

정부규제와 시장점유율* - SK텔레콤의 소프트랜딩(Soft-Landing) -

양유석
중앙대학교 국제대학원 교수
(yooyang@cau.ac.kr)
김영곤
아주대학교 경영학부 부교수
(kimygn@ajou.ac.kr)

지난 2004년 정보통신부는 시차제 번호이동성 제도를 실시함으로써, 소위 이동전화 시장에서 소비자는 자기가 사용하던 이동전화번호를 유지하면서 이동통신서비스 사업자를 선택할 수 있도록 하였다. 시차제로 적용된 번호이동성 제도는 선도기업인 SK텔레콤은 12개월간 경쟁사의 고객을 유치해 오지 못하도록 함으로써 마케팅 활동에 치명적인 타격을 받게 되었고, 방어적인 마케팅에 진력할 수밖에 없었다. 그러나 시간이 흘러 막상 본격적인 번호이동 고객을 유치할 시기가 되더라도 SK텔레콤 입장에서는 적극적인 마케팅을 펼치는 것이 과연 장기적으로 사업환경에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대한 우려가 있었다. 비대칭규제가 적용되는 시장에서 시장참여자의 의사 결정은 규제 기관과의 관계를 고려하는 것이 매우 중요하다. 작은 규제가 기업의 시장성과에 미치는 영향이 매우 크기 때문이다.

본 사례는 규제된 시장, 소수의 시장참여자가 있는 과점시장에서 시장선도자인 기업이 어떻게 규제기관과 경쟁사를 고려하면서 마케팅 전략을 수립하고 실천해 가는 가를 2004년 시차제 번호이동성을 중심으로 논의하고자 작성되었다. 논의를 위해 2004년 당시와 유사한 규제환경을 가지고 있었던 2000년 SK텔레콤의 신세기 이동통신 합병인가 조건으로 시장점유율을 2001년 6월까지 50% 아래로 내려야 했던 사례를 비교 사례로 제시한다. 동시에 선두기업인 SK텔레콤을 둘러싼 사업환경 악화가 근본적으로 시장점유율 때문인가 하는 이슈를 제시하면서 규제에 대응하는 기업의 전략적 시사점을 논의한다.

주제어: 시장점유율, 비대칭 규제, 디마케팅, 경쟁전략, 이해관계자

2004년 5월 초 늦은 저녁 사장실. 묵묵히 앉은 L 부사장과 그를 바라보던 K사장의 눈은 창 밖의 빛과 함께 날카롭게 빛났다. 곧 평범한 말투 속에 눈빛만큼이나 날카로운 질문이 시작되었다.

“이번 번호이동성 제도를 봐서도 알겠지만 정부에서는 여전히 우리 SK텔레콤에 대해 선입견을 가지고 있는 것 같죠? 전 세계적으로 이런 일방적인 규제는 유래가 없는 일인데……뭐 그건 그렇고, 최근 마케팅 부문 팀장들과 미팅을 했다면서요? 혹시 내가 잘 모르는 상황들이 있을지 모르니 나한테 전반적인 부분부터 문제가 되는 부분들을 자세히 얘기해

줘요.”

“일단 매킨컴에서도 발표했듯이 2004년 1월에 시행된 번호이동성제도로 인해 2004년 5월 시장상황은 SK텔레콤에게 매우 불리합니다. 당사 시장점유율은 2003년 12월 54.52%에서 2004년 4월에 52.02%로 떨어진 반면, KTF는 31.76%에서 32.39%, LG텔레콤은 14.47%에서 15.59%로 상승했습니다. 이러한 추세는 최소한 KTF의 고객이 이동할 수 있는 2004년 7월까지의 지속될 것으로 예상되고 있습니다.”

* 공정거래위원회의 시장점유율 50% 제한조치를 이행하기 위하여 SK텔레콤이 실시한 Project명 전략

1. 2004년 SK텔레콤을 둘러싼 환경변화

1.1 번호이동성(MNP: Mobile Number Portability) 시차제와 010

2003년 1월 16일 정보통신부는 3세대 식별번호(010) 부여제도를 2004년 1월부터 시행한다고 발표했다. 이는 신규 이동전화가입자와 번호변경을 원하는 기존 가입자에게 010 식별번호만을 부여하고 011, 016, 017, 018, 019 등 기존에 사업자별로 나뉘어 있던 식별번호를 변경하지 않고 가입회사를 바꿀 수 있도록 하는 제도이다. 이로써 식별번호로 가입회사를 판단할 수 없게 된다. 한편 후발사업자를 보호한다는 취지로 번호이동성 제도를 시차적으로 도입하였는데 SK텔레콤 가입자는 2004년 1월 1일부터, KTF 가입자는 2004년 7월 1일부터, LG텔레콤 가입자는 2005년 1월 1일부터 타 사업자로 번호변경 없이 이동이 가능하도록 시행하였다. 시차제 도입 이유는 정부가 고객들이 요금에 저렴한 LG텔레콤으로 이동하기 보다는 장기적으로 막대한 자금력과 브랜드력을 지닌 SK텔레콤으로 이동하는 “쏠림 현상”이 심화될 것이라고 판단했기 때문이다. 이는 물론 SK텔레콤 가입자에 대한 역차별이라는 논란의 소지가 있었지만 정부는 후발사업자 보호에 초점을 두고 010통합과 번호이동 시차제를 강행하였다.

1.2 통신위원회의 추가적인 제재

SK텔레콤은 2004년 2월 23일 통신위원회로부터 단말기 보조금 불법지급에 대해 217억원의 과징금을 부과 받았다. 2003년 이전에 여러 차례의 과징금 부과로 인한 불만은 있었지만 크게 표출하지 않았던 SK텔레콤은 2004년 3월 22일 (1) 과징금 액

수가 과다하고 (2) 단지 지배적 사업자라는 이유로 과중한 과징금을 받는 것은 부당하다며 뒤늦게 통신위원회에 제소하였다. 이는 통신사업자가 부과된 과징금에 대해 제소한 첫 사례였지만, 4월 26일 열린 통신위원회 제102차 회의에서 기각됨으로 정부의 SK텔레콤에 대한 확고한 규제의지를 재확인하였다. 2004년 5월 가정의 달을 맞아 선물할 목적으로 구입하려는 신규가입자를 확보하기 위한 이동통신사들의 대규모 우회적인 보조금 지급 사례들이 상당수 포착되면서 추가적인 제재조치를 앞두게 되었다. 통신위원회의 단말기 보조금에 대한 징계는 과징금 부과가 일반적이지만, 2004년 상반기 번호이동성 제도의 시행 때문에 시장이 너무 과열된다고 판단되는 경우에는 영업정지 조치도 내려질 수 있는 상황이었다. 문제는 영업정지가 내려지는 시점이었다. SK텔레콤은 사실 6월 30일까지 가입자를 무조건 빼앗기는 입장이었으나, 7월 1일부터는 KTF의 고객을 빼앗아 올 수 있는 입장이 된다. SK텔레콤은 요금을 제외한 유통망, 단말기 종류, 멤버십 제도 등 가입자 유치 및 유지분야의 경쟁력이 뛰어나 7월 1일부터 공격적인 마케팅 활동을 벌인다면 시장점유율을 빠른 시일 내에 회복할 수 있다는 자신감을 가지고 있었다. 하지만 통신위원회가 과징금이 아닌 영업정지 처분을 내린다면 시장점유율을 회복할 기회를 잃게 된다. 하지만 상반기 막대한 마케팅 비용을 지출한 KTF와 LG텔레콤은 과징금 보다는 영업정지를 바라고 있었다. 시장에서는 과열 양상을 누그러뜨리기 위해 3사 모두 영업정지 처분을 받을 것이라는 소문이 파다했다.

1.3 통신위원회의 SK텔레콤에 대한 규제 연장

정보통신부 장관 정책자문기구인 정보통신정책심의위원회가 5월 25일 전체회의를 열어 SK텔레콤과 신세기통신 합병인가조건 이행 보고기간에 대한 결

정을 내릴 예정이다. 이 회의에서는 조건부 합병인 가조건 제3항 단말기 보조금 불법지급여부와 제13항의 심각한 경쟁 제한적 상황초래 여부를 중점적으로 다루어 감시기간 연장 여부를 결정할 예정이었다. SK텔레콤은 2001년 이후 사사건건 발목을 잡아온 13개 조항의 이행조건에서 벗어나기를 기대하고 있었으나 상황은 SK텔레콤에 호의적이지 않았다. 만일 규제가 연장된다면 SK텔레콤은 정부의 규제라는 강력한 리스크에서 여전히 자유로울 수 없다는 것이며 또한 지속적인 비대칭규제에서 SK텔레콤의 이익 증가를 정부가 인정하지 못한다는 의미로 볼 수 있었다.

