

국내 이동통신사업자 해외진출 전략 수립 방안

박수경*, 오준석**, 이윤재***, 김우현***, 이봉규***1)

*연세대학교 일반대학원 기술경영학협동과정

**연세대학교 방송통신정책연구센터

***연세대학교 정보대학원

e-mail:{sk.park, jseok, largowinch, woohyun, bglee}@yonsei.ac.kr

A Study on Global Market Entry Strategies of Korean Mobile Telco

Soo Kyung Park*, Junseok Oh**, Yoon Jae Lee***, Woohyun Kim***, Bong Gyou Lee***

*Dept. of Technology and Business Administration, Yonsei University

**Communication Policy Research Center, Yonsei University

***Graduate School of Information, Yonsei University

요 약

국내 이동통신사업자들은 내수시장의 포화상태를 극복하고 신 시장을 창출하기 위하여 해외 진출을 시도하고 있다. 그러나 성장 잠재력이 높은 해외 시장의 경우 글로벌 이동통신사업자들이 선점한 상태가 대부분으로 국내 이동통신사업자는 시장 진출에 어려움을 겪고 있다. 본 연구의 목적은 국내 이동통신사업자가 특정 국가에 서비스를 제공하거나 시스템을 구축하고자할 때 고려해야 하는 국가적 특성과 이해관계자들 간의 상호관계를 분석하는 것이다. 구체적인 분석을 위하여 전략 국가를 몽골로 가정하고 거시적 환경 분석을 위해 PEST-I 방법을 차용하였다. 이에 따른 전략분석을 위하여 SWOT 분석을 수행함으로써 비즈니스 진출 전략을 도출하였다.

1. 서론

이동통신사업자들은 내수시장의 한계를 극복하고 해외 이동통신사업에서 경쟁력을 갖추기 위해 해외 진출을 시도하고 있다. 그러나 성장 잠재력이 높은 해외 시장의 경우 이미 규모의 경계를 확보한 글로벌 이동통신사업자들이 선점하고 있기에 국내 이동통신사업자는 진출에 어려움을 겪고 있다. 이와 같이 기존 국내 기업이 해외로 진출하고자 한 시도들은 많았으나 가시적인 성과를 거두지 못한 경우들이 대부분이었다. 따라서 해외 진출을 위해서는 진출 국가에 대한 충분한 분석이 요구되고 있으며 이는 국내·외 일반 현황뿐만 아니라 다양한 요소 및 이해관계자를 고려하여 분석하는 것이 중요하다. 따라서 성공적인 진출 전략을 위해서 진출국가에 대한 체계적이며 다방면적인 분석이 필요하다. 본 연구는 World Economic Forum 2011에서 선정한 개발 가능성 국가 중 하나인 몽골을 해외 진출 국가로 가정하고 환경을 분석하고 전략을 제시하였다. 거시적인 환경 분석을 위하여 기존의 PEST(Political, Economic, Society, Technology) 방법을 차용하였다. PEST 분석틀에 본 연구주제와 적합한 IT분야를 결합하여 최종적으로 PEST-I 방법을 구성하여 분석을 수행하였다. 이 결과를 바탕으로 실질적인 전략분석을

위하여 SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) 분석을 수행하였다. 분석된 SWOT을 통하여 최종적으로 SWOT 전략을 수립함으로써 국내 이동통신사업자의 몽골 비즈니스 진출 전략을 도출하였다.

