

## SK텔레콤/플래닛의 모바일 텔레매틱스 서비스 개발 사례\*

김 지 대\*\*  
이 현 경\*\*\*  
송 영 옥\*\*\*\*

SK텔레콤/플래닛의 모바일 텔레매틱스 서비스는 NATE Drive → T Map → MIV(Mobile in Vehicle)이라는 3 단계로 변화되어 갔다. 초기 NATE Drive에서 MIV로 진화되면서, SK텔레매틱스 서비스 또한 한층 높은 수준의 컨버전스 특성을 보이고 있다. 본 사례연구는 SK텔레콤이 모바일 텔레매틱스 서비스 각 단계별로 어떠한 동기로 해당 서비스를 개발하였는지를 살펴보고, 아울러 각각의 서비스별로 어떠한 차별적 가치에 초점을 두었고 어떤 개발 관리방식을 채택하여 기업의 자원을 집중하였는지를 살펴보고자 하였다. 본 사례를 통하여 치열한 모바일 텔레매틱스 산업에서 SK텔레콤이 전개한 모바일 텔레매틱스 서비스 개발 전략의 특징을 이해할 수 있으며, 아울러 컨버전스 신제품개발의 성공 요인도 발견할 수 있을 것으로 기대한다.

주제어: 컨버전스 신제품, 모바일 텔레매틱스 서비스, NATE Drive, T Map, MIV

### 1. 서론

“최근 개발한 MIV(Mobile in Vehicle) 서비스를 기술을 활용하여 어떻게 모바일 텔레매틱스(Mobile Telematics) 시장에서 경쟁력을 지속적으로 유지해 나갈 것인가?” SK텔레콤이 그 동안 통신 사업에서 수익 창출의 한계를 예측하고 새로운 성장 동력으로 지목한 모바일 텔레매틱스 서비스 산업에서 차세대 컨버전스 서비스를 추진하고 있는 송팀장은 성공적인 성과를 얻기 위한 방법을 찾기 위해 골몰히 생각하고 있다.

SK텔레콤은 오래 전부터 정부 규제와 이동전화 가입자의 정체 때문에 이동통신 사업 중심에서 탈피하여 새로운 신규 사업으로의 진출을 추진해 왔다.

정부가 정보통신 산업의 장기적 발전을 위하여 선발 사업자인 SK텔레콤이 후발 사업자들에 대해 갖고 있던 우월적 지위와 이점을 비대칭적으로 규제하였기 때문이다. 일례로 공정 거래 위원회는 2000년 4월 SK텔레콤의 시장 점유율을 2001년 6월까지 50%이하로 낮추고 단말기 생산대수를 2005년까지 연간 120만대 이하로 유지하는 조건으로 SK텔레콤과 신세기통신과의 기업 결합을 승인한 바 있다. 비록 SK텔레콤의 이동통신 가입자는 2006년, 1,998만 명으로 국내 이동통신 전체 가입자 수의 50.7%를 점유하게 되었지만, 국내 전체 이동전화 가입비율이 2007년 말 기준으로 90%에 육박하는 등 이동전화 시장은 성숙기에 접어들게 되었다. 1998년~2000년 동안의 이동전화 서비스 매출증가율이 평균 35.8%였던 데 반해 2004년~2009년 동안의 매출

논문접수일: 2011. 06. 02. 1차 수정본 접수일: 2011. 11. 05. 2차 수정본 접수일: 2012. 02. 09. 게재확정일: 2012. 02. 14.

\* 이 논문은 2011년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2010-327-B00213)

\*\* 충북대학교 경영학부 교수(jidkim@chungbuk.ac.kr), 제1저자

\*\*\* 충북대학교 경영학과 박사과정(hklee@chungbuk.ac.kr), 공동저자

\*\*\*\* 충북대학교 경영대학 국제경영학과(ywsong@chungbuk.ac.kr), 교신저자

증가율은 평균 6.2%로 하락하는 결과를 보인 것이다. 따라서 SK텔레콤은 이동전화 서비스만으로 더 이상의 신규 성장을 기대하기 힘든 위기 상황에 직면하였다.

이동통신 업계에서는 매출의 80% 이상을 차지하는 이동전화가 2010년 이후부터는 마이너스 성장률을 기록할 것으로 전망하였고, 제4의 이동통신사(MVNO)<sup>1)</sup>가 등장할 것으로 예측하고 있었다. 이런 상황에서 SK텔레콤은 기존 이동전화 산업만으로는 경쟁력이 없음을 인지하고 SK텔레콤과 SK(주)가 보유한 각종 자원들의 결합을 통해 성장 정체를 극복하고 시너지를 극대화 한다는 중·장기적 비전에 의해 모바일 텔레매틱스 컨버전스 서비스 사업을 추진하게 되었다. 모바일 텔레매틱스 컨버전스 서비스는 기존에 자동차 내비게이션 기기를 통해서 교통 지리 정보가 제공되었던 내비게이션 서비스에 이동통신 서비스를 결합한 것으로, 궁극적으로 이동통신 산업과 자동차 산업의 서비스 영역의 융합을 지향하고 있다.

SK텔레콤은 2002년에 휴대폰을 기반으로 하는 초기 텔레매틱스 서비스로 차량 장착 단말기(VMT: Vehicle Mounted Terminal)용 유무선 통합 서비스 'NATE Drive'를 출시하였다. 다음으로 2007년에 SK텔레콤은 스마트폰의 대중화의 가능성과 위치 기반 서비스(LBS)<sup>2)</sup> 시장의 잠재성을 확인하고 NATE Drive 서비스 기능을 확충한 'T Map' 서비스를 개시하였다. 2010년에는 텔레매틱스가 기본적인 교통정보 제공뿐 아니라 운전자와 차량, 차량과 차량 외부의 정보들과의 점점으로써 조금 더 다양한 역할을 수행할 것으로 예상하고, SK텔레콤은 이동

통신, 인터넷 콘텐츠, 내비게이션, 차량관리, 오락, 커머스 등 서로 이질적인 산업들을 융합한 'MIV (Mobile In Vehicle)'를 선보였다. MIV는 휴대전화로 자동차를 원격 제어할 수 있는 모바일 텔레매틱스 서비스로 중국 상하이모터쇼에서 최초로 선보였고, 2010년 스페인 바르셀로나에서 개막한 세계 최대의 모바일 전시회인 '모바일 월드 콩그레스 (Mobile World Congress)'에서 유럽에 처음 소개되었다. 국내에서는 MIV가 2011년 12월부터 르노삼성과 손잡고 더 다양한 분야의 서비스 기능을 추가할 것으로 기대되고 있다.

그러나 SK텔레콤을 둘러싼 경쟁자들은 SK텔레콤의 독주를 바라만 보고 있지 않고 있다. KT는 아이폰 독점 공급을 계기로 SK텔레콤보다 먼저 3G 서비스를 전국적으로 개시한 데 이어, 모바일 텔레매틱스 서비스 시장에도 심혈을 기울이고 있다. SK텔레콤이 자동차가 고객에게 인도된 상태에서 이동통신 단말기를 통해 모바일 텔레매틱스 서비스를 제공하는 시장(After Market)에 주력하는 것과는 달리, LG U+는 국내 자동차 업계와 제휴하여 자동차 완성업체가 이미 차내에 장착한 텔레매틱스 기기를 통해 관련 서비스를 제공하는 시장(Before Market)에 초점을 두고 추격하고 있다.

비록 SK텔레콤이 모바일 텔레매틱스 분야의 차세대 컨버전스 서비스인 MIV를 독자적으로 개발하여 이 분야에서 시장 선도 위치에 있지만 이것을 통해 경쟁적 우위를 확보하는 것은 별개의 과제가 아닐 수 없다. 현재 개발된 MIV는 중국에서 고급 승용차를 소유하고 있는 고소득층의 고객들에게만 서비스를 제공하고 있어 제한적일 수 밖에 없다. 따라서 본

1) MVNO : Mobile Virtual Network Operator, 가상이동통신망사업자로 이동통신서비스를 제공하기 위해 필수적인 주파수를 보유하지 않고, 주파수를 보유하고 있는 이동통신망사업자(Mobile Network Operator: MNO)의 망을 통해 독자적인 이동통신서비스를 제공하는 사업자.

2) LBS((Location Based Service, 위치기반서비스) : 유무선 통신망으로 획득한 위치 정보를 통해 이용자에게 콘텐츠를 제공하는 서비스. 이동전화, GPS(Global Positioning System), 차내 GIS(Geographic Information Systems)등 다양한 정보 단말의 위치를 인식하여 사용자의 위치와 관련된 정보를 제공함

격적인 상용화를 위한 개발에 더 많은 노력이 필요하다. 그러나 과거 SK텔레콤이 제공하였던 NATE Drive나 T-Map의 경우와 같은 동일한 동기와 접근방식으로 MIV의 본격적인 상용화를 시도하는 것은 충분하지 않다고 보인다. NATE Drive와 T-Map의 경우 서비스의 컨버전스 수준이 낮고 개발 당시 경쟁이 치열하진 않았고 고객의 욕구도 그렇게 불확실하지 않았지만, MIV는 높은 컨버전스 수준을 갖고 있으면서 치열한 경쟁상황에 직면해 있고, 더욱이 고객의 진정한 욕구를 파악하는 것이 이전보다 훨씬 어려워졌기 때문이다.

최근 SK텔레콤은 경영자원의 효율적 배분을 통한 사업경쟁력을 강화하고, 신속한 시장 변화 대응을 통한 글로벌 경쟁력을 강화하는 차원에서 SK플래닛(Planet)이라는 자회사를 설립하고, 기존 T Map과 MIV 담당 업무를 이관하는 조치를 취하였다. 과거에는 텔레매틱스 서비스 사업에 이익이 발생되지 않더라도 SK텔레콤의 중장기적 지원 하에 텔레매틱스 서비스 제공을 지속시킬 수 있었지만, 향후 SK플래닛의 텔레매틱스 서비스 사업은 이전처럼 SK텔레콤 경영층의 전폭적인 지원을 받기가 어렵게 되었다. 당장 생존 차원에서 자체적으로 지속적인 이익을 실현시켜야 하는 상황에 놓이게 된 것이다.

현재 T Map과 상용화를 눈앞에 둔 MIV 개발을 담당하는 팀원 모두 향후 텔레매틱스 서비스 사업에서 어떠한 전략으로 경쟁우위를 지속시키고 이익을 실현시켜야 하는지를 생각하면 앞이 캄캄하다. 실행 계획을 수립하기에 앞서, 새로 중책을 맡은 정팀장은 텔레매틱스 서비스 사업의 본질을 이해하기 위해 과거 SK에서 개발한 텔레매틱스 서비스사업 전략의

변화와 과정을 꼼꼼이 생각해 보기로 하였다.

## II. 텔레매틱스 산업 소개

### 2.1 텔레매틱스 산업의 정의와 전망

텔레매틱스(Telematics)는 Telecommunication과 Informatics의 합성어로서, 1978년 프랑스의 Simon Nora와 Alain Minc가 'L' minformatization de la Societe'(The Computerization of Society)에서 컴퓨터 보급이 대중화되고 강력한 글로벌 통신 매체가 등장해 수많은 커뮤니케이션이 일어나는 새로운 패러다임의 사회현상을 Telematique 즉, 'Telematics'라고 지칭한 데서 유래되었다. 기존 텔레매틱스는 지능형 교통시스템<sup>3)</sup>의 하부 개념으로 도로상의 안전, 교통체증의 완화 등을 주요 목적으로 차량에서 다양한 정보에 접근하고 활용하는데 한정되어 있었다. 그러나 IT산업이 발전하면서 텔레매틱스의 범위는 이동통신, 위치 정보와 무선 통신망을 이용한 교통 안내, 긴급 구조, 인포테인먼트,<sup>4)</sup> 차량 진단 및 원격 제어 등의 다양한 서비스까지 확대되어 가고 있다.

국내 텔레매틱스 산업의 경쟁 구도는 자동차 제조업체, 이동통신사, 자동차 내비게이션 시스템 전문업체 간의 삼각 구도로 형성되어 있다. 그러나 실질적으로, 서비스 구축 투자비와 고정 운영비로 인해 이동통신사와 자동차 제조업체 두 축만을 중심으로 텔레매틱스 산업이 발전하고 있다. 이에 따라 국내

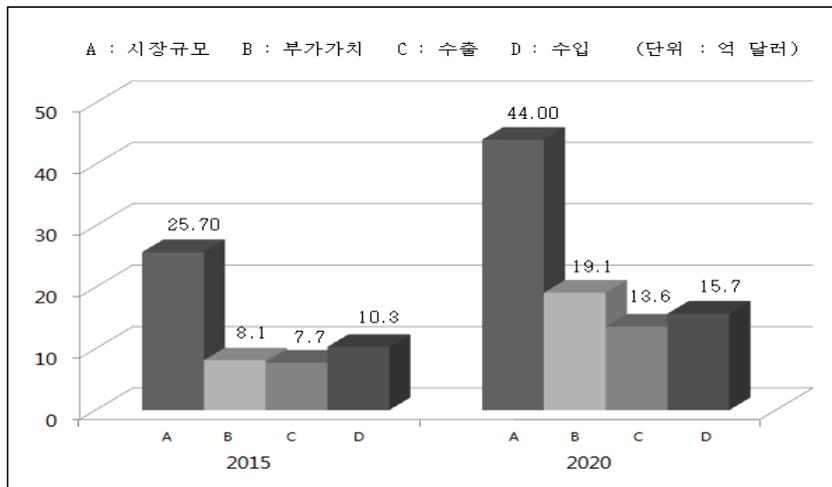
3) ITS(Intelligent Transportation System, 지능형 교통시스템) : 도로 및 교통관리, 교통정보 제공, 대중교통 및 화물 차량의 운영 등 교통의 전 분야에 걸쳐 정보통신기술, 센서 및 제어기술을 접목함으로써 교통의 효율화와 물류 비용 절감을 목적으로 함. 자동요금징수, 자동화도로시스템 등의 교통과 도로 중심영역과 GPS를 활용한 위치정보와의 결합을 통해 운전자에게 주변 지형과 각종 정보를 제공하는 LBS적인 성격이 추가됨.

