

主題

이동통신 사업 환경의 변화와 통신 사업자의 과제

LG텔레콤 사업개발실 윤 준 원

차 례

- I. 사업환경 변화
- II. 사업기반의 경제성 제고
- III. 기존 사업의 운영효율 극대화
- IV. 미래 가치 성장 기회의 발굴 및 선점
- V. 맺음말

I. 사업환경 변화

1995년 이후 시장경쟁 체제로의 이행 및 이에 따른 가입 장벽의 완화로 인하여 국내 이동통신 시장은 연평균 104%의 급속 성장을 구가하여 왔으며 1999년 말에는 누적 가입자 1900만명, 이동전화 보급률 40%를 돌파할 것으로 예상되고 있다. 이는 세계 이동통신 시장에서도 전례가 없는 빠른 성장으로 이동통신수단의 사용이 이제는 전국민의 생활의 일부로 자리잡았음을 의미한다. <그림 1>

그러나, 이러한 급속한 성장의 이면에는 이동통신 사업자간의 치열한 경쟁으로 야기된 불량 고객의 양산 및 사업자들의 수익성 악화라는 문제가 도사리고 있는 것도 사실이다. 사업자들이 누적되는 적자를 언제까지나 견딜 수는 없는 현실에 더하여 한국시장의 보급률은 이미 적정 수준을 넘어서는 단계이고 이용요금 또한 세계 최저 수준인 반면, 단시일 내에

획기적인 이동통신 사용량의 증대를 기대하기는 어렵다는 현실이 문제의 심각성을 더해주고 있다. <그림 2~4>

또한, 성숙기 시장에서 의무 가입기간의 폐지로 인하여 촉발된 Churn 방지를 위한 비용 증가는 향후 전체 이동통신 산업의 수익성을 더욱 악화시킬 가능성을 내포하고 있다. <그림 5>

본 기고에서는 이러한 어려운 사업 환경하에서 이동통신 사업자로서 취해야 할 바람직한 전략에 대하여 LG텔레콤의 전략 방향을 중심으로 필자의 견해를 밝히고자 한다.

가장 중요한 것은 이동통신 사업자들이 기존 사업 방식의 Paradigm을 바꾸어야 한다는 것이다. 지금까지는 어떠한 가입자던 어떠한 비용이 들던 일단 확보하고 본다는 식의 Volume Game이 모든 사

