

이동통신 시장 포화상태에 따른 평가와 경쟁우위 확보에 관한 연구: Porter의 경쟁세력모델을 중심으로

A Study on the Competitive Advantage of the First Mover and Evaluation in Korean Mobile
Communication Market: Focused on Competitive forces model of Porter

이은재(Eun-jae Lee)*

단국대학교 무역학전공 교수

심완섭(Wan-seop Shim)

동해대학교 유통정보학과 조교수

목 차

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| I. 서론 | IV. Porter의 경쟁세력모델로서 이동통신 |
| II. 이동통신시장의 현황과 전망 | VI. 결론 |
| III. 이동통신시장의 평가와 과제 | 참고문헌 |

Abstract

The rapid growth of wide Korean Mobile Communication Market in recent years.
in order for Korean Mobile Communication Market to be Successful, it must have a Competitive
Advantage. But as of yet, there virtually no such strategies.

Hitting upon this situation, this study intends to discover the Competitive Advantage in Korean Mobile
Communication Market

The Purpose of this paper Investigates Competitive Advantage that Evaluation in Korean Mobile
Communication Market. Especially, we Focused on Competitive forces model of Porter.

Consequently, the study results show that Competitive Advantage like M-commerce, CS and high
technology product in Korean Mobile Communication Market.

Key Words : Mobile Communication Market, Competitive Advantage, Competitive forces model

* 주저자임

I. 서론

현대 기업의 환경이 급속도로 변하면서 기업내 자원의 효율적 관리가 지속적 경쟁우위를 확보하는 원천이 되며, 전략의 기초가 된다. 기업은 경쟁우위 확보를 위하여 틈새를 탐색하거나(niche finding), 기존 경쟁우위 가치를 무의미하게 하고 새로운 경쟁방식을 탐색(niche creation) 해야 한다.

이는 모든 산업이 그러하지만 특히, 정보통신의 한 분야인 이동통신 분야는 발전속도에 비례하여 두드러지게 강조되어야 한다. 특히, 1990년대 중반 이후, 이동통신 서비스 산업분야에 경쟁체제 도입으로 과거 별다른 노력 없이 막대한 이익을 내던 시절은 지나고 상당한 노력을 기울이지 않으면 생존을 보장받지 못하는 상황에 이르렀다(손균석·손원상, 2004).

1984년도에 시작한 국내 이동전화 시장은 짧은 역사에도 불구하고 1999년 중반 1,800만 명이 가입하여 보급률 40%를 넘어, 2003년 5월말 약 3천 3백 6만 명으로 전 국민의 69.3%가 가입한 것으로 나타났다. 더구나 개인휴대(Personal Communication Service: PCS)폰의 출시에 따라 본격적인 이동전화 회사간의 경쟁이 시작된 지 10년도 넘기기 전에 우리나라 이동전화 사용인구는 현재 전 국민의 75%에 달하는 3,600만명에¹⁾ 달해 이미 포화상태에 다다른 상태이다. 이처럼 이동전화가 모자나 가방만큼이나 우리 몸에 친숙한 존재가 되었다.

더 이상 가입자를 만들어 내기 어려운 단계가 되자 이제는 기존의 번호를 유지한 채로 다른 회사로 옮길 수 있는 번호이동성제도가 실시되기에 이르렀다²⁾. 번호이동성이란 통신서비스 이용자가 지역이나 사업자 혹은 서비스를 변경하는 경우에는 기존의 전화번호를 유지할 수 있도록 해주는 것을 의미한다(김진기, 2001). 2004년 1월에 이 제도가 시행되자 이동전화시장은 새로운 국면으로 전환되기 시작하였다. “새로운 가입자의 발굴”이 아니라 “타회사 가입자의 스위칭 유도”로 그 목적이 바뀌었다.

따라서 더 유혹적이고 더 노골적인 자사의 장점을 부각 그리고 타회사 제품의 은근한 비난이 광고로 표현되기 시작하였다. 2004년 중후반까지 이어진 3사의 이러한 광고는 주로 자사 제품이 소비자에게 줄 수 있는 “선물”의 내용을 고지하는 내용이 많았다. 예를 들면 통화료가 싸다거나 음식점과 극장, 유원지 등에서 사용할 수 있는 부가 서비스의 다양성을 강조하는 것이었다(광고소비자시민연대 모니터팀, 2005). 더구나 이동통신 시장은 소비자의 욕구의 확대에 따라 급속히 대중화되어 가고 있는

1) 미국의 이동전화 가입자수는 2004년 6월에 1억 6천 769만 7천 540명으로 전체 인구(약 3억명) 중 약 57%에 해당한다. 미국은 거대한 시장 규모에 비해 아직 낮은 보급율을 보이고 있다. 미국 제1의 이동통신 사업자는 Verizon Wireless로 4천만명의 가입자를 보유하고 있다. 이밖에 Cingular Wireless가 2천 500만명, AT&T Wireless 2천 100만명, 스프린트 PCS 1천700만, 벅스텔 1천400만, T모바일 1천 500만명의 가입자를 확보하고있다.

2) 2002년 12월 22일 정보통신부는 이동전화 서비스 사용자의 편리를 증진시키고, 동시에 후발 사업자를 보호할 목적으로 2세대 이동전화 가입자를 대상으로 2004년 1월 1일부터 번호이동성제도를 도입하기 위한 이동전화 번호제도 개선계획을 발표하였다(정보통신부, 2003). 이에 따라 번호이동제도가 실시되면서 이동전화 가입자들은 기존의 번호를 그대로 유지하면서 서비스의 요금, 품질 등을 비교하여 자신이 원하는 이동통신 회사로 옮겨갈 수 있고, 이때 이용자의 편익을 제공받을 수 있게 되었다.

데, 이는 다수 사업자의 시장진입에 의한 경쟁의 심화, 가입자 확보를 위한 서비스 경쟁의 확산에 기인한다고 볼 수 있다.

이에 따라 시장의 성장세는 뚜렷한 반면 본격적인 경쟁체제가 구축되면서 심화된 과열경쟁은 오히려 사업자의 수지구조 악화를 초래하고 있는 것이 작금의 현실이다.

현재 국내의 이동통신 사용자 수의 시장변화가 없다고 하더라도 여러 가지 마케팅기법을 통하여 수익률은 늘릴 수 있지만 가계경제상 그것이 기하급수적으로 늘어날 수 없다고 본다. 더구나 각 회사별로 제공되는 서비스 수준을 달리 한다고 하더라도 소비자들이 인지하는 서비스 수준은 심각한 차이를 발견하지 못하고 있다.

이제 이동전화 서비스 사업자들은 새로운 마케팅 전략을 추진함으로써 시장에서의 차별적 우위를 확고히 해야하는 하는 상황에 직면해 있다. 이를 위해 본 연구에서는 이동통신 시장 포화상태에 따른 평가를 통해 경쟁우위 원천이 무엇인지를 알아보기 위해 Porter³⁾의 경쟁세력모델을 중심으로 하여 다음과 같은 항목을 연구의 대상으로 설정하였다.

【연구대상 1】 국내의 이동통신시장의 현황과 전망을 살펴 본 다음 평가를 통하여 현재의 이동통신 시장의 과제를 진단하고자 한다.

【연구대상 2】 Porter의 경쟁세력모델을 기초로 하여 이동통신 시장의 경쟁우위 원천을 파악하고자 한다.

【연구대상 3】 연구대상 1과 2를 통하여 이동통신시장의 경쟁우위 확보 전략을 도출하여 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이동통신 시장의 현황과 전망

1. 이동통신 시장의 현황

우리나라 이동전화 서비스는 지난 1984년 5월 한국이동통신⁴⁾에서 차량용 이동전화 서비스로 시작되었다.