4) Infotainment(인포테인먼트) : 정보(Information)와 오락(Entertainment)의 결합어로서 정보혁명의 성과물을 실생활에 이용하면 인류의 삶을 혁신적으로 재미있고 즐겁고 안락하고 풍요롭게 만들 수 있다는 것을 의미함.

텔레매틱스 시장은 크게 (1) Before Market과 (2) After Market으로 구분된다. Before Market에서는 대부분 자동차 업계를 중심으로 자동차 출시 이전에 자동차 제조업체가 텔레매틱스 단말기를 옵션으로 탑재하여 차량 진단 및 안전 관련 서비스를 제공하는 반면, After Market에서는 이동통신 서비스 업체를 중심으로 차량 출고 후 고객이 필요에 의해 장착한 텔레매틱스 단말기 혹은 고객 소유 휴대폰 등을 통해 다양한 텔레매틱스 관련 서비스를 제공한다. 유럽, 미국, 일본의 텔레매틱스 산업에서는 자동차 업계를 중심으로 자동차 업체가 별도의 텔레매틱스 서비스 회사를 설립하여 관련 서비스를 제공하는 경우가 많으나, 국내에서는 Before Market과 After Market에서 이동통신 업체와 자동차 업체가 서로 협력하고 있다.

국내 텔레매틱스 산업은 유럽, 미국 및 일본에 비해 뒤늦게 시작되었으나, 세계 최고 수준의 이동통

신 기술과 높은 이동통신 서비스 이용률, 초고속 통신망과 높은 인터넷 보급률, 인공위성 위치확인 시스템(GPS)의 발전과 같은 첨단 IT 인프라, 세계 상위권의 기술을 가진 자동차 산업과 높은 자동차 보급률, 그리고 국내 운전자들의 연평균 800시간의 높은 자동차 운전 시간 등으로 무한한 성장잠재력을 가지고 있다. 정부도 2004년에 IT839<sup>5)</sup>를 발표하면서 텔레매틱스 산업을 신 성장 동력 산업으로 선정하고 이를 위한 다양한 정책을 추진하고 있다. 한편 스마트폰의 이용 확산은 국내 텔레매틱스 산업의 발전 전망을 밝게 해주고 있다. 기존의 텔레매틱스 서비스와 스마트폰의 애플리케이션들을 결합하여 스마트폰 안에서 차량 진단 및 원격 제어 서비스와 다양한 엔터테인먼트 서비스를 제공받을 수 있어, 이른바 '휴대폰 안의 자동차'를 구현할 수 있기 때문이다. <그림 1>은 향후 국내 텔레매틱스 시장 규모가 매우 크게 증대될 것임을 보여 주고 있다.



출처: 유현선(2007)

1) 국내 텔레매틱스의 시장범위는 내비게이션 시스템과 단말기, 그리고 텔레매틱스 서비스를 모두 포함시켰으며, 자동차 차체부문은 시장범위 규모에서 제외되었다.

<그림 1> 국내 텔레매틱스 시장 전망<sup>1)</sup>

5) IT839 전략 : 2004년 정보통신부에서 발표한, 대한민국의 국민 소득을 2만 달러로 올리기 위해 IT 산업 분야의 신 성장 동력을 뒷받침하기 위한 전략으로 8은 '8대 신규 서비스', 3은 '3대 첨단 인프라', 그리고 9는 IT부분의 '9개 신 성장 동력'을 지칭함.

## 2.2 국내 이동통신 서비스 업체의 텔레매틱스 사업 경쟁 현황

### 2.2.1 KT

KT는 텔레매틱스 사업을 효과적으로 수행하기 위해 대우자동차, 쌍용자동차, 현대·기아자동차 등의 자동차 제조사, 단말기 업체, 주요 SI(System Integration)업체, 콘텐츠 제공업체 등과 협력 관계를 구축하여 왔다. 특히 KT는 자동차의 라이프사이클과 이동통신망의 라이프사이클을 조화롭게 일치시켜 고객에게 최적의 서비스를 제공하는데 목표를 두고 자동차 제조사와의 협력을 적극적으로 추진하고 있다.

KT는 초기에 쌍용자동차와의 제휴를 통해 텔레매틱스 산업의 Before Market에 진출하고, CDMA 2000 1x EV-DO망을 활용한 그래픽 환경의 차별화된 콘텐츠를 제공했다. 또한 KT는 삼성화재가 자사 보험고객을 대상으로 자동차 내에 설치한 무선통신 모듈을 이용하여 교통사고 발생시, 즉시 구조 활동을 펼치는 현장 출동 서비스를 위해 고안한 '애니넷'에 동참하기도 하였다.

한편 2004년 5월부터 KT는 길 안내를 비롯한 안전 운행 정보를 제공하는 'K-ways'를 선보이며 본격적으로 After Market에 참여하기 시작하였다. K-ways는 휴대폰 기반에서 항법용 지도가 표시되어 길안내를 제공하는 텔레매틱스 서비스로, KT는 이 서비스 개발을 위해 휴대폰 단말기 제조사인 삼성전자를 비롯하여 항법용 지도업체, 교통정보 제공사업자 등과 연구개발을 추진했다.

또한, 2009년에 KT가 현대·기아자동차와 제휴 협정을 맺고 '월드 IT쇼 2009'에서 휴대폰을 통한 차량 원격 진단 및 제어 서비스인 'SHOW 현대차 모바일 서비스'기술을 시연하였다. SHOW 현대차 모바일 서비스는 휴대폰을 이용해 키가 없이도 자동

차 문을 열고 잠그거나 사이드미러를 접고 펴는 등의 기능이 가능하고 엔진 및 변속기 등에 대한 진단을 통해 차량 이상 여부를 실시간으로 확인할 수 있는 텔레매틱스 서비스이었다. 그리고 KT는 2012년부터 출시되는 현대·기아자동차의 최고급 차량에 KT의 3W(WIBRO, WCDMA, Wi-Fi) 통신이 탑재된 고속 텔레매틱스 서비스를 제공할 예정이다.

### 2.2.2 LG U+

LG U+의 전신인 LG텔레콤은 2000년도부터 현대·기아자동차와 제휴하여 텔레매틱스 산업의 Before Market에 전략적 초점을 맞추고, 실시간 교통 정보 서비스 제공 업체인 로티스의 유상 증자에 공동으로 참여하여 2002년에 텔레매틱스 센터를 구축했다. 또한 LG텔레콤과 현대·기아자동차는 2003년에 현대·기아자동차가 에쿠스를 비롯한 10여종의 승용차에 텔레매틱스 단말기를 제공하고 'MOZEN'이라는 브랜드명의 서비스를 제공하였다. MOZEN은 LG텔레콤망을 이용하여 차량안에 설치된 단말기가 긴급전화(SOS콜), 도난차량 추적, 실시간 교통 정보, 길안내, 뉴스, 날씨, 증권, 생활 정보 등 무선인터넷 서비스와 24시간 상담원 연결 등의 다양한 콘텐츠를 제공하는 서비스이었다. 그 후에도 LG텔레콤과 현대·기아자동차는 중대형 승용차에 이어 RV(Recreational Vehicle)에도 텔레매틱스 사업을 공동으로 실시하고, 8톤 이상 트럭을 비롯한 상용차에까지 사업을 확대하였다.

한편 LG텔레콤은 After Market에도 진출을 시도하기도 하였다. 2004년에 LG텔레콤은 현대모비스와 제휴하고, 무선인터넷 ez-i를 통해 접속 가능한 'ez-Drive'를 출시하였다. ez-Drive는 길 안내, 교통 정보, 긴급 구난, 도난 추적, 지역 정보 등의 서비스를 제공하였는데, 기존 휴대폰 기반의 2차원 평면 영상의 길안내 서비스와는 달리 3차원 입체 영

상을 지원하며 문자 입력 방식과 동시에 음성 인식 방식도 제공했다.

### 2.3 국내 자동차 업계의 텔레매틱스 사업 현황

국내 자동차업계의 텔레매틱스 사업은 대우자동차(현 GM Korea)가 2001년 11월 '드림넷'이라는 브랜드를 Before Market에 첫 선을 보이면서 시작되었다. 드림넷은 GPS와 이동통신 서비스를 바탕으로 교통·지리 정보를 비롯해 중요한 생활 정보를 전하는 공동으로 개발한 텔레매틱스 시스템이다. 대우자동차의 드림넷은 GM의 Onstar를 벤치마킹한 결과물로, 고객의 차량에 이동전화기 겸용 단말기를 장착, 차량의 위치를 자동으로 파악해 상황센터의 상담원이 고객에게 사고 및 도난감지, 긴급구난, 주행경로 안내 등을 실시간으로 제공하며, 주로 보안과 안전 등의 서비스에 초점을 맞춘 음성 정보 위주의 서비스이었다.

현대·기아자동차의 텔레매틱스는 1996년에 사고 기록 및 추적 시스템을 연구하면서 기초를 다지게 되었다. 본격적인 서비스는 앞에서 기술하였듯이, 2003년 휴대전화 단말기 키트, 화면 등이 모두 내장된 형태로 LG텔레콤의 무선망을 활용한 MOZEN을 출시하면서 이루어졌다. 그 후 적용 차량의 범위를 확대하여 뉴그랜저 XG와 뉴EF 쏘나타, 리갈 등 3개 차종을 대상으로 서비스를 시작해 에쿠스, 오피러스, 쏘타페, 쏘렌토 등 대형 승용차와 레저용차량(RV)으로 서비스를 점차 확대하였다.

르노삼성자동차는 오래전부터 지능형 정보 내비게이션 시스템을 SM시리즈에 장착하여 위성 DMB 등 첨단 서비스를 통한 차별화 전략을 추진하였다. 2003년부터는 삼성전자, SK텔레콤, TU미디어(현 SK 브로드밴드) 등과 전략적 제휴를 맺고 텔레매틱스 산업 공략에 적극적으로 나섰다. 특히 SK텔레콤과 제휴를 통해 NATE Drive의 통신망으로 길안

내, 교통정보, 주변 시설물 찾기, 긴급 구난 서비스, 생활 정보 등 다양한 서비스를 제공하는 차량 일체형 텔레매틱스 서비스를 SM시리즈에 적용하고 있다.

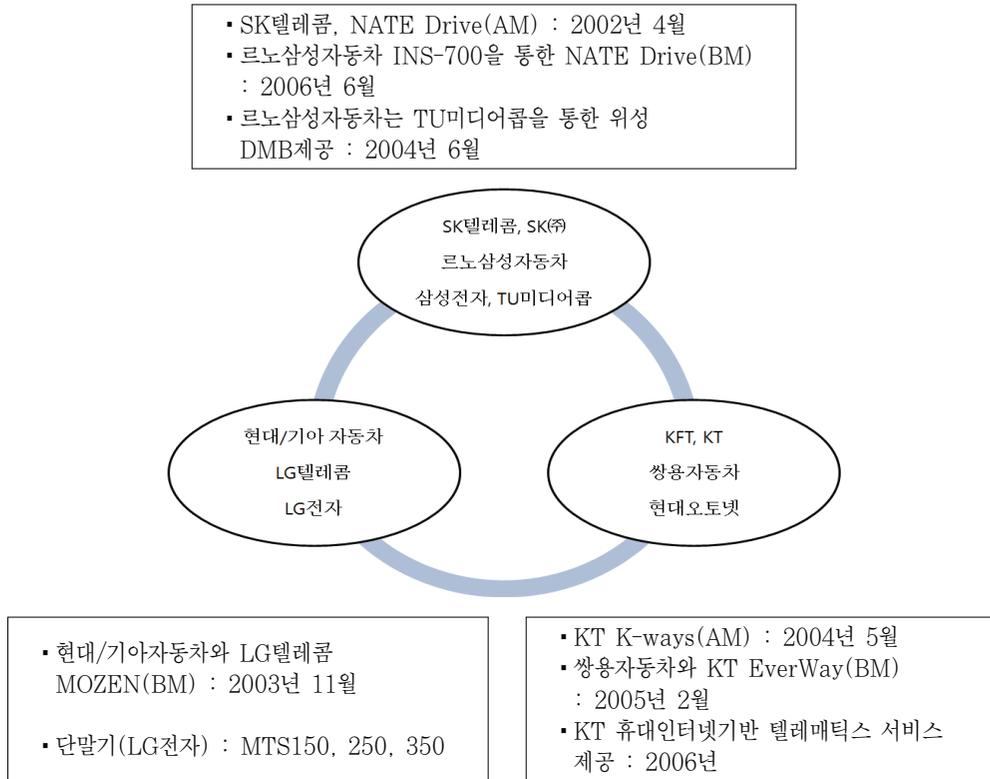
쌍용자동차는 단말기 및 단말기 인터페이스 개발 등을 추진하는 한편, KT에게는 무선통신망과 서비스 센터 구축 및 운영을 담당하게 하고, 고급 승용차 체어맨과 SUV 렉스턴에 선택 사양으로 설치하였다. 또한 2002년부터 연구 개발을 시작하여 2005년 시장에 첫 선을 보인 멀티미디어 중심의 텔레매틱스 서비스 'EverWay'는 파트너인 KT가 통신망 제공, 서비스 개발, 정보 센터 운영 등 텔레매틱스 서비스의 중추적 역할을 담당하고 현대오토넷이 단말기 개발 및 공급을 책임지며 이너큐브가 텔레매틱스 정보 센터 구축 및 솔루션 개발을 맡는 체제로 운영되고 있다. 다음의 <그림 2>은 2007년을 기준으로 국내 텔레매틱스 사업자들의 제휴 현황을 보여주고 있다.