1.4 정부 및 시민단체의 이동전화 요금 인하 압박

유선전화, 이동전화, 초고속인터넷 등과 같은 유무선 통신비가 생활비에서 차지하는 비율이 높아지면서 통신요금 결정권을 놓고 소비자 및 시민단체, 물가당국은 사업자, 통신정책 당국과 팽팽히 맞선다. 소비자 및 시민단체는 통신요금 대폭 인하를 주장하고 재정경제부도 경제부처를 중심으로 열린 물가대책위원회에서 통신요금 인하를 요구하고 있었다. 이동통신비가 차지하는 비중이 가장 큰 탓인지 통신요금 인하의 표적은 대부분 이동통신이 되며 그 중에서도 정부의 요금인가 주요 대상인 SK텔레콤이 항상 도마 위에 오른다. 주무부처인 정보통신부는 인프라 구축과 신규투자를 위해 요금인하를 반대하는 입장이지만, 재정경제부는 요금인하를 요구하고 있어 정부 내에서도 의견이 분분했다.

“2004년부터 시행된 번호이동성 제도는 010번호제와 더불어 향후 이동통신 시장에 커다란 변화를 가져다 줄 것으로 예상됩니다. 우선 010제도로 기존의 011이 가진 브랜드 파워는 점점 약해질 것으로 예상됩니다. 또한 시차제 번호이동성 도입으로

지난 2004년 1월부터 6개월간 경쟁사인 KTF와 LG텔레콤이 자사의 가입자를 유치해 가는 것을 용인할 수밖에 없었던 기간 동안 사업자를 바꾼 고객들의 약 60퍼센트는 KTF로, 약 40퍼센트는 LG텔레콤으로 이동하였습니다. 그러나 전반적으로는 종전의 이동통신 시장의 시장점유율 추세가 유지되고 있습니다. 하지만 후발사업자들의 선전을 SK텔레콤의 입장에서는 그냥 좌시할 수만은 없는 상황입니다. 지배적 사업자인 SK텔레콤에 대한 비대칭적 규제가 앞으로 어떠한 방향으로 발전될지 알 수 없기 때문입니다.”

L부사장의 말은 이어졌다.

“전에도 그런 적 있지만 지금도 관건은 시장점유율인 것 같습니다. 거기에 대해서는 사내에서도 많은 논란이 있습니다. 우리가 걱정한 시장점유율을 유지한다면 규제를 비롯한 주위 사업환경이 호전될 수 있을 것인가……”

“아, 그런데 이걸 좀 문제가 있지 않나 싶은데……”

이야기를 잘 듣고 있던 K사장이 느닷없이 불만 섞인 의문을 던졌다.

“뭘 말씀입니까?” 잠시 말을 멈추고 L 부사장이 물었다.

“시장점유율이요. 지금 시대가 어느 시대인데…… 농경시대의 잣대로 정보시대를 재려고 하는 것 아닌가. 아니, 유무선 통합 시대면 유무선 통합으로 시장점유율도 계산을 해야지 무선은 무선대로, 유선은 유선대로 따로 하면……”

“그렇습니다. 통신시장 전체를 보면 KTF는 막강한 KT그룹의 일원이고, LGT는 LG그룹의 일원이니까요. 그렇게 보면 둘 다 유선과 무선 모두를 갖추고 SK텔레콤만 유선인프라를 가지고 있지 않은데…… 좀 규제의 모양새가 그렇긴 합니다.”

SK텔레콤은 유선전화 시장에서 95% 이상의 시장점유율을 차지하고 초고속 인터넷 시장에서도

50%에 이르는 KT보다는 SK텔레콤에게만 규제 완화의 화살이 겨냥되어 있다는 점에 불만을 가지고 있었다. 현재 사업자 구도를 무선, 유선 및 초고속인터넷으로 따로 구분하고 있지만, 이제는 유무선 통합의 시대로 이동하고 있는 상황에서 무선 사업자만 집중적으로 규제하고 있는 현실에 부당함을 느끼고 있었다. 정부가 통신시장을 KTF, KT를 포함한 KT그룹, 데이콤과 파워콤을 포함한 LG그룹, 그리고 SK텔레콤 이렇게 3개의 구도로 통신시장을 보아야 한다는 것이 SK텔레콤의 입장이었다. 즉, 유무선 통합 매출액을 본다면 전체 시장에서 SK텔레콤이 차지하는 매출액과 시장점유율은 독점으로 규제할 정도가 아니며 시장지배력 문제도 다시 조명해 봐야 한다는 것이다.

약 두 시간쯤 흘렀을까? 두 사람 간의 몇 차례 논의가 오고 간 뒤 한동안 정적이 흘렀다. 좀 길다고 느껴질 만큼 긴 시간이 지나자 K사장은 조용히 말을 꺼냈다.

“그럼 이제 이것으로 결정하고 내일 회의에 들어가 다시 의견을 교환합시다. 그리고 나서 언론에 발표해야 할 것들도 결정하고 해야 하는데 경쟁사들 반응도 미리 예상해야 되니까 대책도 좀 생각해 보시고요.”

이렇게 두 사람은 대화를 마쳤고 L부사장은 조용히 사장실을 빠져 나왔다.

늦은 밤, 다들 퇴근하고 없는 시간에 L부사장의 방에 불이 켜졌다. 방금 전 K사장과 대화를 나누고 돌아온 L부사장은 자신의 의자에 털썩 몸을 던졌다. 그 동안 쌓인 피로와 지난 몇 년 전의 기억이 한꺼번에 밀려왔다. 바로 몇 년 전 공정거래위원회의 규제를 이행하던 시절의 기억이었다. 그 시기에도 지금처럼 시장점유율과 관련해 많은 논의를 했었고 현명한 전략을 도출하기까지 많은 고생을 했었다. 그때

도 지금과 같이 일정한 수준의 시장점유율을 만들기 위한 전략을 짰었으며, 당시와 지금이 상황이 시간의 급박함이나 정부의 규제 상황을 볼 때 너무나 흡사했다. L부사장은 담배를 조용히 입에 물었다. 아지랑이처럼 춤을 추며 피어오르는 연기 사이로 L부사장의 생각은 마치 마법에 홀린 듯 과거로 빨려 들어갔다.

II. SK텔레콤의 소프트랜딩(Soft-Landing): 2000.6 - 2001.6

1999년 12월 21일 SK텔레콤은 신세기통신의 주식을 인수하였다. 이에 대하여 공정위에서는 2000년 5월 16일 조건부 기업결합 승인을 하였다. 신세기통신을 인수하면 SK텔레콤의 시장점유율은 2000년 초를 기준으로 합이 57.6%에 달했다. 공정위의 조건에 따르면 이를 2001년 6월 말까지 50%로 축소해야만 했다. 만일 이 조건을 이행하지 못할 시에는 2001년 7월 이후 시장점유율 규제가 영속화될 가능성이 높았으며 하루 최고 11억 3천만 원의 이행강제금을 내야 할 처지에 놓이게 되는 상황이었다.

이를 위해 SK텔레콤은 ‘소프트랜딩(Soft-landing)’이라고 명명된 시장점유율 조절 Project를 2000년 6월부터 실시하였다. 합병인가 조건을 맞추기 위해 시장점유율을 낮추되 이로 인한 폐해를 최소화하기 위함이었다. 시행 후 6개월간은 SK텔레콤의 시장점유율이 조금씩 낮아지고 있었다. 그러나 2000년 12월에는 SK텔레콤의 시장점유율이 오히려 증가하면서 당초 계획에 큰 차질을 빚게 되었다. 소프트랜딩 전략에 문제가 생기면 그 이후를 대비해 세워 놓은 마케팅 전략인 엠파워링(M-powering) 계획에도 차질이 생기고, 이는 결국 장기적인 SK텔레콤의 선

도적인 시장지위에도 부정적인 영향을 미칠 것이 분명하였다.

2001년 초 국내 이동통신시장 상황은 SK텔레콤에게 여러 가지로 불리하게 돌아가고 있었다. 우선 정보통신부의 단말기 보조금 금지조치로 인해¹⁾ 소비자들의 휴대전화기 구입 비용부담이 늘어나면서, 전체 신규 시장규모가 급속히 축소되었다. SK텔레콤이 그 동안 내부적으로 실행해 왔던 011과 017의 신규가입 억제와 이용요금 체납자에 대한 직권해지²⁾를 통한 시장점유율 감축 방안은 이미 한계에 직면한 상태였다. 소프트랜딩 전략 수립 당시의 기본 전제는 '경쟁사들이 이번 기회를 이용해 적극적으로 신규가입자를 유치할 것'이라는 가정이었다. 상황이 완전히 바뀐 이상 소프트랜딩 전략을 전면적으로 다시 검토하고 난관을 해결할 돌파구를 모색해야만 했다. 2001년 6월 종료 시한까지 이제 시간이 겨우 6개월 남짓 남은 시점에서 신속한 판단과 적절한 대안 마련이 시급했다.

2.1 SK텔레콤의 신세기통신 인수

1999년 당시 전세계 통신시장은 대규모 인수합병

이 진행되고 있었다. 보다폰 에어터치(Vodafone AirTouch)가 독일 만데스만(Mandesman)과 합병을 추진 중이었으며³⁾ 영국의 BT(British Telecom)이 글로벌전략의 일환으로서 인수하려던 미국의 MCI를 월드콤(WorldCom)이 인수하는 등 대형 인수합병을 통한 경쟁력 확보가 글로벌 통신사업자들의 전략적인 추세였다. 한편 국내에서도 97년말의 외환위기 이후 부실기업들의 매각 등 인수합병을 통한 구조조정이 활발하게 진행되고 있었다. 통신시장에서도 인수합병을 통한 구조조정 분위기가 고조되고 있었다. 1997년 10월 정부에서 PCS사업 인가를 3개 사업체(한국통신프리텔, 한솔엠닷컴, LG텔레콤)에 내 준 결과, 조기에 가입자 기반을 구축하려는 3사간의 치열한 요금경쟁과 과도한 보조금 지급으로 인해 후발사업자들이 재정적인 어려움에 처해 있었다.

