던 Concert의 사업범위를 축소 혹은 종결을 모색하였다. 이 사업은 2001년 초부터 9월까지 총 7억 5,000만 달러의 손실을 기록하고 있었다.<sup>91)</sup> 이 과정에서 AT&T와 BT는 Concert사업을 매각보다는 분할하여 각자가 직접 운영한다는데 의견이 일치하여 2002년 4월 Concert사업은 완전히 해체되었다.<sup>92)</sup>

## (2) WorldPartners 해체

WorldPartners 해체의 직접적인 원인은 1998년 7월에 이루어진 AT&T와 BT간의 새로운 글로벌 통신서비스사업을 위한 전략적 제휴였다. 이를 계기로 AT&T가 1999년에 종료되는 WorldPartners의 제휴기간의 연장을 할 수 없으며, Unisource와의 제휴도 2000년 7월에 중단한다는 입장을 표명하여,<sup>93)</sup> 결국 WorldPartners는 해체를 맞이하게 되었다.

이 과정에서 표출된 문제로 ① 상호출자로 파트너들의 결속력의 강화를 지향하지 않았다는 점 ② 기본적으로 재판매 전략을 바탕으로 한 느슨한 협력형태였다는 점 ③ 공통의 통신 인프라의 구축계획을 가지고 있지 않았던 점 ⑤ 지배적 사업자인 AT&T가 WorldPartners의 통신망에 대한 통제권이 없었다는 점 ⑥ 그 결과 특히 유럽 파트너의 의무 불이행과 태만으로 시달리게 되고 WorldPartners의 서비스가 기업고객들로부터 악명을 얻게 되었다는 점이다.<sup>94)</sup>

## (3) Global One의 진화

Global One의 해체 원인으로는 먼저 ① Global One사업에 대한 파트너들간의 합의 부족이다. 1994년 6월 제휴를 발표하고 영업개시까지는 거의 2년이 걸렸다는 점이다. 즉, 이 과정에서 사업 전략과 목표에 대한 명확한 합의점을 도출하지 못해 자주 불화가 일어났다는 점인데, 예를 들면 DT가 파트너들에게 양해도 구하지 않고 Telecom Italia의 합병을 시도한 것은 파트너들 간의 상호불신을 더욱 심화시키는 것이었다. 또한 ② Global One은 파트너들만으로 단일 글로벌통신망을 구축하여 모든 통신서비스를 제공한다는 전략을 세웠으나, 이에 필요한 기술기반의 통합을 이루지 못해 기대되었던 시너지효과를 활용하지 못했다는 점이다.<sup>95)</sup> ③ 그 결과 서비스의 품질문제와 가격설정 문제에 시달렸다는 점이다. ④이와 더불어 미주지역 파트너인 Sprint가 스스로 M&A의 표적이 되었다는 점이다.<sup>96)</sup>

91) 김진기(2001) p.42 참조.

92) BT(2002). "BT completes unwind of Concert," News Releases, April 2 및 silicon.com (2001).

93) AT&T(1998). "AT&T, BT to Form \$10B Global Venture to Serve Customers around the World," News Releases, July 26.

94) Essick(1998) 및 Walch (2000) p.4.

95) Chan-Olmsted and Jamison (2001)참조.

96) Sprint가 대형의 매수 혹은 합병에 휘말릴 가능성은 Sprint와 외부기업간의 협정에 대하여 FT와 DT의 거부권이 상실되는 1998년 1월말부터 증가하였다.

## VI. 결론

### 1. 연구결과의 요약

이상 글로벌 통신서비스사업을 둘러싼 3개의 제휴집단에 초점을 맞추어 1993년부터 2002년까지 약 10년간에 걸쳐서 그 기원부터 재조직, 해체 혹은 매수되어 진화해 가는 과정을 경쟁과 협력의 관점에서 고찰해 보았다.

