

主 題

뉴밀레니엄 시대의 한솔엠닷컴 경영전략

한솔엠닷컴 한 훈

차 례

- I. 뉴밀레니엄 시대의 정보통신 환경 변화
- II. 뉴밀레니엄 시대의 이동통신 환경 변화
- III. 통신산업 환경 변화에 대비한 한솔엠닷컴의 경영전략
- IV. 맺음말

뉴밀레니엄 시대는 통신시장에 있어서 많은 변화를 예고하고 있다. 특히 인터넷과 데이터시장은 통신분야에서 계속해서 중사해 온 사람들조차 예상하지 못했을 정도로 가히 폭발적으로 확대되어 가고 있고, 이러한 추세는 유선부문을 넘어 무선분야로까지 확산되고 있다. 이동전화사업자로서 한솔엠닷컴은 뉴밀레니엄 시대의 이러한 추세에 대비하면서 하나의 사업기회로 활용하기 위해 다각적으로 노력하고 있다.

이 글의 논의는 우선 새로운 21세기에 전개될 전체 정보통신시장 및 이동통신시장의 변화 추세를 짚어 본 후 본론으로 이러한 변화에 대하여 한솔엠닷컴이 어떠한 방향으로 전략을 취하고자 하는지 소개하도록 하고, 마지막으로 간단한 맺음말로 마무리하는 순서로 진행하도록 한다.

I. 뉴밀레니엄 시대의 정보통신 환경 변화

1. 무선의 유선 대체현상 가속화

〈표1〉과 〈표2〉에서 보는 바와 같이 음성 부분에서는 이미 가입지수와 매출액에서 무선이 유선을 추월하고 있다. 최근 인터넷 붐을 타고 이러한 유무선간 대체현상은 데이터 및 인터넷 분야로까지 확산될 조짐을 보이고 있다. 현재까지는 단문메시지나 단순한 텍스트 형태의 데이터 전송에 불과하지만, 국내 5개 이동전화사업자들이 새로운 21세기 핵심 화두가 되고 있는 인터넷 시장 선점을 위해 모바일 데이터 및 인터넷 서비스 개발에 박차를 가하고 있으며 64Kbps까지의 중저속 모바일 데이터 서비스는 이미 1999년부터 실시 중에 있다. 또한 유선에 비해 언제, 어디서나 통신이 가능한 무선의 편리함 때문에 장기적으로 IMT-2000과 같은 무선의 광대역화

표 1. 유선과 이동전화의 가입자수 비교

(단위 : 천명)

구분	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	평균 성장률
유선통신	19,601	20,425	20,114	21,178	21,317	21,343	21,309	21,282	21,287	1.55%
무선통신	3,131	6,911	14,070	23,324	26,779	28,933	30,205	30,969	31,459	48.8%

출처 : 정보통신정책연구원, IMT-2000서비스의 수요예측에 관한 연구, 1999. 12.

표 2. 유선과 무선 부문의 매출액 비교

(단위 : 억원)

구분	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	평균 성장률
유선통신	78,770	79,828	70,231	64,043	66,506	69,742	72,530	73,685	74,546	2.9%
무선통신	34,384	49,297	61,062	83,503	96,635	108,604	118,370	127,047	141,598	9.9%

출처 : 정보통신정책연구원, IMT-2000서비스의 수요예측에 관한 연구, 1999. 12.

기술이 본궤도에 들어서면 고속데이터 분야에서도 유무선간 대체현상이 급속히 진전될 것이다.

이러한 유무선 대체가 완전히 정착되면 유선은 하나의 인프라 역할과 금융전산망 등 일부 안정성이 요구되는 데이터 네트워크 용으로 이용되고, 모든 일반적인 통신서비스는 무선을 통해 이루어지게 될 것으로 전망된다.

