

# 통신사업자의 해외진출 행태와 유형

## The Typology and Behavior Pattern of Telecommunication Carriers' Foreign Entry Strategy

기민호(M.H. Key)	정보화기술연구본부 기술정보센터 책임기술원
이동일(D.I. Lee)	정보화기술연구본부 기술정보센터 책임기술원
강희일(H.I. Kang)	정보화기술연구본부 기술정보센터 선임기술원
박태웅(T.W. Park)	기술경제연구부 선임연구원
한성수(S.S. Han)	정보화기술연구본부 기술정보센터 박사후연수연구원

최근 우리나라의 경제 및 산업정책 기조가 수출, 해외진출을 지향하는 방향으로 전환되고 있는 가운데 한국의 통신사업자들도 통신사업의 해외진출이라는 당면과제를 안게 되었다. 이에 본 고에서는 지난 10여 년간의 선진 사업자들의 해외진출 행태를 통해 그 유형을 분류하고, 향후 국내 통신사업자의 효과적인 해외진출전략 방향 설정시 요구되는 몇가지 시사점을 제시하였다.

## I. 서론

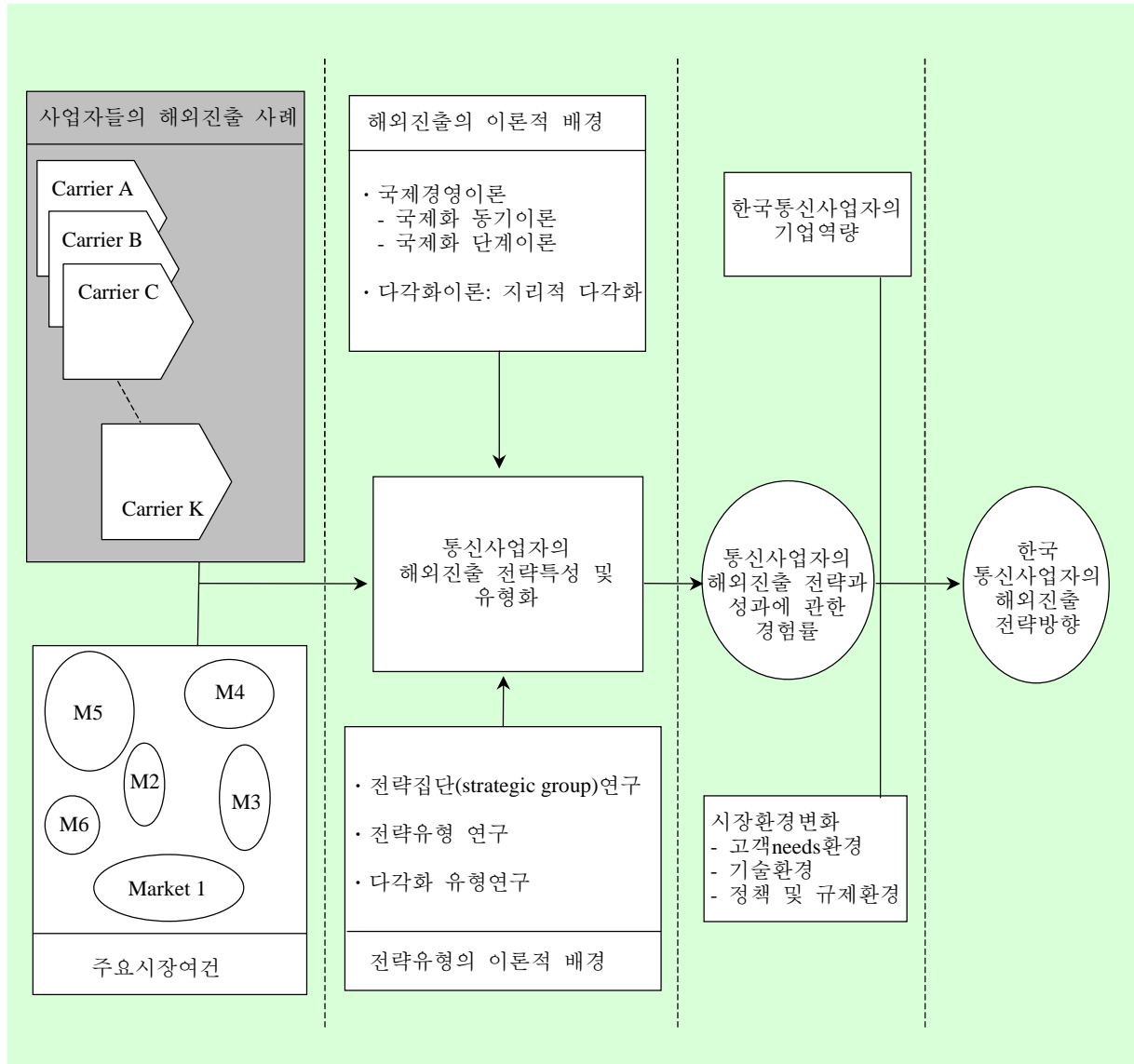
### 1. 연구의 필요성 및 목적

통신사업의 해외진출에 관한 행태분석이나 유형분류는 다음과 같은 요구 때문에 절실히 요구된다 할 수 있다.

국내적으로는 IMF 구제 금융의 시대에 접어들면서 각 경제주체 및 산업에게 구제금융의 상황을 돌파할 수 있는 역할 담당을 기대하고 있다. 이러한 기대의 대상 주체 중 통신산업 및 통신사업자도 예외는 아니며, 구체적으로는 통신서비스나 기기의 해외진출이라는 당면과제를 안게 되었다. 그럼에도 불구하고 아직까지 우리나라 통신산업의 해외진출은 미흡한 실정에 있으며, 오히려 다른 국가의 통신사업자들이 한국을 공략하려 하는 등

통신산업에 대한 국가적 기대를 충족시켜주지 못하고 있는 것이 현실이다.