3) Porter의 경쟁우위 확보를 위한 분석모델은 기업의 가치활동을 분해하여 정보기술이 어떻게 가치의 창조에 공헌하는지를 보여준다. 기업이 제품이나 서비스를 생산하여 최종 소비자에게 유통시키는 전 과정을 통해 상호 의존적인 활동으로 구성된 시스템을 Porter는 가치체계(value system)로 표현했다. 여기에는 경쟁세력 모델(model), 본원적 전략(generic strategy), 가치체인(value chain) 등이 있으나 본 연구에서는 경쟁세력모델을 중심으로 전개해 나가고자 한다.

4) SKT 전신

<표 1> 이동전화 가입자 현황(2005년 1월말) (단위 : 명)

구 분	'04. 12월말	1월 가입현황		'05. 1월말	점유율 (1월말 기준)
		증 감	증감율		
SKT	18,783,338	61,568	0.3%	18,844,906	51.3%
KTF	11,728,932	92,564	0.8%	11,821,496	32.2%
LGT	6,073,782	-35,162	-0.6%	6,038,620	16.5%
합 계	36,586,052	118,970	0.3%	36,705,022	100.0%

자료 : 정보통신부, 2005. 2. 22일

1994년 2,658명으로 시작한 가입자수는 현재 전 국민의 75%에 달하는 3,600만명에 이르렀다⁵⁾. 2004년 대비 이동전화 가입자수도 완만하게 늘어난 것으로 미루어 보아 국내의 이동통신 시장이 포화 상태에 진입한 것을 알 수 있다. 특히, 2004년 대비 이동통신 3사를 비교해 보면 흥미로운 사실은 LGT가 감소한 것으로 나타났다.

현재 이동통신 2005년 2월 가입자 현황을 보면 부익부 빈익빈 현상이 나타나고 있다. 각 회사별로는 KTF가 12.8만 명(KT 9.9만 명 포함)으로 가장 많은 가입자를 유치하였고, SKT가 1월보다 증가한 9.0만 명을 기록하였다. 반면, LGT는 유일하게 702명이 감소했다. KT와 SKT의 가입자 기반이 건실하게 확대되고 있는 반면, LGT는 전면적 번호이동성 제도 실시에 따라 가입자 기반이 위협을 받고 있다.

이는 선발사의 강력한 마케팅, 우월한 무선인터넷 콘텐츠, 특히 KT의 막강한 인적 판매망과 비교할 때 LGT의 상대적 열위는 단기간 내에 극복되기 어려울 것으로 보여진다.(연합인포맥스, 2005. 3. 3일자).

<표 2> 무선인터넷 가입자(=단말기 보급대수) 현황 (단위 : 명)

구분	'04. 12월말	1월 가입현황		'05. 1월말	점유율 (1월말 기준)
		증 감	증감율		
SKT	17,977,628	156,888	0.9%	18,134,516	51.3%
KTF	11,572,512	94,610	0.8%	11,667,122	33.0%
LGT	5,466,345	52,040	1.0%	5,518,385	15.6%
합계	35,016,485	303,538	0.9%	35,320,023	100.0%

자 료 : 정보통신부, 2005년 2월 22일

위의 <표 2>에서 볼 수 있듯이 무선인터넷 가입자 수를 보면 이동통신 3사가 완만하게 성장하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 그 중에서 SKT가 약진하는 것으로 나타났다.

5) 이동전화 가입자수는 1997년 6,910,496명(14.86%), 1998년 13,982,477명(30.21%), 1999년 23,442,724명(50.29%), 2000년 27,541,132명(57.05%), 2001년 29,770,330명(61.35%), 2002년 32,342,493명(67.89%), 2003년 33,066,000명(69.5%)으로 증가추이를 보이고 있다.

특히, 국내 이동통신 3사의 무선데이터 관련 매출이 급증하고 있다. 통신망의 진화로 화상전화(WCDMA)와 무선인터넷(EVDO) 등이 가능해진데다 관련 콘텐츠시장도 하루가 다르게 성장하고 있기 때문이다. 이에 따라 포화상태에 이른 음성시장이 무선데이터 서비스로 급속히 옮겨 갈 것이라는 관측이 설득력을 더해가고 있다.

<표 3> 이동통신 3사 음성 및 비음성 부분 매출추이 (단위 :원)

이동통신사	구분	'03년	'04년	증감(%)
SKT	서비스 총매출	9조 5203억	9조 7037억	2.2
	음성매출	7조 7753억	7조 5257억	-3.3
	비음성매출	1조 7450억	2조 1780억	24.8
KTF	서비스 총매출	4조 2013억	4조 9972억	9.2
	음성매출	3조 7312억	3조 9972억	7.1
	비음성매출	4701억	5920억	25.9
LGT	서비스 총매출	1조 7377억	2조 2851억	31.5
	음성매출	1조 4622억	1조 8959억	29.7
	비음성매출	2755억	3892억	41.3

주1) 음성매출=가입비+기본료+통화료+망접속 정산수익

주2) 비음성매출=데이터서비스+부가서비스

자료 : 세계일보, "이통사 '이젠 무선데이터 승부'", 2005. 2. 3일자

이동통신사들의 주요 무선인터넷 콘텐츠로는 게임·벨소리·캐릭터·문자메시지(SMS)·음악·위치정보(LBS) 등이 있다. KTF는 지난해 매출이 전년보다 14.86% 늘어난 5조 8308억원을 기록했다. 서비스 매출은 9.2% 증가한 4조 5892억원을 차지했다.

전체 서비스 매출 가운데 음성 매출은 전년(3조 7312억원)보다 7.1% 증가한 3조 9972억원에 그친 반면 비음성 매출은 5920억원으로 25.9%(전년도 4701억원)나 급증했다. 특히 무선인터넷 매출은 45% 증가했다. 이는 음성 매출 증가세는 둔화하고 있는 반면 비음성 매출은 늘어나 전체적인 매출 증가를 견인하고 있음을 보여준다.

SKT는 지난해 9조 7040억원의 매출을 올려 2003년(9조 5200억원)에 비해 2.2% 성장했다. 음성 매출은 7조 5257억원으로 전년(7조 7753억원)보다 3.3% 줄었지만 비음성 매출이 2조 1780억원으로 무려 24.8%(2003년 1조 7450억원)나 신장한 데 힘입은 것이다. 비음성 매출 가운데서도 무선인터넷 매출액은 1조 8234억원으로 전체 매출의 20%를 넘어서는 등 SKT성장을 주도했다. LGT도 서비스 매출액이 처음으로 2조원을 돌파하는 등 지난해 31.5%의 성장세를 보였다. 비음성 매출은 3892억원으로 전년(2755억원)에 비해 41.3%나 늘었다(세계일보, 2005. 2. 3일자).

〈표 4〉 이동전화 번호이동자 수(2005. 1월말 기준)

구 분	S K T			K T F			L G T			총 계
	KTF→	LGT→	소계	SKT→	LGT→	소계	SKT→	KTF→	소계	
‘04년도 (누계)	567,413	0	567,413	1,271,072	0	1,271,072	857,077	242,499	1,099,576	2,938,061
1월	135,862	115,197	251,059	145,295	106,024	251,319	72,142	75,069	147,211	649,589
합 계	703,275	115,197	818,472	1,416,367	106,024	1,522,391	929,219	317,568	1,246,787	3,587,650

자 료 : 정보통신부, 2005년 2월 22일

위의 <표 4>에서 볼 수 있듯이 이동전화 번호이동자 수를 보면 KTF로 가장 많이 번호를 이동한 것으로 나타났다. 지난 2004년 1월 1일부터 시작한 010 통합번호 가입자가 1년 사이 900만을 넘어 1천만에 육박하고 있다. 지난 한 해 번호이동 시차제로 이동전화 사업자들이 가입자 유치 경쟁을 벌인 결과이다.

KTF→LGT 가입자 월평균매출 3-4% 증가 SKT는 되레 2% 하락하여 점유율도 떨어졌다. 지난해 번호이동 제도를 활용해 서비스업체를 바꾼 가입자는 총 293만 8553명인 것으로 집계됐다. 이 가운데 SKT로 이동한 가입자는 56만 7722명으로 전체의 19.3%에 그친 반면, KTF로 이동한 가입자는 127만 1255명으로 43.3%, LGT는 109만 9576명으로 37.4%를 차지했다.