시장에서는 한솔엠닷컴이 다른 PCS사에게 인수될 것이라는 소문이 돌고 있었다. 그러던 중 신세기통신의 1대, 2대 주주인 포항제철과 코오롱은 신세기통신의 수익 개선을 장담할 수 없는 상황에서 부채 부담을 최소화하고 보다 좋은 조건으로 매각하기 위해 주식인수를 서둘렀다. 결국 코오롱과 포항제철

<표 1> 각 이동통신사별 이용 요금

(단위: 원)

구분		SK텔레콤	신세기통신	한국통신프리텔	LG텔레콤	한솔엠닷컴
기본 요금	2000년 4월1일 이전	18,000	18,000	16,500	16,000	17,000
	2000년 4월1일 이후	16,000	16,000	16,000	15,500	16,000
평시 (10초당)	2000년 4월1일 이전	26	24	19	20	18
	2000년 4월1일 이후	22	21	18	19	18

자료출처: 공정거래위원회 전원회의 보고서, 2000년 6월

- 1) 정보통신부는 2000년 6월부터 보조금 금지 조치를 단행하였고, 실제로 보조금 금지가 법제화 된 것은 2003년 3월 27일이다. (2001년 정보통신부가 보조금 금지를 법제화 선언한 후 실제로 법이 통과한 것은 2002년 12월 26일로 무려 2년 가까이 표류했다.)
- 2) 가입고객의 의무불이행(요금미납)으로 통신사가 임의로 가입을 취소하는 것, 이동전화 요금의 경우 2개월 이상 납부하지 않으면 연체자로 분류되며 4개월 이상 연체자에 대해서는 직권해지가 가능하다.
- 3) 세계 최대 이동전화업체인 영국의 보다폰에어터치가 독일 최대 통신업체 만데스만을 1천9백20억 달러에 인수, 합병하게 되었다. (한국경제 2000년 2월 6일)

<표 2> 신세기통신 인수과정

날짜	내용
1999년 12월 20일	SK텔레콤과 POSCO간 전략적 제휴 발표
12월 21일	POSCO의 신세기통신 보유 지분 주식매매계약체결
12월 23일	신세기통신 주식취득관련 기업결합 신고
2000년 5월 16일	공정거래위원회의 조건부 기업결합 신고

은 국내 통신 시장에서 확고한 입지를 다지고 있으며 해외 진출을 꾀하고 있던 SK텔레콤에게 신세기통신 주식 인수제의를 하였고, SK텔레콤은 이를 받아들여 1999년 12월 23일 결합신고를 하게 된다.

당시 SK텔레콤이 신세기통신을 인수하면서 기대했던 인수효과는 첫째, 인수를 통한 시장지배력 강화였다. 신세기통신을 인수할 경우 시장점유율이 대략 57.6%에 이르게 되므로 SK텔레콤은 국내 이동통신시장에서의 1위 자리를 확고히 유지할 수 있을 것으로 기대 되었다. 둘째, 2000년 12월로 예정된 IMT-2000⁴⁾ 사업자 선정에서의 유리한 입지 확보였다. 이를 통해 차세대 이동전화 서비스시장에서도 시장지배력을 높이는 동시에 CDMA⁵⁾ 기반의 이동전화 국제경쟁력 강화에도 박차를 가하고, 나아가 신세기통신과의 가입자 통합으로(376만 5천여 명) 세계 10위권의 이동통신 사업자로서의 진입도 꾀할 수 있었다. 셋째, SK텔레콤 이외에 유일하게 800 Mhz 대역의 주파수를 사용하는 셀룰러폰 통신사인 신세기통신의 여유 FA(무선채널)를 활용하여, 증가하는 무선데이터 서비스로 인한 주파수 부족 문제를

해소할 수 있었다.⁶⁾ 넷째, 인수합병을 통해 PCS 3사간의 구조조정을 조속히 추진할 동기를 제공함으로써 3자구도 형성으로 인한 품질경쟁, 서비스경쟁, 기술경쟁의 정상적인 시장경쟁을 정착시킬 수 있을 것이라는 기대였다. SK텔레콤은 이런 시장 구조조정을 통한 경영 내실화의 이득이 서비스 품질 향상, 요금인하, 대량구매를 통한 가격인하로 이어져서 결국 소비자에게 혜택이 돌아갈 것이라고 믿고 있었다. 이외에도 단말기보조금, 고객유지비용(retention cost) 등 마케팅 비용을 대폭 절감할 수 있었다. 마지막으로, 통합에 따른 시너지 효과 창출이다. 동일한 대역을 사용하는 신세기통신은 네트워크, 지리적인 커버리지, 상품, 유통망 등에서 SK텔레콤과 거의 동일한 구조를 가지고 있었으므로, SK텔레콤은 합병을 통해 운영비 및 투자비 절감, 잉여장비 활용 및 기존의 판매 유통망, 마케팅, 경영지원 통합에 따른 다양한 시너지 효과를 기대하고 있었다.⁷⁾

2000년 4월 27일 각 언론은 일제히 “SK텔레콤”과 “신세기통신”의 합병에 대해 보도했다. SK텔레콤

4) IMT-2000(International Mobile Communication 2000): 육상 및 위성환경에서 음성, 고속서비스, 영상 등의 멀티미디어 서비스 및 글로벌 로밍을 제공하는 차세대 통신서비스(사용 주파수 대역 1885Mhz~2200Mhz)
 5) CDMA(Code Division Multiple Access):부호분할다중접속이라고 한다. 사용자시간과 주파수를 공유하면서 신호를 송수신하기 때문에 기존 아날로그 방식(AMPS) 보다 수용 용량이 10배가 넘고 통화품질도 우수하다. 확산대역 (spread-spectrum) 통신기술을 사용한 다중접속방식의 일종이다.
 6) 신세기통신은 총 8FA의 주파수 중에서 4FA를 사용 중이었으며 3FA의 여유분이 있었다. 만약 인수하게 될 경우 총 20FA에서 15FA를 사용하고 3FA의 여유주파수를 얻게 된다. (2FA는 재활당 주파수). 이는 약 2,500만 명의 가입자를 수용할 수 있는 용량 확보를 의미하는 것이다.
 7) SK텔레콤은 신세기통신과의 합병을 통해 2 800억원의 비용절감 효과가 예상 되었다. 우선 단말기 공동구매와 유통망 통합 등 마케팅 부문에서 1조원, 망 통합 투자 감소로 1조5000억원, 정보기술(IT) 시스템 통합비용 감소에 따라 약3000억원이 절감될 것으로 예상했다 (매일경제 2001-06-2)

은 신세기와의 합병에 대한 승인을 공정거래위원회에 신청했고, 2000년 5월 16일 공정위 전원회의 결과 두 회사의 합병이 승인되었다. 그러나 공정위는 합병으로 인한 비용절감 효과 등의 순기능보다는 독점 폐해 등의 역기능에 무게를 두고 이를 우려하여 결국 조건부 승인을 하였다. 그 주요 내용은 다음과 같다.

주 문

피심인은 피심인의 이동전화시장 가입자기준 시장점유율(이하 “시장점유율이라 한다)과 피심인이 인수하는 (주)신세기통신의 시장점유율의 합계를 점진적으로 축소하여 2001년 6월 30일까지 50%미만이 되도록 하여야 하며, 2001년 6월 30일 이전에 50% 미만이 된 경우에도 2001년 6월 30일까지 50%미만으로 유지하여야 한다. 이 시정명령에 따른 시장점유율의 확인은 정부통신부의 원별 자료에 의한다.

피심인은 SK텔레텍(주)을 통해 피심인 및 피심인이 인수하는 (주)신세기통신이 공급 받는 셀룰러 단말기가 2000년 1월 1일부터 2005년 12월 31일까지 연간 120만대를 초과되도록 하여서는 아니 된다.

(자료출처) 공정거래위원회 전원회의 보고서, 2000.6

또한 정보통신부에서는 ‘SK텔레콤(주)과 (주)신세기통신 법인합병인가 조건을 명시해 발표하였다. 그 주요 내용을 보면 규제종료 이후에도 SK텔레콤의 시장점유율 확대에 의해 심각한 경쟁 제한적 상황이 발생하는 경우, 정보통신부장관의 판단 하에 공정경쟁 환경 조성을 위한 추가적인 조치를 취할 수 있다는 것이었다. 이 조건들 이외에도 신세기통신 가입자 보호, 무선 인터넷 망 개방, 통화품질 수준을 합병 이전보다 나은 수준으로 유지 할 것 등 여러 가지 조항들이 포함되어 있었다.

