

主題

# 정보통신산업 환경변화와 2000년 경영전략

SK Telecom 강 응 수

차 례

- I. 머리말
- II. 정보통신산업의 환경
- III. 2000년 전략방향
- IV. 주요 사업별 경영전략
- V. 맺음말

## I. 머리말

'99년은 미국경제의 지속적인 성장을 바탕으로 한 세계경제의 회복과 국민, 기업, 정부의 경제회복에 대한 노력으로 IMF의 위기를 극복하고 국내 산업 전반의 경기회복을 이루게 되었다. 인터넷 붐을 바탕으로 한 정보통신산업의 급속한 성장을 바탕으로 이동전화 사업의 경우 '99년 말 현재 2,300여만 명에 달하는 가입자 및 첨단화된 통신기술의 발달로 시장 규모면에서 급속한 성장이 이루어졌다.

2000년에는 기술적인 측면에서 볼 때, 음성 및 데이터 전송기술의 결합과, 유·무선 서비스 통합이 가속화되고 인터넷 기술의 발전과 무선 데이터 전송 속도의 향상으로 멀티미디어화가 가속화되어 정보통신산업이 재편될 것으로 전망되며, 정보통신 정책과 관련해서는 미래의 시장 및 기술의 변화를 수용하고, 국가경쟁력을 강화하기 위하여 시장의 자율성

을 확충하는 방향으로 제반규제를 철폐하여 국내, 국제간 경쟁이 치열해 질 것으로 전망된다.

이에 SK Telecom은 고객가치 및 기업가치를 극대화하기 위해 고객중심경영을 바탕으로 하여 새로운 성장기반 구축과 기존 사업 경쟁력을 강화하여 새 천년인 올해를 국내일류수준에서 벗어나 세계일류수준의 종합정보통신기업으로 도약하는 한해로 삼고자 한다

## II. 정보통신산업의 환경

### 1. 정보통신산업의 Mega Trends

20세기말의 Digital 혁명으로 정보와 통신산업이 융합되어 인터넷화, Global화가 급속히 확산되고 있다. 21C의 모든 산업이 인터넷 등을 근

간으로 한 e-Business산업으로 재편될 것이며 e-Business관련산업의 성과가 향후 기업의 생존 관건으로 부상하고, 규모·범위의 경제 달성, Brand Power, 고객 Base확보를 통한 Global시장 확보를 위해 동종사업간은 물론 관련사업간 M&A 및 전략적 제휴가 활발히 전개되고 있어 Global Mega Competition이 심화되어 국제 경쟁력을 갖추지 못한 기업은 도태될 것으로 전망되고 있어 국내에서도 전략적 제휴와 M&A가 확산될 것으로 보인다.

## 2. 기술환경

디지털 혁명으로 촉발된 기술의 융합화로 정보·통신·방송 등 개별 각 산업별로 영역이 구분되어 있는 정보통신산업이 정보생산(Contents)·정보유통(Platform)·정보전달(Network)·정보단말(Terminal) 등 Value Chain별 정보 유통산업으로 재편될 것이다.

## 3. 시장환경

Wireless Communication 시장은 무선호출 등의 최최로 이동전화로 일원화되는 추세이며, 이동전화 시장은 2002년경 보급률 60%로 포화상태에 도달할 것으로 전망된다.

이에 이동전화 경쟁사들은 2000년 이후 신규시장이 감소됨에 따라 기존고객에 대한 Lock-In 및 경쟁사 고객의 Churn-In에 주력할 것으로 예상되며, 이동전화시장의 포화수준 도달까지는 현재 상대적으로 보급률이 떨어지는 10대층 등 틈새시장에 대한 신규 고객 유치에 주력할 것이다.