1990년대에 새로운 수익의 원천으로 부상한 글로벌 통신서비스를 위한 제휴는 수익성이 높은 사업기회에도 불구하고 당초의 예상과는 달리 급변하는 사업환경 안에서 현실적으로 낮은 수익률과 과도한 비용 증가로 큰 성과도 없이 현재 실질적으로 해체되든지, 파트너가 인수하거나, 경쟁사업자들에 의해 새로운 제휴가 형성되어 재편되어 가는 경로를 밟아 온 것을 확인할 수 있었다. Concert는 파트너의 기회주의와 신흥 경쟁자에 의한 파트너의 합병으로 BT가 매수하게 되고, 다시 한번 새 파트너를 물색하여 재도약을 시도하였으나 결국 해체의 운명을 맞게 되고, WorldPartners의 경우는 느슨한 제휴들로 구성된 협력시스템으로 인한 파트너들의 의무태만과 낮은 몰입도를 배경으로 AT&T의 탈퇴로 해체되었다. 그리고 Global One은 파트너들간의 합의 부족, 사업전략의 상충에 의한 상호불신의 심화 및 신흥경쟁자에 의한 파트너의 합병위협 속에서 FT가 Global One을 매수하여 다른 제휴집단인 Equant와 합병을 추구하게 되었다.

이러한 맥락에서 현재 글로벌 통신서비스사업은 기본적으로 경쟁관계에 있는 주요 선진국의 지배적 통신사업자를 중심으로 협력네트워크를 구축하고 집단적으로 다양한 모델을 시험해 보고 성공모델을 탐색하는 학습단계를 거쳐 솔루션을 모색하고 있는 현재진행형의 단계에 있다고 볼 수 있다.

### 2. 연구결과의 시사점

연구의 결과, 제휴형태의 측면과 함께 종래의 연구에서 간과되어 온 경향이 있는 고객, 기술, 기업전략 및 제도적 측면에서 경쟁과 협력의 시사점은 다음과 같다.

첫째 지금까지 검토한 3개의 글로벌 통신서비스 제휴는 기본적으로 국제마케팅 제휴라고 말할 수 있으며, 이러한 형태는 단지 해외에서 현지로 통신서비스를 공급하는 경로를 확보하기 위한 가장 단순하고 느슨한 협력형태로써, 글로벌 통신서비스사업을 위해서는 몰입도가 높은 협력형태를 필요하다는 것이다.

둘째 글로벌 통신서비스사업을 위한 지배구조로서 합작형태(특히 50-50의 소유구조)는 비용이 많이 들고 관리하기 힘든 불안정한 사업형태라는 것이다. 즉 IT혁신과 함께 급변하는 통신사업환경 속에서 합작은 유연한 대응과 적극적이고 신속한 의사결정이 곤란하며, 협력보다는 경쟁과 이

해관계의 충돌을 야기하고, 신뢰의 구축보다는 상호불신을 심화시킬 수도 있는 조직형태라는 것이다.

셋째 각 제휴집단은 공통적으로 윈 스톱 쇼핑으로 상징되는 고객중심의 서비스를 표방하였으나 실제로 글로벌 비즈니스 고객의 니즈는 상이한 기술표준, 서로 다른 성능기준. 상호 모순되는 특징을 가진 유·무선통신 및 인터넷 등 제 네트워크를 통합한 서비스의 제공에 있었다는 점이다. 이것은 글로벌 통신서비스를 위한 제휴에서 경쟁우위의 확보는 무엇보다 고객의 가치에 초점을 맞춘 공통의 기술인프라의 구축에 있다는 것을 의미한다.

넷째 기술변화가 제휴의 성과 및 전략에 큰 영향을 미치고 있다는 점이다. 특히 인터넷의 급 성장과 함께 인터넷과 무선통신기술이 결합된 신시장의 출현은 새로운 통신인프라의 구축을 위한 투자비용을 지속적이고도 급속히 증가시키는 요인이 되어 왔다고 말 할 수 있다. 그 결과 글로벌 통신서비스사업은 더욱 수익을 내기가 곤란한 구조로 변하게 되고, 이것이 파트너들의 전략변화와 상호 작용하여 글로벌 통신제휴의 진화경로에 영향을 미쳤다는 것이다. 기술변화가 제휴전략에 미친 영향은 1990년대 말부터 형성된 BT-AT&T 간의 Concert제휴의 협력내용이 기술변화에 대응한 표준화 및 응용서비스의 개발, IP기반의 통신인프라 구축 등으로 변화되었다는 점과 FT의 Global One이 Equant와 합병한 동기의 하나가 IP통신서비스의 보완에 있었다는 점에서 확인할 수 있다.