전체 번호이동 가운데 가장 많은 비율을 차지한 것은 SKT에서 KTF로 가입사를 옮긴 경우로 43.3%에 달했으며, 그 다음이 SKT에서 LGT(29.2%), KTF에서 SKT(19.3%)순으로 나타났다. KTF에서 LGT로 옮긴 가입자는 8.3%에 그쳤다. 이 같은 시차제 번호이동성 제도는 SKT의 가입자 시장점유율 하락, KTF와 LGT의 상승이라는 양적인 변화와 함께 3사의 경영실적에도 상당한 영향을 미친 것으로 분석되고 있다.

이동통신 산업의 대표적인 평가지표인 가입자당월평균매출액(ARPU) 측면에서 SKT는 하락했지만 후발업체인 KTF와 LGT는 모두 상승한 것으로 조사됐다.

이 같은 ARPU 증감에 가장 큰 영향을 미친 것이 번호이동을 통한 가입자들의 전환이다. SKT의 2004년 ARPU는 4만 3542원으로 2003년의 4만 4546원 대비 2% 하락했다. 반면, KTF의 2004년 ARPU는 3만 9711원으로 전년의 3만 8539원 보다 오히려 3% 증가했다.

특히 LGT의 ARPU는 괄목할 만한 성장세를 보여 2004년 4/4분기에 3만 8319원을 기록함으로써 전분기 대비 4% 성장률을 기록했다. LGT가 지난해 번호이동을 통해 유치한 가입자들의 ARPU는 무려 5만 3000원으로 전체 평균의 3만 7000원 대비 44% 이상 높은 것으로 밝혀졌다. 가입자 분포에 있어서도 3만원 이상의 사용자가 LGT 전체 가입자 중 가장 많은 32.8%를 차지했다(디지털타임스, 2005. 2. 14일자).

또한 이동통신 3사에 따르면 010 통합번호 가입자수는 934만 명으로 1천 421만 명의 011을 약 500만 명 차이로 바짝 추격하고 있고 있으며, 610만 명의 016과 322만 명의 019를 훨씬 앞질렀다(<표 5> 참조).

<표 5> 번호별 가입자 현황^{주1)}

구분	010	011	016	017	018	019
SKT	380만	1천 250만	38만	198만	9만 8천	5만 5천
KTF	382만	105만	553만	19만	141만	11만
LGT	192만	66만	19만	13만	5만 9천	306만
합계	934만	1천421만	610만	230만	157만 7천	322만 5천

주 1) SKT, LGT는 2005년 1월말, KTF는 2005년 2월20일 기준
 자 료 : 아이뉴스24, “이동전화 010번, 011 가입자 맹추격”, 2005. 2. 24일자

2. 이동통신시장 전망

2004년과 2005년의 이동통신 인프라 시장 성장 기조는 2G 시장의 업그레이드/교체 주기와 3G 신규 시장 형성이 맞물려 시장 성장을 촉진한 것으로 분석되고 있다. 특히, CSFB는 앞으로 수년간은 이와 같은 호기가 다시 형성되기 어려울 것으로 전망하고 있다. 이에 따라, CSFB는 동 시장의 성장률이 2006년부터 다시 하락세(4.6%)로 접어든 후 2007년에는 다시 마이너스 성장(-2%)으로 돌아설 것으로 전망하고 있다(조성선, 2004).

2004년 이동통신 시장은 포화된 서비스의 격전장이었다. 외형적인 성장보다는 기존 서비스 시장에서의 경쟁이 매우 격심한 한해였다. 성장의 모멘텀이 될만한 뚜렷한 신규서비스가 없는 가운데, 2003년 초고속인터넷 시장의 출혈 경쟁에 이어 2004년부터 시행된 이동전화 번호이동성으로 경쟁의 양상이 최고조에 달했다. 이에 따라 2005년 통신서비스 시장은 이러한 경쟁이 완화되면서 마케팅보다는 신규 서비스에 투자하는 준비기간이 될 것으로 보인다.

2005년에 가장 안정될 것으로 보이는 시장은 이동전화 시장이다. 특히 2004년을 통해 수익 감소를 겪었던 사업자들은 시장을 안정시킴으로써 자사의 수익성을 높이는 데에 집중할 것으로 예상된다. 특히 가입자가 더 이상 증가하지 않는 상황에서 모바일 banking 및 지역기반서비스 등 다양한 데이터 서비스를 통해 ARPU(Average Revenue Per User: 가입자당 매출) 증가를 도모할 것이다. 이에 따라 이동전화 서비스 매출은 전년 대비 약 5% 가량 증가한 16.6조원에 달할 것으로 전망된다.

휴대인터넷 사업권 배정은 최근 가장 주목을 받고있는 이슈이다. 유·무선 통신사업자들은 휴대인터넷을 단순한 무선 브로드밴드 서비스를 넘어선 4세대 이동통신서비스로 이행하는 중간 단계의 핵심

서비스로 인식하고 있어, 적극적인 움직임을 보이고 있다.

따라서 휴대인터넷 사업권을 확보하는 사업자는 무선 브로드밴드 시장에서 뿐만 아니라 차세대 무선통신에서도 우위를 확보할 수 있을 것으로 전망된다. 휴대인터넷의 사업화는 국내 정보통신 기술과 서비스를 한 단계 끌어올려 새로운 전기를 마련한다는 점에서는 관련 업계에 미치는 파급효과 또한 클 것으로 기대된다.

2005년에는 3세대 이동통신(WCDMA)에 대한 투자도 본격화될 것으로 보인다. 정부와 사업자들은 최근 지지부진하던 WCDMA에 대한 투자를 확대하기로 발표하였다. 따라서 서비스 지역이 수도권에서 전국 주요 도시로 확대될 것으로 보인다.

그러나 3세대 이동통신의 전망이 밝지 만은 않다. 서비스를 위한 네트워크 인프라가 전국으로 확대 되더라도 이동통신 가입자가 이미 포화된 상태인데다 기존 서비스와의 로밍, 듀얼 모드 지원, 배터리 수명이 오래가는 단말기 부족 등의 문제가 산적해 있어 가입자 확대가 쉽지 않다. 또한 3세대 이동통신의 특징인 고속의 데이터 서비스도 기존의 2.5세대 이동통신인 EV-DO(Evolutionary Data Optimized)에서 거의 대등하게 제공하고 있어 사용자와 사업자들 모두 WCDMA의 필요성을 절실하게 느끼는 상황이 아니다. 또한 EV-DO와 휴대인터넷이 결합된 서비스를 제공할 경우 WCDMA의 경쟁력은 급감할 수도 있다. 사업자들이 2005년도 가입자 목표를 25만 정도로 소극적으로 잡고 있다는 점이 이러한 실정을 잘 반영한다고 하겠다.

2005년은 신규서비스의 해이며, 신규 서비스를 준비하고 있는 사업자들에게는 기회이자 위기일 수 있다. 우선 기회 측면에서는 신규 사업을 성공시키는 사업자는 정체된 통신서비스 시장에서 새로운 수익원을 확보하여 차세대 통신서비스를 주도할 수 있다. 더욱이 기존 서비스 시장에서 열세에 있던 사업자들에게는 새롭게 도약할 수 있는 호기가 될 수도 있다.