음성위주의 시장 성장에서 무선데이터 시장의 상대적인 급성장이 예상되어 데이터시장 선점을 위한

경쟁이 더욱 치열할 것으로 전망되며 각 사업자들은 IMT-2000 사업 시작 전까지의 시장을 선점하기 위해 고속 데이터시스템(JS-95C)도입 경쟁이 치열할 것으로 예상된다.

인터넷 활성화에 따라, Platform을 기반으로 한 정보유통서비스 및 고속 인터넷 Access에 대한 수요가 급속히 증가할 것으로 예상되고 이에 따라 각 사업자들은 기존 이동통신망과 인터넷망을 결합하거나 유선망을 확보하여 고객에게 고속 인터넷서비스를 제공하기 위한 노력을 경주할 것이다.

세계적으로는 중국을 중심으로 한 아시아/태평양 지역의 시장 잠재력이 크고, 특히 중국은 세계 최대의 이동전화시장으로 성장할 전망이며, 특히 제2이동전화 사업자의 CDMA기술 도입으로 국내 정보통신사업자의 중국진출이 가시화 될 것으로 전망된다.

## 4. 정책환경

외국은 이미 통신시장 자유화를 추진하여 국제 경쟁력을 강화해 가고 있으며, 국내 정부도 Global Standard에 맞추어 시장원리를 통한 규제로 지극적인 변화가 예상되며, 정책결정상의 투명성 및 공정성이 중요시되고 있다

## Ⅲ. 2000년 전략방향

SK Telecom은 고객가치·기업가치를 극대화하기 위해 기업의 모든 경영활동을 집중할 것이다.

고객가치 극대화와 기업가치 극대화를 위해 고객 중심의 수요 창출을 통한 고객만족과 장기적 관점에서 투하된 자본을 초과하는 Cashflow를 창출해 내

는데 초점을 맞추고 이의 달성을 위해 다음과 같은 전략을 추진하고자 한다.

## 1. 새로운 성장기반 구축

### (1) e-Management 강화

기 진행되고 있는 사업의 기존 Process에 인터넷 등 정보통신기술을 활용하여 기업내부의 효율을 증대하고(Improve Efficiency), 이를 통해 시장을 확대하고(Expand Markets), 고객관계를 강화하여 기업의 가치를 증대시키고 이를 통해 기존사업의 경쟁력을 향상시켜 관련 신규사업으로 진출하여 신 가치를 창출하는 e-Management를 강화할 것이다.

당사는 이러한 것을 이루기 위해 조직분화, Infra, 내부경쟁력, 외부경쟁력, Biz. Extention / New biz의 5가지 측면에서 e-Management를 추진할 것이다.

조직문화는 기능·사업 중심의 조직구조를 개인·법인 등의 고객중심으로 개편하고, 연공서열위주의 인사제도에 너 Stock Option제도 도입 등 업적중심의 인사제도를 구축하고 이것들을 이룩하기 위한 최고경영자의 확고한 실천의지를 지속적으로 천명하여 달성하고자 한다.

Intranet 성능 향상 및 적정 사내 Internet Bandwith를 확보하고, Legacy System의 Web - Interface를 확대하는 등 사내 Infra를 지속적으로 구축하고, 이를 기반으로 한 ERP 및 전자적 KM시스템을 구축하여 내부 경쟁력을 강화하고, 기존 고객 DB를 활용한 DBM 확대, CRM(Customer Relationship Management) 구축 및 Process 혁신을 통하여 외부 경쟁력을 강화할 것이다.

기존 자체 망을 활용하여 인터넷의 Connection 분야를 강화하고, 당사의 n.TOP을 한국을 대표하는 유·무선 복합 Portal Site로 육성하고, B2C, B2B시장의 전자상거래 시장 리더쉽을 확보하는 등 새로운 신규사업으로 진출하여 신 가치를 창출 할 것이다

### (2) IMT-2000 사업권 확보

SK 텔레콤은 고품질의 무선 멀티미디어 서비스가 가능한 IMT-2000의 상용서비스를 착실히 준비하고 있다.