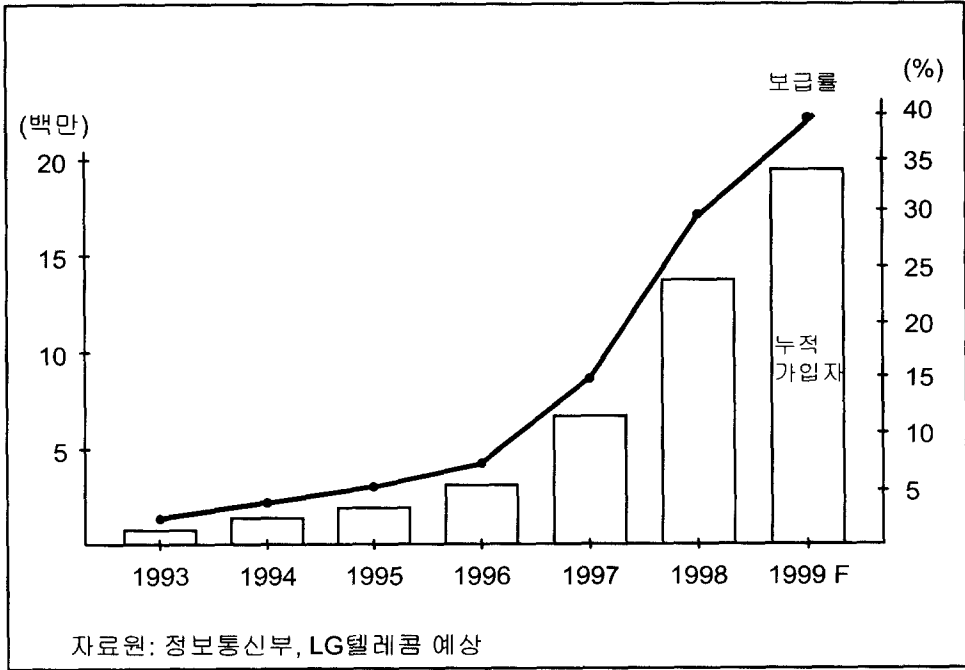


그림 1. 이동통신 누적 가입자와 보급률

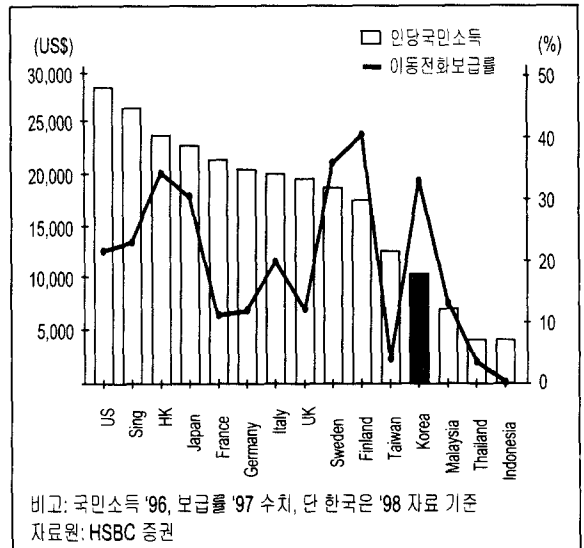
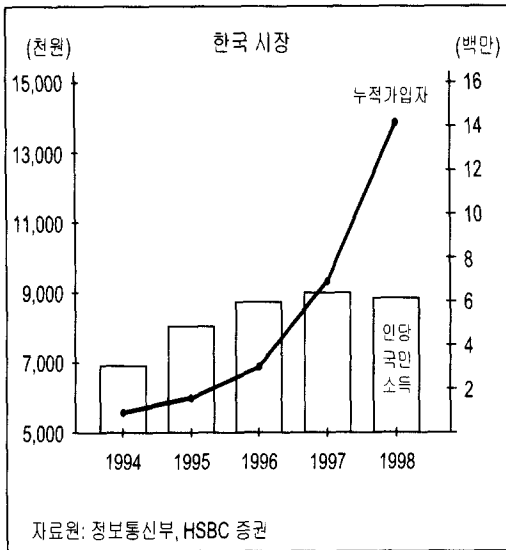


그림 2. 인당국민소득 대비 이동통신 시장 비교

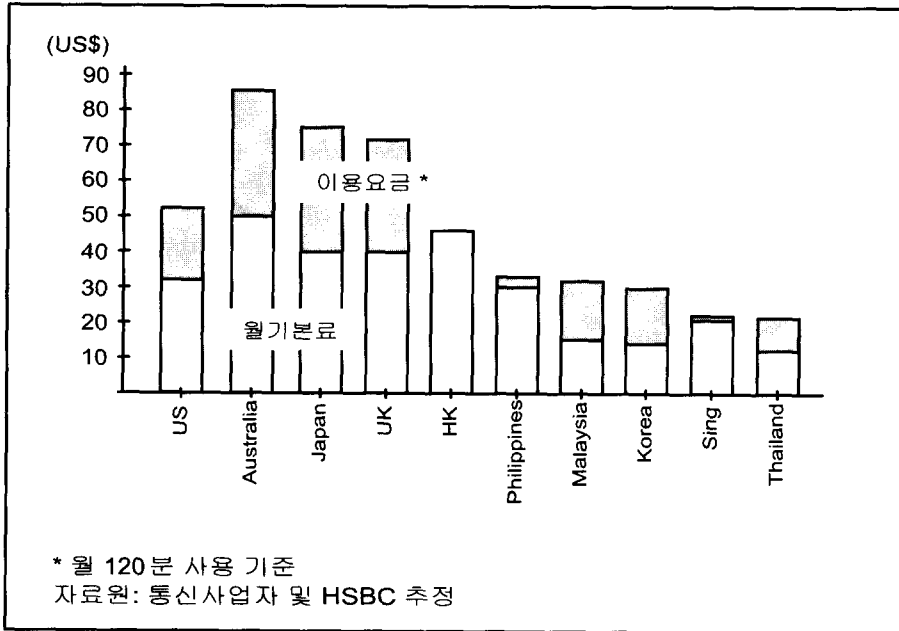


그림 3. 국가별 이동통신 이용요금 비교

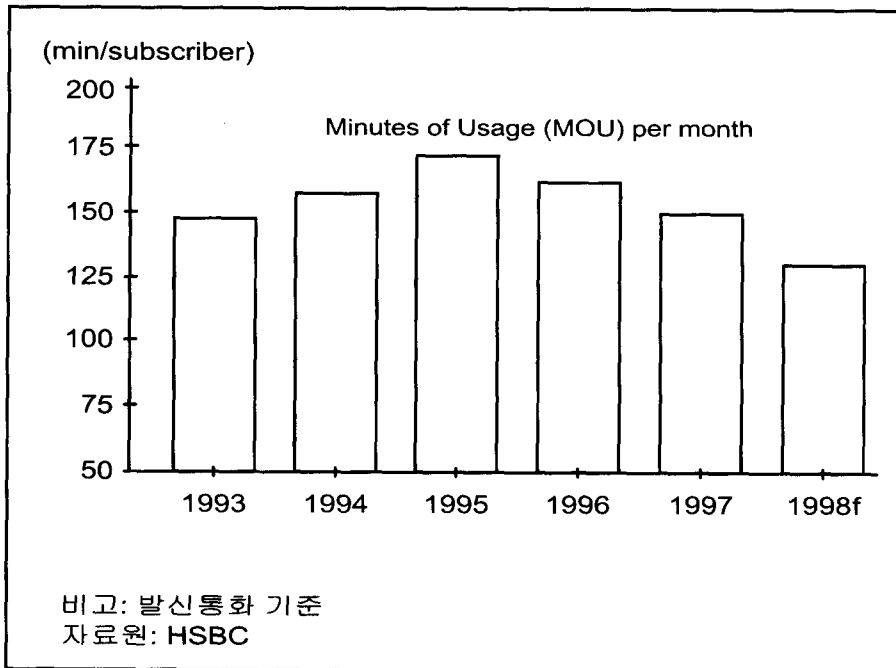


그림 4. MOU 변화 추이(SK텔레콤의 경우)