2.2 SK텔레콤의 대응전략: 소프트랜딩과 엠-파워링 (2000.6)

2000년 6월 당시 경쟁사와의 가입자 수 차이는 대략 403만으로 추정되며⁸⁾ 이는 단순한 신규가입자 중단 및 해지강화 만으로 시장점유율 50%를 맞추기는 어려운 상황이었다. 시장점유율을 조절할 다른 조정수단으로는 경쟁사들로 하여금 신규고객을 적극적으로 유치하게 하여 상대적으로 SK텔레콤의 시장점유율을 낮추는 것이다. 그러나 2000년 6월 정보통신부의 단말기 보조금 정책을 폐지로 경쟁사

<표 3> 2000년 6월 이동통신시장 가입자 현황

구분		누계 시장점유율	누계가입자 (천명)
		6월말	6월말
SK텔레콤 & 신세기통신	SK텔레콤	43.5%	11,552
	신세기통신	14.1%	3,752
	소계	57.6%	15,034
PCS		43.4%	11,266
전체		100%	26,570

자료출처: SK텔레콤 내부자료

8) SK텔레콤+신세기통신의 가입자 수와 다른 경쟁사들의 가입자 합 간의 격차

들의 신규 고객 유치는 더욱 어려워졌으며 전체 이동통신 시장 규모의 성장을 더디게 하였고 상대적으로 SK텔레콤의 시장점유율이 내려가기를 기대하기는 어려운 상황이었다.

한편 경쟁사들은 지금까지 신규가입자 확보에만 주력해 왔기 때문에 다수의 불량가입자를 보유하고 있었다. 그러므로 2001년 6월 공정거래위원회 규제 종료 시점에 맞춰 일시해지를 단행하는 방식으로 SK텔레콤을 견제할 가능성도 남아 있었다. 뿐만 아니라 1년간의 영업축소에 따라 매출액 감소는 물론 영업망, 유통망, 마케팅 기반 및 하청회사의 부실화 등 여러 가지 심각한 부작용도 우려되고 있었다.

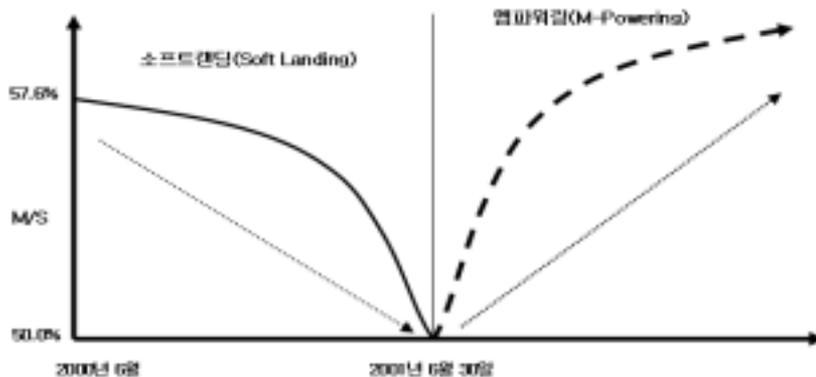
이런 난관을 해결하기 위해 SK텔레콤은 2000년 6월부터 소프트랜딩(Soft-landing)이라고 명한 디마케팅(demarketing)⁹⁾ 전략을 실시하였다. 시장점유율의 경착륙(hard landing)을 할 경우보다 브랜드 이미지, 매출액, 대리점과 판매점의 수입에 더 적은 손실을 초래하고, 초반 급격한 시장점유율 감소는 고객들과 대리점에 큰 불안감을 조장할 가능성도 있었기 때문이었다. 이에 SK텔레콤은 2001년 6월까지 시장주도권과 경쟁우위를 최대한 유지하다가, 해당 시점에 맞추어 시장점유율을 50% 이하로

맞추기 위한 소프트랜딩 계획을 추진하였다.

소프트랜딩의 관건은 누계 가입자를 줄이되 우량 가입자 위주로 재편성 하면서, 시장점유율을 최대한 49.999%에 가깝도록 만드는 것이었다. 그리고 동시에 디마케팅으로 인한 고객의 브랜드 선호도 변화, TTL고객의 탈피, 핵심 상권의 유통망 유지의 어려움 등 가능성이 있는 모든 부작용을 최소화해야 했다. 이를 위해 불량 가입자(장기 체납자) 위주의 직권해지를 시행하면서 동시에 젊은 층과 우량가입자 중심의 신규고객 유치 활동을 실시했다. 다른 한편으로는 경쟁사들 간의 경쟁 유도를 통해 공조와해를 위해 노력하면서, 공정거래위원회에 이의를 제기하고 시장점유율 축소의 어려움과 당위성을 밝혀 여론의 공감대 확산을 유도하였다.

한편, 2001년 6월 말 공정거래위원회의 규제를 성공적으로 달성하게 되더라도 SK텔레콤에 대한 정부의 규제가 어떻게 전개될 것인가에 대한 우려는 남아있었다. 그러나 인수의 목적이 시장에서의 주도권을 지속적으로 유지하기 위한 것이었던 만큼 규제 조건 이행 후에 시장에서의 선도적인 지위를 규제 이전으로 회복시키는 것은 매우 중요한 이슈였다. 2001년 7월이면 경쟁사들의 브랜드력, 상품력, 유

<그림 1> 소프트랜딩과 엠파워링 개념



9) 디마케팅(demarketing): 기업들이 자사 상품에 대한 고객의 구매를 의도적으로 줄임으로써 적절한 수요를 창출하는 마케팅 기법

통망은 상대적으로 강화되어 SK텔레콤이 시장점유율을 이전처럼 회복시키고 확고한 시장주도력을 유지하기는 무리가 있을 것으로 예상되었다. 따라서 SK텔레콤에 추가 규제가 취해지지 않는다고 가정하면서, 규제 이후 시장주도력을 회복하기 위해 경쟁사와 차별화된 마케팅 전략이 필요했다.

23 소프트랜딩 시행 후 경과와 환경변화 (2001년 1월)

SK텔레콤은 공정위의 조건부 기업결합 승인 이후 6개월간 마케팅 인프라와 유통망에 미칠 부정적인 영향을 최소화하고 일정수준 이상의 매출목표를 달성하기 위하여 월평균 70만 수준이던 SK텔레콤(011)의 신규가입규모를 10만으로 축소하였다. 이러한 노력으로 SK텔레콤의 시장점유율은 2000년 6월말의 57.6%에서 2002년 12월 53.9%로 목표의 절반 가까이 달성하였다. 그러나 매달 1% 이상씩 감소하던 시장점유율이 12월부터는 하락세가 주춤하기 시작하더니 2001년 1월부터는 오히려 소폭 상승하는 추세를 보였다. 이러한 시장점유율 추세의 변화는 다음의 몇 가지 원인에 기인한다.

① 정부의 단말기 보조금 금지 조치: 먼저 2000년 6월 이후 정보통신부는 이동통신사들에게 전면적으로 단말기 보조금 금지 조치를 단행한다. 이동전화사업자 별로 17~30만원씩 지급하는 단말기 보조금이 없어지면서 소비자들은 단말기를 구입하기 위해서 더 많은 비용을 지불해야 하기 때문에 신규가입

규모는 대폭 줄게 되었다. SK텔레콤 고객이 해지하고 PCS로 이동을 해야만 시장점유율을 가장 쉽게 떨어뜨릴 수 있다. 하지만 높은 단말기 요금과 SK텔레콤 고객들의 높은 충성도는 타사로 이동하지 않는 결과를 낳아 시장점유율을 낮추기가 매우 힘들었다.

② PCS사들의 신규영업 축소: 2000년 11월까지의 매달 시장점유율이 1% 이상씩 떨어지고 있었다. 그러나 어느 정도 적극적으로 영업을 하던 PCS사들은 12월부터 SK텔레콤 전략을 본격적으로 견제하기 시작했다. KTF와 LG텔레콤은 마치 담합이라도 한 듯이 영업을 축소하며 신규고객 유치에 소극적인 자세를 보였다. 이는 신규 고객을 유치하지 않더라도 SK텔레콤은 직권해지를 실시할 수밖에 없을 것이며 직권 해지 당한 고객들이 KTF나 LG텔레콤으로 자연스럽게 흘러 들어올 것이라고 여기고 많은 비용을 들여 가입자를 확보하는 것보다 가만히 앉아서 SK텔레콤의 해지자 들을 받아들이는 것이 낫다는 판단에서 이었다.

③ 유통망(대리점)의 단체 행동: SK텔레콤의 시장점유율을 낮추려는 노력은 유통망의 축소를 가져왔기 때문에 SK텔레콤 대리점 연합회와 유통채널들은 신규 단말기 공급중단의 여파로 생존권을 위협받고 있다며 정보통신부 항의 방문(2000년 9월 5일), 항의성 영업중단(2000년 9월 5일부터), 항의 시위(2000년 9월 8일 탑골공원)¹⁰⁾ 등의 시위를 벌이는 등 집단행동에 나섰다.