2. 인터넷 및 데이터통신 부문의 확대

PC 보급이 확대되고 인터넷을 십분 활용할 수 있도록 해주는 어플리케이션과 웹 관련 SW의 개발에 따라 인터넷 및 데이터 통신에 대한 수요가 급증하고 있다. 이러한 수요의 폭증 현상은 1990년대 중반부터 이미 싹을 틔웠고 새로운 21세기 초입에 꽃을 활짝 피우게 될 것이다. 인터넷 및 데이터 통신의 수요 확대에 따라 네트워크 업체에서도 기업용 뿐만 아니라 가정용의 저렴한 중고속 회선 상품을 경쟁적으로 출시하고 있어서 시장확대는 더욱 가속화

3. 통신/방송/컨텐츠 부문 사업자간 M&A 및 전략적 제휴

향후 인터넷과 같은 데이터 네트워크가 음성, 데이터, 화상, 멀티미디어 등 전달 내용의 종류에 관계없이 통합된 솔루션을 제공하게 되는 범용 네트워크 형태로 발전하게 됨에 따라 번들링에 의하여 원스톱쇼핑을 제공하고자 하는 통신/방송/컨텐츠 사업자간 합종연횡이 지속적으로 발생하게 될 것이다.

II. 뉴밀레니엄 시대의 이동통신 환경 변화

1. 성숙기 시장 진입

1999년말 이동전화 가입자수는 2,340만명으로

인구 100인당 보급율이 거의 50%에 달하여 이동전화시장은 이미 성숙기에 근접했다고 할 수 있다. <표 1>에서처럼 2004년 이동전화 가입자수가 약 3.150만명이라고 보면 이제 남아 있는 잔여시장은 약 800만명 선이다.

성숙기 이동전화시장에서는 성장기 시장에 비해 훨씬 높은 비용을 지불하더라도 확보 가능한 가입자수는 상대적으로 적기 때문에 부리한 가입자 유치보다는 가입자 유지의 중요성이 상대적으로 매우 커지게 된다. 결국 이동전화사업자들은 사업자간 무리한 가입자 유치경쟁 보다는 내실을 다지면서 수익성 위주의 경영으로 방향을 선회하여야 할 것이다.

2. 무선 인터넷/데이터 시장의 태동기

유선부문의 인터넷 및 데이터 서비스 시장의 확대에 대하여는 이미 언급한 바와 같다. 이동전화시장에서도 1999년 현재 모바일 데이터통신이 전체 통화량의 2% 정도로 미미한 수준에 불과하지만, Nortel의 예측에 의하면 그 비중이 폭발적으로 증가하여 2005년에는 약 70%까지 달할 것이라고 한다. 최근 모바일 데이터에 대한 국내 5개 이동전화회사들의 관심이 고조되고 있는 것도 바로 이러한 예상과 기대가 반영된 것이라고 풀이된다.

3. IMT-2000 사업 허가

흔히 꿈의 통신이라고들 부르는 IMT-2000의 사업허가가 2000년도 내로 예정되어 있다. 아직까지 정부에서 공식적으로 밝힌 일정 및 계획이라고는 2000년 6월까지 사업자수와 사용 주파수 대역 등이 관련 전반적인 정책을 발표한다는 것과, 사업자수는 외국의 사례 등을 고려하여 3~5개 사이에서 결정한다는 내용 뿐이지만, 향후 21세기 통신산업의 굵직한 한줄기를 붙잡기 위하여 5개 이동전화사

업자들과 여타 기간통신사업자들의 움직임이 부산하다.

보다 진화된 형태의 이동통신인 IMT-2000 사업권의 향배는 통신사업자들의 미래를 결정짓는 중대한 요인이며, 특히 이동전화사업자로서 사업권에서 완전히 배제될 경우 장기적인 도태가 예상되는 만큼 한솔엠닷컴도 최선을 다하여 준비에 임하고 있다.

III. 통신산업 환경 변화에 대비한 한솔엠닷컴의 경영전략

1. 수익성 위주의 경영

가. 저비용/고효율의 경영

현재 국내 이동전화산업의 속 내음을 이는 사람이라면, 시장점유율이 많은 것이 능사는 아니라는 것을 충분히 알고 있을 것이다. 그 이유는 단말기 보조금 때문이다. 높은 시장점유율은 그 만큼 가입자 유치 경쟁과정에서 높은 단말기보조금의 대가를 치루고서 이루어진 것이기 때문이다.