일본 NTT DoCoMo가 '96. 10월 당사에 전략적 제휴를 제안한 이후 한·일 양국을 오가며 수십 차례의 기술관련 워크샵을 개최하였고, 양사 연구원들이 교차 상주하면서 IMT-2000 기술개발을 가속화 시킴으로써 지난 2000년 1월 27일 세계 최초로 이동환경에서의 국가간 IMT-2000시험통화를 성공시켜 지난 96년 CDMA를 세계최초로 상용화 시킨 이래 이동통신 분야에서의 2번째 세계 최초기록을 수립하였다. 또한, 지속적인 기술개발의 성과로 '99년 11월 IMT-2000국제표준 규격에 SK텔레콤의 기술이 채택됨으로써 국내 사업자중에서는 유일하게 IMT-2000에서의 IPR(지적재산권)을 확보하여 당사의 기술력을 입증한 바 있다.

당사는 현재 실험용 수준의 기술구현 및 시험검증이 완료됨에 따라 실제 상용화를 위한 IMT-2000 상용시스템 개발을 위해 지난해 10월 국내 49개 중·소 벤처기업들과 IMT-2000 상용시스템 개발을 위한 제휴관계를 수립하였고, 이를 위해 1,233억원의 개발비용을 투자함으로써 전시효과를 위한 제휴관계가 아니라 실제 상용기술개발에 주력하고 있다. 특히 이들 제휴업체들 중 상당수는 지난 수년간 CDMA 각 분야에서 SK텔레콤과의 기술협력을 통해 관련기술을 축적해온 기업들이라 SK텔레콤을

중심 축으로 한 해의 메이저업체들과 국내 벤처기업들의 기술이 하나로 합쳐질 경우 상당한 시너지 효과가 나올 것으로 기대하고 있다.

이러한 기술개발 분야에서의 선도적 입지 외에도 당사는 IMT-2000 콘텐츠 제공의 기반이 될 넷츠고를 자체 사업부 형태로 가지고 있고, 고속데이터 사업 및 회선임대사업 등 유선망 분야에서의 서비스 기반까지 확보하고 있어 향후 IMT-2000의 상품기획 및 통합솔루션을 구성할 수 있게 되었다. 또한 전 세계적으로 최고 수준이라고 할 수 있는 SK텔레콤의 재무구조는 상용화되기 전까지 막대한 규모의 기술개발비용이 소요될 것으로 예상되는 상황에서 위력을 발휘할 것이다.

당사는 위와 같은 이동전화 분야 국내 최고의 기술력과 풍부한 운용경험, 견실하고 투명한 고객만족 경영을 통해 갖춘 탄탄한 재무구조, 무선 뿐 아니라 인터넷 및 콘텐츠에 걸친 사업능력과 폭넓은 국내외 기술제휴를 바탕으로 IMT-2000사업권을 확보하고 상용화 서비스를 제공하여 첨단 무선 멀티미디어 서비스를 선도해 나갈 것이다.

### (3) 전략적 제휴 강화

급격한 시장환경의 변화를 극복하고 기업가치를 극대화하기 위해 인터넷 업체간의 결합(데이콤의 채널아이 인수 등), 인터넷업체와 콘텐츠업체와의 결합(인터넷파크의 동아TV인수 등), 인터넷업체와 통신업체와의 결합(두루넷의 나우콤 인수 등) 등 국내사업자간의 전략적 제휴는 물론, 급성장중인 국내 통신시장 선점 및 중국 등 아시아시장 진출을 위한 교두보 확보차원에서 해외사업자와 국내사업자간의 M&A 및 전략적 제휴(BT의 LG텔레콤, BCI의 한솔엠닷컴에 대한 지분투자, MS의 한통프리카텔 및 두루넷 지분투자 등)가 지속적으로 발생하고 있다

당사는 이러한 환경변화에 대응하기 위해 국내사업자·국제사업자와의 제휴를 추구하고자 한다. Contents등 무선 인터넷 사업분야의 제휴와 새로운 Business Model 창출을 위한 Venture 투자를 확대하고 Global 사업자의 자본, 기술 및 경영 Know-how를 활용하고 IMT-2000의 Global Roaming 및 기술표준화를 선도하기 위해 국제사업자와의 전략적 제휴를 추진할 것이다.