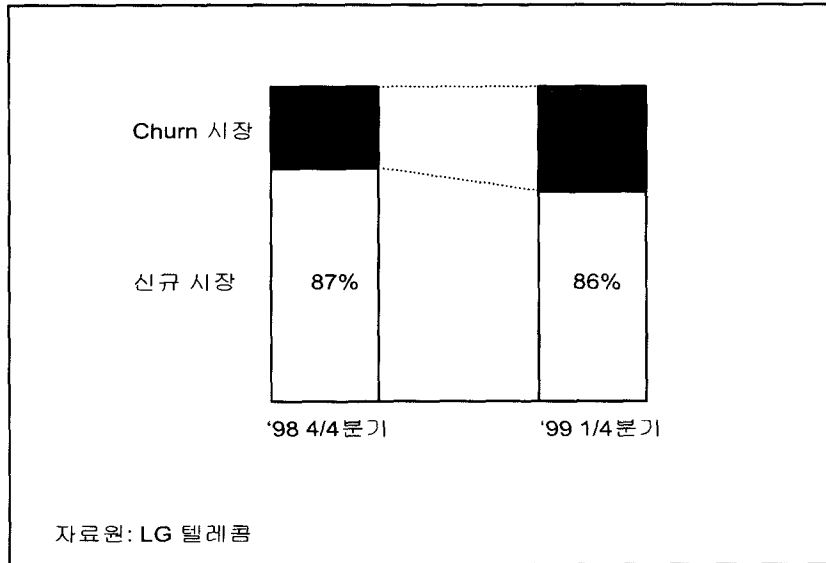


그림 5. Churn 시장 현황

업자들의 사업전략의 밑바탕이 되는 사고였다. 그러나, 이러한 Game은 성숙기의 시장에서는 더 이상 지속되기 어려운 것으로 이제는 Value Game이 새로운 Game Rule로서 자리잡아야 할 때라고 생각한다. Value Game이란 말 그대로 사업의 “가치 창출”을 대전제로 전략/서비스 차별화, 효율적인 비용지출 등을 통하여 한 차원 높은 경쟁으로 시장에서 승부하는 형태가 될 것이다. 당사는 이러한 Value Game의 효과적 수행을 위하여 첫째, 네트워크, 유통망 등 사업기반의 경제성 제고, 둘째, 기존 사업의 운영효율 극대화, 셋째, 미래 가치 성장 기회의 발굴 및 선점이라는 세 가지를 과제를 선정하여 이의 달성에 역량을 집중하고 있다. <그림 6>

II. 사업기반의 경제성 제고

1. 네트워크 경제성 제고

현재 LG텔레콤은 과거의 물리적 Coverage 경

쟁에서 벗어나 자사 고객의 체감 품질을 향상시키는 데에 총력을 기울이고 있다. 이를 위해 고객의 체감 품질이 결정되는, 그러므로 경쟁사 대비 월등한 품질을 가져야 하는 전략 지역의 선정을 끝마치고, 체계적인 통화품질 측정 체계를 구축하였으며, 문제가 발견된 부분에 대해서는 과학적인 통화품질 개선 활동을 추진하고 있다. 이러한 접근 방식은 현재 하나의 완성된 Process로써 자리잡고 있으며(그림 7 참조), 과거의 ‘타사가 구축했으므로 나도 한다’ 식의 비과학적 망구축에 비해 고객의 체감 품질은 물론, 네트워크 구축의 경제성 (Economics) 을 현저히 향상시킬 것으로 기대되고 있다.

또한, 장기적으로 유·무선 대체의 가장 큰 장벽이 유선 대비 비싼 무선 통신의 가격이라는 이해하여 이러한 네트워크의 경제성 향상 활동을 통하여 현재의 분당 네트워크 원가(Network Cost per Minute)를 유선 통신 서비스의 원가 이하로 가져간다는 목표를 가지고 이의 달성을 위해 노력하고 있다. <그림 8>