한솔엠닷컴은 사업개시 직후인 1998년도에 IMF로 인한 자금난으로 영업에 큰 어려움을 겪었다. 그 여파로 아직까지도 가입자수에서 5개 사업자 중 최하위에 머물러 있다. 그러나 한솔엠닷컴은 IMF 당시 자금난 해소를 위해 외국자본을 타사에 비해 일찍부터 유치하고, 선진화된 투병 경영으로 저비용·고수익의 기업구조를 갖추고 내실 위주의 경영을 하고 있다.

그 증거로 작년 국정감사에서 보고된 가입자당 평균 보조금 자료를 보면, 한솔엠닷컴이 타사에 비해 약 12만~17만원 정도 낮은 보조금을 지급하였다는 사실이 명백하게 드러나고 있다. 이와 같이 보조금

표 3. 5개 이동전화사업자의 가입자당 평균 보조금 지급 현황(1998.1~1999.6)

사업자	LG텔레콤	신세기통신	SK텔레콤	KT프리텔	한솔엠닷컴
금액	40만원	39만원	36만원	35만원	23만원

을 적게 지출하면서도 가입자 순증실적에서는 4위를 기록하였고, 99년 2월말에는 드디어 300만 가입자를 돌파하는 성과를 올리고 있다.

또한 가입자수보다 중요한 것은 장기간 동안 가입상태를 유지하면서 다량의 통화 이용을 통해 매출에 기여할 수 있는 우량가입자가 얼마나 되는가이다. 적은 가입자로 충분한 매출 실적을 올리기 위해서는 가입자들의 통화이용량을 증대시키는 것이 필요하며, 이것은 최근 이동통신산업으로까지 붐으로 확산되고 있는 데이터통신과 인터넷 서비스를 통해 가능해질 것이다. 한솔엠닷컴은 모바일 데이터와 모바일 인터넷의 중요성을 경쟁사들에 비해 조기에 간파하고 이에 대비해 왔으며, 현재 모바일 데이터서비스 이용 가입자수 면에서는 업계 선두를 유지하고 있다. 뿐만 아니라, 한솔엠닷컴의 경우 타사에 비해 데이터통신과 인터넷에 친숙한 젊은 가입자 계층이 상대적으로 많다는 점도 향후 사업전망에 긍정적인 측면으로 작용하게 될 것으로 본다.

나. 책임경영체제에 의한 지역사업본부의 수익센터화

사업초기와 사업확장기에는 투자재원과 영업비용을 지역별로 적절히 배분하고 통제하는 것이 필요하지만, 이미 망투자가 거의 완료되고 성숙기 시장에 근접해 있는 시장상황에서는 본사 위주의 중앙통제식 경영보다는 각 지역사업본부에 인사, 재무, 회계 등 모든 권한을 위임하고 본사는 기획 위주의 스태프 기능을 맡는 책임경영체제로 전환하는 것이 보다 효율적이다.

한솔엠닷컴은 정의진 제2대 대표이사 사장 취임과 함께 지역사업본부를 수익센터(Profit Center)

화 하고, 각 지역본부장에게 모든 주요 권한을 일임하여 소사장의 역할을 하도록 하는 책임경영체제의 도입을 추진해 왔으며 이미 각 지역본부의 실적에 대한 평가체계까지 어느 정도 정비됨으로써 제도를 본격 시행할 예정이다. 2000년도는 한솔엠닷컴의 책임경영체제 원년이 될 것이다.

2. 모바일 인터넷 시장의 선점

앞서 언급하였듯이 인터넷은 21세기 정보통신산업의 변화를 주도하게 될 주요 분야이다. 한솔엠닷컴은 이러한 변화에 능동적으로 대응하여 새로운 기회로 활용하기 위해 기존 음성 위주의 네트워크를 데이터 및 인터넷 중심의 네트워크로 발전시킴으로써 모바일 인터넷 시장 선점한다는 계획 하에 만반의 준비를 하고 있다.