다섯째 국제통신시장의 자유화 추세에도 불구하고 전략적 제휴를 기반으로 한 글로벌 통신서비스사업에 대한 각국의 규제당국 및 주주들의 견제 등 다양한 제도적 장벽도 무시할 수 없다는 것이다. 본 연구는 글로벌 통신서비스사업과 관련하여 각국의 규제당국이 여전히 사업지역, 서비스종류 및 소유권 등에 대해서 다양한 제약을 가해 왔음을 확인하고 있다. 또한 1990년대 M&A의 급속한 증가 속에서 글로벌 통신서비스사업의 지배적 사업자간의 M&A가 한 건도 없었다는 사실은 이 점을 상징적으로 입증해 주고 있다. 따라서 현시점에서 규제철폐, 민영화 및 시장개방화 등 통신환경의 변화가 통신사업자들의 글로벌화에 기여한다는 논리는 일반화하기가 곤란하다고 말할 수 있다.

1990년대의 글로벌 통신서비스사업을 둘러싼 국제적 전략제휴가 해체·매수·재편성되는 과정에서 표출된 문제점은 크게 여섯 가지로 요약할 수 있다. 즉 ① 통신사업자들의 낙관적인 예측 ② 글로벌 통신서비스사업에 대한 명확한 비전 및 목적의 공유의 결여 ③ 글로벌 비즈니스고객의 니즈의 핵심을 벗어난 마케팅 중심의 제휴 ④ 합작사업형태(특히 50-50의 소유구조) ⑤ 공통의 기술적 인프라가 없는 사업의 하부구조 ⑥ 과잉투자로 인한 비용의 급증 등이다.

### 3. 우리나라 통신사업자들에 대한 시사점

본 연구에서 우리나라 통신사업자들 중 KT가 파트너들의 의무 불이행과 몰입도 부족으로 결국은 해체하게 되는 WorldPartners에 단순 가맹자로 참가한 것을 확인할 수 있었는데, 연구결과가 금후 우리나라 통신사업자들의 국제적 협력과 경쟁의 방향에 시사하는 점은 다음과 같다.

먼저 협력의 측면에서는 단순히 국제전략제휴에 참가하는데 의의를 두는 것보다는 통신기술의 변화를 주시하면서 협력관계의 초점을 적극적으로 고객들의 니즈와 품질문제를 충족시키는데 맞추어야 한다는 것이다. 이를 위해서 국제전략제휴는 먼저 파트너들의 상이한 기술기반을 통합하는 방향에서 접근할 필요가 있으며, 이러한 공통의 글로벌 통신인프라의 구축을 통하여 품질 및 가격설정에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 윈-윈(Win-Win)의 협력전략이 모색되어야 한다는 것이다.

경쟁의 측면에서는 세계통신시장의 기본통신분야와 성장시장이 이동통신으로 변화하고 있는 상황을 고려하여, 첫째 BT-AT&T간의 Concert사업의 전략전개에서 확인할 수 있는 것과 같이 무선인터넷의 표준, 관련서비스의 개발 및 인터넷 데이터센터의 구축 등과 관련한 복합적인 기술적 능력의 구축이 시급하다는 것이다. 둘째 이와 병행하여 차세대 통신시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 모바일 멀티미디어와 관련한 비즈니스모델의 개발과 상용화도 해결해야 할 과제이며, 이러한 방향에서 외국 통신사업자들과 협력관계를 구축하는 경쟁전략이 필요할 것이다. 셋째 두 번째 시사점과도 관련하지만 차세대 통신시장에서 경쟁우위의 핵심은 이동통신, 인터넷, 콘텐츠 및 네트워크 등을 통합하는 시스템기술과 그 표준화에 있으므로, 관련기술을 축적하면서 글로벌 아시아에서 '사실상 업계 표준' (de facto standard)의 확보를 겨냥한 국제적 협력관계의 구축을 선도하는 경쟁전략이 요구된다고 하겠다. 현재 우리나라 통신사업자들이 상용화된 CDMA기술을 경쟁우위로 활용하여 지리적으로 인접한 중국과 동남아시아 지역에 적극적으로 해외진출을 추진하고 있는데, 글로벌 표준의 획득의 관점에서 현지사업자와 협력관계의 구축이 더욱 요청된다고 할 것이다. 넷째 전자상거래 중심의 글로벌 통신서비스에 대한 니즈가 증가하고 있으므로 이 분야에서 경쟁력을 확보하기 위해서 국내외의 장비공급업자, 소프트웨어 개발업자 및 인터넷 서비스 제공업자(ISP)들과 공동기술개발, 마케팅 및 솔루션 공급 등 공급 측면에서 긴밀한 협력관계의 구축에 관심을 가져야한 한다는 것이다.