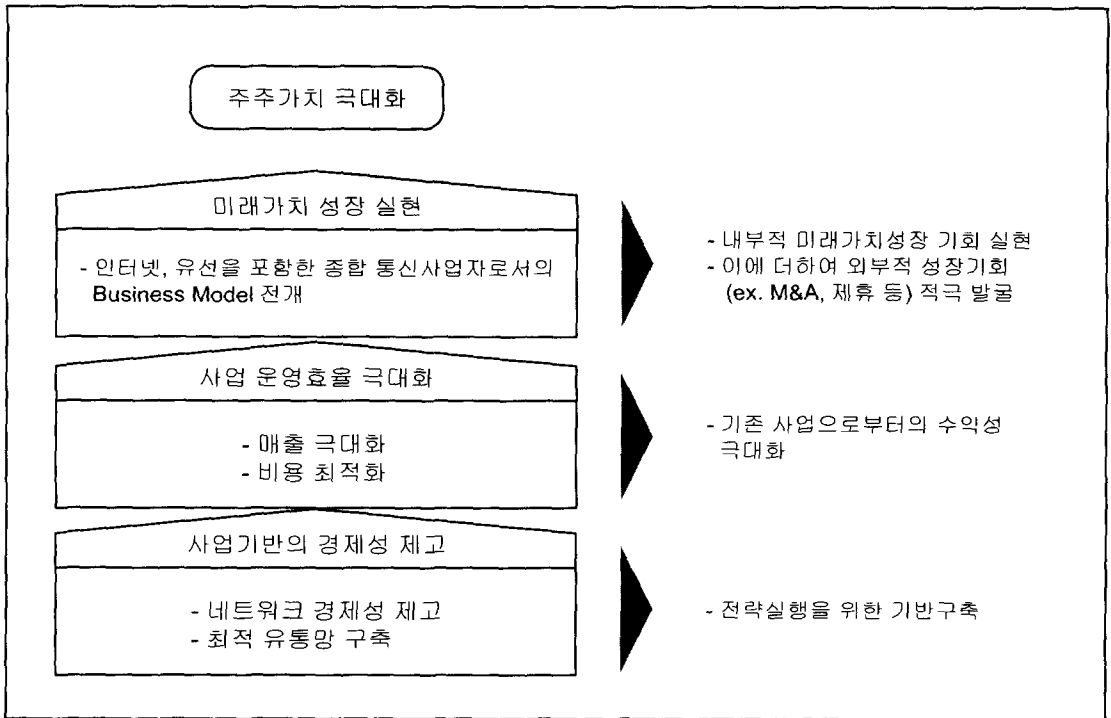


그림 6. 전략전개의 전체상

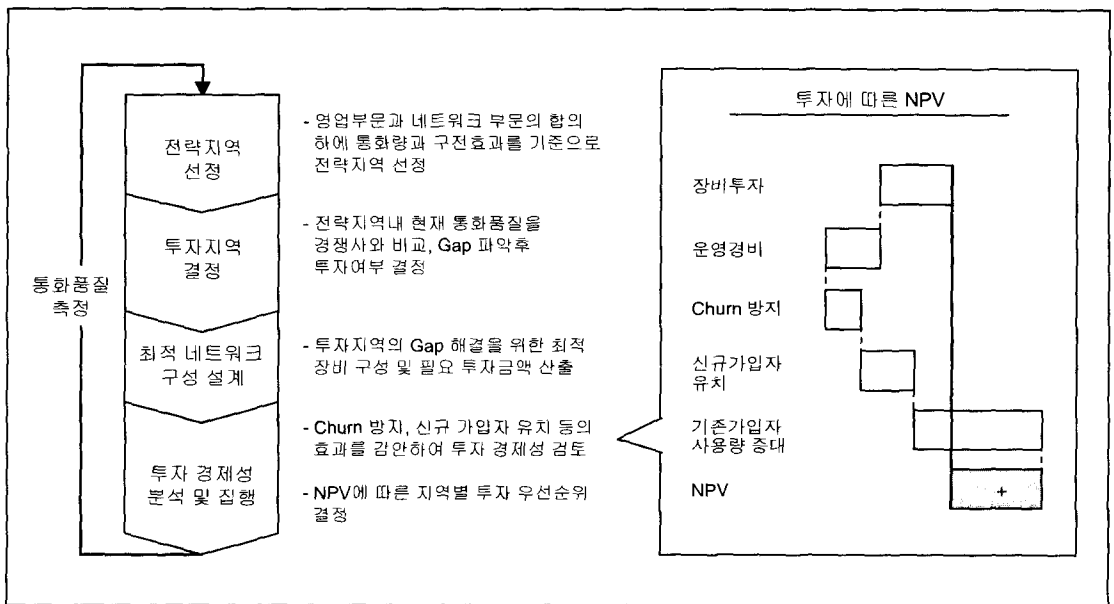


그림 7. 합리적 투자 Process

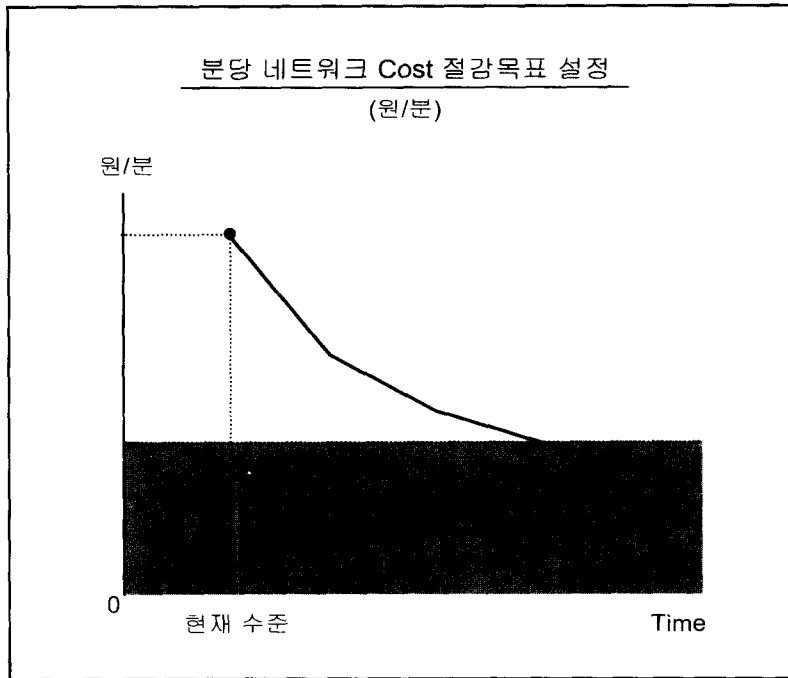


그림 8. 네트워크 Cost 절감 목표

2. 최적 유통망 구축

유통망 구성에 있어서도 과거의 수적 팽창 일변도에서 벗어나 유통망의 질을 향상시키는 유통망 정예화 작업을 진행 중에 있다. 선택과 집중이라는 전제하에서 가입점의 등급체계를 실적 위주로 정비하고 선별된 가입점에는 재무적 인센티브 외에도 지역 Marketing Skill 등을 지원, Best Practice 모델로 개발하여 이를 확산 시키는 데에 노력을 기울이고 있다. 또한, 새로이 부각되는 인터넷 유통망을 선점하기 위한 작업도 조만간 그 성과가 가시화 될 전망이다.