## 2. 기존사업 경쟁력 강화

### (1) 이동전화 시장 리더쉽 강화

이동전화 시장을 개인·법인 고객으로 Market Segment하여 각 고객에게 차별화 된 서비스 제공을 통해 M/S를 강화하고, IMT-2000서비스 도입 전까지 통신망 고도화 및 생산원가 절감을 위하여 IMT-2000망 진화에 요구되는 기반망을 구축하고 기존 통신망을 활용한 무선데이터 서비스에 따른 고속 데이터 시스템(IS-95C)을 적기에 개발/구축하고, 무선 Portal인 n.TOP 서비스 이용을 활성화 시켜 무선Portal사업의 Leading Brand로 육성하여 데이터시장 주도권 확보하여 이동전화 시장 리더쉽을 강화할 것이다.

### (2) 연계 다각화 사업 육성

단말제조업체인 SK 텔레텍은 SKY단말기의 출시로 시장에서 좋은 반응을 얻었고, 이를 바탕으로 초고속 동영상 및 데이터 통신이 가능한 IMT-2000등의 첨단 단말기의 개발·출시로 차별적 브랜드 가치를 창출해 나가고, 별정통신사업자인 SK 텔링크는 다양한 통신욕구를 충족시킬 수 있도록 VoIP(Voice over Internet Protocol) 등의 신기술을 활용하여 통신 및 데이터를 융합한 새로운 멀티미디어 통신 서비스를 선보일 예정이다.

### (3) 지속적 경영혁신 전개

경영혁신을 바탕으로 한 지속적 성장을 위해 도입된 ERP가 2000년 5월 구축 완료되어 운영되게 된다. ERP추진단계에서 1차로 재무분야의 기능위주로 활용이 되게되고, 이의 기능 확대·개선은 2000년 이내에 추진될 것이다.

### 3. 고객중심경영 및 SKMS/SUPEX 추구

고객중심경영은 기존 고객만족경영에서 한 단계 발전하여 고객자신도 미처 알지 못하는 Needs까지 사전에 발굴, 충족시켜 수요를 선도해나가고, '고객만족'과 '회사이익'의 최적화를 통한 고객과 회사 모두에게 Win-Win이 될 수 있도록 하는 경영으로, SK텔레콤은 '97년 고객만족경영을 선언하고 10대 과제를 중심으로 봄을 조성한 이래 '98년 들어 통화품질 등 주요품질 향상 및 고객중심경영의 틀을 만들었고, '99년은 친절 위주에서 전사 품질영역으로, 마케팅·생산 조직 중심에서 전사조직으로 고객중심경영 활동이 확산되면서 수준향상을 위한 다양한 활동이 이루어졌다. 2000년 고객중심경영 목표는 구성원 실천력의 향상과 내부 Process 품질향상, 고객별/서비스별 고객만족 수준 향상을 통해 기존 고객, 잠재/신규고객, 타사고객의 당사에 대한 Mind Share 향상을 이루는 것으로 설정하였다.

위의 달성을 위한 구체적 실행계획으로 전 구성원의 고객중심 실천력 향상을 위하여 채용단계에서의 고객중심 Mind 수준 반영, 계층별/기능별 고객중심경영 교육 강화 및 각종 프로그램 실시 등의 실천력 향상 체계를 구축·운영할 것이고, 일부조직에서만 단편적으로 시행되던 내부 Process 개선활동이 전사 단위조직별 및 조직간 활성화 될 수 있도록 하고, 외부고객만족을 위한 각종 제도개선 등 Process 개선활동을 더욱 강화할 예정이며, 고객의

Needs에 맞는 품질을 제공할 수 있도록 세분화된 Target 고객별 Needs를 항상 파악하고 제품/영업/상담품질 등 모든 품질영역에 대하여 고객 특성에 따른 적합한 서비스를 제공할 것이다.