2. 해외 진출 배경 및 현황

국내 이동통신서비스는 단기간에 급속히 성장하면서 다양한 경험을 축적하였다. 예를 들어, 통신망 구축 및 운용 관련 노하우, 대규모 가입자 유치 및 관리 경험, 풍부한 응용서비스 기반 확대 등의 역량을 축적하였다. 국내 이동통신사업은 단기간의 비약적 성장을 위해 많은 자원과 노력을 투자하여 선도 국가로서의 강한 경쟁역량을 보유하고 있으나 현재 내수시장의 포화로 인하여, 시장 대응 및 산업 발전을 모색해야할 시기적 상황에 처해있다[1]. 또한 이동통신산업 환경이 개방화, 글로벌화 됨에 따라 국내 이동통신산업이 경쟁력을 가지기 위해서는 해외 시장 확보와 규모의 경제 달성이 필요한 시점이다[2]. 이와 같이 이동통신사업자들은 내수시장의 한계를 극복하고 해외 이동통신사업에서 경쟁력을 갖추기 위해 해외진출을 시도하고 있지만, 성장 잠재력이 높은 해외 시장의 경우 이미 규모의 경계를 확보한 글로벌 이동통신사업자들이 선점하여 경쟁에 어려움을 겪고 있다. 국내 이동통신사업의 해외 진출은 선도 국가로서의 경쟁우위 요소가 퇴색하기 전에 시

1) “본 연구는 방송통신위원회의 융합방송통신전문인력양성사업의 연구결과로 수행되었음(KCA-2012-0902-1)”

급하게 추진해야한다. 그러나 조금하게 추진될 경우 막대한 투자로 구축된 국내 핵심 노하우가 충분한 대가를 얻지 못한 채 해외로 이전되는 경우가 발생할 수 있기에 충분한 전략적 검토가 필요하다[1].

3. 비즈니스 전략 도출 방법

3.1. 전략 국가의 선정 및 이해관계자 도출

해외 시장 진출 시 가장 먼저 결정되어야할 사안은 목표시장의 선정 즉 진출대상 국가 선정이다. 시장을 선택하여 진입한 후에 해당 국가로부터 조기 철수할 경우 대규모 초기 투자로 인해 엄청난 손실을 초래할 수 있다. 따라서 이동통신사업자에게는 시장선택 자체가 바로 전략적 사안으로 볼 수 있다[1]. 기업이 진입하고자 하는 국가를 선택하는 데 영향을 미치는 요인은 다양하다. 구체적으로 현지국의 환경, 해당 산업의 특성 등 '외부요인'과 기업의 전략적 지향성, 보유자원의 특성과 같은 '내부요인'이 영향을 미친다. 현지국의 환경이란 사업 환경을 포함하여 경제적 환경, 사회·문화적 환경, 법률 환경, 경쟁 환경 등 전반적인 환경을 의미한다. 또한 특정 국가를 선택한 것이 추후 여타국 시장을 선택하는 데 제약요인으로 작용할 수 있기에 적절한 진출 대상 국가를 선정하기 위해서는 특정 국가 시장과 인접국 시장 간의 상호관련성을 추가로 고려할 필요가 있다.

본 연구에서는 구체적인 분석을 위하여 World Economic Forum 2011에서 선정한 '개발 가능성 국가' 중 하나인 몽골을 해외 진출 국가로 가정하고 진출을 위한 환경을 분석하고 전략을 제시하였다. 몽골을 선정한 이유는 다음과 같다. 최근 몽골은 이동통신서비스에 대한 수요가 폭발적으로 증가하고 있으며 IT산업을 전반적인 경제성장의 주요 동력으로 인식하고 있다. 또한 몽골은 광활한 지형적 특성상 유선전화보다는 이동전화 보급이 비용 면에서 높은 경쟁력을 가지고 있다. 현재 몽골의 정부는 몽골 전역에 모바일 서비스를 제공하여 저렴한 인터넷을 공급하고 정부의 국가 데이터센터(IDC) 활성화를 주요 과제로 선정하여 추진하고 있다. 이동통신 가입자 속도도 지속적으로 완만한 성장세를 나타내고 있기 때문에 국내의 이동통신 사업자가 진출하기에 적합하다고 판단된다.