III. 기존 사업의 운영효율 극대화

운영효율의 극대화라는 과제에 대해서는 다음의

4가지 각도에서 접근하여 각각에 대한 해결책을 제시함으로써 실효를 거두고 있다. 그림 9에서 나타나듯이 첫째, 비용 자체에 대한 절감 활동, 둘째, Cost to Serve의 최적화, 셋째, 사용량 극대화, 마지막으로 고객/서비스 Mix 최적화를 통하여 운영 효율을 제고, 기존 사업으로부터의 수익성을 개선해 나가는 것이다.

1. 비용 자체에 대한 절감 활동

사업의 특성상 특출한 Cost 요소가 없으므로 당사는 모든 분야에서 Cost 민감도를 강화하기 위한 각종 활동을 벌이고 있다. 전용 회선료를 절감하기 위한 활동, 네트워크 장비 및 단말기 구매 Best Practice 개발, 대손 관리 체제 정비, 수수료 합리화 등이 그 예가 될 것이다. 이에 더하여, 조직의 전 부문에서 6 Sigma 활동을 추진하여 눈에 보이지

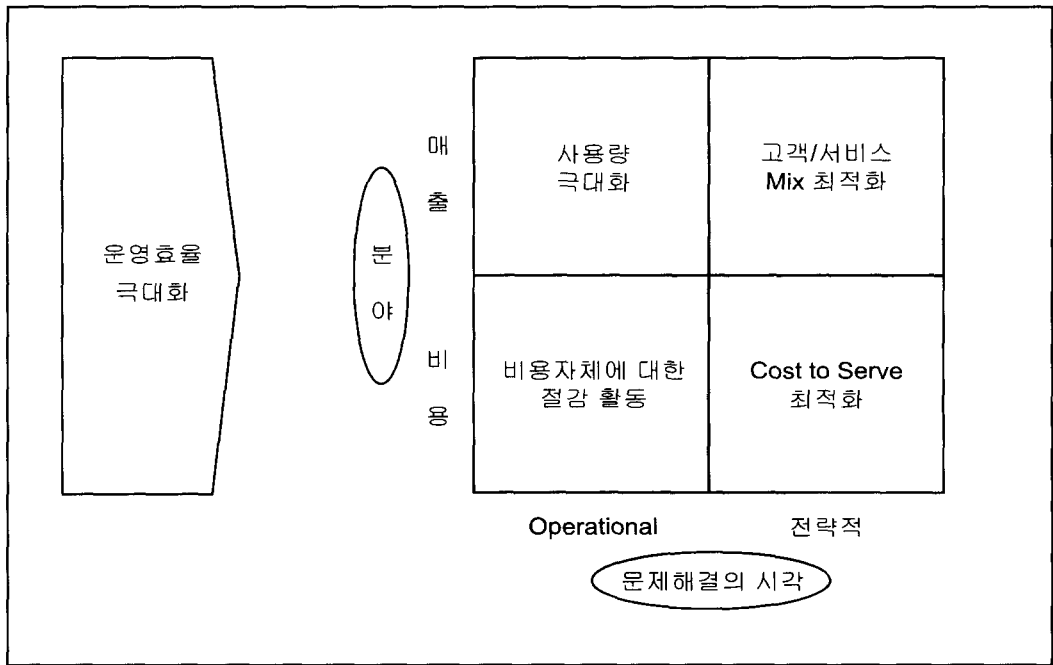


그림 9. 운영효율 극대화의 Approach

않는 Cost를 제거하는 것도 중요한 비용 절감 활동 중의 하나라 할 것이다.

2. Cost to Serve 최적화

비용 감축에 대한 좀 더 전략적인 접근으로서 고객 Segment별로 제품/서비스/유통망 등의 차별화를 통하여 특정 Segment에 대한 Cost to Serve를 최적화 해나가는 활동 또한 전체 비용을 최소화 하는데 있어서 매우 효과적인 것으로 판명되고 있다. 실례로 그림 10 에서 볼 수 있듯이 순현재가치(NPV)가 마이너스인 고객 중 가격 민감 Segment에 대하여 선불 통화 카드를 도입할 경우 이 Segment에 대한 Cost to Serve가 대폭 감소하여 Segment의 순현재가치가 플러스로 돌아서게 되는 것이다. <그림 10>

3. 사용량 극대화

고객 Segment별로 충족되지 못하고 있는 요구 및 이에 따라 제공해야 할 가치를 명확히 파악하고 제품/서비스의 Offer 내용을 재정립 하는 활동이 매우 중요한 것이다. LG텔레콤의 경우 Segment별로 차별적인 요금제도, 단말기 공급/교환, 가입비용, 고객 서비스, 및 부가서비스 등의 제공을 통하여 고객의 이동통신 사용을 극대화, 당사의 매출 증대로 연결시키기 위한 각종 활동을 벌이고 있다. 현재 인기를 끌고 있는 Millennium Angel 요금제도(1004 분 요금제도)의 도입도 이러한 활동의 결과 중의 하나이다. 실제로 Millennium Angel 가입 고객의 MOU (Minute of Usage)는 전체 고객 평균의 약 3.5배에 이르고, ARPU (Average Revenue Per User)도 가입 이전 대비 25% 증가되는 효과를 보이고 있다.