〈표 6〉 통신업체 해외진출현황(계속)

업체명	사업명	사업내용	계약일
KT	베트남 초고속망 구축	·22억원 투자 ·북부 4개 도시에 ADSL 4000회선 구축	2003. 2 2004. 2
	태국 초고속망 구축	·29억원 투자 ·방콕, 푸켓에 5500회선 구축	2004. 2
	이란 초고속망 구축	·299억원 투자 ·테헤란 등 5개 도시 10만 회선 및 백본망 구축	2004. 9
	중국 상하이 SIS사업 컨설팅	·사업비 5억원 투자 ·상하이 전신에 SI마케팅, 사업개발 컨설팅 제공	2003. 7
	방글라데시	·EDCF 차관 이용 333억원 투자 ·투신공사 BTTB 통신망 현대화	2004. 9

〈표 6〉 통신업체 해외진출현황(계속)

업체명	사업명	사업내용	계약일
SKT	몽골지분 투자	·제2이동통신 스카이텔 28.55% ·울란바토르 등 11개 도시 ·가입자 7만여명	1999. 7
	베트남 지분 투자	·제3이동통신사업자 S텔레콤 지분공동 참여 ·호치민, 하노이 등 13개 지역 ·가입자 13만명	2003. 7
	태국 플랫폼 판매	·제3이동통신사업자에 63만달러 상당 장비	2005. 1
	싱가포르 이통사 사업협력	·제1통신사 싱텔모빌과 130만달러 상당 컬러링 장비 공급 ·제2통신사 모빌윈과 85만달러 상당 장비 공급	2003.12 2003. 8
	미국 이통사 사업협력	·제1사업자 버라이즌에 75만달러 상당 컬러링 플랫폼 공급 ·캘리포니아, 올해 미국 전역 확대	2004.11
	중국포털업체 지분투자	·UNISK 지분 49%(294만 달러)	2004. 2

자 료 : 서울신문. “통신업계 이젠 해외시장이다. 아시아 단일 통화권 구축 목표”, 2005. 1. 3일자

그러나 위협도 만만치 않다. 최근 수년 동안 3세대 이동통신, 무선랜 등 다양한 신규서비스가 등장했음에도 불구하고 이동통신이나 초고속인터넷을 이을 킬러 서비스로 자리잡지 못하고 있는 것이 현실이다. 게다가 위에서 열거한 신규사업에 필요한 투자비만 해도 적게는 수 천억에서 많게는 수 조원까지 그 규모가 엄청나다. 또한 휴대인터넷, DMB와 같은 서비스는 전 세계적으로도 상용화 된 사례가 없다는 것을 감안하면 사업자들이 부담해야 할 위험(risk)은 더욱 가중된다. 또한 WCDMA와 휴대인터넷과 같이 일부 서비스들은 상호 보완적일 수도 있지만 서로의 시장을 침범하는 중복 서비스가 될 가능성도 있다. 따라서 사업자들에게는 신규 사업과 기존 사업에 대한 포트폴리오 및 위험 관리가 어느 때보다도 강조될 것으로 보인다. 그리고 2005년도에 눈여겨 보아야 할 사실은 국내 이동통신시장의 포화상태로 말미암아 각 통신사의 해외진출이다

SKT가 미국 3대 인터넷서비스제공업체(ISP) 어스링크와 합작사를 설립키로 하고, KTF가 “글로벌 사업”에 총력을 기울이는 등 새해부터 통신업계의 해외시장 진출이 본격화되고 있다. 또 LG전자가 최근 캐나다의 북미 최대 통신장비업체 노텔 네트워크와 합작법인 설립을 위한 양해각서(MOU)를 체결하고 KTF의 단말기자회사 KTFT가 중견업체로는 사상 최대규모의 휴대전화 단말기를 미국 시장에 수출키로 하는 등 통신장비업계의 해외진출 움직임도 발빠르게 진행되고 있다.

SKT와 KTF의 해외시장 진출 움직임은 음성과 데이터 등 각 부문에서 이미 포화상태에 진입한 국내시장을 벗어나 해외에서 돌파구를 마련하기 위한 포석으로 풀이되지만 예상보다 빠르게 진행되고 있다.

SKT는 1999년 7월 몽골 제2이동통신 스카이텔 지분투자를 시작으로 베트남 제3이동통신사 지분투자, 태국과 싱가포르에 대한 사업협력, 미국 버라이즌에 대한 컬러링(통화연결음) 플랫폼 공급, 중국 포털업체 지분투자 등 해외진출에 박차를 가해왔다. 하지만 이들 시장은 세계 최대의 시장인 미국과는 상대가 되지 않을 만큼 작은 시장이다. 무려 SKT 혼자서만 2억 2천만달러(총 4억 4천만달러 규모)를 투입해 어스링크와 합작법인을 설립키로 합의는 미 시장은 물론 향후 캐나다, 중남미 시장까지 겨냥하고 있다.

KTF도 지난해 인도네시아 IT(정보기술)업체 “인포콤”과 함께 현지에 모두 220만달러 규모의 합작법인을 설립, 발신자 정보전달 등 휴대전화 부가 서비스에 들어갔다. 이는 국내 중견업체의 해외시장 수출로는 사상 최대인 데다 이동통신업체의 자회사의 단말기 수출이라는 점에서 주목된다(연합뉴스, 2005).

〈표 7〉 무선 인터넷 서비스별 비교

	무선랜	휴대인터넷	휴대폰인터넷
이동성	보행중 이용 가능(주행중인 차량에서는 사용 불가능)	시속 60km 이상속도로 주행하는 차량에서도 이용가능	시속 250km 이상속도로 주행하는 차량에서도 이용가능
가입자당 전송속도	1Mbps 이상	약 1Mbps	약 100 kbps
단 말 기	데스크탑, 노트북, PDA	노트북, PDA, 휴대폰	휴대폰, PDA
끊김현상	거의 없음	거의 없음	자주 발생

자 료 : 한국일보, “휴대인터넷 3파전 접화”, 2005. 1. 20일자

휴대인터넷 사업자들은 2006년 상반기에 서울과 수도권에서 상용 서비스에 들어가 2009년까지 모두 900만명의 가입자를 확보한다는 계획이다. 이에 따라 시스템, 단말기 등 관련 산업이 활성화해 정체상태를 벗어난 통신 시장에 새로운 성장동력이 마련될 것이다.

국내 통신 서비스 시장은 초고속인터넷과 이동전화의 폭발적인 보급확대에 힘입어 높은 성장세를 유지해왔으나 최근 들어 포화상태로 성장이 주춤한 상태이다. 한국전자통신연구원(ETRI)은 2012년까지의 휴대인터넷 생산유발효과를 6조원으로 예상하고 있다.

휴대인터넷 사업은 또 이용자들에게 언제 어디서나 편리하게 이용할 수 있는 인터넷 서비스를 제공해 유비쿼터스 사회를 앞당길 것으로 보인다. 외부에서 인터넷을 할 수 있는 현재의 무선랜은 저속 이동 중에만 사용할 수 있으며, 모바일 인터넷은 끊김 현상이 발생한다는 단점이 있다. 이에 반해 휴대인터넷은 시속 60km로 달리는 차량 안에서도 초고속인터넷과 유사한 1Mbps급 속도를 낼 수 있다. 이용요금은 초고속인터넷 요금인 월 4만원대 이하로 예상된다. 그렇지만 휴대인터넷 서비스는 3세대 이동통신인 광대역 코드분할다중접속(WCDMA) 서비스와 일부 겹칠 수 있다는 단점이 있다. 영상전화를

기반으로 하는 WCDMA에도 데이터 전송 기능이 있어 휴대인터넷의 인터넷을 통한 데이터 전송 서비스와 중복될 수 있다(한국일보, 2005. 1. 20일자).

2005년 국내 유무선 통신 시장에서는 절대 강자를 장담할 수 없을 만큼 치열한 경쟁전이 펼쳐질 전망이다. 새로운 첨단 기술과 서비스가 쏟아져 나오는 가운데 업체들마다 3년, 5년, 10년 뒤 통신 시장에서 확고히 자리를 잡을 수 있도록 기반을 다져야 하기 때문이다.

이동통신 시장의 경우 2004년 1월 1일부터 번호이동 제도의 전면 시행으로 SKT, KTF, LGT의 기존 3자 시장 구도가 어떻게 변화할 지가 관심사다.