현재 중저속에 머물러 있는 모바일 데이터 및 인터넷서비스는 조만간 고속 광대역의 IMT-2000으로 이행·진화시켜야 하며, 이를 위해서는 초고속 대용량 네트워크가 필수적이다. 한솔엠닷컴은 이러한 필요성을 조기에 파악하고 자체 초고속 광대역망 확충에 노력해 왔다.

우선 1997년부터 약 340억원을 투자하여 국내 전국적인 기간망을 확보하고 작년 9월서부터 PCS 서비스를 위한 자가망으로 활용하고 있으며, 이러한 자가망을 통해 이미 전국 14개 주요 도시를 연결하여 안정적인 고속회선을 제공할 수 있는 기반을 확보해 놓고 있다. 향후 2005년까지는 국제 광케이블망 및 국내망 확장 등에 지속적인 투자를 계획하고 있으며, 이러한 계획이 차질없이 실현되면 한솔엠닷컴

컴의 가입자들은 트래픽 병목현상 없이 고속 모바일 인터넷 서비스를 마음껏 즐길 수 있게 될 것으로 기대하고 있다. 특히 국제 해저광케이블 사업은 한솔엠닷컴이 1996년 이후 지속적으로 추진해 온 사업으로 이미 작년말에 정부로부터 사업허가를 받아 금년 7월부터 본격적인 영업개시를 목표로 시장조사 활동 등 준비에 박차를 가하고 있다. 이와 함께 B-WLL, 마이크로웨이브 등의 무선가입자망 서비스의 단계적 구축을 통해서 가입자에게 명실공히 Total End-to-End 서비스가 가능하도록 망시설을 구축해 나갈 것이다.

이러한 기간망과 함께 현재 보유중인 PCS망 및 금년에 허가되는 IMT-2000을 기반으로 모바일 데이터 및 인터넷 사업에 모든 회사의 역량을 집중한다는 취지에서 금년 2월에는 회사명까지 기존 한솔PCS에서 한솔엠닷컴으로 바꾸었다. 모바일 데이터 및 인터넷 사업이 성공을 거두기 위해서는 망 뿐만 아니라 콘텐츠가 매우 중요하다. 이용자들에게 어필할 수 있는 콘텐츠를 확보하지 못한 사업자는 단순한 망사업자로 전락하게 될 것이기 때문이다. 한솔엠닷컴은 국내외 다양한 콘텐츠 업체와의 전략적 제휴를 지속해서 추진해 나갈 계획이다.

3. IMT-2000 사업추진전략

가. 사업권 획득 전략

한솔엠닷컴의 IMT-2000 사업권 획득 가능성에 대하여 외부에서는 일반적으로 독자 획득 보다는 타 이동전화사업자와의 전략적 제휴를 통해서 이루어질 것으로 판단하고 있다. 그러나 한솔엠닷컴의 입장은 외부에서 보는 견해와는 상당한 차이가 있다. 현재 IMT-2000 사업을 허가하였거나 허가 추진 중인 해외 선진국들을 살펴 보면 IMT-2000을 진화된 형태의 이동전화로 보고 모든 이동전화사업자들에게 단독으로 혹은 컨소시엄 형태를 통하여 사업

권을 부여하고 있는 것이 일반적인 추세이다. 따라서 이동전화사업자로서 한솔엠닷컴은 IMT-2000 사업권을 획득할 충분한 자격을 갖추고 있으며, 오히려 사업권 획득은 당연한 것이라고 자신하면서 사업계획 수립과 함께 사업권 획득 후 보다 나은 서비스 제공을 위한 준비에 더 많은 노력을 기울이고 있다.

나. 망구축 전략

한솔엠닷컴의 망구축 전략의 기본은 사업권 획득은 독자적인 컨소시엄 구성을 통해서 하되, 사업권을 받은 이동전화사업자끼리 공동망 구축과 로밍 등을 통해 투자비를 절감함으로써 천문학적인 망구축 비용과 이동전화시장에서 줄곧 문제로 지적되어 온 중복투자 문제를 해소한다는 것이다. 이를 위하여 한솔엠닷컴은 어떠한 사업자와의 전략적 제휴에도 주저하지 않을 것이며, 타 이동전화사업자들도 이러한 제휴에 충분히 협조할 것으로 믿고 있다.