<표 4> 시장점유율 변화 추이

구분	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	1월
SK텔레콤 시장점유율	57.6%	57.5%	57.3%	56.2%	54.8%	53.8%	53.9%	54.1%
증감		- 0.1%	- 0.2%	- 1.1%	- 1.6%	- 1.0%	+ 0.1%	+ 0.2%

자료출처: 2000년 6월부터 2001년까지의 자료(SK텔레콤)

10) 스포츠투데이 2000-09-19 SKT 점유율 낮추기 '무리수'

④ 직권해지를 통한 시장점유율 감축 노력 한계 직면: SK텔레콤은 직권해지 기준을 대폭 강화하여 정지고객 규모가 2000년 6월 말의 78만 명에서 2000년 12월 말에는 23만 명으로 대폭 축소되었다. 정지고객이 감소함에 따라 직권해지를 통해 시장점유율을 줄이는데 한계가 있었다. 2000년 12월 말 당시 23만인 정지고객 직권해지 방안을 이용해 403만의 가입자 GAP을 줄이기에는 턱없이 부족하였다.

⑤ 경쟁사의 방해전략: 2000년 12월 말 기준 PCS사들은 가개통 50만,¹¹⁾ 미납정지 68만 명을 보유하고 있는 상황으로 추후 일시 직권해지 실시 가능성이 상존하였다. 실제로 2000년 12월 말부터는 경쟁사들의 견제가 본격화되었다. 가입자규모를 제한하는 규제가 아닌 시장점유율을 제한하는 규제이기 때문에 타사의 가입자 수의 증감에 따라 SK텔레콤은 자사의 노력여부와 관계없이 시장점유율이 변화하게 된다.

그 중 가장 문제가 되는 경쟁사의 방해 전략은 가개통에 있었다. 본래 초기에 가개통이 행해진 이유는 시시각각 변하는 이동통신사의 단말기 보조금 때문이었다. 또한 단말기 제조사의 판매목표치 달성¹²⁾을 위하여 혹은 이동통신사의 신규가입목표 달성¹³⁾을 위하여 가개통이 행해졌다. 하지만 이번에

는 경쟁사가 대리점 차원이 아닌 회사차원에서 가개통을 실시한다면 그 규모는 상당히 클 것으로 예상되었다. 만약 2001년 6월 말의 시점에 SK텔레콤이 시장점유율을 50%이하로 낮추었음지라도 6월30일에 일시적으로 가개통 물량 50만을 해지시키면 시장점유율 계산공식에서¹⁴⁾ 분모부분이 줄어들게 되므로 시장점유율이 50%를 초과하게 된다. 그렇다면 SK텔레콤에게는 경쟁사의 방해로 6월말 이후 하루 최고 11억 3천만 원의 이행강제금이 부과되며, 추후 경쟁사들의 지속적인 가개통물량 해지전략으로 이행강제금 부과기간이 늘어나게 된다. 최악의 경우 공정거래위원회로부터 또 다른 규제조치를 명받을 수 있는 상황도 예상해 볼 수 있었다. 이러한 PCS 방해전략은 SK텔레콤의 시장점유율 축소 노력에도 불과하고 경쟁사의 방해로 발생할 수 있는 상황이기에 이를 사전에 저지할 필요성이 있었다.

그러나 이러한 상황에서 SK텔레콤이 단순히 가입자를 강제로 직권해지 시키는 경우, 고객들의 부정적인 구전효과(word of mouth effect)에 따른 SK텔레콤의 이미지 악화,¹⁵⁾ 가입자로부터의 수익이 줄어들게 되는 유통망의 불만으로 인한 마케팅력 약화가 심각하게 우려되었다.¹⁶⁾

대안으로는 부작용이 큰 강제 직권해지가 아니라

11) 가개통: 이동통신 대리점에서 휴대전화 단말기를 대리점주, 직원 혹은 친인척들의 명의로 임의개통을 한 것이다.
 12) 예: 삼성단말기 월200대 판매하면 삼성전자로부터 대당 얼마의 추가 인센티브 지급 받음
 13) 예: 신규가입 월500대 초과 시 이동통신사로부터 인센티브를 지급 받음
 14) SK텔레콤(신세기통신 포함) / (SK텔레콤(신세기통신포함)+한국통신프리텔+한솔엠닷컴+LG텔레콤)
 15) 011 가입자 약관에 직권해지를 단행할 수 있는 경우는 두 가지가 있는데 첫째는 요금을 미납하였을 경우고 둘째는 일년에 두 번 최장 3개월까지 가능한 일시정지 기간을 초과했을 경우이다. 규제이전에는 일시정지 기간이 초과하여도 바로 직권해지를 단행하지 않았으나 규제 이후에는 일시정지 기간이 초과되면 바로 직권해지를 단행하여 고객들의 불만이 커졌다. 또한 요금미납의 경우 직권해지를 할 수 있다는 약관 기간을 명시하지 않아 SK텔레콤 측에서 임의대로 직권해지를 단행하였기 때문에 고객들의 불만은 커질 수밖에 없었다. 따라서 무리하게 계속 직권해지를 단행할 경우 SK텔레콤의 이미지가 실추되는 등의 부작용이 더 크기 때문에 직권해지가 아닌 다른 방도가 요구되는 상황이었다.
 16) SK텔레콤은 2000년 하반기에도 신규가입자수를 줄이되 일정신규규모를 유지해왔다. 하지만 그 동안 유통망의 불만이 누적되어 있는 상황에서 대량으로 직권해지를 실시한다면 유통망들의 불만은 최고조에 이를 가능성이 높았다. 사실 SK텔레콤이 2001년 6월 이후 규제종료 시점에서 공격적인 마케팅을 펼쳐 시장점유율을 늘리려면 유통망이 뒷받침 되어야 한다. 하지만 규제 기간 동안마케팅 인프라와 기존에 구축되어 있는 유통망이 붕괴된다. 규제 이후에 SK텔레콤이 의도하는 정책을 펼칠 수가 없게 된다. 따라서 유통망의 문제는 단순히 대리점 및 유통망 관련 종사자들의 생존권 차원의 문제뿐만 아니라 추후 SK텔레콤의 성장과 직접적으로 연관된 문제였다.

해지 인센티브를¹⁷⁾ 주는 방안이 있었다. 허나 인센티브 규모에 따라 해지희망자의 수가 달라질 것이고, 사전조사 결과에 따라 해지 인센티브를 실행하더라도 자연퇴출 대상자(즉, 일반해지, 미납정지, 일시정지)에 대해서도 인센티브 지급이 불가피하기 때문에 추가비용이 발생할 수밖에 없었다. 더구나 PCS사들과의 가입자 차이 403만을 해지 인센티브로만 줄이려고 한다면 천문학적인 비용이 소모돼, 해지 인센티브 지급으로 인한 실질적인 효과를 장담하기는 어려웠다.

보조금 폐지와 맞물려 경쟁사들이 신규영업을 축소시키는 상황에서 SK텔레콤이 도모할 수 있는 방안은 스스로 가입자를 줄이는 방법과 함께 경쟁사들 간의 공조를 와해시키는 방안이었다. 소극적으로 영업을 하고 있는 경쟁사들의 담합을 와해시키고, 단말기 보조금 부활을 추진해서 PCS사업자들이 스스로 신규시장을 넓히도록 하는 것은 중요한 전략적 과제였다.

24 소프트랜딩 계획의 수정과 SK텔레콤의 전략적 대안

2001년 1월 상황을 고려해, SK텔레콤은 전면적인 전략 수정이 요구된다. 판단하고 되도록 발생 가능한 모든 가설을 분석해 적절한 대안들을 만들어야 했다. 또한 경쟁사의 관점에서 상황을 다시 검토해 보고, 시간에 따른 반응을 살피면서 구체적인 시나리오를 채택해 나가야만 했다. 이러한 상황에서 첫째, SK텔레콤과 신세기통신의 점유율을 줄이는 방법과 둘째, 경쟁사들의 점유율을 높여 상대적으로 SK텔레콤 측의 시장점유율이 줄어들도록 하는 방법 두 가지 방법을 중심으로 고려하였다.

2.4.1 경쟁사들의 관점

한솔엠닷컴을 합병한 후 시장점유율 30% 정도를 유지하면서 적극적으로 SK텔레콤을 공략해 오던 한국통신프리텔(현 KTF)은¹⁸⁾ 다음 사항들을 고려하던 것으로 판단되었다.

- 적극적 마케팅을 할 것인가 아니면 소극적 마케팅을 지속할 것인가?
- LG텔레콤과의 관계를 어떻게 유지해 나갈 것인가?
- SK텔레콤과의 공조를 하는 것은 어떤가? 만일 한다면 어떤 식으로 할 것인가?
- 규제가 풀린 후 고객들이 다시 SK텔레콤으로 돌아가지 않게 하기 위해 어떤 대책을 세워야 할 것인가?
- 보조금 부활 추진에 대해 어떤 입장을 취해야 할 것인가?
- 만일 LG텔레콤과 SK텔레콤이 공조를 한다면 이를 어떻게 견제할 것인가?

이에 반하여 상대적으로 한국통신프리텔에 비해 낮은 시장점유율과 재무적인 압박을 받고 있던 LG텔레콤은 다음 사항들을 고려할 것으로 판단하였다.

- 어느 경쟁사와 협력할 것인가?
- 협력한다면 어떤 인센티브를 얻어낼 것인가?
- 불안한 재정과 유통의 약점을 어떻게 보완할 것인가?
- 규제가 풀린 후에는 어떤 방식으로 고객을 유치할 것인가?
- 한국통신프리텔과 협력 상의 문제는 무엇이었

17) 이동통신 서비스를 해지하는 고객에 대한 금전적 보상을 지급 하는 것

18) 한국통신프리텔은 한국통신엠닷컴(주)와 합병하여 2001년 5월 통합법인인 KTF로 출범한다.