마지막으로 우리나라 통신산업정책에 대한 시사점을 도출해 보면 본 연구에서 확인 한 바와 같이 세계적인 통신시장의 개방화 추세에도 불구하고 유선통신분야에서 선진 각국의 규제당국은 시장독점의 측면에서 국제적 M&A와 전략적 제휴의 방향과 성과에 영향을 미치는 규제적 정책노선을 견지하고 있는 것이 현실이다. 이러한 개방화 속의 규제라는 정책방향이 우리나라의 통신사업자들에게도 타당한가는 많은 논의의 여지를 남기고 있다고 하겠다. 오히려 글로벌 비즈니스고객의 다양한 통신서비스에 대한 니즈의 증가와 함께 국경을 초월한 인터넷 기반의 정보·통신망이 핵심 인프라로 부상되고 멀티미디어화가 급진전되고 있는 상황을 감안하면, 통신정책의 방향은 먼저 우리나라 통신사업자들이 외국의 파트너들과 협력하여 유·무선통신과 인터넷 등 모든 시스템을 통합할 수 있는 기술적 능력을 신속히 개발하여 차세대 시장에서 경쟁력을 확보할 수 있도록 지원하는 제도적 환경의 정비에 두어야 할 것이라고 사료된다. 아울러 이러한 기술적 능력을 활용하는데 필요하나 막대한 투자비용이 소요되는 새로운 통신인프라를 조기에 구축할 수 있는 방안을 통신사업자를 포함한 관련기업들과 협력하여 모색하는 것이 필요하며, 이를 바탕으로 우리나라 통신사업자들이 글로벌 경쟁에서 선발자의 우위를 확보하고 해외시장진출을 위한 국제협력에서 주도적 위치를 확보할 수 있도록 환경을 조성하는 정책적 지원이 요청된다고 하겠다.

### 참고문헌

- 강희일, 박태웅, 한성수(1998). 『주요 통신사업자의 세계 통신 공략전쟁』, 한국전자통신연구원
- 김병근(1997). 「글로벌 정보통신 시장과 글로벌 제휴의 전망」, 『정보통신정책』, 제9권 11호, 통권188호, pp.1-26.
- 김진기(2001). 「Concert의 해체의 원인과 시사점」, 『정보통신정책』, 제13권 20호, 통권289호, pp.40-45.
- 김종근(1999). 『주요 산업별 해외 M&A사례와 국내기업의 대응방안』, 대외경제정책연구원
- 공영일(1999). 「미국 통신서비스시장의 구도변화와 시사점」, 『정보통신정책』, 제11권21호, 통권 244호, pp.1-26.
- 권영철(2001). 「기업간 경쟁과 협력 논리와 규범」, 『경영학연구』, 제30권 제3호(8월), pp.665-718.
- 송운현(2001). 「글로벌 통신사업자의 전략 제휴와 합병」, 『경제경영연구』 (충남대학교), 제24권 제2호, pp.83-100.
- 이성덕(1995). 「개방화시대에 대비한 한국통신의 국제화 전략」 (상,중,하), 『경영과 기술』 (한국통신), (상) 2월호, pp.18-28, (중) 3월호, pp.56-60, (하) 4월호, pp.32-40.
- 전수봉(1999). 『통신서비스산업의 지식경쟁력 강화 방안』, 산업연구원
- 전용욱(2002). 『한국 이동통신서비스기업의 글로벌전략에 관한 연구』, 국제무역경영연구원
- 매일경제신문(2003). 「FCC 미 지역전화사업자들의 초고속인터넷망 과점인정」 (2월 22일자).
- 표정호(1997). 「주요 선진국 정보통신업체들의 전략적 제휴패턴과 성과」, 『순천향사회과학연구』, 제2권 제2호, pp.3-27.
- 한국경제신문(1998). 「LG텔레콤, BT서 4억달러 유치」 (10월 2일자).
- 호스톤컨сал팅그룹(1990). 「第四章M&Aマネジメント」, 『タイムベース競争』, プレジデント社
- 奥村皓一(1996). 「國際メガメディア資本と情報スーパーハイウエー(Ⅰ)」, 『世界經濟論』, 12月号, pp.26-33.
- \_\_\_\_\_ (1997a). 「國際メガメディア資本と情報スーパーハイウエー(Ⅱ)」, 『世界經濟論』, 1月号, pp.46-54.
- \_\_\_\_\_ (1997b). 「國際メガメディア資本の寡占的戰略提携」, 『世界經濟論』, 8月号, pp.50-60.
- \_\_\_\_\_ (1997c). 「歐州グローバル・メディア資本の提携」, 『世界經濟論』, 10月号, pp.8-20.
- \_\_\_\_\_ (1998). 「國際メガメディア資本の大競争と國際寡占統合化」, 『世界經濟論』, 10月号, pp.17-32.
- 高橋洋文(1999-2000). マンスリーフォーカス, (www.icr.co.jp/newsletter/).
- Arino, A. and J. de la Torre(1988). "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures," *Organization Science*, Vol.9, No.3(May-June), pp.306-325.
- AllianceStrategy.com(1996). "The corporation is dead. Long live the constellation," from the Alliance Analyst, June(www.alliancestrategy.com/MainPages/Publications/Corpl-ead.shtml).
- AT&T(1992). AT&T News Release(www.att.com/news/).
- \_\_\_\_\_ (1993). 1993 Annual Report(www.att.com/ar-1993/ar93-strategic.html).
- \_\_\_\_\_ (1994). 1994 Annual Report(www.att.com/ar-1994/html3/page12a4.html).
- BBC(2000). "France Telecom takes over Equant," BBC News, Nov. 20 (www.news.bbc.co.uk/hi/english/business/newsid\_1032000/1032124.stm)