전략 국가 선정에 이어, 주요 이해당사자를 판별이 중요하다. 주요이해당사자로는 한국기업/정부, 국제기구, 주변국/주요 교역국/역사적 주요 관계국을 선정하였다. 선정 이유는 다음과 같다. 첫째, 한국기업/정부 측면의 접근배경은 이동통신서비스의 특성상 정부의 역할이 결정적일 수 있으며 특히 해외진출 기업에 대한 지원을 위해서는 정부차원의 교류와 협력이 필요하기 때문이다. 이는 이동통신서비스산업은 기간산업의 특성을 가지고 있어 정부의 강력한 지원과 보호 하에 있다는 점에 기인한다. 둘째, 국

제기구는 정보통신의 발전으로 인해 선진국과 개발도상국 간의 정보격차가 심해지면서 세계적으로 발생하고 있는 빈부격차를 해소하기 위해 개발도상국의 정보통신산업을 적극적으로 지원해주는 프로젝트들이 등장하고 있기 때문에 이해관계로 설정하였다. 셋째, 주변국/주요 교역국/역사적 주요관계국측면의 접근배경은 몽골의 경우 풍부한 에너지 자원을 가지고 있다는 지역적 특성과 정치적 역사적 배경으로 인해 중국이 큰 영향력을 행사하고 있기 때문이다. 이에 따라 진출 시 주변국의 역할에 따라 시장진출의 성패가 갈릴 수 있기에 이해 당사자들을 다각적으로 분석하는 것이 필요하다고 판단하였다.

3.2. 분석방법

해외 진출 국가를 전략적으로 분석하기 위해서 본 연구에서는 전략기획이나 사업 분석에서 자주 사용되는 기존 환경 분석기법을 검토하였다. <표 1>과 같은 환경 분석 기법은 분석대상이나 분석목적에 따라 몇 가지를 선택하여 병렬적으로 사용하는 것이 바람직하다[2]. 이에 따라 첫째, 거시환경을 분석하기 위하여 PEST 분석방법을 차용하고, 둘째, 이에 따른 전략분석을 위하여 SWOT 분석을 수행하였다.

PEST 분석은 몽골 시장의 거시 환경요인과 함께 시장에 영향을 미치는 국가 특유의 요인에 대해서 알아보자 하였다. 이를 통해 단순히 거시 환경적 요인을 파악하는 것뿐만 아니라 향후 일어날 수 있는 시장 변화를 예측할 수 있고 그에 대한 전략 방향을 수립할 수 있다[3].

본 연구에서는 몽골의 국가 현황을 파악하기 위해 정치, 경제, 사회, 문화를 분석하는 PEST 분석틀을 차용하였다. PEST 분석틀에 본 연구주제와 적합한 IT분야를 결합하여 PEST-I 분석을 수행하고자한다. 최종적으로 분석에 차용하고자 하는 SWOT은 기업이 처한 내부적 요인과 외부적 요인을 동시에 파악하는 도구로써 이를 통해 기업의 강점, 약점, 기회 및 위협요인을 분석하여 기업의 경쟁우위를 찾고 선택과 집중 전략을 실행할 수 있도록 도움을 주는 방법이다.

4. 비즈니스 전략 도출

4.1. 분석결과

선행연구를 바탕으로 PEST-I 분석결과를 요약하면 다음과 같다[4]. 몽골은 광활한 지형적 특성상 유선전화보다는 이동전화 보급이 비용 면에서 높은 경쟁력을 가질 수 있다. 또한 2G 및 3G 이동통신서비스는 향후 e-Mongolia의 기간망 구축 계획인 IP/MPLS 융합 네트워크에 포함될 예정으로 이동통신사업자들의 융합서비스 상품 개발 및 보급 확대에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 주요 이해당사자 구도에 몽골에 대해 분석된 PEST-I를 통해 SWOT을 분석

<표 1> 환경 분석 기법

| 분석의 목표와 대상 | 분석 기법 |
|--------------------------|--|
| 거시환경, 환경예측기법 외부환경분석기법 | PEST분석, 시나리오기법, 영향분석기법 |
| 수요예측기법 외부환경분석기법 | 델파이기법, 시계열분석기법, 인과분석방법 |
| 시장구조, 수요분석기법 외부환경분석기법 | 산업구조분석기법, 포지셔닝맵기법, AID 기법, 고객만족도조사, 고객프로필조사, 주요고객지표비교법 |
| 경쟁력분석기법 내부환경분석기법 | 가치사슬분석기법, 벤치마킹, 7S도델분석기법 |
| 전략분석기법 내·외부환경분석기법 | 포트폴리오분석기법, SWOT분석, 시물레이션기법, 호신기법 |