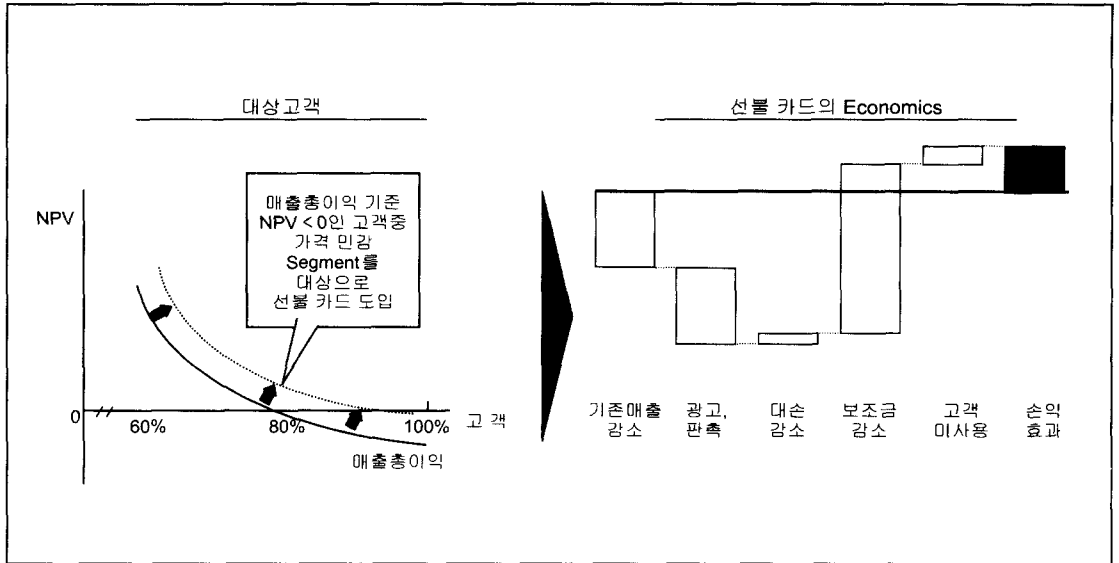


그림 10. Cost to Serve 최적화 사례

4. 고객/서비스 Mix 최적화

스 판매를 위한 체계적이고 지속적인 노력이 필요할 것이다. <그림 11 참조>

우량고객의 확보 및 음성 이외의 고부가가치 서비

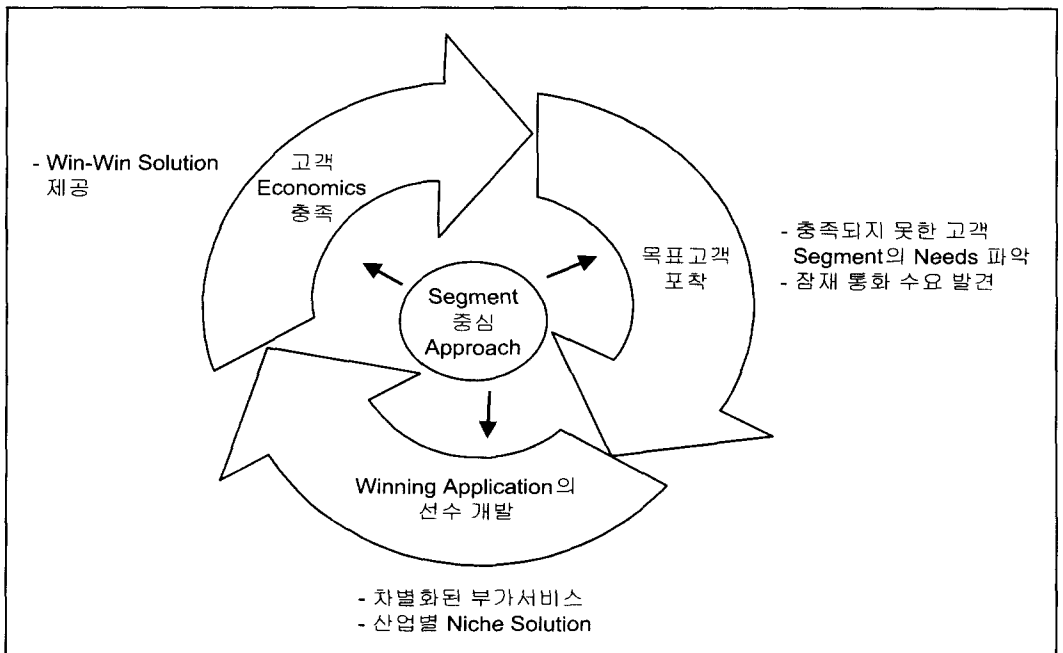


그림 11. 고객/서비스 개발의 전략적 사고

당사의 경우 차별적 요금제도를 통한 우량 일반 가입자 확보 및 적절한 Application의 개발을 통한 Business User (법인 고객)의 유치에 총력을 기울이고 있다. Business 고객을 대상으로 서비스 차별화 및 Total Solution의 제공이라는 기치하에 유무선 통합 및 청구서 관리, 특수 요금제도, 무선 시설 교환국 등의 새로운 통합 서비스 제공을 추진하고 있으며, 산업별 특수성을 감안한 위치 정보("한눈에" 서비스), 무선 카드결제, 무선 주식 조회/거래 서비스를 실시하고 있다. 실제로 이러한 서비스는 도입시 이용 고객과 당사 모두에게 이익이 되는 Win-Win Solution 임이 입증되고 있다는 점에서 그 의의를 찾고자 한다. <그림 12>