- Blau, John (1996). "Global One Players Consider U.S. Game Plan," *Communications Week International*, June 3([www.totaltele.com/cwi/166news4.html](http://www.totaltele.com/cwi/166news4.html)).
- Bleeke, J. and D. Ernst(1995). "The way to win cross-border Alliances," *Harvard Business Review*, Vol.73, pp.127-135.
- Borland, John(2000). "Sprint, WorldCom call off \$120 billion merger," *CNETNews.com*, July 13, BT(1984-1990). BT Archives 1989([www.bt.com/archives/history/19841990.htm](http://www.bt.com/archives/history/19841990.htm))
- \_\_\_\_\_(1991-1993). BT Archives([www.bt.com/archives/history/19911993.htm](http://www.bt.com/archives/history/19911993.htm)).
- \_\_\_\_\_(1994-2002). News Releases (<http://www.btplc.com/Mediacentre/>).
- \_\_\_\_\_(1998) BT World Communications Report 1998/9 ([www.bt.com/global\\_reports/1998-99](http://www.bt.com/global_reports/1998-99)).
- Cain, Alan (1996). "BT links up with AT&T in London project," *Financial Times*, April 16.
- Chan-Olmsted, S. and M. A. Janison (2001). "Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunication Market," *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3(June), pp.317-331.
- Deutsche Telekom(1998). "Deutsche Telekom and France Telecom to sign cooperation agreement and cross shareholding and to build European Backbone Network with their national partners," Sept. 17([www.tele-kom.de/english/news/journal/1998/091798.htm](http://www.tele-kom.de/english/news/journal/1998/091798.htm))
- \_\_\_\_\_(1999). AG Financial Statements as of December 31.
- Doz, Y. L.(1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions, or Learning Processes?," *Strategic Management Journal*, Vol.17, Special Issue(Summer), pp.55-83.
- Dussauge, P., B. Garrette and W. Mitchell(2000). "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia," *Strategic Management Journal*, Vol. 1, No.2, pp.99-126.
- European Commission (1993). Case No IV/M.353 -British Telecom/MCI, Regulation(EEC)No.4064/89 Merger Procedure([europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m353\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m353_en.pdf))
- \_\_\_\_\_(1997). Competition Report 1997 ([europa.eu.int/comm/competition/publications/97part1\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/publications/97part1_en.pdf))
- \_\_\_\_\_(1999). Case No COMP/M1581-AT&T/UNISOURCE/AUCS, July 8([europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m1581\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m1581_en.pdf))
- \_\_\_\_\_(2001). Case No COMP/M2257 FRANCE TELECOM/EQUANT, Mar. 21([http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m2257\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/mergers/cases/decisions/m2257_en.pdf)).
- Equant(2000). Company History: Nov. 20([www.equant.com/content/xml/history\\_about.xml](http://www.equant.com/content/xml/history_about.xml)).
- \_\_\_\_\_(2002). "A Merger That's Working," Press Center.([www.equant.com/content/xml/press\\_center\\_inthenews\\_home.xml](http://www.equant.com/content/xml/press_center_inthenews_home.xml)).
- Essick, K.(1997). "Merger may leave BT dis-Concerted," *NetworkWorldFusion*. Oct.3 ([www.nwfusion.com/news/1997/1003mci3.html](http://www.nwfusion.com/news/1997/1003mci3.html)).
- \_\_\_\_\_(1998). "AT&T-BT's Global Strategy As Yet Unsettled," *The Industry Standard*, July 27(<http://www.thestandard.com/article/0,1902,1226,00.html>).
- Essick, K. and Rohde, D. (1998). "Global One announces new ATM services," *Network-WorldFusion*, Oct. 26([www.nwfusion.com/news/1026global.html](http://www.nwfusion.com/news/1026global.html)).