## III. SK텔레콤의 텔레매틱스 서비스 개발 전략의 변화

### 3.1 NATE Drive

#### 3.1.1 개발동기와 차별적 가치

SK텔레콤은 1990년대 후반부터 미래의 수익원 확보를 위해 많은 노력을 기울이기 시작하였다. 그동안 SK텔레콤은 전통적인 수익 모델인 통신사업에 지속적으로 기울 것인가 아니면 디지털 컨버전스 패러다임 하에 다각화를 선택할 것인가에 대한 열띤 토론이 밤낮으로 이어졌다. 그러나 SK텔레콤 내부에서 마땅히 새로운 수익 사업을 찾기가 쉽지 않았다.



출처: KOTBA(2007)

〈그림 2〉 국내 텔레매틱스 사업자들의 제휴 관계 (2007년 기준)

SK텔레콤의 텔레매틱스 사업 진출은 SK그룹 최고경영층이 Top-down 방식으로 결정하여 이루어졌다. 2000년대 들어오면서 SK그룹의 최고경영층은 관계사들 간의 시너지를 극대화하는 사업기회를 발굴한다는 차원에서 SK(주)가 1990년대 중반부터 시작한 내비게이션 단말기 사업과 기존의 SK텔레콤의 이동통신 사업을 결합하여 텔레매틱스 사업을 추진할 것을 신속히 결정한 것이다.

SK그룹 차원의 텔레매틱스 사업 진출 결정은 관계사인 SK텔레콤과 SK(주) 모두에게 유익한 결정이었다. SK텔레콤 입장에서는 미래의 수익원을 확보한다는 측면에서 긍정적이었고, SK(주) 입장에서는 그 동안 기대 이하의 수익을 기록하던 전통 내비게이션 단말기 사업에서 손을 떼고 새로운 텔레매틱

스 시장 개척에 동참할 수 있었기 때문이다. 이러한 배경에서 SK텔레콤은 2002년 2월에 내비게이션, GPS, 안테나, 마이크, 휴대폰을 융합한 NATE Drive 1세대 제품을 시장에 출시하였다. 그리고 2004년에 NATE Drive 2세대, 2005년에는 3세대 NATE Drive를 출시하였다. 〈그림 3〉은 3세대 NATE Drive 화면을 보여 주고 있다.

SK텔레콤이 역점을 두었던 NATE Drive의 차별적 가치에 대해 송팀장은 다음과 같이 설명하고 있다.

2000년대 초반 내비게이션 단말기가 최고 200만원까지 호가 하던 시기에, SK텔레콤 내부에서는 휴대폰을 이용하여 내비게이션 시장에 진출하면 회사이미지 제고뿐만 아니라 수익도 얻을 수 있을 것으로 예상하였습니다. 당시 경쟁 이동통신 업체들 중 텔레매틱스 서



〈그림 3〉 3세대 NATE Drive 화면

비스를 제공한 업체가 전무하였기 때문에, 충분히 수익이 발생할 것으로 확신한 것입니다. 그래서 NATE Drive 서비스의 차별적 가치를, 휴대폰의 휴대성 이점을 강조하여 휴대폰을 이용한 운전 중 혹은 보행 중에 “모르는 길 찾기”로 정하였습니다. 이러한 서비스 컨셉은 당시 고객 조사를 통해서 설정한 것이 아니라 SK텔레콤 내부 직원들이 수립한 것이었습니다.

### 3.1.2 개발방식

SK텔레콤의 NATE Drive 개발 과정은 순탄하지 않았다. 우선 정부의 텔레매틱스 산업에 대한 정책이 명확하게 수립되어 있지 않았으며, 국내 고객들에게도 텔레매틱스 개념은 매우 생소한 것이었다. 따라서 SK텔레콤의 해당부서 임직원들은 적합한 서비스 컨셉을 찾기가 어려웠다. 단지 기술적으로 여러 대안들을 만들어 놓고 각 대안들의 시장 가능성을 조심스럽게 점검해 보는 것이었다. 전반적으로 기술담당 직원들의 주도하에 제품개발 노력이 이루어진 것이다. 초창기 SK텔레콤은 시범적으로 다음의 3가지 유형의 단말기 - e-Navi(차량 전용 단말기), s-Navi(차량 진단과 추적 등의 안전 기능을 갖춘 단말기), v-Navi(이동 전화 단말기를 활용한 형태) -를 개발하였다.

그러나 이들 단말기들의 성과는 기대에 미치지 못

하였다. e-Navi와 s-Navi는 차량에 장착하기 위해서 많은 비용을 지불해야 하기 내부적으로 시장 출시 전에 사장(死藏)되었고, 이동전화 단말기를 이용하는 v-Navi만 시장에 출시되었다. 그렇지만 v-Navi 역시 이동전화 단말기 외에 내비게이션 단말기, GPS, 거치대와 마이크를 포함한 키트를 별도로 차량에 장착하여야 하고, 적용이 가능한 이동 전화 기종도 제한적이었기 때문에 결국 시장에서 성공을 거두지 못하였다.

그러나 황무지와 같은 초기개발 과정에서 밤낮으로 피나는 연구개발 노력에 힘입어 SK텔레콤은 개발시작 1년만인 2002년에 NATE Drive를 출시하는데 성공하였다. NATE Drive는 이동전화 단말기와 내비게이션 키트를 통합한 폰 일체형의 최초 모바일 텔레매틱스 제품이었다. 즉, 시장에 널리 보급되어 이미 소비자에게 익숙한 휴대폰과 차량용 내비게이션 제품의 결합으로 이루어진 모바일 텔레매틱스의 초기 컨버전스 제품이었다. 그리고 이것은 국내 텔레매틱스 산업의 70~80%를 점유하는 성공을 거두게 되었는데, 2004년 기준으로 30만 명 이상의 가입자를 유치하였다.

그 후 SK텔레콤은 2004년 6월에 NATE Drive 2세대를 시장에 출시하여 50만 명의 가입자를 확보하였으며, 2005년 8월에는 이동성을 강화시키고 다

양한 부가 서비스를 추가시킨 NATE Drive 3세대를 출시하였다. NATE Drive에서 제공되는 기능 및 서비스에는 ① 길안내 서비스와 실시간 교통정보 서비스를 비롯하여 ② 배터리 충전, 타이어 교체, 비상 급유, 긴급 구난 등을 무료로 제공받을 수 있는 긴급서비스와 ③ 주행 중 과속 감지 장치 앞에서의 급감속 방지, 위험 구간의 사고 예방을 액정 화면과 음성으로 알려주는 안전 운전 도우미가 있었다. 그 외에도 ④ NATE Drive 회원이 추가 비용 없이 가입할 수 있는 멤버십 프로그램으로 주유 할인, 엔진 오일 무료 교체, 경정비 서비스 등을 받을 수 있는 오토리더스 서비스를 제공하였다.

### 3.1.3 경쟁

SK텔레콤이 NATE Drive 텔레매틱스 사업을 시작하던 초기 단계만 하더라도 경쟁자가 없었다. 그러나 정부가 IT산업 인프라 구축에 많은 자원을 투입하기 시작하면서 내비게이션 전문생산 업체들 뿐 아니라 이동통신 업체들도 텔레매틱스 사업 경쟁에 본격적으로 참여하기 시작하였다. 특히 완성차 업체들이 단말기를 자동차 내에 미리 장착하는 방식을 취하는 Before Market에 관심을 가지면서 서서히 텔레매틱스 산업 경쟁이 치열해지기 시작하였다.

KT는 2004년 이전에는 자사의 이동 통신망을 쌍용자동차에 제공하면서 텔레매틱스 서비스 사업에 소극적으로 참여하였으나, 2004년 5월에 자체 제작

한 지도를 이용하여 'K-ways'라는 서비스를 가지고 After Market에 본격적으로 진출하기 시작하였다. LG텔레콤도 KT와 유사하게, 2004년도 초반까지는 현대·기아자동차와 제휴하여 텔레매틱스 산업의 Before Market에서 'MOZEN'이라는 브랜드명의 텔레매틱스 서비스를 제공하였다. 그러나 2004년 후반부터는 'ez-Drive'서비스를 출시하여 After Market에 본격적으로 진출함으로써 서비스 경쟁에 가세하였다.

현대·기아자동차는 앞서 설명한 'MOZEN'을 2003년에 출시하면서 텔레매틱스 산업의 Before Market에 진출하였다. 르노삼성자동차는 2006년에 SK텔레콤과 제휴하여 NATE Drive를 자동차 출시 전에 장착하기 시작하였고, 쌍용자동차는 2005년에 국내 최초로 멀티미디어 중심의 텔레매틱스 시스템인 'EverWay'를 개발하여 차체에 장착하기 시작하였다. <그림 4>는 EverWay와 MOZEN의 초기 화면을 보여 주고 있다

### 3.1.4 과제

<표 1>은 2004년 12월부터 2006년 12월 까지 국내 텔레매틱스의 After Market과 Before Market을 포함한 서비스 가입자 수 현황을 보여 주고 있다. 이 표에서 보는 바와 같이 SK텔레콤의 NATE Drive 서비스 가입자 수는 전체 가입자 수의 80% 이상을 점유하였다. 이러한 결과는 SK텔레콤이 국



<그림 4> EverWay와 MOZEN의 초기 화면

내 텔레매틱스 서비스 시장에서 시장을 선도하며 확고한 위치를 차지하고 있음을 시사해 주고 있다.

그러나 NATE Drive는 휴대폰 자체의 가격이 상당히 고가인데다 그 기종도 한정적이고, 고객들은 NATE Drive 접속 및 추가 서비스 이용 시 패킷당 요금을 별도로 지불하여야 하는 등 많은 부담을 느끼고 있었다. 또한 기술적으로 NATE Drive는 GPS와 핸드프리 기능이 포함되어 있는 별도의 드라이브 키트를 필요로 하였고 내비게이션 전문 제품들에 비해 조작이 복잡하였다. 그리고 일부 교차로나 고속도로 등에서 상대적으로 오작동 현상이 자주 나타나 정확성이 떨어지는 문제점이 종종 지적되었으며, 휴대폰의 좁은 화면은 고객에게 답답함을 느끼게 만들었다.

고객의 입장에서는 NATE Drive를 설치하고 이용하는데 고비용을 지불해야 하기 때문에, 적게 사용하거나 사용하지 않게 되는 상황이 발생하게 되었고 이는 기업의 수익으로 반영되어 SK텔레콤 기업 내부의 입장에서는 투자 대비 수익 저조라는 문제점을 해결해야만 했다. 또한 기술적 측면에서 길안내 정보 오류를 줄이고 지도의 정밀성을 높여서 고객의 신뢰를 확보하는 것이 급선무로 대두 되었다.

### 3.2 T Map

#### 3.2.1 개발동기와 차별적 가치

SK텔레콤의 NATE Drive가 시장을 선점하는 데는 성공하였지만, 기술적으로 불완전하여 보완이 절실히 필요한 상황에 놓이게 되었다. 또한 당시 휴대폰을 이용한 무선인터넷은 고비용이었기 때문에 전체 휴대폰 이용자 4,000만 명 중 무선인터넷을 사용하는 이용자는 겨우 200만 명에 불과하였고, NATE Drive사용자는 더욱 적었다. 따라서 SK텔레콤 내부적으로 NATE Drive의 저조한 수입 때문에 사업의 추진에 의문을 제기하기도 했다. '수익률이 저조한 사업을 앞으로 어떻게 이끌어 나갈 것이냐' 하는 문제를 극복하기 위한 방안이 마련되어야 했다. 더욱이 내비게이션 기기 전문 생산업체들이 정확도와 부가 서비스 측면에서 한층 더 나아진 내비게이션 제품들을 출시함에 따라 경쟁이 가속화되었다. 이러한 상황에서, SK텔레콤은 2003년 이후부터 지속적으로 다음 단계로 진화하기 위한 서비스 개발에 힘을 쏟았다. SK텔레콤 내부적으로 다음과 같은 개발동기를 갖고 차기 모바일 텔레매틱스 서비스 개발에 노력을 기울였다.

〈표 1〉 국내 텔레매틱스 서비스 가입자 수 현황 (2004년부터 2006년까지)

단위: 명

구분		2004. 12	2005. 6	2005. 12	2006. 6	2006. 12
AM	SKT	268,000	299,676	490,000	485,000	602,981
	KTF	19,500	25,000	50,000	100,000	131,000
	LGT	5,000	6,000	5,000	4,550	4,000
	AM계	292,500	330,676	545,000	589,550	737,981
BM	Mozen	2,500	2,600	6,500	11,450	14,155
	Everway	200	400	500	984	1,410
	BM계	2,700	3,000	7,000	12,434	15,565
합계		295,200	333,676	552,000	601,984	753,546

출처: KOTBA(2007)

T Map 개발을 계획하는 시점에서 우리 직원들이 크게 고려한 사항은 고객의 욕구를 최대한 수용하자는 것이었습니다. 일련의 고객 조사에서 고객들은 단순히 “모르는 길 찾기”에서 “모르는 길도 빨리 갈 뿐 만 아니라 운전 중에서도 기존 포털 사이트들이 지도위에서 제공하는 레저, 오락 및 생활 정보 서비스와 유사한 서비스를 제공받기를 원하고 있음”을 발견하였습니다. 그래서 우리는 수익률을 제고시키기 위해 NATE Drive 보다 “더 빠른 교통정보 서비스를 제공하는 한편, 어떻게 하면 고객이 핸드폰을 이용하면서 엔터테인먼트를 즐길 수 있게 할 수 있을까? 어떤 방식으로 지도 위에서 고객을 즐겁게 해 줄 수 있을까?” 하는 것에 더 주안점을 두고 개발에 심혈을 기울였습니다.