이동통신 업계는 번호이동제가 소비자 선택권 강화와 자유경쟁 측면에서 볼 때 언젠가는 거쳐야 할 통과 의례라고 보면서도 가입자 이탈 현상이 지속될 경우 예측 불허의 사태가 벌어지지 않을까 우려하고 있다. 가장 큰 우려는 뛰니뛰니 해도 이동통신 3사간 과당 마케팅으로 인한 이동통신사들의 실적 악화다.

2004년에 SKT와 KTF 2개사 가입자에 대한 번호이동이 시작되자 가입자를 데려오고 또 지키려는 업체간 경쟁 때문에 각 사별로 엄청난 액수의 마케팅 비용을 쏟아붓는 바람에 이동통신 업체들의 지난해 실적은 예년만 못할 것으로 추정되고 있다. 이동통신 업체들의 수익 악화는 결국 고스란히 소비자들에게 피해가 돌아간다는 점에서 심각한 문제이다. 따라서 이동통신 업체들은 실적 악화를 경계하면서 외연을 넓히는 중요한 과제를 안고 있다.

이동통신 업체들은 또 포화 상태에 다다른 이동통신 시장에서 기존 가입자를 대상으로 매출을 늘려야 하는 과제도 안고 있다. 현재 전체 인구의 75.9%인 3,600여만명이 이동통신 서비스에 가입해 있다. 그렇다고 요금을 인상하기도 어려워 이동통신 업체들은 음악, 게임 같은 엔터테인먼트 콘텐츠 제공, 가입자 개인별 맞춤 서비스, 온라인 banking, 텔레매틱스 등 부가서비스로 매출 증대를 노릴 것(한국일보, 2005. 1. 17일자) 전망된다.

Ⅲ. 이동통신시장의 평가와 과제

현재 국내 이동통신 시장은 “곳간”이 꽉 들어차 포화상태에 진입한 상태다. 뿐만 아니라 세계시장도 우리의 최고 수준의 통신기술 노하우를 부르고 있다. 정보통신부 등 정책 부처들도 지난해부터 해외시장 개척에 대한 지원사격에 나서 올해는 시장개척이 역동적으로 이뤄질 것으로 평가된다⁶⁾.

6) 정부는 해외진출 방안으로 ‘선단식’을 주문하고 있다. 이 방식은 대기업·중소기업, 장비, 시스템, 서비스 등을 묶어 나가는 방식이다. 통신업체의 해외진출은 국가 인프라라는 점 때문에 진입 장벽이 크고 투자회수 기간도 긴 것이 특징이다. 통신 연구기관들은 “해외 진출국에 정부차원의 투자펀드를 결성하고 양국 기업의 합작법인에 투자하는 것이 모델”이라고 제시한다. 정부도 이에 따라 IT장관 회담, IT 기술정책자문단 파견, 민관 시장개척단 파견, 국제기구 활동 강화에 힘쓰고 있다.

또한 최근 들어 휴대폰의 제품 사이클이 급격히 짧아지는 경향이 두드러지고 있다. 이는 업체들에게 신제품 출시에 대한 부담과 함께 개발에 드는 비용을 증가시키는 요인으로 작용하고 있다. 여기에 이동통신 시장의 포화상태로 말미암아 성장의 폭 둔화에 따른 가격경쟁까지 겹치면서 원가절감이 중요한 경쟁력 가운데 하나로 떠오르고 있다).

이동통신 번호이동시장이 또 다시 뜨겁게 달아오를 것으로 평가된다. 2004년 1월 SKT 가입자만 대상으로 시작된 번호이동성 제도가 1년 만에 이동통신 3사 모두에게 적용되면서 서로 가입자 유치와 지키기에 나서고 있다. 특히 연초부터 다양한 요금제 및 부가서비스 출시 등 서비스 경쟁력 확보와 함께 경고광고, 법정다툼 등 혼탁하게 보일 정도로 과열되는 양상이다. 하지만 이동통신 3사는 지난해 과열경쟁으로 인해 수익성이 크게 감소했다는 점을 감안하면 올해는 과열경쟁은 지양하고 클린마케팅을 내세우면서 신규서비스, 맞춤형 요금제, 전략단말기 등으로 가입자들의 관심을 끌어 모을 것으로 평가된다.

또한 전반적 마케팅 비용 감소 속에 고효율 광고전략 전개로 경쟁이 심화되면서 시장 전체의 규모는 고속성장을 한 반면, 사업자들의 수익성은 점차 악화되어 온 것이 현재의 이동통신 시장의 현실이다. 즉 가입자 유치를 위해 과도하게 많은 마케팅 비용을 쓰고, 요금 인하경쟁을 펼치게 되면서 사업자들의 수익기반이 흔들리게 된 것이다. 이같이 수익성이 악화된 상태에서 가입자수 성장이 둔화되어 매출액이 정체되거나 감소하게 된다면 이익의 실현을 기대하기 어려울 것으로 전망된다.

이제 더 이상 “황금알을 낳는 거위”라는 환상 속에서 안주할 일이 아니다. 자칫하다가는 거대한 부실덩어리로 전락하여 국가경제에 큰 짐이 될 수도 있다는 위기의식을 느껴야 한다. 하지만 변화하는 환경에 적극 대응하여 불필요한 거품을 걸어내고 수익성 위주의 내실경영을 추구한다면 장기적으로 이동통신 업계의 체질이 강화되는 계기가 될 수 있을 것이다⁸⁾.

M-commerce는 이동통신 사업자들에게는 물론 소비자들에게도 또 다른 매력적인 시장의 가능성을 제시할 것으로 평가된다. 직접적인 상거래(Commerce) 외에도 오락(Entertainment)과 정보(Information) 서비스를 넓은 개념의 M-commerce로 포괄한 것이다. 실제 M-commerce 중에서 Commerce의 증가율이 높게 나타나고 있으나, 이는 현재 Commerce 시장이 아직 형성되지 않고 있다는 데에 기인한다. Commerce 비중은 2010년 경에는 전체 시장의 10% 내외가 될 것으로 예상된다. 이동 중 상거래를 한다는 것은 상상속의 일이 아니라 현실로 나타날 일이 그리 멀지 않았다는 것으로 평가되어진다.

특히, 통신, IT, 금융, 유통 및 미디어 등 다양한 산업분야에 중요한 영향을 미칠 것으로 판단되어진다.

우리나라 이동통신시장은 최근까지 가입자 신장으로 절대 규모면에서 괄목할만한 성장세를 보여 이동전화 가입자수는 75%를 넘는 포화상태에 도달했다. 이동통신 사업자에게 심각한 문제는 가입자수가

7) 일례로 수익률과 관련, 글로벌 휴대폰업체들은 고가 프리미엄 제품 위주의 시장 공략을 강화하려는 움직임을 보이고 있다. 노키아는 올해 고가 폰 모델 수를 40%까지 확대하고, 바(BAR)타입의 휴대폰 대신 폴더 형태의 제품 수도 크게 확대할 계획이다. 모토로라와 소니에릭슨 역시 고가 카메라폰을 중심으로 프리미엄 제품군을 크게 강화하고 있다.

8) http://cafe.naver.com/nonmoonnara.cafe?iframe_url=/ArticleRead.nhn%3Farticleid=179

이전과 같이 기하급수적으로 늘어나지 않을뿐더러 새로운 가입자들도 대부분 부가가치가 크지 않는 고객들이라는 사실이다. 이 같은 상황에서 하에서 이동통신 사업자들은 두가지 과제에 직면하게 된다.

첫째, 양적 측면에서 새로운 시장확대 기회를 찾아내는 것이다.

둘째, 서비스 내용을 변화시킴으로써 새로운 수익모델을 발굴하는 것이다.