- Federal Communications Commission (1994). FCC Approves British Telecom Investment in MCI, Report No. CC-582, July 14. ([www.fcc.gov/Bureaus/Common\\_Carrier/News\\_Releases/1994/nrcc4045.txt](http://www.fcc.gov/Bureaus/Common_Carrier/News_Releases/1994/nrcc4045.txt)).
- Ferranti, M. (1999). "Telecom Italia Moves Toward DT Merger," *The IndustryStandard*, April 20([www.thestandard.com/article/0,1902,4280,00.html](http://www.thestandard.com/article/0,1902,4280,00.html)).
- Frieden, R.(2001). *Managing Internet-Driven Change in International Telecommunications*, Boston: Artech House.
- Fisher, J.(2000). "Sprint Reaches Agreement to Sell Stake in Global One Venture to France Telecom and Deutsche Telekom," *Sprint news Releases*, Jan. 26.([www3.sprint.com/PR/CDA/PR\\_CDA\\_Press\\_Releases\\_Detail/0,3245,857,00.html](http://www3.sprint.com/PR/CDA/PR_CDA_Press_Releases_Detail/0,3245,857,00.html))
- Flynn, J., C. Amt and G. Edomondson(1995). "Phone Warriors Contenders: AT&T and British Telecom are struggling it out," *Business Week*, March 27, p.48.
- France Telecom (2000). *Management Report*([www.francetelecom.com/en/financials/invest-ors/data/report/att00002208/financial\\_2000.pdf](http://www.francetelecom.com/en/financials/invest-ors/data/report/att00002208/financial_2000.pdf)).
- Galbi, D. and Keating, C.(1996). "Global Communication Alliances: Forms and Characteristics of Emerging Organizations," Feb.([www.fcc.gov/ib/sand/globcomwp](http://www.fcc.gov/ib/sand/globcomwp)).
- Gerals, J.(1999). "BT and AT&T advance together in global mobile phone market," *PC Magazine*, Sept. 17([www.pcmag.co.uk/News/90096](http://www.pcmag.co.uk/News/90096)).
- Gervig, Kate(1998). "AT&T, BT Form \$10 Billion Venture," *Internetweek.com*, July 26,([www.internetwk.com/news/news0726-1.htm](http://www.internetwk.com/news/news0726-1.htm)).
- Gomes-Casseres, B.(1996). *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, ambridge, Mass.: Harvard University Press,
- Gulati, R.(1998). "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No.4, pp. 293-317.
- Guth, Rob (1999). "AT&T, BT Ink Japan Telecom Deal," *The Industry Standard*, Sep 2([www.thestandard.com/article/0,1902,6139,00.html](http://www.thestandard.com/article/0,1902,6139,00.html)).
- Hamel, G.(1991). "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, pp.83-103.
- Hax, A. and D. L. Wilde (1999). "The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World," *Sloan Management Review*, Vol.40, No.2, pp.11-28.
- Hennart, J. (1988). "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, pp.367-374.
- HKTUG Newsletter(1996). "Jilted lover BT-C&W engagement broken at altar," May([www.hktug.org/newsltr/may\\_96/bt-cwbust.html](http://www.hktug.org/newsltr/may_96/bt-cwbust.html)).
- Holman, Kwane (1997). "Dial 'M' For Merger," *Online Focus*, Oct. 1([www.pbs.org/new-shour/bb/business/july-dec97/merger\\_10-1.html](http://www.pbs.org/new-shour/bb/business/july-dec97/merger_10-1.html)).
- Inkpen, A.(1998). *Global One*, Thunderbird Case #: A07-98-0014, Thunderbird, The American Graduate School of International Management.
- Jamison, Mark A.(1997). "Emerging Patterns in Global Telecommunications: Alliances and Mergers," *Industrial and Corporate Change*, Vol.7, No.4, pp.665-713.