(T Map 담당팀장과의 인터뷰 내용)

SK텔레콤은 NATE Drive가 가지고 있는 고비용 문제점 등을 해결하기 위해 오랜 기간 동안 각고의 노력을 기울인 결과, 2007년에 T Map을 시장에 출시하였다. T Map은 무제한 요금제를 실행하고 기존 NATE Drive의 기본적인 길 찾기 기능을 대폭 개선하여 교통 정체를 고려한 빠른 길 찾기 서비스를 제공하며, 차량형 내비게이션에는 없는 쌍방향 통신 서비스와 지도위에서 고객의 관심(POI, Point of Interest)을 끌어 낼 수 있는 차별적 서비스를 제공하는 텔레매틱스 서비스이었다. 지원 기

도 내비게이션 내장형 폰에서 스마트폰까지 확장되었다. <그림 5>는 T Map의 주요 화면을 보여 주고 있다.

### 3.2.2 개발방식

SK텔레콤의 T Map 개발 관리방식은 기존의 최고경영층이 주도하고 엔지니어 중심의 접근 방법을 넘어서서, 전문가 조사, 고객 리서치, 휴대폰 단말기 제조사와의 제휴, 외부 기술 도입, 고객센터 사이트 등 다양한 방법을 활용하였다. 또한 고객에게 보다는 서비스를 제공하기 위해 기술 개발은 SK텔레콤 본사가 담당하고 고객 관리와 서비스 제공, 협력 기업과의 조정 업무는 본사 차원에서 신설된 ‘마케팅 엔컴퍼니’에서 담당하게 하였다.

신제품 출시 전에는 고객에게 일정기간 무료사용 기회를 주는 Beta test를 통해 고객의 요구를 지속적으로 수용하였다. 먼저 SK텔레콤은 무선인터넷의 고비용 문제를 2007년부터 국내에 도입된 스마트폰의 해외 기술 플랫폼을 활용하여 해결하였다. 그리고 휴대폰 단말기 제조업체들과의 긴밀한 협력을 통해 단말기 원가를 절감함으로써 고객이 지불해야 하는 가격 부담을 줄이기 위해 노력하였고, 서비스 품



<그림 5> T Map의 주요 화면

질을 향상시키기 위해 가격, 브랜드, 품질 등 개별 항목에 대한 마케팅 조사를 전문가와 고객을 대상으로 시행하여 서비스 개선을 시도하였다. 이때 실시한 고객조사 결과에서 SK텔레콤은 고객들이 휴대폰 단말기 가격을 낮추는 대신 텔레매틱스 서비스 사용에 따른 인터넷 비용을 줄여주는 것을 원하고 있음을 발견하였다.

NATE Drive가 '모르는 길 찾기'라는 단순한 고객욕구 충족에 주력하였다면, T Map은 '모르는 길도 빨리 가고 막히는 길은 피해가기'라는 보다 진화된 고객 욕구 만족에 초점을 맞추었다. 이를 위해 T Map은 정확하고 포괄적인 교통 상황을 반영할 수 있도록 총 35,000대의 차량을 활용해 교통 정보를 수집하였으며, 이와 별도로 교통 방송, 제보 전화, CCTV 분석 등을 통해 실시간으로 정체구역을 파악하였다. 또한 T Map은 직접 자동차를 운전하는 운전자 뿐 아니라 버스, 지하철, 도보 등을 활용하는 보행자를 기준으로 빠른 길과 교통수단, 도착 시간을 안내해주는 서비스까지 지원하였다.

특히, NATE Drive와 비교하여 T Map의 가장 큰 특징은 고객 욕구를 최대한 수용하고자 한 점이다. SK텔레콤은 고객센터 사이트를 마련하여 고객들이 T Map서비스에 대해 자발적으로 의견을 개진하도록 하고 고객 간 커뮤니케이션을 적극 유도하였다. SK텔레콤은 여기서 만들어진 이른바 UCC(User Created Contents)를 통해 고객의 요구를 적극 반영한 서비스 개선을 이룩하였다. 일례로 T Map은 기존 포털 사이트에서 제공되는 맛집 찾기 서비스와는 차별화 되게, 고객이 휴대폰을 이용하여 제한한 쌍방향 정보를 활용하여 관련 콘텐츠를 1차, 2차, 3차 정보로 분류함으로써 전화 번호, 상호 명, 메뉴, 주차장 정보뿐 아니라 맛집 평가 콘텐츠도 함께 제공하였다.

### 3.2.3 경쟁

T Map의 출시는 경쟁 이동통신사들이 텔레매틱스 서비스 사업에 본격적으로 뛰어들게 만드는 계기를 마련해 주었다. KT는 SK텔레콤의 독주를 따라잡기 위해 2007년 이후 더욱 성능이 개선된 K-Way TPEG을 출시하여 맛집 및 여행 정보를 제공하였고, 더 나아가 iPhone에서 구동할 수 있는 '쇼내비' 애플리케이션을 출시하였다. 그리고 쇼내비에서 사용했던 기존의 지도 대신 KT 그룹 계열사가 각각 개발하던 10여개의 각종 지도를 하나로 통합해 자체 지도를 처음부터 새로 만드는 노력 끝에 'Olleh Navi'를 탄생시켰다. Olleh Navi는 아직 SK텔레콤의 T Map에는 못 미친다는 평가이지만, Wi-Fi나 3G 무선 통신 서비스를 통해 실시간으로 도로 정보를 자동 업데이트 해주는 장점이 있다. 한편, LG U+는 자체 개발 대신 내비게이션 애플리케이션 업체인 엠앤소프트(M&SOFT)와의 협력을 통해 'OZ Navi'를 출시하고 사용자층 확보에 나섰다. <그림 6>은 경쟁 이동통신 업체가 출시한 텔레매틱스 서비스화면 예를 보여 주고 있다.

모바일 텔레매틱스 서비스 경쟁이 본격적으로 시작되면서 경쟁 이동통신사들은 스마트폰 정액 요금 사용자들을 대상으로 텔레매틱스 서비스를 무료로 제공하고 있다. 무료 서비스를 하는 이유는 폭발적으로 성장하고 있는 위치기반 서비스(LBS) 시장을 선점하기 위해서이다. 정보통신산업협회에 따르면 지난 2008년 4,569억 원이었던 국내 위치기반 서비스 시장은 2011년에 1조 2,910억 원 이상을 기록할 것으로 전망되며, 연평균 41.3%의 높은 성장률이 기대되고 있다. 특히, 이동통신 업체들은 자체 제작한 지도를 기반으로 향후 텔레매틱스 서비스 범위를 모든 스마트폰 서비스에까지 확대할 계획이다. 소셜 네트워크 서비스(SNS)와 게임 등 각종 스마트폰 서비스들이 위치기반 서비스와 연동될 경우 막대



〈그림 6〉 KT의 Olleh Navi와 LG U+의 OZ Navi 화면

한 수익이 예상되기 때문이다.

국내 이동통신 기업들이 분주히 모바일 텔레매틱스 서비스를 준비하고 있는 동안, 기존 내비게이션 업체 역시 반격에 나섰다. 삼성전자의 갤럭시탭에 '아이나비3D'를 제공하고 있는 톱크웨어는 실시간 교통정보와 유가, 날씨, 운세 등 지도 정보를 기반으로 한 다양한 생활 정보를 제공할 준비를 갖추었다.

SK텔레콤이 T Map을 통해 모바일 텔레매틱스 서비스 시장을 주도할 무렵, 현대·기아자동차 그룹은 전 세계적 텔레매틱스 표준화 동향을 파악하고 텔레매틱스 플랫폼 구축에 나서기 시작하였다. 먼저, 현대·기아자동차는 마이크로소프트(MS)와 자동차용 정보기술(IT) 및 인포테인먼트 분야의 전략적 제휴 협력 계약을 체결하여 차량용 IT 플랫폼 개발에 나섰다. 현대·기아자동차와 MS는 가정용 컴퓨터(PC)의 운영체제(OS)인 '윈도'처럼 모든 자동차에서 일반적으로 사용되는 자동차용 IT 플랫폼을 공동으로 개발할 계획이다. 플랫폼이 개발되면 현재 부분적으로 자동차에 적용되고 있는 Car PC(일종의 컴퓨터로 자동차의 각종 전자장치를 통합적으로 제어할 수 있는 장치) 분야에서 경쟁력이 확보 될 것으로 기대하고 있다. MS가 윈도로 PC시장을 장악한 패턴을 참조하여, 자동차용 IT 플랫폼 개발이 이 분야의 표준으로 자리매김할 수 있을 것이라는

판단에서이다. 빌 게이츠 회장도 “소프트웨어를 핵심으로 하는 새로운 PC 형태의 기기를 차량에 적용해 혁신적인 정보, 통신, 엔터테인먼트 경험을 즐길 수 있는 기반을 제공하게 될 것”이라고 밝혔다. 투자 규모도 현대·기아자동차가 앞으로 5년간 모두 1억 6,600만 달러를, MS는 1억 1,300만 달러를 투자하기로 합의하였다.

### 3.2.4 과제

T Map은 SK텔레콤의 중요 수입원으로 자리 잡게 되었다. 2010년에 약 530만 명이 T Map에 가입하였으며, 2011년 말에 되면 가입자 수가 1,000만 명에 이를 것으로 전망하고 있다. 경쟁 이동통신 업체들이 T Map과 유사한 모바일 텔레매틱스 서비스를 출시하여 SK텔레콤을 추격하고 있지만, 기술과 서비스 품질 측면에서 못 미친다는 평가를 받고 있다. 다음의 인터뷰 내용은 이를 잘 기술해 주고 있다.

T Map은 기술, 고객 유지, 그리고 브랜드 이미지 측면에서 경쟁 이동통신사들이 모방하기 어려운 월등한 경쟁력을 갖추고 있습니다. 굳이 기술적인 측면에서만 보아도, KT의 Olleh Navi는 T Map의 85% 수준 정도로 평가할 수 있습니다. (삼성전자 소프트웨어 담당 부장)

자동차 완성업체의 경우도 이동통신 분야에서 취약점을 갖고 있기 때문에 텔레매틱스 기술을 활용한 위치기반 서비스 제공에 있어 SK텔레콤에 열세에 있다고 평가받고 있다. 그러나, T Map은 SK텔레콤의 강력한 이동통신 네트워크를 이용하여 교통정보 및 관련 위치 기반 서비스를 제공하고 있지만, 정작 자동차 자체와 연결된 네트워크에 쉽게 접근할 수 없어 자동차 완성업체가 주도하는 텔레매틱스 경쟁에서 장기적으로 볼 때 결코 유리한 위치에 있지 않다. 미국, 일본, 유럽에서 텔레매틱스 산업을 선도하는 기업들이 이동통신 업체가 아니라 자동차 완성업체인 이유는 자동차 완성업체들이 자동차 내부의 전기, 전자 장비를 쉽게 통제할 수 있는 네트워크를 보유하고 있기 때문이다. 따라서 향후 텔레매틱스 시스템의 플랫폼 개발 경쟁에서 자동차 완성차 업체들에 뒤떨어질 우려도 있다. 또한 소비자들의 기호는 계속해서 진화해 나가기 때문에, SK텔레콤은 현재의 T Map 서비스에 안주할 수 있는 상황이 아니었다.

### 3.3 MIV

#### 3.3.1 개발동기와 차별적 가치

SK텔레콤은 T Map의 성공으로 모바일 텔레매틱스 기술을 국내뿐 아니라 해외로까지 확장하고자 하였다. 오래전부터 SK텔레콤은 글로벌화를 추진하고 있었기 때문에, T Map의 해외 진출은 생소한 것이 아니었다. MIV 담당 팀장과의 아래 인터뷰내용에서도 이러한 자신감을 확인할 수 있었다.

T Map의 성공은 우리들에게 더 높은 컨버전스 산업으로 나아갈 수 있는 큰 자신감을 심어주었어요. 다음으로 우리는 모바일 텔레매틱스 기술을 가지고 세계시장으로 나가 보자는 계획을 차근차근 진행하게 되었습니다.

SK텔레콤이 선택한 T Map 해외 목표시장은 한국에 비해 기술 능력과 시장 성숙도가 낮고 시장 매력도가 높은 중국이었다. SK텔레콤은 중국에서 T Map의 기술을 활용한 모바일 텔레매틱스 사업의 타당성과 효율적 진입방법을 찾기 위해 전문가들로 구성된 조사팀을 구성하고 1년간 철저한 시장조사를 실시하였다. 일차 시장조사 결과, 비용 측면의 문제(이동통신업체, 고객, 중국 지도 업체의 이해 관계자 구조에서 비용 부담이 모두 통신업체에게 돌아가는 가치사슬), 중국 시장 통제의 어려움, 복잡한 중국 정부의 규제, 여행 산업의 미발달 등으로 내비게이션 기반이 중국 시장에서는 취약하다는 사실을 발견하였고, 본격적인 내비게이션 사업을 중국에서 추진하는 것은 너무 이르다는 결론을 내렸다.

