



용하는 바람에 5MHz 광대역 캐리어를 사용하는 WCDMA 진영에 비해 최대 통신 속도에서 뒤지는 딜레마를 안고 있었다. 다행히 A사는 cdma2000이 표준화되기 이전부터 개발해 오던 HDR(High Data Rate)라는 기술이 거의 완성 단계에 있었는데, 문제는 HDR 기술이 cdma2000 기술과 거의 공통성이 없다는 것이었다. 다른 채널 구조, 다른 프레임 타이밍, 별도의 무선지국 설치, 별도의 주파수 필요 등 도저히 기존 cdma2000 기술의 진화라고는 볼 수 없음에도 불구하고 단기간에 WCDMA에 대항할 수 있는 방안을 확보하는 것은 이 길 밖에 없다고 판단하고 cdma2000의 revision 기술로 HDR을 추진하기로 하였다. 이 진화 방침을 처음 소개하던 ITU-R 회의에서 예상대로 강력한 반대에 부딪혔다. 도저히 진화기술로 볼 수 없으니 새로운 3세대 기술로 처음부터 제안하라는 것이 대부분의 참여 멤버들의 의견이었으나, 이 방향으로 처음부터 시작하는 것은 무척 긴 시간을 필요로 했다. 일단 차기 회의에서 재논의하기로 전략적으로 일보 후퇴한 A사는 그 이후 수개월 동안 반대국가와 반대회사에 대해 대규모 인력과 조직을 동원하여 집중적인 설득 작업을 하였다. 4개월 뒤 열린 차기 회의에서 동일한 이슈가 제기되었을 때는 거짓말같이 반대가 사라졌고, HDR은 성공적으로 cdma2000의 진화기술로 인정되어 A사는 HDR 제품군을 바탕으로 마침 부상하는 무선 인터넷 시장을 성공적으로 공략할 수 있었다.

cdma2000 진영에서는 cdma2000+HDR 제품군으로 급한 불을 끄면서 WCDMA 진영에 대응해서 짹짹하게 사업을 영위해 나갈 수 있었으나 WCDMA 진영에서 기존기술과 호환이 가능한 HSDPA라는 기술을 개발하고 있는 것이 맘에 걸렸다. 따라서 cdma2000 진영에서도 동일 캐리어에서 음성과 데이터가 공존하면서 전송될 수 있는 1xEV-DV(cdma2000 1x EVolution Data and Voice) 기술 개발에 착수하게 되었다. B사는 이 과정에 깊이 관여하면서 표준작업을 주도하였다. 기존

cdma2000과 HDR 기술개발은 거의 A사가 독점적으로 해 왔지만 DV 작업에는 다른 메이저 회사인 D사와 E사 등도 참여함으로써 B사로서는 cdma2000 진영의 에코 시스템을 대폭 확대할 수 있는 기회가 되는 듯해 보였다. 그러나 HDR(나중에 1xEV-DO로 명칭 변경) 시장에서 나름대로 과실을 챙기고 있던 B사는 또 다른 C사와 마찬가지로 딜레마가 아닐 수 없었다. 작은 파이에서 지분을 많이 가져가는 현재 구도가 유리한가? 지분은 적어질 수 있더라도 파이가 커질 수 있는 새로운 구도가 유리한가? 결국, B사는 기존 구도가 더 유리하다고 판단하고 DV 표준화 작업에 소극적으로 대응하기 시작하였다. 규격작업의 진도도 느려지고, 기본 규격이 우여곡절 끝에 작성된 뒤에도 구현에 필수적인 시험·인증 규격작업도 필요 이상으로 지연되었다. 이 과정에서 입장이 유사한 C사도 B사에 동조하였다.

결국, DV 기술은 규격상으로는 존재하지만 아무도 채택하지 않은 죽은 규격이 되어 버렸다. 인위적인 DV 규격을 무시하기 덕분에 DO 제품은 한동안은 시장을 유지할 수 있었으나, 기대가 컸던 D사와 E사 등이 이탈하는 바람에 에코 시스템이 확장될 수 있는 기회를 상실하였고, 시장은 후발로 나온 WCDMA와의 호환성 유지 기술인 HSDPA 쪽으로 급속히 기울었다.

결국 B사는 단기적인 이익에 집착한 탓에 장기적으로는 시장 확대의 기회를 상실하는 결과를 맞이했다.

위의 사례는 거의 비슷한 시기에 유사한 시장에서 서로 다른 표준전략의 방향이 초래한 정반대의 사업결과를 보여준다. 기술적으로 다소 무리함에도 불구하고 시장의 창출을 위해서 치밀한 표준전략으로 시장을 설득한 경우와 기술적으로 순리임에도 불구하고 무리한 표준전략으로 시장의 왜곡을 초래한 사례이다. 향후 Beyond 4G를 비롯한 새로운 표준작업이 우리를 기다리고 있는데, 과거의 사례를 거울삼아 현명한 표준전략을 수립하는 지혜가 필요할 것이다. 참고로 A사와 B사는 동일한 회사이다. 