공동망 구축과 로밍의 전략적 제휴 방안은 현재 이동전화시장의 주요 문제점으로 지적되어 온 과열·과당경쟁 문제를 해결할 수 있는 열쇠가 될 수 있다. PCS 사업 출범 당시 3개사가 모두 독자적인 전국망을 구축하면서 초기에 너무 막대한 자금을 망구축 비용으로 쏟아부었다. 그 비용을 타사 보다 빨리 회수하기 위해 각사별로 무리하게 영업활동을 전개하다 보니 경쟁이 더욱 격화되었던 것이다. IMT-2000에서 공동망 구축과 로밍의 전략적 제휴가 이루어지면 망구축 비용 부담을 크게 덜 수 있고 사업자들도 과거와 같은 무리수를 반복하는 일은 없게 되고, 보다 안정된 경쟁환경 속에서 사업을 추진할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

다. 상품 및 서비스 추진 전략

IMT-2000은 고속 광대역 서비스이다. 따라서, IMT-2000 서비스가 구현되면 지금까지 속도와 대

역폭의 한계로 인해 음성이나 중저속 데이터로 한정되었던 이동전화의 콘텐츠 제약 문제는 사라지게 될 것이다. 한솔엠닷컴은 이러한 점에서 IMT-2000 사업의 경쟁에서 승부의 열쇠는 결국 콘텐츠가 될 것이라고 믿고 다양한 콘텐츠의 확보를 위해 다각적인 노력을 기울이고 있다.

우선 한솔엠닷컴은 한솔그룹 계열회사인 한솔 CSN의 전자상거래 솔루션을 활용하는 한편, 마이크로소프트, 야후 및 유니텔 등 국내외 우수 콘텐츠 업체와 전략적 제휴를 체결하였다. 또한 작년에 대학생들을 대상으로 한 IMT-2000 서비스 아이디어 공모전을 통해 참신한 아이디어들을 많이 확보하였고, 유망업체들과 함께 이들 아이디어 상품의 개발을 추진하고 있다. 이러한 상품개발을 위해 지난 2월 16일에는 국내 유망 중소기업 53개 업체와 기술 협력을 위한 컨소시엄을 출범시키는 한편, 150억원의 벤처 창업지원 기금을 운용하여 우수 콘텐츠의 상품화에 주력하고 있다.

털다는 점이다. 앞으로도 한솔엠닷컴은 모바일 데이터와 인터넷 분야에 전사력을 집중하여 이러한 우위를 지켜 나갈 것이고, 회사 이름을 바꾼 취지대로 21세기 모바일 인터넷 시장의 리더가 되기 위하여 최선을 다할 것이다.

IV. 맺음말

한솔엠닷컴이 서비스를 개시한지 2년반 정도 경과하였다. 중간에 IMF로 인한 자금난으로 제대로 영업을 못했던 경험은 참으로 뼈아픈 기억이었고, 아직까지도 그 여파로 가입자 순위에서 최하위를 면하지 못하고 있는 것이 현실이다.

그러나, 한솔엠닷컴은 새로운 21세기를 밝게 전망하고 있다. 지금까지 거듭 강조했던 것처럼 인터넷은 21세기의 핵심 화두이다. 한솔엠닷컴이 이동전화사업자 중 모바일 인터넷 시장에서 보유하고 있는 강점은 현재 모바일 데이터 서비스 이용 가입자 수에서 타사에 비해 우위에 있고, 데이터통신과 인터넷에 보다 친숙한 젊은 세대의 가입자 계층이 두



한 훈

- 1976년~1980년 서울대학교 산업공학과 졸업
- 1980년~1982년 한국과학기술원 산업공학 석사
- 1988년~1995년 스탠포드대 경제공학 박사
- 1980년~1985년 대우중공업 대리
- 1985년~1988년 통신개발연구원 주임연구원
- 1999년~현재 한솔엠닷컴 경영기획담당 상무보