는가?

- 만일 SK텔레콤과 공조를 한다면 어떻게 한국 통신프리텔의 견제를 피할 것인가?
- 가격경쟁력 이외에 어떤 방법으로 경쟁력을 높일 것인가?

2.4.2 단말기 메이커들의 입장

2000년 12월 당시 보조금 금지 조치가 내려지고 난 후, 전체적인 신규시장이 축소되면서 단말기 메이커들의 공장가동률도 떨어지고 수익성도 떨어지고 있었다. SK텔레콤이 신규가입자 유치를 억제하고 있는 반면에 PCS사들은 얼마든지 판매량을 늘릴 수 있는 시기였지만, 보조금 금지 조치와 SK텔레콤에 대한 PCS사들의 견제는 여전히 판매량을 늘리는데 걸림돌이 되었다. 따라서 단말기업체들은 판매 활성화를 위해 보조금 부활 추진에 적극적으로 나설 필요가 있었고, 이동통신사들과 직, 간접적으로 연계한 마케팅을 추진할 필요가 있었다. 한편 PCS 양사에는 불필요한 견제로 시장전체의 위축을 가져오는 것의 단점을 들어 설득할 필요가 있었다.

2.4.3 정부와 언론의 입장

단말기 메이커와 이동통신사들의 보조금 부활 노력에도 불구하고 정보통신부는 매우 냉담한 분위기를 보였다. 그 증거로 계속적으로 단말기 보조금 지급에 대한 과징금을 부과시키고 있었다. 한편 언론에서는 정부나 사업자 어느 쪽의 편도 들지 않은 채 상황을 지켜보며 소비자입장을 최우선으로 하는 태도를 취하고 있었다. 그리고 언론 최대의 관심사는 역시 50%의 시장점유율을 맞추느냐 못 맞추느냐로 시장구도에 직접적인 참여보다는 진행 상황이나 결과에 초점을 맞추고 있었다. 사업자들은 이런 언론에 여러 가지 명분을 제시하면서 직접적인 참여를

바라고 있었다.

2.4.4 SK텔레콤의 입장 및 대응 방안

승인 조건 이행시간이 6개월 정도 밖에 남지 않은 SK텔레콤은 예상되는 시장의 변화를 2개월 단위로 나누어서 예측할 수 있었다. 먼저 1~2월 사이에는 통신위원회의 보조금 규제 강화로 LG텔레콤의 소극적 영업이 예상되었고, 3~4월 사이에는 제조업자들 및 이동통신사의 보조금 부활 노력이 절정에 달할 것이고 IMT-2000 사업권의 항배에 따라 LG텔레콤의 적극적인 영업재개 가능성이 높을 것으로 예상되었다. 마지막으로 5~6월에는 경쟁사들의 견제가 최고조에 달해 3~4월에 대비해 시장축소 가능성이 높을 것으로 예상되었다. 이러한 예측은 보조금에 대한 정부의 입장변화 가능성과 경쟁사의 움직임이라는 두 가지 불확실한 변수에 대한 시나리오 분석에 기초하고 있었다. 당시 보조금 변수로는 보조금 제도의 부활 또는 규제가 완화될 가능성, 현 수준의 규제 유지가 될 가능성, 규제의 강화(더 많은 과징금의 부과)가 될 가능성이 있었다. 한편 경쟁사의 변수로는 KTF에 의해 발생 가능한 변수 즉 경쟁구도에 위협을 느낀 KTF의 LG텔레콤에 대한 압력 및 경영간섭, 불량가입자와 가개통에 대한 대량직권해지가 있었고, LG텔레콤에 의한 변수로는 LG그룹의 자금난에 의한 단기적인 소극적 영업 및 보조금 부활반대 가능성 그리고 불량가입자와 가개통에 대한 대량직권해지 등 이었다.

SK텔레콤은 경쟁사들의 예상전략과 시장상황분석을 토대로 한 대응방안을 만들어 구체적인 전략을 짰다. SK텔레콤 자체 내에서 시장점유율을 조절함으로써 극복하는 방안과 LG텔레콤과 한국통신프리텔의 연합전선을 깨뜨리는 방안이 바로 그 방안이었다.

① SK텔레콤 내부 조절 방안 (가입자 조절): 가입자 조절에 대한 방안으로 다음과 같이 결정을 내렸다. 신규가입자의 대상은 ARPU가 높은 젊은 고객을 위주로 하며 상황에 따라 신규고객 유치를 줄이거나 중단할 계획을 세웠다. 또 해지 조건부 신규가입을 실시하여 필요한 때에 해지를 할 수 있도록 해 적절히 대응 할 수 있도록 하였다. 불량 가입자에 대해 직권해지의 기준은 강화하지 않는 한편 부득이하게 직권 해지시켜야 할 고객들에게는 인센티브를 줄 계획을 짰다.

② 경쟁사들의 연합구도에 변화를 주는 방안: 경쟁사들 간의 경쟁을 촉진하는 데에는 LG텔레콤을 활용하는 것이 가장 좋은 방법이라고 결정하고, SK텔레콤의 유통망에서 LG텔레콤의 고객을 대신 유치해 주기로 하였다. SK텔레콤의 직권해지와 소극적인 신규고객 유치로 인해 발생한 고객들을 되도록 이면 LG텔레콤 쪽으로 유도함으로써, 위기감을 느낀 KTF가 경쟁에 뛰어들도록 유도하는 전략이었다. 한편, SK텔레콤에서 직접적으로 유치해 주는 것은 공정거래의 위반이기 때문에 그룹 계열사인 SK네트워크(구 SK글로벌)를 통해 LG텔레콤을 지원하는 방법을 선택했다. KTF와 이러한 방식의 공조를 한다면 당장은 더 큰 효과가 있겠지만 시장점유율의 격차가 너무 많이 줄어들게 되므로, 결국 SK텔레콤도 위협을 느끼게 될 것이었다. 또 규제가

풀린 이후에 고객들이 다시 SK텔레콤으로 돌아올 가능성도 훨씬 적을 것으로 예상되었다.

상황이 악화될 경우를 대비해 다음과 같은 방안도 마련되었다.

이러한 결정을 하게 되기까지 SK텔레콤 내부에서도 많은 논란이 있었다. 먼저 “시장점유율은 브랜드에 있어서 매우 중요한 사안이므로 이행강제금을 감수하더라도 공격적인 마케팅을 추진해야 한다”, “단기적으로 평판이 나빠지는 것은 곧 다시 바꿀 수 있으니, 적극적인 마케팅과 동시에 불량 가입자나 ARPU가 낮은 가입자는 필요한 만큼 무조건 해지 시키자.”는 식의 강경한 의견도 있었다. 그리고 “소프트 랜딩보다는 하드랜딩을 하여 안전하게 밀고 나가야 한다”는 보수적인 의견도 제기 되었다. 또한 “KTF와의 공조가 공정거래위원회나 정보통신부의 규제를 피하기에 더 효과적”이라는 평가도 있었다. 한편으로는 “시장점유율이 떨어지는 것은 무시하고, 고급 브랜드화 추진으로 고품격, 고가격 체제로 나가야 한다. 고객의 자격을 엄격히 제한하자”는 의견도 있었다.

이 결정이 내려진 후 적극적이고 신속한 실행으로 SK텔레콤은 2001년 7월 소프트랜딩을 성공적으로 마쳤다. 그 결과 다음과 같은 성과를 이룰 수 있었다.

<표 5> SK텔레콤의 상황 악화에 대비한 방안

대 안	감축 예상 규모	
	최고	최저
그룹 임직원 일동 및 계열사 가족들에 대한 일시적인 해지.	10만	4만
메이커를 통해 PCS사(경쟁사)들의 가계통을 늘려주는 방법	10만	5만
신규 통계조정	6만	3만
해지 통계조정	26만	13만
직권 휴면제 실시	10만	3만

<표 6> 소프트랜딩의 성과

구분		2000년 6월	경영목표	2001년7월
누계 가입자 최대 유지	누계 가입자 (011)	1,155만	1,044만	1,091만
	누계 시장점유율(011+017)	57.6%	49.8%	49.75%
	매출액	50,794억	53,699억	56,775억
고객 가치에 따른 감축활동	ARPU	39,575원	41,977원	43,459원
	TTL가입자	190만	230만	232만
	정지율	6.9%	3.0%	1.6%
감축비용 최소화	감축비용	2,855억	1,000억	80억
부작용 최소화	브랜드선호도	73%	75.4%	74.1%
	핵심 상권 매장	258개	335개	342개

결국 소프트랜딩 계획을 세우면서 설정했던 경영 목표보다 훨씬 더 좋은 결과를 이룩했으며, 이는 그 다음 엠파워링(M-powering) 프로젝트로 성공적으로 이어져 빠른 속도로 SK텔레콤의 시장점유율은 상승하기 시작하였다.