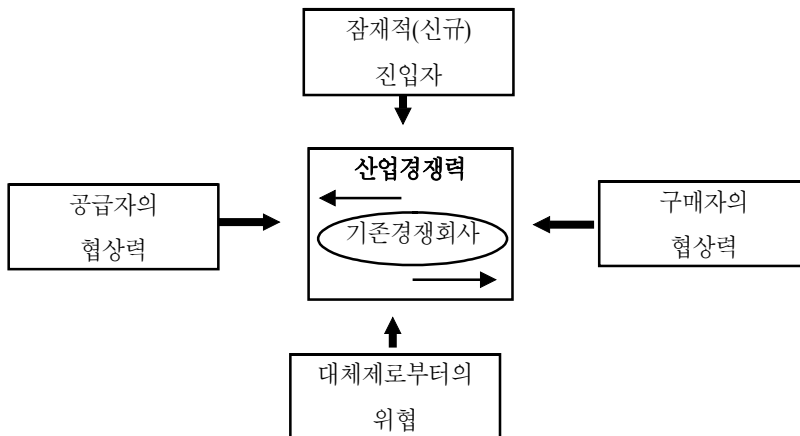
이와 같은 과제를 앞두고 있는 이동통신 사업자들에게 현재 이동통신 시장의 급격한 변화는 새로운 서비스 개념과 신기술에 익숙해지도록 요구하기 때문에 여기에 적절히 대응하는 것은 결코 쉬운 일이 아니라 평가되어진다.

III. Porter의 경쟁세력모델로서의 이동통신

1. Porter의 경쟁세력모델

Porter는 경쟁전략의 선택에서 산업이 장기적으로 이윤의 창출이 가능한지에 대해 또한 한 기업이 산업내에서 최선의 위치(Positioning)는 무엇인지에 대한 문제의 분석 방법으로 5가지 세력 모델을 만들어 기업이 상대적 세력 관계에서 자신의 위치를 알고 경쟁세력을 제어하는 능력이 경쟁력임을 보여준다(Porter, 1980).

<그림 1> 경쟁세력모델(Competitive forces model)



자료 : Porter, Michael E., Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980

특히, 이 모델(Model)은 기업측면에서 전략적 우위를 획득하기 위하여 경쟁모델을 이용할 수 있다.

경쟁모델은 기업이 직면하고 있는 외부 환경의 기회와 위협을 분석함으로써 적절한 전략의 수립을 가능하도록 도와준다. 따라서 한 기업의 잠재적인 진출 기업의 위협이나 대체품의 등장, 공급자와 구매자의 협상능력 증가에 대처할 수 있는 방향으로 개발이 이루어져야 한다.

경쟁세력에 대해 대응전략으로서 영향을 미치는 전략요소는 다음 <표 8>과 같다.

<표 8> 경쟁세력 대응전략

경쟁세력	경쟁전략 예
신규진입자 (진입장벽)	규모의 경제, 제품의 독특함, 브랜드 동일성(Identity), 전환비용(Switching cost), 대규모 자본, 유통망 통제, 비용의 절대적 우위, 우수한 학습능력 조직, 투입자원의 통제, 낮은 제품설계비용, 정부정책, 진입에 대한 보복 가능성 등
경쟁자	산업의 성장, 고정비용 부가가치, 제품차별화, 브랜드 동일성, 전환비용, 정보의 복잡도, 경쟁자의 다양성, 퇴출장벽 등
구매자	협상수단, 구매량, 전환비용, 구매자의 정보량, 대체제품, 가격민감도, 제품차별화, 브랜드 동일성, 품질/성능 등
대체재	대체재에 대한 가격/성능비, 전환비용, 구매자의 성향 등
공급자	전환비용, 후방통합의 위협, 점유율

Porter는 일반적으로 일정 산업내에서 한 기업의 경쟁적 지위를 결정짓는 요인으로서 산업내의 현재 경쟁기업들, 현 산업에 진입 가능한 기업, 고객, 공급업체, 그리고 대체재의 다섯 가지를 제시하였다. 그리고 이들 요소를 기업의 경쟁적 위치를 위협하는 요소로 보아 기존 기업간의 경쟁 정도, 진입기업의 위협, 고객으로부터의 위협, 공급업체로부터의 위협, 대체재로부터의 위협을 다섯 가지의 경쟁세력이라고 정의하였다. 기존기업 간의 경쟁이 심할수록, 진입장벽이 낮아 진입할 수 있는 기업이 많을수록, 고객의 단체 행동 등으로 인하여 고객으로부터의 위협이 클수록, 공급업체의 단결 등으로 인한 위협이 클수록, 그리고 현재 상품이 대체재로 쉽게 대체되면 될수록 특정기업의 경쟁적 위치가 약화된다는 것이다. 즉, 이들 위협을 낮춤으로써 자신은 보다 우월한 경쟁의 위치에 있게 되는 것이다

2. 경쟁세력과 이동통신 비즈니스로서의 활용

Porter의 모델은 기업이 경쟁력을 제고하기 위하여 어떤 경영전략을 구사해야 하는지를 보다 체계적으로 분석하고 제시하는 역할을 한다. 경영자는 이러한 모델의 분석결과로부터 자신의 기업의 경쟁적 지위가 위협받는 요소들을 우선적으로 제거하도록 경영전략을 구사하여야 한다.

1) 신규 진입자(산업내 기존 경쟁기업)

정보기술을 이용하여 경쟁기업보다 더 우수한 제품이나 서비스를 공급하여 보다 경쟁우위에 위치함으로써 시장점유율을 높이거나 매출을 확대할 수 있다. 이는 이동통신 사업주에게 있어서 미래 휴대전화의 모습은 전자결제, 카메라, 캠코더 기능 등과 같은 다양한 기능을 추가해 나가면서 스마트폰으로 발전한 뒤 유비쿼터스의 허브기기로 발전해 나가야 한다. 휴대폰이 모든 정보기기 사이의 허브 역할을 할 수 있는 시대인 모바일 컨버전스가 되어야 한다.

예를 들어 컨버전스로 인한 전방위 경쟁 현상은 눈에 띄게 증가하고 있다. TV 카드를 자체 내장한 휴대폰을 통해 TV 시청을 공짜로 한다든지 인터넷망을 활용한 VoIP 전화기가 이동통신사업자의 음성 및 데이터 시장을 빠르게 잠식해 가는 것도 그 좋은 사례라 할 수 있다.

또한 세계최대 정보통신전시회 “세빛 2005”에서 휴대전화의 경우 전시회의 최대 하이라이트는 뭐니 뭐니해도 초고속데이터전송기술(HSDPA)이었다. 삼성전자와 지멘스가 각각 관련 상품을 선보였으나, 지멘스는 PC카드를 사용했으며 단말기는 아예 없었다. 반면 삼성전자는 자체 개발한 상용단말기와 함께 시스템 및 모뎀 칩을 모두 선보여 한 수 위임을 과시했다. 디카폰은 지난해까지만 해도 100만화소대가 주로 눈에 띄었으나 올해는 200만 화소가 주류를 차지했다. 300만 화소도 가끔 보였으나 쇼케이스만 보여주는 데 그쳤다. 소니-에릭슨의 경우 200만 화소 2개 모델(GPRS폰), 지멘스와 파라소닉은 각각 1개 모델을 선보였다. 반면 삼성전자의 경우 700만 화소의 UMTS폰과 GPRS폰 두종류를 선보였다.

이는 앞으로 두고 볼 일이지만 산업내 기존 경쟁기업과 신규 진입 사업자들에게 자사가 경쟁우위를 지킬 수 있는 부분이라 할 수 있다.

또한 현재 M-commerce 시장에 참여하고 있는 많은 사업자들은 불확실성이 사라질때까지 관망하는 자세를 취하고 있다. 그러나 수요와 공급측면에서 M-commerce는 “캐즘(Chasm)”을 넘어 유선인터넷 사업에서 적용되던 선점효과(First mover's advantage)를 누리기 위해 이를 적극적으로 활용해야 한다. 이는 현 단계에서 M-commerce 시장에 참여하는 사업자는 시장진입 비용이 상대적으로 낮을 뿐 아니라 경험과 학습을 통해 장기적으로 성공하는 데 도움을 받을 수 있기 때문이다.