그럼에도 불구하고 SK텔레콤이 중국 고객들의 욕구를 면밀하게 조사한 결과 중국 고객들은 높은 차량 도난율에 시달리고 있어 이를 해결해 줄 수 있는 차량관리 솔루션을 절실히 필요로 하고 있다는 사실을 발견하였다. 이러한 배경 하에서 SK텔레콤은 자동차의 안전과 보안(Safety & Security)을 기본으로 하고 여기에 드라이빙 효율(Driving Efficiency)을 추가하기로 결정하였다. 또한 운전 중에 있는 운전자를 관찰한 결과 운전자뿐 아니라 동승자에게 즐겁고 안락한 서비스 제공이 필요하다는 점을 발견하고 MIV를 개발하기 시작하였다. MIV를 오랫동안 담당해온 조매니저는 MIV의 차별적 가치에 대해 다음과 같이 설명하고 있다.

우리는 T Map를 뛰어 넘는 가치를 소비자에게 제공하고자 하였습니다. 어떻게 하면 운전자가 차량 관리를 수월하게 할 수 있을까? 그리고 비록 운전자는 운전 중이라 엔터테인먼트 등의 서비스를 즐길 수 없지만 어떻게 하면 동승자가 차 안에서 문화 서비스를 즐길 수 있을지를 고민하였습니다. 이러한 고민 끝에, 우리는 원격지에서 휴대폰 통신망(GSM/CDMA)을 이용하여 휴대폰으로 차량의 시동, 도어 개폐, Eco-driving 등 진

단을 수행하는 한편, 텔레매틱스 서비스 센터에서 멀티 미디어 (음악/영상) 파일을 휴대폰에서 즉시 다운받아 차량에 장착된 디스플레이에서 감상할 수 있도록 하는 MIV개발을 추진하게 되었습니다.

결국 SK텔레콤은 2009년 4월에 휴대전화로 자동차를 원격 제어할 수 있는 모바일 텔레매틱스 서비스인 MIV를 중국 상하이모터쇼에서 최초로 선보였고, 2010년 2월에는 스페인 바르셀로나에서 개막한 세계 최대 모바일 전시회인 '모바일 월드 콩그레스 (MWC: Mobile World Congress)'에서 MIV기술을 유럽에 처음 소개하며 관련 업계의 이목을 집중시켰다. <그림 7>는 MIV에서 구현되고 있는 화면들을 보여 주고 있다.

기존 텔레매틱스 서비스가 기본적으로 자동차와 이동통신망을 결합해 길 안내 혹은 위치 정보와 데이터 통신 등을 제공한 것이었다면, SK텔레콤의 MIV는 T Map 서비스를 제공하면서 쌓아온 경험과 기술 노하우를 산업 간 컨버전스에 적용시킨 결과이기 때문에 더욱 주목을 받는다. MIV는 길안내, 위치정보 뿐만 아니라 휴대전화를 통해 자동차 원격진

단 및 제어와 함께 각종 모바일 연동 엔터테인먼트 서비스를 즐길 수 있는 종합 모바일 텔레매틱스 서비스로 이동통신 산업과 자동차 산업이 융합한 진정한 의미의 텔레매틱스 상품이라고 할 수 있다.

### 3.3.2 개발방식

SK텔레콤의 MIV 개발 과정에는 T Map을 개발할 때와는 비교할 수 없을 정도로 많은 노력들이 투입되었다. 광범위한 고객 욕구조사는 물론이고 지역 전문가들을 대상으로 철저한 전문가 조사도 병행되었다. 특히 자동차 안전과 보안에 관한 관계 법령을 심도 깊게 조사하여 이동통신과 자동차의 컨버전스 사업을 추진하는데 법률적인 문제점이 없도록 세심한 주의를 기울였다.

MIV개발에서 주요 특징은 NATE Drive, T Map과는 달리 타 기업과의 전략적 제휴 빈도가 매우 높았으며, 제휴의 목적은 부족한 자원을 보완하기 위한 이유뿐 아니라 기술의 표준화를 달성하고자 하는 전략적 의도도 포함되었다. 일례로 2007년 SK텔레



<그림 7> MIV의 주요 화면

콤은 중국시장에서 모바일 텔레매틱스 서비스 사업을 추진을 위해 중국 광둥성 선진(深圳)에 있는 위치 확인 시스템(GPS) 전문 기업인 이아이까오신(伊高新)을 인수하였고, 상호 협력하여 2010년 12월에 중국에서 MIV를 상용화하였다. 그리고 SK텔레콤은 르노삼성자동차와 제휴하여 서울 모터쇼에서 모바일 텔레매틱스 시스템을 소개하였으며, 세계 1위 이동전화 브랜드인 노키아(Nokia)와 제휴하여 양사가 보유한 텔레매틱스 관련 기술 규격이 호환될 수 있도록 하여 모바일 텔레매틱스 기술의 표준화에도 노력을 기울였다.

내부적으로도 SK텔레콤은 MIV의 차별적 우위 확보를 위해 독보적인 기술 개발에 노력을 기울였다. MIV와 관련된 텔레매틱스 기술은 차량 사고나 도난 감지, 운전 경로 안내, 교통 및 생활 편의 정보, 게임, 이메일 등을 운전자에게 실시간으로 제공하기 위해 이동통신 기술과 위치 추적 기술(GPS)을 자동차에 접목시키는 것이었다. 기존 텔레매틱스 기술은 전 세계적으로 표준화된 기술이 아닌 자동차 회사나 통신사가 개별적으로 개발한 기술들이었다. 그러나 SK텔레콤은 시장 확대와 보편화를 위해 공용으로 사용될 수 있는 표준 기술을 만들고자 하였다. 그래서 SK텔레콤은 휴대폰을 통해 자동차의 동작 기능을 원격 제어 할 수 있는 자바(Java)기반의 텔레매틱스 서비스 기술(Telematics API For Java ME)을 개발하는데 성공하였다. 그리고 2008년에 이 기술이 글로벌 표준 기술로 채택되어 SK텔레콤은 독점적으로 지적 재산권을 확보할 수 있게 되었다.

MIV에서 구현되는 차별적 기능은 엔진 브레이크 등 구동 장치의 이상 유무 및 유류 정보를 확인하고, 도어, 트렁크, 전조·후미 등 각종 부속을 감시하고 제어할 수 있는 차량 진단 제어 서비스이다. 아울러 MIV는 휴대폰을 통해 실시간 교통 정보를 전송받아 목적지까지 가장 빠른 길을 찾아주는 길안내 서비스와 휴대전화의 무선망(WCDMA, WLAN, 블루투

스)을 통해 모바일-자동차 간에 콘텐츠를 연동시켜 휴대전화에 저장된 음악이나 동영상은 차량에 별도 다운로드 할 필요 없이 차량 AV(오디오·비디오) 기기 등을 통해 재생할 수 있는 엔터테인먼트 서비스를 제공할 수 있다. 그리고 연비향상을 통한 환경 보호, 안전과 효율성 기능 등을 구현하고 있다. 상세한 MIV의 주요 기능은 <표 2>에서 보는 바와 같다.

### 3.3.3 경쟁

KT는 '월드 IT 쇼 2009'에서 SK텔레콤에 도전장을 내밀었다. SK텔레콤의 MIV가 소프트웨어를 기반으로 휴대폰에서 자동차를 제어하는 것과 달리, KT는 월드 IT 쇼 2009에서 자사의 서비스가 하드웨어 방식을 기반으로 하고 있기 때문에 높은 수준의 텔레매틱스 서비스를 자동차에 적용하기 쉽다는 점을 강조했다. 구체적으로 KT의 기술은 차량 운전석 밑에 위치한 OBD(On Board Diagnostics) 단자에 진단·제어 솔루션 모칩(Mochip)을 장착하고 휴대폰을 통해 'SHOW 현대차 모바일 서비스' 애플리케이션을 다운받으면, 휴대폰과 차량 간 블루투스 통신을 통해 자동차를 원격 제어하는 방식이다. 또한 KT는 현대자동차와 손잡고 휴대폰 기반의 차량 원격 진단·제어 서비스인 'SHOW 현대차 모바일 서비스' 개발에 전력하고 있다. <그림 8>은 KT의 SHOW 현대차 모바일 서비스가 제공하는 차량 진단 서비스 화면을 보여 주고 있다.

한편 현대·기아자동차는 2011년 1월 미국 라스베이거스에서 개최된 '2011 국제 전자 제품 박람회(CES)'에서 텔레매틱스 브랜드 '블루링크'를 공개했다. 블루링크는 운전자에게 실시간으로 날씨 정보 제공, 내비게이션 기능 등 편의기능을 제공하고 사고가 났을 때 자동으로 사고를 통보해 주기도 하는 첨단 기능을 가진 텔레매틱스 서비스이다. 차량의 고장·이상을 원격 진단해 주는 안전·보안 기능과

〈표 2〉 MIV의 주요 기능

기능	상세설명
진단/제어 (도난알림)	① 휴대폰에서 무선 통신망을 이용하여 차량의 원격시동, 도어/트렁크 개폐, 조명 제어, 위치 알림, Eco-Driving, 상태 진단 등의 기능을 수행함 ② 차량에 강제 침입이나 충격, 부정 운행이 발생시 휴대폰을 통해 정보를 알고 위치 확인을 할 수 있으며, 차량 내에 경고 방송이 가능하고 텔레매틱스 에이전트를 통한 도난 신고를 할 수 있음
Emergency Call	① 차량 이상 발생(에어컨 작동, 엔진이상 감지 등)을 차량 Head Unit에서 감지하여 텔레매틱스 에이전트로 데이터를 전송하고 운전자의 유고 상황에 대처함 ② 텔레매틱스 에이전트 및 Emergency 센터는 운전자 및 탑승자와 교신하여 상황에 따라 응급구조, 정비 및 보험사 통보, 지정된 지인에게 통보함 ③ 휴대폰과 Head Units와 연동되어 있는 상태에서 Head Unit이 역할을 할 수 없을 경우 휴대폰이 대신 유고 정보를 전송할 수 있음
멀티미디어	① Head Unit이나 휴대폰에서 다운로드한 음악/영상 등의 멀티미디어 파일을 상호 동기화 하여 차량에서나 외부에서 동일하게 즐길 수 있음 ② 무선 환경을 이용해 핸즈프리 통화가 가능함 ③ 인터넷 접속 기능을 환경을 구축하여 뉴스 검색, 엔터테인먼트, 메일 송수신, 업무 수행 등이 가능함 ④ 실시간 교통 정보를 반영한 내비게이션을 탑재하여 최적의 도로 길 안내
위젯	① Head Unit에서 위젯을 사용하여 뉴스, 날씨/주식 정보, 멀티미디어 서비스와 일정 관리, 오락 및 게임 등 다양한 서비스를 사용함 ② 텔레매틱스 에이전트는 최신 뉴스, 날씨/주식 정보 등을 수집하고 가공하여 Head Unit 과 통신을 통해 전송하며, 멀티미디어 다운로드 등을 지원함

출처: SK텔레콤(2012)

차량 소모품 관리, 주유소 안내 등 다양한 운전 환경 정보도 제공한다. 이 밖에 스마트폰, 태블릿 PC와 연동되는 ‘스마트 커넥티비티 시스템’, 버튼을 누를 필요 없이 손가락 동작만으로 내비게이션, AV시스템을 조작할 수 있는 ‘근접인식 마우스틱’ 등 신기술

도 선보였다. 스마트 커넥티비티 시스템은 차량 내 구축된 무선랜(Wi-Fi)과 이동 통신망을 활용해 각종 모바일 기기의 기능을 편하게 사용할 수 있도록 하는 시스템이다.

또한 현대·기아자동차는 유럽 시장에서 텔레매틱



〈그림 8〉 KT의 SHOW 현대차 모바일 서비스가 제공하는 차량 진단서비스 화면

스 사업을 본격화하기 위해 2011년 3월에 보다폰과 파트너십을 맺었고, 4월에는 NHN(주)와 차세대 차량 IT·텔레매틱스 서비스 분야 협력 관계 구축을 위한 양해각서(MOU)도 체결했다. 네이버의 다양한 콘텐츠를 이용할 수 있는 신개념의 텔레매틱스 서비스를 공동으로 기획하고 개발하기 위한 목적이다. 더욱이 스마트폰의 확산에 맞추어 현대·기아자동차는 삼성전자와의 협력 체계를 구축함으로써 스마트카 개발을 추진하고 있다. 즉, 차량 내 태블릿 PC를 매개로 삼성의 스마트폰과 자동으로 소통할 수 있도록 하기 위해서이다. 구체적으로 차량은 스마트폰의 '테더링' 기능을 통해 무선 인터넷에 접속해 영화나 음악 등 멀티미디어 기능을 활용하게 되며 스마트폰도 차량과 도킹해 데이터를 주고받으며 차량의 주요 기능과 내부 정보들을 제어할 수 있도록 하는 것이다.

현대·기아자동차는 가치 사슬의 통합을 주도하는 노력을 기울이기 보다는 텔레매틱스 생태계의 변화에 선제적으로 대처하기 위해 다양한 이해 당사자와 제휴를 체결하고 있다. 즉, 기기 제조 업체(삼성), 통신 업체(보다폰), 소프트웨어(마이크로 소프트), 유선 포털 업체(NHN)과 동시 다발적으로 제휴 관계를 구축하고 있다.

### 3.3.4 과제

MIV의 활성화를 위해서는 기존 자동차 업계와 긴밀한 협조가 필요하다. 그러나 자동차 회사들은 자사 자동차의 전자 제어 장치를 주도적 이동통신사에게 개방하기를 꺼려하고 있기 때문에 SK텔레콤 입장에서 더 많은 자동차 회사들과의 전폭적인 협력을 얻기가 쉽지가 않다. 또한 경쟁 이동통신 업체들의 반격도 만만치 않은 상황이다.