- Joshi, M. P., Kashlak, R. J. and Sherman, H. D. (1998). "How alliances are reshaping Telecommunications," *Long Range Planning*, Vol. 31, No.4, pp. 542-548.
- Julian, B. (1996). "Phoenix Reborn as Global One," *Telecommunications*, Vol. 30, March, pp. 21-22.
- Kang, N. H. and K. Sakai(2000). *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation*, STI Working Paper, 2000/5, OECD.
- Kang, N. H. and S. Johansson (2000). *International Mergers and Acquisitions: Their Role in Industrial Globalisation*, STI Working Paper, 2000/1, OECD.
- Kashlak, R. J. and P. Maheshkumar(1994). "Core Business Regulation and Dual Diversification Patterns in the Telecommunications Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No.8(Oct.), pp.603-661.
- Khanha, T., R. Gulati and N. Nohria(1998). "The Dynamics of Learning alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.3(March), pp.193-210.
- Kogut, B.(1988). "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No.4, pp.319-332.
- \_\_\_\_\_(1991). "Joint Ventures and the Option to expand and acquire," *Management Science*, Vol. 37, No.1(Jan.), pp.19-33.
- Mathison, S. L.(1998). *Global Alliances in Telecommunications*, University of Maryland Robert H. Smith School of Business Nov. 30, 1998.
- McCarthy, S. (1996). "EC clears last hurdle for Global One," *Telephony*, July 19.
- McKay, N.(1996). "Cable & Wireless, BT in merger talks," *Computerworld*, April 4([computerworld.com/webhome.nsf](http://computerworld.com/webhome.nsf)).
- MCI(1996). *Annual Report 1996*, Note 2 ([www.worldcom.com/global/investor\\_relations/annual\\_reports/MCI\\_annual\\_reports/ar\\_1996/Note02.html](http://www.worldcom.com/global/investor_relations/annual_reports/MCI_annual_reports/ar_1996/Note02.html)).
- Nalebuff, B. and A. M. Brandenburger(1996). *Co-opetition*, NY: Bantam.
- Niall Levine, D. P. and D. Pinto(2000). "Comparing the Drivers of Telecommunications Alliances," *International Telecommunications Society 2000 Conference*.
- OECD(1999). *Communications Outlook 1999*, Paris: OECD.
- \_\_\_\_\_(2001). *New Patterns of Industrial Globalisation: Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances*, Paris: OECD.
- OFTEL(1999). BT/AT&T proposed joint venture([www.of tel.gov.uk/publications/1999/licens-ing/conc0699.htm](http://www.of tel.gov.uk/publications/1999/licens-ing/conc0699.htm)).
- Oh, J. G.(1996). "Global Strategic Alliances in the Telecommunications Industry," *Tele-communications Policy*, Vol.20, No.9, pp.713-720.
- Park, S. H. and M. V. Russo(1996). "When competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure," *Management Science*, Vol. 42, No.6 (June), pp.875-890.
- Pehrsson, A. (1996). *International Strategies in Telecommunications*, London: Routledge.
- Pfeffer, J. and P. Nowak (1976). "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, pp.398-418.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. and M. Fuller(1986). "Coalitions and Global Strategy," in M. E. Porter(Ed). *Competition in Global Industries*, Boston, MA:Harvard Business School Press.
- Primeur(1997). "ATT, Stet/Telecom Italia and Unisource get together," Primeur, July2([www.hoise.com/primeur/97/july/AE-PR-07-97-5.html](http://www.hoise.com/primeur/97/july/AE-PR-07-97-5.html)).
- Revesz, T. R. and M. Cauley(1986). "Competitive Alliances: Strategy for Global Markets," *Business International*, July, pp.1-3.
- Rohde, David (1998). "Sprint's long march to convergence," *NetworkWorldFusion*, June3([www.nwfusion.com/news](http://www.nwfusion.com/news)).
- \_\_\_\_\_(1998). "Sprint's big net gamble," *NetworkWorldFusion*, June 8.
- \_\_\_\_\_(1999). "France Telecom sues Deutsche Telekom," *NetworkWorldFusion*, May 19.
- Rohde, Laura(2002). "AT&T, BT complete unwinding of Concert," *NetworkWorldFusion*, April 2([www.nwfusion.com/news/2002/0402attbtconcert.html](http://www.nwfusion.com/news/2002/0402attbtconcert.html)).
- Sanchez, Jana(1999). "BT, AT&T form global mobile phone alliance," *IDG News Service*, September 16([www.idg.net/idgns/1999/09/16/BTATTFomGlobalMobilePhone.shtml](http://www.idg.net/idgns/1999/09/16/BTATTFomGlobalMobilePhone.shtml)).
- Schumpeter, J. A.(1951). "The Creative Response in Economic History," in R. V. Clemence(ed.) *Essays of J. A. Schumpeter*, Cambridge, Mass.:Addison-Wesley Press, pp.217-226.
- Sidak, J. G. (1997). *Foreign Investment in American Telecommunications*, Chicaco: University of Chicaco Press.
- silicon.com (2001). "BT seeks closure on Concert," Sept. 24([www.silicon.com/news/500018/1/1027634.html](http://www.silicon.com/news/500018/1/1027634.html)).
- Sprint (1995). *Sprint 1995 Annual Report* ([www.sprint.com/sprint/annual/95/glance/p\\_24.html](http://www.sprint.com/sprint/annual/95/glance/p_24.html)).
- \_\_\_\_\_(2003). *Media Relations*([www3.sprint.com/PR/CDA/PR\\_CDA\\_Press\\_Kits\\_Detail/1,3282,100,00.html](http://www3.sprint.com/PR/CDA/PR_CDA_Press_Kits_Detail/1,3282,100,00.html)).
- Strouse, K. G. (1999). *Marketing Telecommunications Services: New Approaches for a Changing Environment*, Boston: Artech House.
- Teece, D. J. (1986). "Profiting from Technological Innovation: Implication for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," *Research Policy*, Vol. 15, No.6(Dec), pp. 285-305.
- \_\_\_\_\_(1988). "Technological Change and the Nature of the Firm," in Dosi, G., C. et al. \_\_\_\_\_(eds.) *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter.
- The Economist(1998). "A Map of The Future," April 2, pp.19-21,
- Uimonen, T.(2000). "AT&T, BT and Microsoft: The Wireless Team," *The Industry Standard*, March 30([www.thestandard.com/article/0,1902,13498,00.html](http://www.thestandard.com/article/0,1902,13498,00.html)).
- UNCTAD(1999). *World Investment Report*, Geneva: UNCTAD.
- USA TODAY(1992). "French, German Firms Make Deal," March 12, 1992.
- Wall Street Journal(1994). "AT&T's Got The Big Picture on Video Phonecalls," June 16(A3).
- Walch, K.(2000). *The AT&T/BT Joint Venture Negotiations*, Thunderbird Case#:A21-00-0004.
- Weisul, K.(1998). "BT Buys Back Concert From MCI," *ZDNet UK News*, Aug. 14([www.news.zdnet.co.uk/story/0,t269-s2069147,00.html](http://www.news.zdnet.co.uk/story/0,t269-s2069147,00.html)).
- Williamson, O. E.(1991). "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives,