2) 경쟁자(잠재적 진입기업으로부터의 위협)

이동 전화 사업자는 경쟁자가 모방하기 힘든 차별적 우위를 갖추고 있거나 경쟁자가 발견하지 못한 니치마켓(niche market)을 찾아 그 시장에 집중할 수 있을 때 경쟁우위를 확보하게 된다. 그리고 경쟁우위의 지속가능성은 그 우위가 경쟁자의 행동에 의해 침해당하지 않도록 노력할 때 달성된다(Porter, 1985).

경쟁이 돌입하면서 고객만족의 중요성을 인식하여 고객의 불만을 해소시켜 가입자 이탈을 최소화시키기 위하여 24시간 고객센터 개설, CS전담반을 운영해 오는 것도 하나의 대안이 될 수 있다. 즉 선도 기업으로서의 안도감에서 벗어나 고객만족을 지향하는 접근방법을 적극 시도하고 소비자 의견을 반영시키는 방법에만 치중하는 것이 아니라 사전적으로 고객을 만족시키는 접근방법에 노력을 해야 한다.

3) 구매자(고객으로부터의 위협)

고객이 기업에 대하여 힘을 가지는 경우, 가격인하 등의 압박을 가할 수 있고 이에 대하여 실제 기업이 가격을 인하하게 되면 결국 이윤이 감소할 것이다. 일반적으로 고객의 수가 많으면 기업의 입장에서 고객의 교체비용이 싸지므로 고객에 대한 협상력이 커진다.

따라서 차별화 전략을 구사함으로써 고객이 자신의 떠나지 못하게 함으로써 협상력을 높일 수 있다.

일례로 2005년 들어 번호이동의 문을 열게 되면서 약 2주 동안 번호이동 시장에서만 3만7000여명의 가입자가 감소한 LGT는 다른 사업자보다 클린마케팅에 대한 목소리를 높이고 있다. 상대방이 금권마케팅을 하지 않는다면 번호이동시장에서 강점을 가질 수 있기 때문이다. 그래서 시장안정화 기조의 강화를 위해 과도한 기기변경정책 및 불법 마케팅 활동에 대해 강력하게 대처해 나가는 등 클린마케팅의 정착에 주력해 나가고 있다. 그리고 현재 이동통신 3사들은 뮤직포털, WCDMA 등 신규서비스와 사용자의 입맛에 맞는 다양한 요금제 및 부가서비스 출시, MP3폰 등 고기능 및 전략단말기로 불법마케팅이 아닌 본원적인 경쟁력으로 번호이동시장에서 우위에 선다는 전략을 세운 것(머니투데이, 2005. 1. 18일자)은 고객이탈을 방지하는 중요한 사례라 할 수 있다.

한편 이동통신 고객들은 경제적이고 사업자의 구축이 적은 서비스⁹⁾를 선호하고 있으며, 이동통신 사용용도도 사업용이 아닌 개인용으로 사용하고 있다는 데에 주안점을 두어야 할 것이다. 특히, 수익성 측면에서 수익이 낮은 젊은 층 즉, 10대와 20대에서 사용빈도가 많다는 것을 염두에 두고 고객세분화 및 니치마켓과 같은 전략의 중요성이 제기된다.

또 다른 하나는 이동통신은 다른 매체에 달리 언제, 어디서나 고객에게 정보를 “풀(Full)”하는 것이 아니라 “푸쉬(Push)”할 수 있기 때문에 지금까지와 전혀 다른 고객관계를 형성할 수 있는 기회를 제공한다. 일례로 몇 해전 라마순이라는 태풍이 몰려왔을 때 날씨의 변화를 알려줘 귀중한 생명을 구한 사건은 좋은 예이고 고객과의 관계를 지속할 수 있는 좋은 사례라 할 수 있다.

뿐만 아니라 소비자의 욕구가 다양화, 개성화, 고도화되면서 경쟁이 날로 심화되는 마케팅 환경하에서 수많은 이용자들의 성향을 분석한 상품정보를 제공뿐 아니라 광고전략을 통하여 고객의 니즈 변화를 지속적으로 모니터링하고 서비스를 재구성해서 고객만족을 높일 수 있다.

4) 대체재(대체재에 대한 협상력)

원가나 성능이 우수한 대체재가 존재할 경우 기업에게는 심각한 위협이 된다¹⁰⁾. 따라서 이동통신 사업자들은 이러한 흐름을 파악하여야 한다. 먼저 무선인터넷 기술, 디지털화상, 네트워크 기술의 발달

9) 이는 사업자간 전환이 자유로운 상황을 말하는데, 일례로 과거에 이동전화 사업자에 가입하게 되면 단말기 보조금의 지원대가로 1-2년이내 해지불가라는 계약조건으로 서비스를 받게되는 것을 말한다.

10) 간단히 설명하면 일례로 택시요금을 아무렇게나 올릴 수 없는 이유는 버스와 지하철이라는 대체수단이 있기 때문이다. 탄산음료시장에 대하여 식혜 등의 한국 고유의 음료제품 등장은 대체재로서 커다란 위협이 될 수 있다.

로 인해 기술의 융합 가능성이 증대되었으며, 이에 따라 제품·서비스와 정보 콘텐츠의 결합이 활성화되고 있다. 이렇다 보니 이동전화가 작아야 한다는 견해에서 일정한 크기로 영상도 볼 수 있고 TV도 시청할 수 있는 PDA(Personal Digital Assistant) 크기의 기기를 요구하고 있는 것이 현실이다. 따라서 이러한 흐름을 이동통신 사업자들은 간과해서는 아니될 것이다. 또한 이동전화가 가질 수 있는 위치성, 즉시성, 개인성이라는 특성 때문에 다른 매체로의 대체가능성은 없어 보이지만 콘텐츠 분야에서는 앞으로 빈번하게 일어날 것으로 예상되어진다¹¹⁾.

또한 무선 인터넷을 통한 기존 전자제품 및 장비들에 대한 원격 조종을 가능하게 하는 블루투스 기술 등도 현재 사용되고 있다. 인터넷에 접속되어 있는 가전제품 및 장비를 집밖에서 무선 단말기를 이용하여 언제(Anytime), 어디서나(Anywhere) 켜고 끄는 것으로부터 상태를 점검하고 조종하는 것에 이르는 제품으로 대체가 앞으로 이루어질 것으로 분석된다.

5) 공급자(공급자로부터의 위협)

공급자들이 서로 담합하여 교섭능력을 높임으로써 가격을 높이고 자신의 이윤을 올리려고 하면 해당기업은 그만큼 손실을 보게 되기 때문에 필요한 물품이나 노동력을 적시에 안정적으로 저렴한 가격으로 공급받는 것이 기업의 경쟁력에 중요한 요소이다. 따라서 기업의 입장에서 보면 공급자들이 단결하여 가격을 올려 공급자들의 위협이 커지면 곤란할 수 있으므로 가능하면 이들에 대한 협상력을 높여야 한다.

국내에서는 공급자로부터의 위협은 그다지 크지 않은 상태이다. 단지 공급자로서의 경쟁우위를 갖기 위해 노력해야 할 것으로 판단된다.

다른 동남아 국가들의 이동통신 시장은 신흥 시장으로 점차 이동하기 시작함에 따라 이 시장에 대한 시장 선점도 중요할 것으로 생각된다. 삼성전자가 노키아 등 유럽 이동통신단말 업체들이 시장을 장악하지 못한 일부 중동 국가와 이제 막 이동전화서비스 시장이 무르익기 시작하는 아프리카 시장을 선점하기 위해 시장 공략을 강화하고 있는 점은 시사하는 바가 크다.