III. 적정 시장점유율(Optimal Market Share)과 마케팅

3.1 SK텔레콤의 고민

SK텔레콤은 2001년 6월말까지 공정거래위원회의 시장점유율 규제를 성공적으로 이행하고 M-powering 전략을 전개하여 2003년 12월 시장점유율을 54.52%까지 끌어올리며 규제 이후에도 이동전화시장에서 절대적인 우위를 유지한다. 하지만 번호이동성 시차제로 인하여 SK텔레콤 가입자 이탈현상이 가속화 되고 있었으며 7월 1일부터 KTF의 가입자를 적극적으로 끌어온다면 어느 정도 시장점유율을 높일 수도 있겠지만 문제는 그 후의 정부규제이다. 정부는 후발사업자 보호라는 명목으로 번호이

동성 시차제를 도입하였으며 KTF와 LG텔레콤은 SK텔레콤의 가입자를 빼앗아오기 위하여 엄청난 마케팅 비용을 지출하였다. 이러한 노력으로 인해 SK텔레콤의 시장점유율이 낮아졌는데 만일 7월 1일부터 SK텔레콤이 공격적인 마케팅으로 다시 많은 가입자를 빼앗아 온다면 그 동안 후발사업자들이 들여왔던 노력과 비용은 헛된 것이 된다. 결국 KTF와 LG텔레콤의 경영실적은 더욱 악화될 것이고 비대칭 규제 논의가 다시 불거지고 나아가서는 정부의 추가적인 규제가 현실화 될 수 있다.

3.1.1 시장점유율과 정부의 규제

SK텔레콤의 입장에서는 2004년 5월의 시장상황은 다음의 표에서 보듯 소프트랜딩 전략을 추진하던 2000년 당시보다 상황이 더욱 악화되어 있다고 볼 수 있다.

번호이동성 시차제 도입은 2000년처럼 50%라는 명시적인 시장점유율 규제는 아니지만 시장점유율의 일정 부분을 경쟁사에게 내줄 수밖에 없다. 또한 2000년 당시에는 KTF가 SK텔레콤을 견제할 만한 힘을 갖추지 못하였으나, 2004년 KTF는 1월부터 4월말까지 100만 명 이상의 순증을 보이며 총가입

<표 7> SK텔레콤을 둘러싼 상황의 비교(2000년 vs. 2004년)

	2000년	2004년
시장점유율 규제	명시적(50%)	명시되지 않았으나 자율적 제재압력
KTF와 LG텔레콤의 경쟁력	양사 모두 SK텔레콤과 큰 차이를 보임	KTF의 거대화
정부의 보조금 정책	보조금 금지 조치	보조금 금지 법제화
이동전화 시장	성장기	성숙기
정부규제	통신위원회, 공정거래위원회	재정경제부, 시민단체로 확대
규제종료시점	2001년 6월 30일로 명시적	없음(묵시적)

자가 1150만을 넘어서고 있으며 이는 2003년 순증 고객이 11만 명에 그쳤음과 비교해 볼 때 상당한 약진임을 알 수 있다.

정부의 비대칭규제는 가장 열세를 보이고 있는 LG텔레콤을 지원하기 위한 방안이 주를 이루지만, 오히려 그 혜택은 같은 후발사업자라는 KTF가 더 많이 보고 있는 실정이라서 SK텔레콤의 입장에서는 KTF의 성장에 부담을 가질 수밖에 없다. 그렇다면 KTF의 가입자를 많이 빼앗아오는 것이 KTF의 거대화도 막고 규제 리스크에서 조금이나마 자유로워질 수 있는 방법이 된다. 하지만 7월부터 강력한 마케팅을 통해 KTF의 가입자를 대폭 SK텔레콤으로 이동케 하는 상황을 조성하면, 2005년 1월 이후 LG텔레콤의 가입자도 SK텔레콤으로 대폭 이동할 가능성이 높아진다. 이 경우 또 다시 정부의 규제 리스크에 직면하게 된다.

상황은 2000년보다 더 복잡하게 얽혀있었다. 명시적이지 않은 묵시적인 규제 상황 하에서 자칫 너무 공격적인 영업으로 시장점유율을 빠르게 다시 올린다면 더 심각한 규제에 직면할 가능성이 있다. 이는 SK텔레콤으로 하여금 규제 리스크를 피할 수 있는 최적의 시장점유율이 얼마인지를 심각하게 고민하도록 만들었다.

3.1.2 적정 시장점유율의 수준

SK텔레콤 내에서도 시장점유율에 관한 논쟁은 커다란 이슈였다. 규제 리스크에도 불구하고 시장점유율을 올려야 한다고 주장하는 이유 중 하나는 재경부에서 요금인하를 요구하고 있어 이를 피하기는 힘들 것이며 비대칭규제의 일환으로 2004년 접속료를 재조정시 후발사업자를 보호하는 방향으로 변경될

<표 8> SK텔레콤 2000년 이후 재무추이

구분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년/1분기
SKT가입자 수(천명)	10,110	11,867	17,220	18,313	18,439
시장점유율	37.7%	40.9%	53.2%	54.5%	52.7%
ARPU(원)	40,952	42,006	43,916	44,952	43,623
매출액(십억 원)	5,761	6,227	8,634	9,520	2,401
당기순이익(십억 원)	951	1,140	1,511	1,943	299
영업이익(십억 원)	1,636	2,204	2,684	3,080	691

자료출처: SK텔레콤

것으로 예측되고 있었기 때문이었다. 또 다른 이유는 신규서비스 진출 시 기존의 시장점유율이 새로운 서비스 시장점유율에 커다란 영향을 미치기 때문이다. 현재의 이동통신 시장에서 확고한 시장점유율과 우위를 지니고 있어야만 추후 IMT-2000 등의 서비스에서도 경쟁우위를 유지할 수 있다고 생각하기 때문이었다.

한편 시장점유율을 적정 수준으로 유지해야 한다는 주장은 적절한 시장점유율 유지를 통해 정부의 규제를 완화시키고, 과열경쟁에서 벗어나 생산적인 경쟁을 추진함으로써 기업의 이미지를 제고하는 것이 장기적 차원에서 SK텔레콤의 시장선도력 유지에 도움이 된다는 것이었다. 또한 경쟁사인 KTF가 지속적으로 시장점유율을 가입자 수가 아니라 매출액 기준으로 보고서 지배적 사업자에 대한 규제강화를 주장하고 있어,¹⁹⁾ 시장점유율에 대한 기준이 바뀌지 않도록 자율적으로 시장점유율을 조절하는 모습을 보여주는 것이 규제기관의 시각을 우호적으로 바꾸는데 도움이 될 것이라는 판단 때문이었다.

SK텔레콤 내부에서는 서로 상충하는 이 두 가지 문제를 적절히 조화시키는 적정 시장점유율(Optimal Market Share)이 큰 이슈이다. 중요한 질문은 '규제 하의 시장에서 시장선도자로서 적정 시장점유율이 필요한가?' 이다. 이 물음에 대한 대답은 필요하다는 것이다. 문제는 적정 시장점유율을 어떻게 산출하고, 과연 얼마 정도가 적절한 가였다. 만일 정부가 다시 SK텔레콤에 대하여 시장점유율 규제를 한다면 지난 2000년 합병인가 당시처럼 50%가 그 기준이 될 수도 있다. 그러나 경영진의 입장에서 자율적인 시장점유율 조절을 하더라도 50%보다는 높아야 주주와 투자자들에게 면목이 설지도 모른다. 정부의 의도를 고려하면 번호이동성 시차제 적용 직

전인 2003년 12월 시장점유율 54.5%보다는 낮아야만 설득력이 있어 보인다.

2004년 5월 현재의 시장점유율은 4월 52.02%보다 약간 낮아진 52%에 근접한다. 7월 1일부터는 KTF 가입자를 번호 이동시킬 수 있기 때문에 적극적인 영업을 한다면 지금의 시장점유율을 훨씬 상회하도록 만들 수 있다.

3.1.3 성숙기의 이동전화 시장과 적정 시장점유율

마케팅부서에서는 적정 시장점유율에 초점을 맞추는 전략은 시장주도력을 잃어 결국 시장점유율이 적정 시장점유율보다 하락하는 일이 발생할 우려가 있다고 한다. 그러나 성숙기에 들어선 이동통신 시장에서 가입자 수 증대로 매출액을 늘리는 경영전략은 한계가 있다. 따라서 이 보다는 서비스 다양화 고급화를 통해 고객들에게 좋은 서비스를 제공함으로써 매출을 증대시키는 전략이 더 바람직하다.

하지만 적정 시장점유율을 다소 낮게 유지한다면 SK텔레콤의 핵심 경쟁력 중 하나인 유통망이 부정적인 영향을 받을 수 있다. 그러나 이 역시 유통망의 수익 구조를 변화시키는 것으로 풀어나가는 것이 바람직하다. 단순한 신규가입자 유치나 단말기 보상판매 보다는 컨버전스 상품이나 새로운 콘텐츠를 고객에게 마케팅 함으로써 수익구조의 변화가 필요하다. 적정 시장점유율 유치가 유통망에 단기적으로 다소 부정적인 영향을 미칠지라도 궁극적으로는 단순판매 위주의 유통망을 고객서비스 중심의 유통망으로 개혁시키는 시발점이 될 수 있기 때문이다.