하면 다음 <표 2>와 같다. 한국기업이 몽골에 진출 할 시 구축되어 있는 한국-몽골 간 협력 체계 및 동반자 관계는 상당한 강점으로 작용할 수 있다. 또한 국내 이동통신사가 몽골 국영 통신 회사인 MT의 대주주로 시장에 참여하고 있다는 것도 주요한 강점으로 작용할 수 있다. 약점으로는 국내 이동통신사들이 이동통신사업 진출 성공 노하우가 부족하다는 것과 해당 국가의 지역전문가가 부족하고, 참여 방식에 대한 정확한 가이드가 없다는 점이다. 기회요인으로는 몽골 정부의 적극적인 IT인프라 개선 추진 현황을 꼽을 수 있으며, 3G 서비스가 확대되고 모바일 데이터 이용이 증가하는 등 몽골에서 IT산업이 성장 가능성이 있다는 점이다. 위협 요인은 포화상태에 가까운 몽골의 이동통신시장과 진출 시 국가 내 러시아, 중국 등의 강대국의 영향력을 배제할 수 없으며 선진국의 원조로 인해 낮은 자주성을 가지고 있다는 점이다.

4.2. 비즈니스 전략 제시

분석을 통해 전략을 수립하는 절차는 다음과 같다. 내부 역량에 속하는 강점(S), 약점(W)을 외부환경에 속하는 기회(O), 위협(T)을 분석하여 각각의 전략을 수립한다. 이에 따라 <표 3>과 같은 전략을 도출할 수 있다. 첫째, S-O전략은 활용전략으로 강점으로 기회를 활용하는 전략, 둘째, W-O전략은 탐구전략으로 약점이지만 기회를 탐구하는 전략이라고 할 수 있다. 셋째, S-T전략은 대응전략으로 강점으로 위협에 맞서는 전략, 넷째, W-T전략은 회피전략으로 약점과 위협을 회피하는 전략이라 할 수 있다[2]. 국내 이동통신사의 해외진출 시 내부역량과 몽골의 외부현황 분석을 통하여 SWOT 분석을 수행하였다. SWOT 분석은 4분면을 제시하는 것뿐만 아니라 이를 내외적으로 분석하여야 한다. 이는 S-O, S-T, W-O, W-T전략으로 분류된다. S-O전략은 내부의 강점을 가지고 외부의 기회를 살리는 전략, S-T전략은 내부의 강점을 가지고 외부의 위협을 회피하거나 최소화하는 전략, W-O전략은 약점을 보완하여 기회를 살리는 전략, W-T전략은 약점을 보완하면서 동시에 위협을 회피하거나 최소화하는 전략이 SWOT

<표 2> 몽골 이동통신 시장의 SWOT 분석

| Strength | Weakness |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> · 한국-몽골 ICT 협력 MOU 체결(2010.05) · 국가 간 협력 필요성 인식 (포괄적 동반자 관계구축) · 국내 이동통신사가 몽골 국영 통신 회사인 MT의 대주주로 시장에 참여 · 해외투자 사업을 지속적으로 시도해 옴으로써 해외진출 경험을 축적함 | <ul style="list-style-type: none"> · 이동통신사업 진출 성공 노하우 부족 · 글로벌 통신사와 비교하여 투자 자본 부족 · 참여방식에 대한 정확한 가이드 없음 · 의사결정에 시간이 소요 · 해당 지역 전문가 부족 · 해당 국가의 견제 가능성 |
| Opportunity | Threat |
| <ul style="list-style-type: none"> · 항아리 형태의 인구 구성으로 IT에 관심이 많은 청년층 다수 · 적극적인 원조 유치를 통한 선진기술 및 학문 습득 의지 · 인구가 수도에 집중되어 인터넷 보급률 빠른 상승 가능 · 정부의 적극적인 IT 인프라 개선 추진 · 3G 서비스의 확대 · 모바일 데이터 이용 증가 · 몽골정부의 e-Mongolia 프로젝트 · 지리적으로 가까운 위치 | <ul style="list-style-type: none"> · 낮은 소득 수준 · 내륙국이라는 불리한 지정학적 위치 · 철도와 도로 등 자국 내 인프라 부족 · 낮은 인구밀도 · 선진국의 원조로 인한 낮은 자주성 · 공무원의 낮은 행정능력 및 부패도 · 대중국 경제 의존 심각 · 국가 내 러시아, 중국 등의 강대국 영향력 · 포화상태에 가까운 이동통신시장 |