그리고 국내 이동통신단말 제조업자¹²⁾들에게 있어 앞으로 새로운 시장환경과 수요 패턴에 적응하기

11) 본문에서도 언급했지만 우리나라를 포함하여 세계 주요 시장은 이미 포화 상태에 접근하고 있다는 것이 일반적인 시각이다. 또한, 모건 스탠리에 따르면 대체수요 시장은 2001년에 이미 54대 56으로 신규 가입 시장을 앞섰고, 시간이 갈수록 비중이 점점 더 커질 전망이어서 대체수요 시장의 중요성이 더해지고 있다. 대체수요 시장을 공략함에 있어 고려해야 할 요소로는 블루투스나 자바, GPS 기능의 탑재 등 차세대 단말로서의 기능 향상 뿐 아니라 가격과 디자인도 매우 중요하다. 최근 일본의 i모드 사용자 5만 명을 대상으로 한 설문조사 결과 단말기 교체시 고려하는 기준이 바로 가격과 디자인으로 나타났다는 점은 시사하는 바가 있다.

12) 기술개발 비용을 줄이고 수익성을 높이기 위한 전략의 일환으로 세계 주요 기업들과의 전략적 제휴도 보다 적극적으로 추진해 나갈 필요가 있다. 물론 대기업의 경우도 예외는 아니지만 이는 특히 원천기술과 브랜드 파워가 약한 중소기업들의 경우 절실할 것으로 보이는데, 왜냐하면 최근 이동통신단말 분야는 기술 사이클이 빨라 수익성이 떨어지는 반면 기술개발 비용은 높다는 특성이 보다 강해지고 있기 때문이다. 독자적으로는 증가하는 개발비용과 신속한 제품 출시 등에 대응하기가 점점더 어려워질 것이다. 최근 일본 기업들이 위협 요소로 등장하고 있는 배경에도 세계 주요 기업들과의 전략적 제휴가

위한 중요한 시기가 될 것이다. 주요 시장은 성숙기에 접어들고 있고, 전 세계적으로 차세대 서비스가 지연되고 있으며, 경쟁은 가속화되고 있고, 수익성은 떨어지고 있다. 그러나 세계 경기가 회복되고 있기 때문이다.

VI. 결 론

본 연구에서는 이동통신 시장 포화상태에 따른 평가를 통해 경쟁우위 원천이 무엇인지를 알아보기 위해 Porter의 경쟁세력모델을 중심으로 하여 국내의 이동통신시장의 현황과 전망을 살펴 본 다음 평가를 통하여 현재의 이동통신 시장의 과제를 진단하고, 경쟁우위 원천을 파악하여 이동통신 시장의 경쟁우위 전략을 확보하고자 연구가 시작되었다.

앞서서 Porter의 경쟁세력모델을 기초로 하여 국내의 이동통신 시장에서 이동통신사들이 경영전략구사에 있어서 몇 가지 활용방안을 주장하였으며, 이는 각 위협요소에 대하여 여러 가지 전략을 활용함으로써 이들 다섯가지 위협에 효과적으로 대처할 수 있을 것이다.

본 연구에서 흥미로운 사실 몇 가지를 도출하면 다음과 같다.

첫째, 이동통신 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 이동통신 사업주는 미래 휴대 전화의 모습을 전자결제, 카메라, 캠코더 기능 등과 같은 다양한 기능을 추가해 나가면서 스마트폰으로 발전한 뒤 유비쿼터스의 허브기기로 발전해 나가야 한다. 뿐만 아니라 M-commerce도 하나의 대안으로 확고히 할 수 있다.

둘째, 이동통신 시장에서 고객만족의 중요성을 인식하여 고객의 불만을 해소시켜 가입자 이탈을 최소화시키기 위한 노력을 끊임없이 경주해야 할 것이다.

셋째, 이동통신 고객들은 경제적이고 사업자의 구속이 적은 서비스를 선호하고 있으며, 이동통신 사용용도도 사업용이 아닌 개인용으로 사용하고 있다는 데에 주안점을 두어야 할 것이다.

넷째, 이동통신 시장에서 이동전화가 가질 수 있는 위치성, 즉시성, 개인성이라는 특성 때문에 다른 매체로의 대체가능성은 없어 보이지만 콘텐츠 분야와 기존 전자제품 및 장비들에 대한 원격 조종에 대한 제품에 대해 대체가 이루어질 것으로 판단되어 이동통신 사업자들은 주지하여야 할 것이다.

다섯째, 이동통신 시장이 포화상태에 이른 국내시장에서는 공급자로부터의 위협은 그다지 크게 느껴지지 않으나 공급자로서의 경쟁우위 확보를 위해 노력해야 할 것이다.

본 연구는 학문적으로는 기존의 국내의 이동통신 시장에서의 경쟁우위 관련 연구가 미비한 상태에서 서 분석을 시도하였다는 점에서 의미가 있으며 이동통신 서비스 관련 정책을 입안하고자 하는 정책(마케팅) 실무를 담당하는 사람들에게는 이동통신 시장의 현재의 위치, 전망 및 과제 통한 새로운 경쟁우

중요한 요소의 하나로 자리잡고 있다.

위를 도입하는데 따른 마케팅전략을 수립할 수 있도록 기초분석을 제공하였다는 데에 의의가 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 한계점과 이를 보완하기 위한 추후 연구의 전개방향으로 다음을 들 수 있다.

첫째, 본 연구 진행을 위해 2차 자료만으로 도서관 서베이 방법으로 연구를 진행했던 바, 이분야에 연구를 진행하고자 하는 이동통신 실무자와의 인터뷰를 통한 질적 연구 및 실증연구를 하여 보다 객관적이고 현업적 가치가 있는 연구가 이루어지기를 바란다.

둘째, Porter의 경쟁우위 전략 모델 중에서 경쟁세력모델을 기초로 하여 연구가 진행되었던 바, 전체적으로 경쟁우위 확보 방안에 미비한 정보를 제공한 것으로 판단되어진다. 따라서 이분야에 연구를 진행하고자 하는 이는 Porter의 경쟁우위 전략 모델을 함께 사용하기를 바란다.

셋째, 이동통신 시장의 경쟁우위를 논함에 있어 정보기술은 빼놓을 수 없는 테마이다. 따라서 이 분야의 연구를 원하는 연구자는 정보기술을 중요한 명제로 하여 다뤄줄 것을 당부하고 싶다.

참고문헌

- 김진기, “이동전화 번호이동성의 해외사례분석”, 정보통신정책, 정보통신정책 연구원, 제13권 15호, 2001, p.1.
- 손균석:손원상, 이동통신 서비스품질이 고객애호도 형성에 미치는 영향: 세대별 차이를 중심으로“, 상 품학연구, 제33호, 2004, p.189.
- 광고소비자시민연대 모니터팀, “이동통신 시장 포화 상태, 새로운 마케팅기법 필요”, 광고정보 3월호, 2005, pp.134-135.
- 조성선, “차세대 이동통신: 2005년 세계 이동통신 인프라 시장 10.8% 성장 전망”, 주간기술동향, 통권 1186호, 2005. 3. 9.
- 정보통신부, “이동전화번호제도 개선계획”, 2003. 1
- 디지털타임스, “번호이동제 이통사 실적과 직결”. 2005년 2월 14일자
- 머니투데이, “번호이동 3R..클린마케팅이 좌우”, 2005. 1. 18일자
- 서울신문. “통신업계 이제 해외시장이다: 아시아 단일 통화권 구축 목표”, 2005. 1. 3일자
- 세계일보, “이통사 "이젠 무선데이터 승부””, 2005. 2. 3일자
- 아이뉴스24, “이동전화 010번, 011 가입자 맹추격”, 2005. 2월 24일자
- 연합뉴스, “새해 본격화되는 통신업계 해외진출”, 2005. 1. 27일자
- 연합인포맥스, “이동통신업, 2월 가입자 현황”, 2005. 3. 3일자
- 중앙일보, "2005 새해 특집: 산업별 전망", 2004. 12. 31일자

한국일보, “휴대인터넷 3파전 점화”, 2005. 1. 20일자

한국일보, “통신시장 전망”, 2005. 1. 17일자

Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980

_____, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985

<http://www.mic.go.kr>

<http://www.etri.re.kr>

http://cafe.naver.com/nonmoonara.cafe?iframe_url=/ArticleRead.nhn%3Farticleid=179