## IV. SK텔레콤/플래닛의 텔레매틱스 사업의 전망

SK텔레콤의 텔레매틱스 사업이 NATE Drive → T Map → MIV로 진화되어 가면서 SK텔레콤은 경쟁자보다 항상 한발 앞서서 경쟁우위를 유지하여 왔다. 그러나 모바일 텔레매틱스 사업이 공급자 중심에서 고객 중심으로 이동하고, 산업의 범위도 훨씬 확장되어 산업간 컨버전스 양상이 본격적으로 드러나고, 경쟁자도 기존 이동통신업체와 내비게이션 전문 제조업체 뿐 아니라 자동차 완성 업체까지 가세하면서 향후 SK텔레콤의 텔레매틱스 사업 전망이 어떻게 될지를 단언할 수 없게 되었다.

SK텔레콤의 관계자는 당사의 시장 리더십과 기술 능력이 경쟁사들보다 비교 우위에 있기 때문에 경쟁사와의 경쟁에서 크게 걱정하고 있지는 않다고 말하고 있다. 기술적으로 경쟁사인 KT의 모바일 텔레매틱스는 제휴 자동차 업체가 주도하고 KT는 자체 플랫폼을 생산하지 못한 채 단지 통신망을 대여해주는 형태로 이루어져 있고, 하드웨어를 기반으로 있기 때문에 서비스 확장이 어렵고 제한적인 반면에, SK텔레콤의 기술은 소프트웨어에 기반하고 있어 확장성이 좋은 진일보한 기술이라는 것이다. 그러나 KT뿐 아니라 LG U<sup>+</sup>는 현대·기아자동차와 같이 국내 자동차 시장을 지배하고 있는 파트너와 제휴 관계를 맺고 있는 반면, SK텔레콤은 후발주자인 르노삼성자동차와 제휴 관계를 맺고 있어 향후 텔레매틱스 사업의 경쟁 양상이 결코 SK텔레콤에게만 긍정적으로 전개될 것으로 낙관할 수 없다. 특히 SK텔레콤이 첫 진출한 중국 시장에서 현대·기아자동차의 경쟁위치가 르노삼성자동차보다 훨씬 큰 점도 감안하면 제휴 측면에서 KT가 좀 더 유리한 것이 사실이다.

또한, 앞에서 언급하였듯이, 국내 텔레매틱스 산

업은 크게 자동차 제조업체 주도의 텔레매틱스 서비스 제공업체와 통신 사업자 주도의 텔레매틱스 서비스 제공업체로 나누어 볼 수 있는데, 어떠한 업체가 향후 텔레매틱스 시장의 주도권을 갖게 될 것인가의 이슈는 앞으로 크게 대두될 것으로 전망된다. 자동차 제조업체 주도의 텔레매틱스는 안전, 보안, 차량 관리 및 진단 측면에서 강점을 갖고 있는 반면, 통신 사업자 중심의 텔레매틱스는 콘텐츠 측면에서 우수한 장점을 지닌다. 텔레매틱스 산업에서 어느 업체가 주도권에 잡느냐에 따라 향후 텔레매틱스 산업의 발전 전망과 서비스 형태에 큰 변화가 나타날 것이다.

최근 SK텔레콤은 SK플래닛(Planet: Platform과 Network의 결합을 의미)사명(社名)의 자회사를 설립하고, T Map을 비롯하여 MIV 사업을 SK플래닛에 이전시켰다. SK플래닛은 T Map/MIV 사업뿐 아니라 콘텐츠 유통(T스토어), 커머스(11번가), 뉴미디어(호핀), 미래형 유통(이매진) 사업 등을 전담할 예정이다. 모기업인 SK텔레콤은 SK플래닛이 차별화된 고객 가치를 창출하고, 그룹 관계사들과 시너지를 발휘하여 글로벌 경쟁력을 확보해서 명실상부한 글로벌 기업으로 성장해 줄 것을 기대하고 있지만, SK플래닛 임직원들은 모기업의 든든한 지원 없이 독자적으로 텔레매틱스 사업에서 수익을 창출해야 하는 과업도 완수해야 하는 실정이다.

SK플래닛의 해당 사업본부장은 빈틈없는 사업 구상과 갖출범한 본부 직원 업무 확장과 협력사와의 회의 때문에 주말에도 편히 쉬지 못한다. SK텔레콤에 의존적인 사업구조를 가지고 성공했던 사업부문이 이제는 독립되어서 독자적으로 사업을 생존시키고 해외사업에도 성공해야 하기 때문이다. 위기에 봉착했을 때조차도 위기를 새로운 기회와 도전으로 받아들이며 거듭되는 연구와 끊임없는 노력으로 만들어낸 T Map의 성공과 호모함을 뒤로하고, 팀원 모두는 MIV의 국내 출시를 앞두고 오늘도 앞으로 MIV의 수익모델은 무엇이어야 하며, 여러 이해당사

자 간의 이견을 어떻게 조율하고 조화시킬 것인가, MIV의 플랫폼의 완성도를 어떻게 하면 높일 수 있으며, 고객에게 아직은 생소한 서비스 개념인 MIV를 어떻게 친숙하게 만들 수 있을 것인가, 차량관련 규제와 불법 개조와 관련된 부분 등 법률적인 문제를 어떻게 풀어나갈 것인가 그리고 경쟁자들의 위협과 도전에 어떻게 현명하게 대처해 나가면서 견고한 시장 지배력을 구축할 수 있는가에 대한 고민을 안고 연구 개발팀과의 끊임없는 논의를 계속한다. SK의 모바일 텔레매틱스의 진화는 이제부터가 새로운 시작이다.

## 참고문헌

- 김지대, 이익근, 김수연, 송영욱 (2011), "컨버전스 신제품 유형별 고객요인, 개발관리 방식과 성과 차이에 관한 연구," **기업경영연구**, 제16권, 제2호, 1-25.
- 유현선(2007), "유비쿼터스 네트워크 산업의 2020 비전과 전략," 산업연구원.
- KOTBA(2007), 텔레매틱스 표준화 포럼, www.kotba.or.kr.
- SK 텔레콤(2012), 텔레매틱스 비즈니스관련 자료
- Bleeke, J. and Ernst, D., "Collaborating to Compete," John Wiley & Sons, 1993.
- Day, G.(1994), "The capabilities of market-driven organization," *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Hacklin, F.(2008), "Management of convergence in innovation," Physica-Verlag Heidelberg.
- Jenkins, H.(2006), "Convergence culture: Where old and new media collide," New York University Press.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2005), "Blue ocean strategy," Harvard Business School Press, Boston.

- Kotler, P., H. Kartajaya, and I. Setiawan(2010), 『Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit.』 Wiley & Sons(마켓3.0, 안진환 옮김, 타임비즈).
- Norman, R. and R. Ramirez(1993), "From value chain to value constellation: Designing integrative strategy," *Harvard Business Review*, 71, 65-77.
- Pil, F.K. and M. Holweg(2006), "Evolving from value chain to value grid," *MIT Sloan Management Review*, 47, 72-80.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing," *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

## A Case Study on SK Telecom/Planet's Mobile Telematics Service Development

Jidae Kim\* · Hyun Kyung Lee\*\* · Young Wook Song\*\*\*

### Abstract

The telematics service pioneered by SK telecom(SK Planet is newly established to accomplish the organizational mission), has evolved from a Nate Drive, and been upgraded to a T Map, and is being currently integrated into an MIV. As the Nate Drive has made progressed into the MIV, the firm has demonstrated a higher level of convergence traits correspondingly. This case study examines historically the underlying motives as to the development of such convergence services as well as distinctive values perceived by consumers in the course of each development phase. In addition, this study describes what development methods were adopted and what organizational efforts were put into the development project. Hopefully, this study is able to provide SK telecom's differentiated organizational efforts in the context of mobile telematics service development strategy, and glean relevant success factors for the new convergence product development.

Key Words: New Convergence Product, Mobile Telematics Service, Nate Drive, T Map, MIV

---

\* Chungbuk National University, Professor

\*\* Chungbuk National University, Ph.D. Candidate

\*\*\* Chungbuk National University, Associate Professor

## 〈Teaching Note〉

# SK텔레콤/플래닛의 모바일 텔레매틱스 서비스 개발 사례

### Synopsis

국내 이동통신 시장은 시장 성숙기에 접어들면서 가입자 수가 포화상태에 달하는 등 더 이상의 성장을 기대하기 힘든 상황에 직면하게 되었다. SK텔레콤/플래닛은 기존 음성통화 사업 영역만으로는 경쟁력이 없음을 파악하고 자사가 보유한 자원들과 이종 산업과의 결합을 통해 성장 정체를 극복한다는 비전을 세우고 텔레매틱스 사업에 진출하게 되었다. 국내의 초기 텔레매틱스 산업은 자동차 내비게이션 기기를 통해서 교통 지리정보가 제공되었던 단순 내비게이션 서비스이었다. SK텔레콤은 2002년에 휴대폰과 내비게이션 기기를 융합한 초기 형태의 모바일 텔레매틱스 서비스인 NATE Drive를 출시하여 확고한 경쟁 위치를 차지하게 되었다. 2007년에 SK텔레콤은 다양한 부가 서비스와 고객이 제공하는 정보를 활용하는 양방향 모바일 텔레매틱스 서비스인 T Map을 선보였고, 최근에는 휴대폰으로 자동차를 원격 제어할 수 있는 첨단 텔레매틱스 서비스인 MIV를 개발하고 이를 중국시장에서 부분적으로 상용화하였다.

그러나 경쟁 이동통신 사업자들의 움직임도 활발하다. KT는 컨버전스 상품인 모바일 텔레매틱스 상용화 시점을 두고 SK텔레콤과 신경전을 벌이고 있고, LG U<sup>+</sup>도 텔레매틱스 사업부에서 자동차 업계와의 전략적 연계를 통해 앞선 두 이동통신 경쟁사들을 쫓고 있다. 또한 자동차 완성차업체들로 독자적으로 텔레매틱스 산업에서 주도권을 확보하기

위해 경쟁의 룰을 자사에게 유리하게 만들어 가고 있다. 따라서 그동안 국내 텔레매틱스 산업에서 독보적 경쟁위치를 점하고 있었던 SK텔레콤의 향후 시장은 과거와는 달리 치열한 격전이 전망되고 있다.

본 사례연구는 다음의 2가지 목적을 가지고 있다. 첫 번째 목적은 SK텔레콤/플래닛의 텔레매틱스 서비스가 NATE Drive → T Map → MIV로 진화하는 과정에서 각 단계별로 해당 서비스의 개발동기와 차별적 가치, 그리고 개발방식이 무엇인가를 살펴보고자 하였다. 이러한 종단적 관찰을 통하여 텔레매틱스 산업에서 컨버전스 수준이 낮은 서비스개발 과정과 컨버전스 수준이 높은 서비스개발 과업이 어떻게 다른지를 알 수 있을 것이다. 본 사례연구의 두 번째 목적은 이동통신 업계와 자동차 업계가 새로운 블루오션 시장으로 인식되고 있는 첨단 텔레매틱스 사업의 주도권을 놓고 치열한 각축을 벌이고 있는 상황에서 SK텔레콤이 선택할 수 있는 전략을 토론하는 것이다. 즉, SK텔레콤/플래닛이 거세게 압박해 오는 경쟁자들의 공격을 효과적으로 방어하고 자신들이 선점한 텔레매틱스 산업에서 견고한 시장 위치를 구축할 수 있을지 여부를 함께 생각해 보고자 한다.

### Teaching Point

SK텔레콤/플래닛의 텔레매틱스 서비스 진화는 컨

버전스 관점에서 이해할 수 있다. SK텔레콤의 NATE Drive, T Map, 그리고 MIV의 개발동기와 차별적 가치, 그리고 개발방식이 단계별로 상이한 이유는 각각의 서비스의 컨버전스 수준이 다르기 때문이다. NATE Drive가 휴대폰과 내비게이션 기기의 컨버전스라면, T Map은 여기에 다양한 정보서비스가 컨버전스 된 상품이라고 볼 수 있고, MIV는 휴대폰, 인터넷, 자동차 원격 제어, 오락, 정보가 융합된 높은 수준의 컨버전스 상품이다.

본 사례를 통하여 SK텔레콤/플래닛의 모바일 텔레매틱스 서비스가 NATE Drive → T Map → MIV로 진화되면서 개발 동기가 제품 중심 → 소비자 지향 → 가치 주도(value-driven)로 변해갔음을 알 수 있다. 또한 각 단계별로 SK텔레콤이 제공하고자 했던 차별적 가치는 “휴대폰을 이용하여 운전 중 혹은 보행 중에 모르는 길 찾기” → “모르는 길의 빠른 길 찾기”와 지도위에서 운전자에게 즐거움을 제공해 주기” → “휴대폰에서 차량의 진단/제어와 동승자에게 즐거움을 제공해 주기”로 진화되어 왔음을 발견할 수 있다.

개발방식 측면에서 보면, 본 사례는 컨버전스 수준이 낮은 단계에서는 엔지니어 중심의 기술개발이 주요한 역할을 하지만, 높은 컨버전스 수준으로 이행될수록, 부족한 자원을 보완하고 기술을 표준화하기 위해 고객과의 협력, 동종 산업의 타 기업과의 협력, 이종 산업의 타 기업과의 협력, 그리고 풍부한 법률적 지식도 필요함을 시사해 주고 있다. NATE Drive의 개발 예에서는 여러 대안들이 시장 출시 전에 혹은 출시 후에 사장되어 버렸으며, NATE Drive 자체에도 고객들이 많은 불만 사항이 있었던 것으로 드러났다. 그러나 불모지와도 같았던 국내 텔레매틱스 시장에서 이러한 엔지니어들의 과감한 실험정신은 SK텔레콤이 국내 초기의 모바일 텔레매틱스 시장을 선점할 수 있는 디딤돌이 되었다는데 높이 평가할 만하다. 한편, T Map과 MIV 사례에서 볼 수

있듯이, 이들 서비스를 개발하는데 있어 SK텔레콤이 취한 방식은 NATE Drive와는 확연히 다른 모습임을 볼 수 있다. 고객이 만든 콘텐츠(UCC, User Created Contents)의 활용, 타 기업들(르노삼성 자동차, 노키아, 중국의 아이이까오신, 휴대폰 제조사)과 제휴, T store와 같은 형태의 텔레매틱스 관련 애플리케이션 장터의 마련 등의 다양한 노력들을 투입하였다. 컨버전스 범위가 확대됨에 따라 기업 독자적으로 모든 기술과 서비스를 개발할 수 없음을 잘 보여 주고 있다.