<표 3> SWOT 전략 분석의 정리

| 구분 | 내용 |
|-------|--------------------------------------|
| S-O전략 | 국가 프로젝트에 직접적인 개입을 통한 해당 국가침투전략 |
| S-T전략 | IT 선진국 1위 이동통신사 이미지를 통한 개발도상국 경제침투전략 |
| W-O전략 | 국제기구 협력을 통한 시장진입전략 |
| W-T전략 | 강대국(중국 및 러시아) 우회를 통한 시장진입전략 |

의 4가지 전략방안을 제안한다. 가상 설정에 의해 제시된 몽골에 대한 예시를 SWOT 분석 차원에서 정리하면 <표 3>과 같다. S-O전략으로는 국가 프로젝트에 직접적인 개입을 통한 해당 국가침투전략을 제시한다. 이는 한국-몽골 간의 협력적인 관계를 기반으로 한국의 선진 IT인프라 구축 경험을 몽골에 자문함으로써 해당 국가에 침투하는 방안이다. S-T전략으로는 IT 선진국 1위 이동통신사 이미지를 통한 개발도상국 경제침투전략을 제시한다. W-O전략으로는 국제기구 협력을 통한 시장진입전략을 제시한다. 이는 국내 이동통신사 진출 시 해당 국가의 견제가능성과 노하우 부족이라는 약점을 보완하는 전략이라고 할 수 있다. W-T

전략으로는 강대국(중국) 우회를 통한 시장진입전략을 제안한다. 이는 해당 국가의 견제뿐만 아니라 국가 내 러시아, 중국 등의 강대국이 영향력을 미친다는 분석에 기인한 것으로 강대국을 우회함으로써 시장에 효과적으로 진입할 수 있을 것으로 기대된다.

5. 결론

국내 이동통신산업은 획기적인 성장을 거두었으며 비약적 성장을 위해 많은 자원과 노력을 투자하였다. 국내의 이동통신 기술은 세계 최고 수준이지만 기술력이 앞선다고 해서 신규 수요가 창출되는 것이 아니다. 즉, 선도 국가로서 강한 경쟁역량을 보유하고 있지만 신규 수요가 창출되고 있는 것이 아니기 때문에 국내 이동통신사들이 해외시장에 진출하고 있다. 이에 따라 국내 이동통신사들은 해외시장에 진출하였다. 해외시장 진출은 1996년에 처음으로 시도되었으나 15년이 지난 지금 순수 이동통신사업의 해외진출 성공 실적은 미미한 실정이다.

그 이유는 해외 시장의 경우 이미 규모의 경제를 확보한 글로벌 이동통신사업자들이 선점하였기 때문이다. 그럼에도 불구하고 국내 이동통신 사업이 해외진출 시 확보할 수 있는 장점은 다음과 같다. 시장경제체제를 부분적으로나마 도입하고 있는 신흥시장 국가에서는 IT 산업을 전반적인 경제성장의 주요 동력으로 인식하고 있다. 특히 몽골의 경우 국내 이동통신사업자가 기술적 우위를 충분히 누릴 수 있으며 현지 시장의 시장 자체의 매력도는 매우 높은 수준이다. 또한 이동통신서비스의 특성상 지역 집중에 따른 시너지효과를 갖기에 전략적으로 특정 지역을 집중적으로 공략할 필요성이 있다.