경, 유·무선 복합 환경, 및 차세대 네트워크 환경에서의 사업 기회를 적극적으로 발굴해 나가야 할 것이다. 첫째로, 무선 환경의 경우, 기존의 음성 통신에 더하여 Data 통신의 수요가 Hardware의 진화와 더불어 급속도로 성장할 것으로 예상되는 바(그림 13 참조) 이러한 사업기회를 놓치지 않고 포착하는 것이 사업자의 입장에서 매우 중요할 것이다. 무선 Data 통신 시장의 승자가 되기 위해서는 Contents, Application, Gateway, 네트워크, 단말기 라는 각각의 분야에서 차별적 우위를 선점, 확보해야 하는데 Gateway와 Network에 기반을 둔 이동통신 사업자로서 나머지 부분을 어떻게 선도하고 Industry의 Value Chain에서 어떠한 입지를 확보하는가가 이 시장에서 성공의 관건이 될 것으로 보인다. <그림 14 참조>

IV. 미래 가치 성장 기회의 발굴 및 선점

음성 위주의 이동통신 서비스 이외에도 무선 환

둘째로, 유·무선 복합 환경에서는 유선 시장의 대체를 위한 획기적인 Cost 절감 역량 및 유·무선 통합(Bundling) 서비스 제공 능력이 성공의 열쇠로