독자적인 기업문화인 SKMS실천 및 SUPEX추구를 통하여 인간위주의 경영, 합리적인 경영, 현실은 인식한 경영이라는 SKMS원칙으로 모든 구성원이 기업문화를 공유함으로써 일체감을 조성하고 SKMS/SUPEX의 실질적인 일상화를 통해 국내 최고 수준의 고객 중심 경영을 지속적으로 추진하여 기업가치 극대화에 전력할 것이다

## IV. 주요 사업별 경영전략

### 1. 이동전화

어떠한 경쟁구도에서도 시장 리더쉽을 가질 수 있는 M/S목표 관리를 철저히 하며 이동전화 시장을 개인·법인 고객으로 Market Segment하여 각 고객에게 차별화 된 서비스를 제공하는 전략적 시장관리에 의해 시장리더쉽을 강화할 것이다.

스피드 011, TTL, n.TOP등 Brand별 Positioning 최적화 및 이미지 강화로 Brand Equity 극대화를 추구하고 DBM 및 인터넷을 통해 고객지원서비스 강화로 Customer Relationship을 강화하여 신규고객유치 및 기존고객유치 전략을 지속적으로 유지하고, 무선환경에 적합한 Contents 발굴 및 경쟁력 있는 CP확보로 n.TOP 서비스 이용을 활성화시켜 무선Portal사업의 Leading Brand로 육성하여 데이터시장 주도권 확보에 주력할 것이다

음성통화품질 유지 및 향상을 위한 시설투자면에

서는 가입자증대에 따른 수용용량 증설, 서비스 Coverage 확대, 도심지역 통화품질 향상을 위한 In-Building 중계기 공급 및 Analog시설 철거에 따른 시설 보안을 통해 완벽한 통화품질 제공에 최선을 기하고자 한다.

통신망 고도화 및 생산원가 절감을 위하여 IMT-2000망 진화에 요구되는 기반망을 구축하고 기존 통신망을 활용한 무선데이터 서비스에 따른 시설공급 및 교환국사 확충, 지능망서비스를 개발/구축하며, 기지국 운용효율 향상을 위한 신 장비 개발을 할 것이다.

## 2. 넷츠고 / 인터넷

폐쇄적 PC통신에서 개방적 인터넷으로 서비스의 중심이 이동하고, 초고속 인터넷망의 지속적 확산 등에 따른 인터넷 시장의 지속적 성장이 예상됨에 따라 전문정보 서비스, 게임 등 특화된 정보서비스 제공을 기반으로 한 Community형 Portal서비스를 제공하고, 기존 전국적 유통망 활용 및 교육기관 및 회원 보유사 대상의 단체영업을 강화하여 가입자를 최대 확보할 것이다

Portal이용자를 전자상거래 구매고객으로 유도하고, 기존의 종합쇼핑몰(Happy2Buy)을 전문화 매장으로 확대하여 Silver Market 등 특화된 Niche Market용 전문쇼핑몰을 구축, 운영하고 이를 위해 효율적인 재고관리 및 배송체계, 신뢰성 있는 주문/결제 시스템 구축을 할 것이다.

## 3. 무선호출

무선호출 상품 Life Cycle 연장을 위하여 증편 정보서비스, 그룹호출 서비스 등 Broadcasting Concept을 활용한 신상품을 개발하는 등 신규시

장 창출 및 틈새시장의 개척을 위한 지속적인 노력을 기울이고, 경쟁사와 Co-Marketing으로 경쟁 비용 상승 억제 및 불량고객 신용정보를 공유함으로써 효율적인 고객관리를 유지할 것이다.