그러나 적정 시장점유율 유지 정책이 회사 내부에서 갈등 없이 추진되기는 어려울 것이다. 시장점유율이나 매출에 의해 매년 성과를 평가 받는 마케팅부서의 입장에서는 적정 시장점유율은 곧 자신들의 성과 저

19) SK텔레콤의 가입자 수 시장점유율은 52.7%이지만, 우량고객이 많이 있는 SK텔레콤의 매출액 기준 점유율은 이를 훨씬 초과한다.

하로 연결되기 때문이다. 반면 정부, 시민단체, 언론을 상대하는 CR부서는²⁰⁾ 시장점유율을 공격적으로 끌어올릴 경우 이를 곱지 않게 보는 시각을 고려해 적정 시장점유율 유지에 긍정적이다. 이렇게 사내에서도 이해관계가 다른 부서 간에 갈등의 소지가 높다.

3.1.4 후발 사업자의 시장점유율

이외에도 SK텔레콤에게는 간과할 수 없는 문제가 하나 있다. SK텔레콤이 적정 시장점유율 유지를 위해 노력하는 경우, 후발사업자인 KTF와 LGT간의 시장지위를 어떻게 해야 할 것인가이다. SK텔레콤 입장에서는 KTF와 LG텔레콤의 가입자 편차가 줄어 서로 경쟁하고 견제하는 관계가 바람직하다. 그러나 현실적으로 정부의 비대칭규제는 오히려 KTF가 시장점유율을 지속적으로 올리는데 기여해 왔으며, 이 상태가 지속된다면 LG텔레콤이 자립기반을 잃어버려 시장에서의 구조조정이 필요한 상황도 도래할 지도 모르는 상황이다.

지금의 상황은 정부의 직접적인 규제가 아닌 자정 노력을 통한 시장점유율 구도 재편이기 때문에 과거의 소프트랜딩의 경우에서처럼 직접적으로 LG텔레콤을 지원하는 것이 바람직한지는 재고해 볼 필요가 있다. 주주를 비롯해 SK텔레콤의 고객들도 그럴 양이면 고객서비스를 더 좋게 해달라고 요청할 것이기 때문이다. 그렇다면 KTF의 경쟁력 있는 요금 제도를 무너뜨릴 수 있는 신규 요금제도도 출시하고 LG텔레콤의 경쟁력 있는 요금제도에는 직접적인 대응을 하지 않는 것도 하나의 방편은 될 것이다. 이외에도 SK텔레콤의 강점인 멤버십 서비스를 LG텔레콤과의 공조를 통하여 함께 공유하는 식으로 LG

텔레콤이 KTF보다 멤버십 서비스에서 경쟁우위를 가질 수 있도록 전략적 제휴도 생각해 볼 수 있다. 이는 SK텔레콤의 멤버십 서비스 가입자 수에 LG텔레콤의 가입자 수만큼 가입자가 증가하게 돼 추후 멤버십 가맹점과의 계약에서도 주도권을 가지고 유리한 협상을 하는 효과로 이어질 수 있다.²¹⁾

토론 주제

- (1) 규제시장에서 적정 시장점유율의 설정과 유지가 SK텔레콤의 향후 사업전개에 바람직한지 논의해 보자. (a) 적정 시장점유율이 바람직한지 논의하자 (b) 적정 시장점유율을 어떻게 정할 것인가 (c) 적정 시장점유율을 어떻게 맞추어 가는 것이 바람직할까 (연착륙 vs. 경착륙)
- (2) 2000년 5월 16일 인가조건에 따라 점유율을 50%아래로 낮추어야 하는 시점과 번호이동성 시차제 도입 시점과 환경적 요인을 비교해 보고, 현재 디마케팅 상황에서 경쟁사라면 전략적으로 어떻게 움직일 것인가를 검토해 SK텔레콤의 마케팅에 주는 전략적 시사점을 찾아보자.
- (3) 시장점유율의 조정이 SK텔레콤의 마케팅에 미치는 영향을 소비자 관점, 유통망 측면, SK텔레콤의 시장 포지셔닝 등에서 살펴보자.
- (4) 단말기 보조금의 긍정적인 역할과 부정적인 역할에 대하여 논의해보자.

20) Corporate Relationship: 이익단체, 언론기관, 회사의 이해관계자 및 대정부 업무 등을 담당하는 부서

21) 1800만 명인 SK텔레콤 가입자를 가지고 패밀리 레스토랑과 협상을 하는 것보다는 LG텔레콤의 500만 명을 합한 2,300만 명이라는 숫자로 협상을 한다면 협상을 유리하게 이끌어 내는 것은 당연하다고 볼 수 있다. 물론 LG텔레콤은 경쟁 우위에 있는 SK텔레콤의 멤버십 서비스를 확보하게 된다면 KTF와 차별화 할 수 있는 요소가 되므로 SK텔레콤이 하지는 대로 따라올 수밖에 없다.

참고문헌

갈정웅, 최도성, 박수근, “SK텔레콤과 신세기통신의 합병,” M&A 최신사례집1, p266~284

갈정웅, 최도성, 박수근, “SK텔레콤과 한국통신프리텔의 합병 비교,” M&A 최신사례집2, pp. 413-440

공정거래위원회, “공정거래위원회 전원회의 의결 제 2000 - 76호,” 2000-5-16

대한투자신탁증권, “SK텔레콤 합병 승인 관련 코멘트,” 2001-1-12

유진수, “SK텔레콤과 신세기통신의 기업결합: 공정거래법 차원의 분석”, 경제경영논집, 제30집, 제2호, 숙명여자대학교 경제경영연구소, 2000, pp. 37-49

정보통신부, “SK텔레콤(주)와 (주)신세기통신 법인합병 인가 조건”, 2000.5

SK텔레콤 내부자료

Young Moon, “NTT DoCoMo: Marketing i-mode”, Harvard Business School, 2002-07- 17

국민일보, “휴대전화 단말기보조금 전면 금지,” 2000.5.23

국민일보, “통신위원회, 016-019 과징금,” 2000.10.2

_____, “단말기보조금 지급 3사에 과징금,” 2001.1.10

노컷뉴스, “SKT 등 이통 3사, 최고 40일까지 영업정지,” 2004.6.7

머니투데이(경제신문), “번호통합. LGT↑ SKT↓,” 2003. 1.17

_____, “SKT ‘217억 과징금 억울’ 통신위에 첫 제소,” 2004.3.22

_____, “통신위, SKT 217억 과징금 이의제기 기각(1보),” 2004.4.26

_____, “기가텔레콤, 中에 PCMCIA 카드 수출(상보),” 2004.6.7

문화일보, “이통시장 ‘新 경쟁체제’ 온다,” 2004.5.27

문화일보, “휴대폰 번호이동성 2004년 전면실시 예정,” 2002.12.28

서울경제, “IT 번호 이동성 앞두고 후발업체 무마 포석,” 2004.5.25

스포츠투데이, “SKT 점유율 낮추기 ‘무리수,’” 2000.9.19

아이뉴스24, “후발이통사업자와 유선업체 배려…….정통부 접속료정책,” 2004.7.9

연합뉴스, “OECD. 한국 규제개혁 지속돼야,” 2000.6.2

_____, “이통3사, KT 재판매에 40.20일 영업정지(종합 2보),” 2004.6.7

_____, “기지국 숫자보다 품질이 우선돼야,” 2004. 09.30

파이낸셜뉴스, “통신사 장기증분 결정 SK텔 분당 9원 인하,” 2004.7.9

_____, “통신사 장기증분 결정 SK텔 분당 9원 인하,” 2004.7.9

한국경제, “영국 보다폰, 독일 만데스만 인수에 사상최대금액 배팅,” 1999.11.20

_____, “영국 보다폰에어터치, 독일 만데스만 2천억 달러에 인수,” 2000.2.6

한국일보, “애널리스트와 함께 한 CEO리포트 SK텔레콤 표 문수사장,” 2001.3.12

Managing Market Share in the Regulated Telecommunication Market: SK Telecom's Soft-landing Strategy

Yoo S. Yang* · Young Gon Kim**

Abstract

The Ministry of Information and Communication introduced, in 2004, a mobile number portability system in the mobile communication industry in an effort to make consumers to select mobile service provider of his/her own choice without changing personal cellular phone numbers. Despite the purpose of the number portability, SK Telecom had to execute its defensive marketing for the first 12 months, while its competitors actively attract SK Telecom's subscribers. Twelve months later when SK Telecom is allowed to draw customers from its competitors, there is a controversy inside SK Telecom whether or not to take an offensive marketing strategy to raise its market share to the level it enjoyed before. This concerns stems from the fact that the mobile telecommunication industry is heavily regulated by the government, mainly due to limited frequency available to the operators. Regulation includes the issues of access charge, pricing, and business licensing. So for a mobile service provider, it's important to consider the policy and regulations by the regulating bodies on all decision-making process. Particularly for a market leader which is being monitored by regulatory institutes, government relationship is of critical importance in marketing.

This case aims to discuss how to build and carry out the marketing strategies considering government regulations as well as competitors' strategic moves. This case specifically deals with the situation under which SK Telecom had to drop its market share down under 50% in 2000 when the regulatory body allowed SK Telecom to take over Shinsegi Telecom with some specific conditions.

Key Words: Market Share, Regulation, De-marketing Strategy, Stake holders

* Professor, Graduate School of International Studies, Chung Ang University

** Associate Professor, College of Business Administration, Ajou University