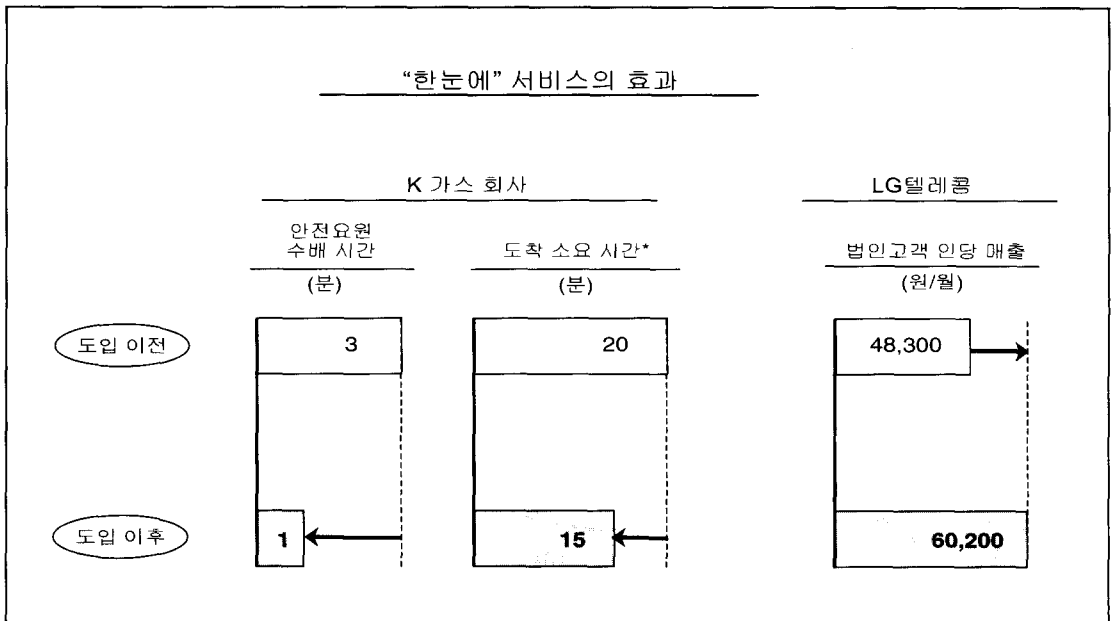


그림 12. Win-Win Solution의 제공

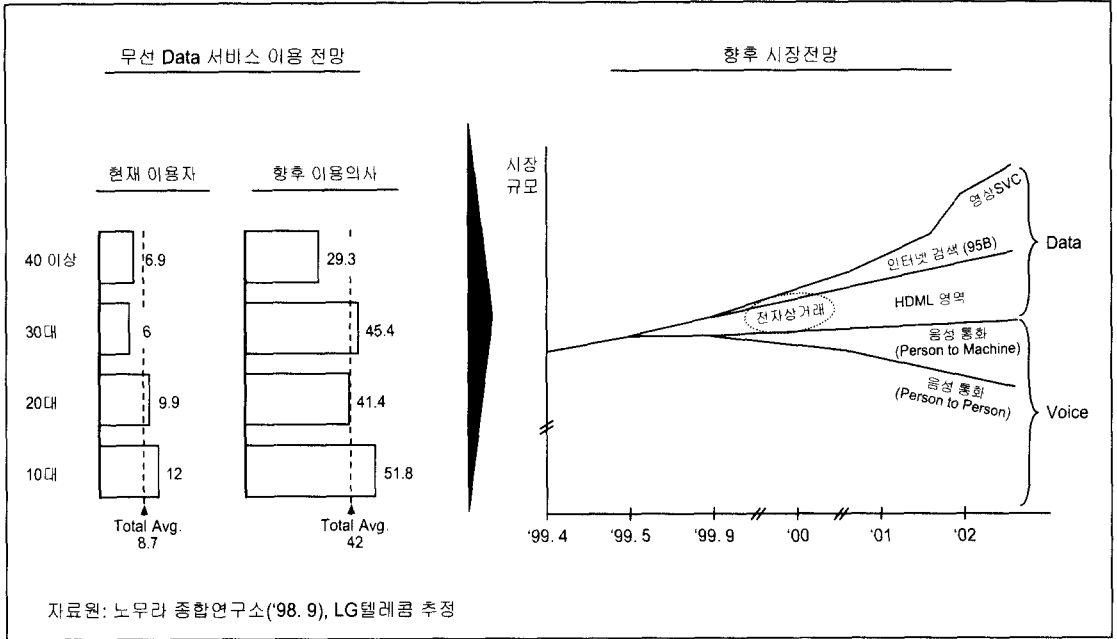


그림 13. 무선 Data 서비스 시장 전망

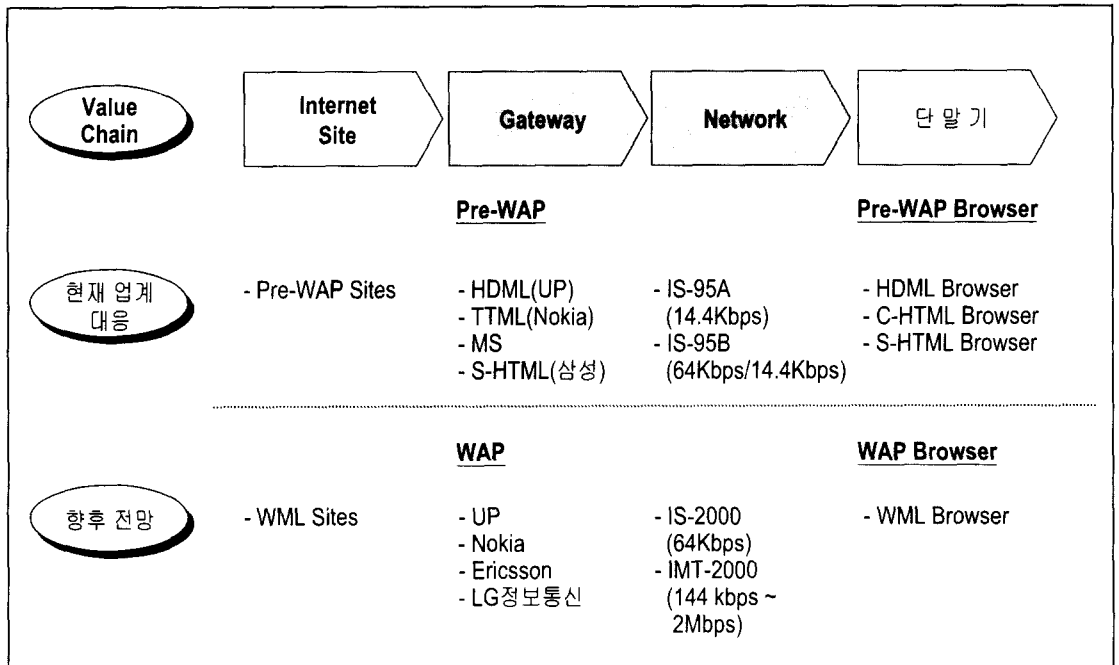
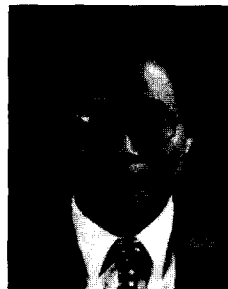


그림 14. 무선 Data 서비스 사업의 Value Chain

생각되며, 이외에 차세대 네트워크를 통한 망 사업
 자로서의 지위 확보(근접한 예로써 IMT 2000 사
 업권 확보)를 위한 기술력 및 기획력의 향상도 멀지
 않은 과제로 여겨진다.

V. 맺음말

지금까지 급변하는 이동통신 사업 환경과 이에 대
 한 사업자의 대응을 LG텔레콤의 전략을 위주로 살
 펴보았다. Value Game으로의 이행은 고객, 사업
 자, 및 정부의 합리적 의사결정을 전제로 이루어지
 는 것이라고 생각한다. 사업자는 사업자 나름대로
 Industry의 효율성을 높이기 위한 협력, 예를 들면
 사업자간 Roaming의 확대 혹은 적절한 유치 비용
 지출 등이 이루어질 수 있도록 노력해야 할 것이고,
 정부는 정부대로 사업자간의 공정한 경쟁 보장 및
 국가차원의 자원 효율성 제고를 위한 노력을 경주하
 여야 할 것이다.



윤 준 원

- 1986 연세대학교 행정학과 졸업
- 1998 MIT 경영대학원 Sloan Fellows 과정 졸업
(MBA, 경영학 석사)
- 1986~1991 LG증권 근무
- 1992~1997 LG그룹 회장실(현 구조조정본부) 부장
- 1998~현재 LG텔레콤 사업개발실장