시설투자면에서도 기지국 통폐합 운영으로 생산 원가를 절감하고 노후시설 교체 및 품질개선을 위한 기지국 이설 등 최상의 시설능력 유지에 힘쓸 것이다.

## 4. 신규사업

Data/음성/영상이 인터넷으로 통합되면서 대용량의 초고속 Network 수요가 급증함에 따라 당사 보유망의 활용 극대화 및 가입자망의 확보차원에서 고속데이터사업/회선설비 임대사업을 추진하고, 기 수행하던 시내전화 사업에서는 소규모 법인 및 아파트 단지에 대한 영업을 강화할 것이다.

기타 신규사업으로 당사와 시너지 효과를 낼 수 있는 기술력 확보 및 신규사업 추진에 활용하기 위해 Venture에 자금을 지원하는 Venture Capital을 조성하고, 인터넷상에서 Bill을 제시하고 대금 결제를 대행하는 EBPP사업 등을 추진할 것이다.

## 5. 해외사업

중국의 제2 이동통신 사업자인 UNICOM에 국내 통신설비 제조업체와 협력하여 망설계, 최적화 서비스 제공 등으로 협력관계를 강화하여 CDMA 운영사업 진출을 위한 기반을 구축하고, 중국정보통신사업 진출 기반을 구축할 것이다.

기 진출한 몽골이동전화 사업 안정화를 위해 AMPS Network 증설 및 Coverage확대로 Market Leadership 강화할 것이다.

기존 투자된 해외사업의 재정비를 통해 효율적인 해외사업을 추진하고 베트남 CDMA사업, 인도네시아, 필리핀 등 동남아시아 신규해외사업의 타당성을 검토하여 추진 할 것이다.

## V. 맺음말

국내 정보통신 산업을 선도하고 있는 SK텔레콤은 지난해 4조 2,849억원의 매출과 3,042억원의 당기순이익을 기록하였고, 1,000만 이동전화 고객을 확보했으며, 젊은층 고객을 위한 'TTL' 브랜드를 성공적으로 출시하였다. 이후 이동전화로 인터넷 정보 검색 및 전자우편이 가능한 'n.TOP'을 상용화하였고, 이동전화 단말기 시장에 새로운 바람을 일으킨 'SKY' 시리즈의 SK 텔레텍과 고객만족도 1위를 차지한 '벳츠고', 국제전화 시장에서 돌풍을 일으킨 '00700' 국제전화의 SK 텔링크 등 여러 분야에서 괄목할 만한 성과들을 이루어 냈다.

모든 상품의 가치를 최대한 높이고 고객의 희망과 불만을 one stop으로 해결하는 체계를 갖추으로써 최대한의 고객만족을 실현하고자 하며 고객이 기대하는 이상으로 고객의 Needs를 앞서 예측하고 장안해내는 수준의 서비스를 제공하기 위해서 회사내 모든 업무 Process를 고객 중심으로 재설계하여 운영하고 고객의 Needs를 발굴, 개발하여 상품화해내는 노력을 기울여나갈 것이다.

컴퓨터, 통신기술의 발전으로 음성, 데이터, 영상 등이 통합된 멀티미디어 서비스가 제공되고, 유·무선이 통합되는 등 기술과 서비스 환경이 급속히 변하고 있는 정보통신 환경 속에서 급변하는 경영환경에 효율적으로 대응하고 있으며 정보통신 선도기업의 위치를 굳건히 다져나가고 이를 기반으로 국가 경쟁력 제고에도 크게 기여하고자 한다.



강용수

1975년 서울대학교 상과대학 경영학외 졸업  
 1977년 서울대학교 대학원 경영학과 졸업  
 1975년 선경그룹 입사(경영기획실)  
 1994년 SK(주) 종합기획·정보담당임원  
 1998년~현재 SK Telecom 전략기획실장