이에 따라 본 연구에서는 국내 이동통신사업자가 특히 몽골에 진출 할 경우 필요한 시장 분석 및 이를 통한 비즈니스 시나리오를 도출하였다. 이를 통해 해당 국가 진출 시 고려해야 할 점을 분석하고 전략적 시사점을 제공하였다. 상대적으로 안정성이 낮은 국가에 진출할 때는 어느 정도 최소화하는 방식을 통하여 시장에 진입해야 한다. 국내 이동통신사업이 몽골에 진출할 경우 규모의 경제 달성과 함께 국제적 경쟁력 확보로 이동통신서비스 산업을 국가 신 성장 동력으로 육성할 수 있다. 그러나 이동통신서비스 보급률이 낮고 성장잠재력과 전반적인 환경 역시 열악한 국가들은 국가적 차원의 인프라 구축, 투자지원 조달 등의 한계가 있어 장기적 접근이 요구되며 이에 대한 다각도적 접근이 필요하다.

본 연구에서는 몽골을 진출 국가로 선정하고 해당 국가의 현황을 파악하기 위해 정치, 경제, 사회, 문화를 분석하는 PEST 분석틀을 차용하였다. PEST 분석틀에 본 연구주제와 적합한 IT분야를 결합하여 최종적으로 PEST-I 분석을 수행하였다. 선행연구를 바탕으로, 몽골도 광활한 지형적 특성상 유선전화보다는 이동전화 보급이 비용 면에서 높

은 경쟁력을 가질 수 있다는 점을 파악하였다. 또한 2G 및 3G 이동통신 서비스는 향후 e-Mongolia의 기간망 구축 계획인 IP/MPLS 융합 네트워크에 포함될 예정으로 이동통신사업자들의 융합서비스 상품 개발 및 보급 확대에 영향을 미칠 것으로 예상되었다.

이에 따라 국내 이동통신사의 해외진출 시 내부역량과 몽골의 외부현황 분석을 통하여 SWOT 분석을 수행하였다. 연구에서 4가지 전략방안을 제안하였는데 내부의 강점을 가지고 외부의 기회를 살리는 S-O전략으로는 국가 프로젝트에 직접적인 개입을 통한 해당 국가침투전략, 내부의 강점을 가지고 외부의 위협을 회피하거나 최소화하는 S-T전략으로는 IT 선진국 1위 이동통신사 이미지를 통한 개발도상국 경제침투전략, 약점을 보완하여 기회를 살리는 W-O전략으로는 국제기구 협력을 통한 시장진입전략, 약점을 보완하면서 동시에 위협을 회피하거나 최소화하는 W-T전략으로는 강대국(중국) 우회를 통한 시장진입전략을 제안하였다.

본 연구는 한국이동통신사업자의 핵심역량인 인프라 사업의 해외 진출에 있어서 주요 이해당사자들의 판별과 각 주요 이해당사자가 소유한 역량과 니즈 및 이로 인해 정의되는 다자간 역학구도에 의한 비즈니스 모델과 가상 시나리오를 도출하였다. 몽골에 대한 구체적인 사업의 성격, 규모 및 방향성이 확립되지 않은 시점에서 기대효과를 구체적으로 논의하는 것에는 무리가 있다. 하지만 인프라 사업이 대규모 사업의 경우에는 환경 및 사회적 영향과 여파가 통상적으로 크기 때문에 이와 관련 여러 이슈들이 대두된다. 그러나 IT 사업은 상대적으로 환경·사회적 여파가 적을 뿐 아니라 경제, 교육 및 사회적으로 긍정적인 영향이 클 것으로 평가되고 있기에 이 와 같은 분석을 통한 적극적인 시장진출 전략이 모색되어야 할 필요성이 있다.

참고문헌

- [1] 김용철, 권기환, 김범준(2004), “통신서비스 해외시장 진출 사례분석 및 시사점”, 정보통신정책연구원 이슈리포트, 제04-03호, pp.1~46.
- [2] 류재현(2008), “지방정부의 SWOT분석과 SWOT전략: 부산광역시를 대상으로”, 한국지방자치연구, 제9권, 제4호, pp.25~48.
- [3] 이소정, 김정민(2011), “SWOT 분석을 통한 세르비아 정보통신 이해”, 정보통신정책연구원 초점, 제23권, 제18호.
- [4] 한국전자통신연구원(2011), “주파수 자원을 이용한 뉴 비즈니스 모델 개발 연구”, 최종연구보고서.