" Administrative Science Quarterly, Vol.36, pp.239-236.

Wired News(1997) "BT-MCI Merger Alive, but for Less Cash," Aug. 22.([www.wired.com/news/news/business/story/6289.html](http://www.wired.com/news/news/business/story/6289.html)).

WorldCom(1997). 1997 Annual Report([www.worldcom.com/global/investor\\_relations/annual\\_reports/1997/financial/general.html](http://www.worldcom.com/global/investor_relations/annual_reports/1997/financial/general.html)).

## Co-opetition among Global Telecommunication Carriers - In the Perspective of Strategic Alliance and M&A -

Wee Beom Lee \*  
Yung Chul Kwon \*\*

### <Abstract>

This paper investigates the evolution of three strategic alliance groups in the global telecommunication service industry. The paper first summarizes the circumstances of strategic alliance and M&A as means of global competition and cooperation. It then identifies the particular characteristics of global telecommunication service ventures, and presents the conceptual framework which is used to compare the strategic alliance groups such as ① Concert, ② WorldPartners and ③ Global One. We specially focus on the process of competition and cooperation regarding these three strategic alliance groups.

Finally, based on this comparative analysis, implications for Korean telecommunication carriers' global strategy and information communication policy are presented.

▶ Key words : Competition and Cooperation, Strategic Alliance, M&A, Global Communication Carriers

---

\* Senior Researcher, Entrepreneurial Management Center, Yeungnam University

\*\* Professor of College of Business and Economics, Yeungnam University