마지막으로 SK텔레콤/플래닛이 MIV로 텔레매틱스 사업을 확장함으로써, 경쟁과 협력 상대는 이제 기존 이동통신 사업자뿐만 아니라 자동차 완성차 업체까지 확대되어 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 예상된다. 더욱이 MIV이후의 텔레매틱스 산업은 보다 넓은 컨버전스 양상으로 전개될 가능성이 높다. SK텔레콤이 MIV를 통해 기존 텔레매틱스 시장에서의 경쟁우위를 지속적으로 이어나가기 위한 전략을 수립하기 위한 최선의 방법으로, (1) 진입 장벽을 구축하여 시장에서 경쟁적 위치를 확고히 유지하는 전략, (2) 경쟁자들의 모방할 수 없는 핵심 역량을 축적하고 이를 활용하는 전략, (3) Open Business 모델 구축 전략, 그리고 (4) 고객에게 이전에 경험하지 못했던 고객가치를 제공하는 것에 초점을 둔 가치 혁신 전략 등을 고려할 수 있다. MIV가 중국에서는 부분적으로 상용화 되었고 현재 국내에 본격적으로 출시되지 않았기 때문에 어떠한 방법이 효과적인 것으로 단정 지어 말 할 수는 없다. 경우에 따라서는 이들 전략들 모두를 통합하여 사용하는 것이 최선일 수도 있을 것이다. 이에 관한 독자들 간에 활발한 토론을 유도하기를 기대한다.

## Assignment Questions

1. NATE Drive → T Map → MIV로 진화되는 SK텔레콤/플래닛의 텔레매틱스 서비스의 컨버전스 특성을 설명하십시오.
2. 개발동기와 차별적 가치 측면에서 NATE Drive, T Map, MIV의 차이점이 무엇인지 설명하십시오.
3. NATE Drive, T Map, MIV 개발방식의 차이점은 무엇인지 설명하십시오.
4. MIV의 국내 출시를 앞두고 있는 SK텔레콤/플래닛이 향후에도 지속적으로 텔레매틱스 시장에서 경쟁우위를 유지하기 위한 전략적 방향을 제안하십시오.

## Analysis

1. NATE Drive → T Map → MIV로 진화되는 SK텔레콤/플래닛의 텔레매틱스 서비스의 컨버전스 특성을 설명하십시오.

Hacklin (2008)이 분류한 컨버전스 유형으로 NATE Drive, T Map, 그리고 MIV의 컨버전스 특성을 이해할 수 있다. Hacklin은 4개 컨버전스 유형 - (1) 지식 컨버전스, (2) 기술 컨버전스, (3) 응용 컨버전스, (4) 산업 컨버전스 - 을 제시한 바 있다. 지식 컨버전스는 예전에 관련 없던 개별 지식들이 융합되어 기존 산업 특화 지식의 경계를 무너뜨리고, 기술 컨버전스는 산업간 지식들이 융합되어 새로운 기술 혁신을 일으키는 특성을 갖는다. 한편 응용 컨버전스에서는 기술 융합이 시너지 효과를 일

으켜 새로운 가치 창조 기회를 제공하며, 산업 컨버전스는 예전에 별개 산업에 속한 기업들이 갑자기 동일한 제품을 공급하는 경쟁자들이 되는 경우가 발생한다. Hacklin이 분류한 4개 컨버전스 유형의 특성은 <표 3>에서 보는 바와 같다.

SK텔레콤의 모바일 텔레매틱스 서비스의 컨버전스 특성은 위에서 설명한 컨버전스 유형으로 설명할 수 있다. 먼저 NATE Drive는 길 안내, 실시간 교통 정보, 긴급 서비스(배터리 충전, 타이어 교체, 비상 급유, 긴급 구난), 안전운전 도우미, 오토리더스(주유할인, 엔진오일 무료교체, 경정비) 등의 부가 서비스를 제공하고 있으나 핵심 기능은 길 찾기이다. NATE Drive의 길 찾기는 단순히 일반 내비게이션과 휴대폰 단말기를 융합한 수준에서 제공되는 서비스이기 때문에, NATE Drive는 휴대폰과 내비게이션 기술의 융합으로 탄생된 기술 컨버전스 수준 단계의 서비스라고 볼 수 있다.

T Map은 NATE Drive의 기능들을 모두 포함하고 길안내 기능을 한층 개선시켰을 뿐 아니라, 위치 기반 서비스를 제공함으로써 운전자들이 교통정보 서비스와 함께 레저, 생활 서비스 등의 영역에서 새로운 가치를 제공해 주고 있다. 따라서 T Map은 Hacklin이 분류한 3단계의 응용 컨버전스에 해당한다고 볼 수 있다.

MIV는 이동통신 기술과 위치 추적 기술(GPS)을 자동차에 접목시켜 차량 사고 및 도난의 감지, 운전 경로 안내, 교통 및 생활 편의 정보, 게임, 이메일 등을 운전자에게 실시간으로 제공하는 종합 서비스이다. 현재 MIV에서 구현되는 기본 기능에는 차량 진단 제어(구동장치 이상 유무, 유류정보 확인, 각종 부속의 감시 및 제어), 길안내(휴대폰을 통해 실시간 교통정보를 전송받아 목적지까지 가장 빠른 길을 찾아주는 서비스), 엔터테인먼트(휴대전화의 무선망인 WCDMA, WLAN, 블루투스를 통해 휴대폰 - 자동차간을 연결하여 휴대폰에 저장된 음악이나

〈표 3〉 Hacklin(2008)의 4가지 컨버전스 유형

구분	1 단계	2 단계	3 단계	4 단계
	지식 컨버전스 (Knowledge Convergence)	기술 컨버전스 (Technological Convergenç)	응용 컨버전스 (Applicational Convergence)	산업 컨버전스 (Industrial Convergence)
정의	예전에는 관련 없던 개별 지식들이 융합되어 나타나서 기존 산업 특화 지식의 경계를 허물음.	산업 간 지식들이 융합되어 새로운 기술 혁신을 일으킴.	기술 융합이 부분의 합 이상으로 성과를 내는 새로운 가치 창조 기회를 제공함.	제품 컨버전스가 산업 경계를 변화시켜, 예전에 별개 산업에 속한 기업들이 갑자기 동일한 제품을 공급하는 경쟁자들이 됨.
융합 대상	개별 지식	서로 관련 없는 기술	서로 교차하는 기술	통합된 기술
산업 영향	기존 산업의 해체		산업의 재통합	
혁신 내용	제품 혁신		제품 혁신과 공정 혁신	

출처: 김지대 등 (2011)에서 재인용함.

동영상을 차량에 별도 다운로드할 필요 없이 차량 AV기기를 통해 재생 가능) 등이 있으며, 운전자의 잘못된 운전 습관을 교정해 주고 연비 절감을 유도하는 환경 보호 기능이 있다. 따라서 MIV는 진정으로 이동통신 산업과 자동차 산업을 결합하여 새로운 산업의 경계를 만들어 나아가고 있다. 그러므로 MIV는 컨버전스 유형 중 가장 높은 단계인 산업 컨버전스로 분류될 수 있다.

## 2. 개발동기와 차별적 가치 측면에서 NATE Drive, T Map, MIV의 차이점이 무엇인지 설명하시오.

Vargo and Lusch (2004)는 시장의 주도권이 제품 공급자에서 고객으로 넘어가고 있음을 소개하고 고객들의 사용가치에 초점을 맞추어야 한다는 사실을 지적하고 있다. Jenkins (2006)는 컨버전스 시대의 도래는 기술적 혁명의 결과 보다는 소비자들이 욕구 변화 때문이라고 설명하고 있다. 즉, 컨버전스의 진정한 동력원은 소비자에게 있다고 하였다. 보다 구체적으로 Kotler et al. (2010)은 시장의

변화를 3단계 - (1) 제품 중심(1.0 시장), (2) 소비자 지향(2.0 시장), (3) 가치 주도(Value-Driven) (3.0 시장) - 로 분류한 바 있다. 제품 중심 시장(1.0 시장)에서는 공급자는 일반 대중을 겨냥하여 제품을 먼저 만들고 이 제품에 제공하는 기능을 사고자 하는 사람들에게 판매하는 공급자 중심 특성을 갖는다. 소비자 지향 시장(2.0 시장)은 고객의 이성(머리)과 감성(가슴)을 모두 감동시키기 위해 노력하지만 소비자는 여전히 수동적 타깃이라는 입장을 취한다. 마지막으로 가치 주도(Value-Driven) 시장(3.0 시장)에서는 소비자들이 안전과 보안, 환경보호, 사회적 정의 등과 같은 보이지 않은 고차원의 영성(Spiritual)에 더 큰 의미를 두기 때문에, 기업들도 더 큰 미션과 비전을 갖고 시장에 접근해야하는 점을 강조하고 있다. 〈표 4〉는 각각의 시장 특성을 보여 주고 있는데, SK텔레콤의 텔레매틱스 서비스 개발동기와 차별적 가치의 변화를 이해하는데, Kotler et al. (2010)의 연구가 유용한 준거 틀을 제공해 준다고 사료된다.

구체적으로 Kotler는 소비자 지향과 가치주도의 차이를 “소비자 지향의 시장의 2.0 시장과 유사하게

〈표 4〉 Kotler et al. (2010)이 분류한 3가지 시장 특성

구분	제품 중심(1.0시장)	소비자 지향(2.0시장)	가치 주도(value-driven) (3.0시장)
목표	제품 판매	고객만족 및 보유	더 나은 세상 만들기
동인	산업혁명	정보와 기술	뉴웨이브 기술
기업이 시장을 보는 방식	물리적 필요를 지닌 대중 구매자들	이성과 감성을 지닌 영리한 소비자	이성과 감성, 영혼을 지닌 완전한 인간
핵심 컨셉	제품 개발	차별화	가치(변화 창출)
기업의 지침	제품 명세	기업 및 제품의 포지셔닝	기업의 미션과 비전, 가치
가치 명제	기능	기능과 감성	기능과 감성과 영성
소비자와의 상호작용	일대다 거래	일대일 관계	다대다 협력

‘3.0 시장’ 역시 고객 만족을 목표로 삼는다. 그렇지만 3.0 시장이 2.0 시장과 확연히 다른 점은 기업들은 단순히 고객만족과 이익실현을 넘어서, 좀 더 큰 미션과 비전, 가치를 통해 세상에 기여하고자 한다는 점이다(p.21)”라고 지적하고 있으며, 또한 Kotler는 “3.0 시장은 소비자를 단순한 상품 구매의 대상이 아니라 완전한 인간존재로 믿으며, 그들의 드러난 요구뿐 아니라 감춰진 바람까지 염두에 둘 것을 요구하기 때문이다(p.22)”. 이와 같이 가치 주도는 소비자 지향의 철학을 포함하지만 더 많은 고려 대상(e.g., 내부직원, 유통, 주주)과 더 높은 목표(e.g., 환경보호, 빈곤, 지속가능성)를 지향하고 추구하고 있다는 점에서 확연한 차이가 존재한다.

SK텔레콤의 NATE Drive의 개발동기는 SK텔레콤 입장에서 자사의 자원들 간의 시너지를 이루기 위한 것이었다. 즉 SK텔레콤의 이동통신 사업과 SK(주)의 내비게이션 사업의 결합을 통해 당시 정체된 수익성을 제고시켜 보고자하는 동기에서 출발한 것이다. 그러므로 SK텔레콤의 NATE Drive는 제품 중심 관점에서 개발되었다고 판단할 수 있다. T Map의 개발 동기는 본 사례에서 볼 수 있듯이, 철저히 소비자 지향의 모습을 띄고 있음을 알 수 있다. 예를 들면, T Map이 운전자의 욕구 충족을 먼저 고려하여 기능적 측면에서 텔레매틱스 본연의 교

통 정보 서비스 품질을 제고하는 한편, 사용자 인터페이스를 개선시키고, 지도 위에서 운전자에게 엔터테인먼트 서비스를 제공함으로써 감성적인 즐거움을 누릴 수 있도록 한 예가 대표적이다.

한편, SK텔레콤이 MIV 개발동기는 고객들이 높아진 욕구 충족과 깊은 관련이 있다고 보여진다. 즉, MIV개발 시 SK텔레콤은 당시 고객들의 욕구에서 교통 정보 및 기타 위치기반 서비스뿐 아니라, 원격 차량 진단과 제어를 통해 Kotler et al. (2010)이 3.0시장에서 중요한 가치로 언급한, 안전과 보안, 그리고 효율적 연료 절감과 환경보호와 같은 보다 나은 세상을 만들려는 영성적 욕구를 발견할 수 있었고, 이를 충족시키기 위해 MIV를 개발하였음을 사례에서 확인 할 수 있다. 따라서 SK텔레콤의 텔레매틱스 서비스가 NATE Drive, T Map, MIV로 변화되면서 개발동기는 Kotler et al.이 제시한 제품 중심 → 소비자 지향 → 가치 주도(Value-Driven)와 유사하게 변해 갔었다고 이해할 수 있다.

한편, SK텔레콤의 텔레매틱스 서비스가 NATE Drive → T Map → MIV로 변화되는 과정에서 각 서비스의 차별적 가치는 “휴대폰을 이용하여 운전 중 혹은 보행 중에 모르는 길 찾기” → “모르는 길의 빠른 길 찾기와 지도위에서 운전자에게 즐거움을 제공해 주기” → “휴대폰에서 차량의 진단/제어와 동승

자에게 즐거움을 제공해 주기”로 변화되어 갔다고 볼 수 있다. NATE Drive의 가장 큰 차별적 가치는 휴대폰을 이용하여 기존 내비게이션 업체들이 제공한 기능을 운전 중 뿐 아니라 보행 중에서도 제공한 점이다. 반면, NATE Drive와 비교하여 T Map의 최대 차별적 가치는 실시간으로 교통 체증 현황을 파악하여 최대한 빨리 갈 수 있는 지름길을 안내해 주고, 지도상에서 각종 위치기반 서비스와 엔터테인먼트 서비스를 제공하여 운전자가 즐겁게 운전할 수 있도록 한 점이다. 그리고 MIV에서는 한편으로 운전자가 휴대폰으로 자동차를 원격 제어하고 통제할 수 있게 하고, 또 한편으로는 동승자는 각종 정보 및 엔터테인먼트를 실시간으로 다운로드 받을 수 있게 함으로써 동승자에게도 즐거움을 제공하는 것이 이전 서비스와 다른 가장 차별적 가치라고 말할 수 있다.

앞의 <표 4>에서 볼 수 있듯이, Kotler et al. (2010)은 제품 중심 시장에서의 주된 가치 명제(Value Proposition)는 기능이고, 소비자 지향 시장에서는 기능과 감성, 그리고 가치 주도(Value-Driven) 시장에서의 가치 명제는 기능, 감성, 영성이라고 설명하고 있다. 이러한 이론적 관점에서 보면 NATE Drive의 차별적 가치인 “휴대폰을 이용하여 운전 중 혹은 보행 중에 모르는 길 찾기”는 기능 측면을 강조한 것으로 해석할 수 있으며, T Map의 “모르는 길의 빠른 길 찾기와 지도위에서 운전자를 즐겁게 해 주기”는 이성과 감성을 내포하고 있고, MIV의 차별적 가치인 “휴대폰에서 차량의 진단/제

어와 동승자를 즐겁게 해 주기”는 이성, 감성, 그리고 영성을 모두 포함하는 가치 명제에 대응된다고 볼 수 있다. <표 5>는 이상의 논의를 요약하고 있다.

### 3. NATE Drive, T Map, MIV의 개발방식의 차이점은 무엇인지 설명하시오.

학자들(Vargo and Lusch, 2004; Norman and Ramirez, 1993)은 새로운 고객가치를 창출하기 위해서는 여러 이해당사들과의 공동 생산(Coproduction)이 필요함을 강조하고 있다. 즉, 제품생산자뿐 아니라, 공급자, 제휴업자, 고객 등과의 공동생산을 통해 고객들에게 커다란 고객가치를 제공해 줄 수 있다는 것이다. 이를 위해 Norman and Ramirez(1993)은 단순히 가치사슬 차원을 넘어 가치창조 집합체(Value Constellation)를 구성할 것을 제안하고 있고, Pil and Holweg (2006)는 가치 그리드(Value Grid)를 강조하였다. 특히 Pil과 Holweg는 정보통신 산업에서 가치 창출방식이 전통적인 가치사슬에 의존하는 수직적 방식(Vertical)에서, 동종 산업의 경쟁업체와 협력하는 수평적 방식(Horizontal), 그리고 더 나아가 이종 산업의 기업들의 가치사슬을 이용하는 대각선 방식(Diagonal)으로 변모해 가고 있다고 보았다. 대각선 방식의 적절한 예는 애플이 MP3 플레이어 산업에서 고객들에게 막대한 가치를 제공하기 위해 음악 산업의 가치사슬을 활용한 예일 것이다.

<표 5> SK 텔레콤의 Telematics 서비스 개발의 개발동기, 차별적 가치 및 가치 명제

구분	Nate Drive	T Map	MIV
개발동기	제품 중심	소비자 지향	가치 주도(value-driven)
차별적 가치	“휴대폰을 이용하여 운전 중 혹은 보행 중에 모르는 길 찾기”	“모르는 길의 빠른 길 찾기와 지도위에서 운전자에게 즐거움을 제공하기”	“휴대폰에서 차량의 진단/제어와 동승자에게 즐거움을 제공하기”
가치명제	기능	기능 및 감성	기능, 감성 및 영성

〈표 6〉 SK 텔레콤의 Telematics 서비스 개발방식의 차이

구분	Nate Drive	T Map	MIV
개발방식	수직적 방식	수평적 방식	대각선 방식
비 고	- SK 텔레콤의 전문 엔지니어와 신규사업 개발 담당자의 연구 개발 주도	- 고객보유 기술 활용 - 휴대폰 단말기 제조사와의 협력	- 동종 산업의 중국 기업과의 협력 - 애플리케이션 업체와의 협력 - 경쟁사인 Nokia와 기술표준 협력

앞에서도 언급하였듯이, SK텔레콤의 텔레매틱스가 NATE Drive에서 MIV로 변해가면서 제공하는 고객 가치의 수준도 높아지는 것을 볼 수 있다. 따라서 이러한 높은 차원의 고객 가치를 제공하기 위해 SK텔레콤은, 위의 연구자들이 지적하듯이, 다양한 이해 당사자들과의 공동 노력을 시도하였음을 발견할 수 있다. NATE Drive의 경우, 내부적으로 SK텔레콤의 전문 엔지니어와 신규 사업 담당자들이 한데 모여 연구와 개발에 끊임없이 몰두하는 방식을 취하고 있는 반면, T Map을 통하여 한층 높은 수준이 고객 가치를 제공하기 위해 SK텔레콤은 고객이 보유한 기술 (고객이 만든 UCC 등)의 활용, 휴대폰 단말기 제조사와의 협력 등 협력의 범위를 확대하고 있음을 알 수 있다. 그리고 MIV를 개발하기 위해서 SK텔레콤은 동종산업의 기업들과 제휴한 것은 물론이고 이종산업에 속해 있는 자동차 완성차 업체와 제휴를 하였으며, T store와 같은 형태의 텔레매틱스 관련 애플리케이션 장터를 마련하기 위해 애플리케이션 사업자들과 협력하고 경쟁사인 Nokia와도 기술 표준을 위해 협력하였다.

4. MIV의 국내 출시를 앞두고 있는 SK텔레콤/플래닛이 향후에도 지속적으로 텔레매틱스 시장에서 경쟁우위를 유지하기 위한 전략적 방향을 제안하시오.

자원 관점(Resource-Based View)에서 보면 SK텔레콤은 경쟁자에 비해 유리한 위치에 있다고 볼 수 있다. 우선 기술적으로 SK텔레콤은 모바일 텔레매틱스 기술에서 표준기술을 보유하고 있고 스마트

폰을 통하여 차량의 배기량과 연료 상태를 체크하고 환경을 해치지 않는 범위 내에서 최대 에너지 효율을 낼 수 있도록 하는 'Eco - Driving' 기술 등을 보유하고 있는 등 기술적으로 매우 앞서 있다. 또한 SK텔레콤은 향후 MIV 사업을 전개함에 있어 그룹사인 SK네트웍스와 SK에너지의 든든한 후원을 받을 수 있다는 장점을 갖고 있다. SK네트웍스의 광범위한 자동차 정비 망을 이용하여 자동차 고장 발견 시 신속한 정비서비스를 제공할 수 있으며, 한층 높은 수준의 에너지 효율을 위해 SK에너지의 전기차용 리튬 배터리를 활용할 수 있기 때문이다. 따라서 SK텔레콤이 자사가 보유한 기술과 그룹 관계회사들의 지원을 적절히 활용하여 외부 네트워크 효과를 극대화하고 수요 기반을 확충한다면 이것은 경쟁 이동통신 업체들에게 높은 진입 장벽과도 같은 역할을 수행할 것이다.

그러나 제휴 관점에서 보면 KT와 비교할 때 SK텔레콤의 제휴 전략의 내용이 낮다고 볼 수 없다. Bleeke and Ernst (1993)의 성공적인 전략적 제휴에 관한 연구 결과를 보면, 강자와 약자간의 제휴보다 강한 기업들 간의 제휴가 성과가 높은 것으로 나타났다. 본 사례에서 KT가 국내 자동차 시장을 지배하고 있는 현대·기아자동차와 제휴 관계를 맺고 있는 반면, SK텔레콤은 후발 주자인 르노삼성자동차와 제휴관계를 맺고 있다. 또한 국내에서 시행 중인 삼성전자와 현대·기아자동차와의 스마트카 협력 사업에 이동통신 업계에서는 KT가 참여하고 있다. 그리고 SK텔레콤이 첫 진출한 중국시장에서 현대자동차의 경쟁위치가 르노삼성보다 훨씬 큰 점을

감안하면, SK텔레콤의 현재 제휴전략이 파트너 구성 측면에서 분명 SK텔레콤의 경쟁위치에 긍정적인 영향이 아닐 가능성도 있다.

향후 텔레매틱스 산업이 자동차 완성업체가 주도하는 Before Market으로 변해갈지 아니면 이동통신 업체들이 주도하는 After Market의 규모가 더 클지는 알 수 없다. 다만 현재 일본, 유럽, 미국 등 선진국에서는 텔레매틱스 산업을 자동차 회사들이 주도하고 있기 때문에, SK텔레콤에 입장에서는 규모가 크고 시장 지배력이 있는 자동차 완성업체들과의 전략적 제휴에도 적극적으로 나서야 할 것으로 판단된다. 이렇게 함으로써 향후 텔레매틱스 산업이 Before Market 방향으로 가든 아니면 After Market으로 변해가더라도 SK텔레콤이 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있기 때문이다.

한편, SK텔레콤이 텔레매틱스 산업에서 지속적으로 경쟁우위를 유지하기 위해서는 새로운 고객 가치를 발견하고 이를 제공하기 위한 방법을 찾는 등의 끊임없는 노력을 기울여야 할 것이다. Hacklin (2008)은 모바일 컨버전스 시대에 가장 필요한 전략이 기업의 학습 전략을 새로운 원리와 가정을 찾고자 하는 탐구적 학습(Exploratory Learning) 전략으로 변화시키는 것임을 강조하였다. 본 사례에서 볼 수 있듯이, 고객들의 텔레매틱스 서비스 욕구는 단순히 길 찾기 뿐 아니라, 참여, 안전 및 보안, 환경 보호, 동승자의 엔터테인먼트 등으로 변해하고 있다. 그리고 향후에도 분명히 고객들은 이전과는 전혀 다른 욕구를 찾고자 할 것이다. 그러므로 SK텔레콤은 현재의 가정과 원리에 안주해서는 안되며 고객에 대한 깊은 이해와 이를 제공할 수 있는 조직 차원의 노력이 절실하다. 이를 위해 Day (1994)는 기업을 “Market-Driven Organization”으로 변모해야 하는 사실을 제안하고 있고, Kim and Mauborgne (2005)는 시장 경계선을 더욱 확장시키는 방법들을 제시하고 있다.

얼마 전에 작고한 스티브 잡스도 텔레매틱스 시스템에 주목하였다. 스티브 잡스의 관심은 친환경 기술을 활용한 똑똑한 미래형 자동차에 따뜻한 감성을 불어 넣는 것이었다고 한다. 이와 유사하게 퀄컴의 폴 제이컵스 회장도 향후 5 - 10년 내에 텔레매틱스 시장이 사랑하는 사람과 함께 차에 있을 때 스마트폰이 알아서 자동차와 커뮤니케이션하여 로맨틱한 음악을 틀어 줄 것으로 예상하고 있다. 이외에도 전문가들은 향후 텔레매틱스 서비스가 운전자의 운전 중 건강 상태를 체크하여 주는 등의 헬스 케어 기능을 제공하는 방향으로 진화될 것으로 전망하고 있다.

SK플래닛의 서진우대표이사는 향후 모바일 텔레매틱스 서비스 사업에 대해 해외 진출 계획을 추진하는 한편, 단기 수익성에 연연하기 보다는 중장기적 성장성에 비중을 두겠다고 최근에 밝힌 바 있다. 구체적인 인터뷰 내용은 다음과 같다.

예전에는 1~2년 뒤에 이익이 얼마나 날 것인가를 중심으로 투자 여부를 판단했으나 앞으로는 우리가 제공하는 상품이나 서비스가 고객의 사랑을 얼마나 받느냐가 새로운 평가 기준이 될 것입니다. 매출이나 기업 가치 보다 중요한 것은 우리 서비스를 이용하는 고객 수입니다. 현재 3천 500만 수준의 사용자 수를 2억까지 늘릴 계획입니다. 그러기 위해서 개방과 공유를 기반으로 한 오픈 플랫폼을 지향하고 내부 시스템 구조도 이에 맞춰 변화시킬 것입니다. 이러한 차원에서 T Map을 SK텔레콤 가입자 외에 KT, LG U+ 가입자도 사용할 수 있도록 개방하기로 했습니다. 그리고 국내 최대 앱스토어인 T스토어를 이동통신사에 관계없이 이용 가능한 글로벌 마켓 플레이스로 진화시키고 중국, 일본 기업과 제휴해 아시아 시장에 본격 진출시킬 계획입니다. 우리는 국내에서의 경쟁 우위에 매달리는 것이 아니라 해외 플레이어들과 경쟁하며 국가적으로도 새롭게 도약할 기회를 찾을 것입니다.

이상의 내용들을 고려하여, 향후 바람직한 전략 방향에 대해 창의적이고 활발한 토론이 이루어지기를 기대한다.