한편 국외적으로는 세계 정보통신 산업환경 변화의 측면에서 다음과 같은 변화와 그 변화에 적응하여야 하는 요구에 직면하고 있다. 첫째, 기술환경의 측면에서는 망의 지능화, 광대역화, 고속화, 통합화, 융합화의 방향으로 기술변화가 가속화되고 있어 신기술의 개발 및 응용의 타이밍이 매우 중요한 현안으로 대두되고 있으며, 둘째, 고객니즈(customer needs) 측면에서 세계가 하나의 통신시장으로 통합되어 가고 있으며, 이제까지 통신 후진국들이었던 지역이나 국가에서 통신서비스에 대한 미충족 니즈(unmet needs)가 급격히 顯在化되고 있다. 셋째 세계 규제환경의 측면에서 점차로 국경 없는 세계(borderless world), 지구촌



(그림 1) 본 연구의 내용과 범위

화(globalization)가 진행 중에 있거나 이를 지향하고 있다. 이러한 측면에서 통신사업의 해외진출을 통한 신기술의 적용 및 상용화, 미충족 통신니즈의 충족, 통신사업의 국제화 내지는 세계화가 절실히 요구되고 있다. 또다른 한편으로 해외진출

에 관한 연구의 관점에서 볼 때, 이제까지는 몇 개의 통신사업자들의 진출행태 자체만을 간헐적으로 파악했을 뿐 이들이 추구하는 전략상의 공통점이나 특성에 대한 분류나 분석은 부족한 상태이다. 이에 기존의 사례중심 행태분석에서 일반

화를 지향하는 연구방향으로의 전환이 요구된다.

이러한 세계 통신환경의 변화와 통신산업에 대한 국내외적 요구 그리고 바람직한 연구방향의 관점에 따라 본 고에서는 통신사업의 유효한 해외진출 전략을 수립/전개하기에 앞서, 우수 통신서비스 사업자들의 지난 10여년간의 해외진출 행태와 그 특성에 따라 사업자들을 분류하는 것으로 목적으로 하였으며, 부수적으로 이러한 분류결과가 향후 우리나라 통신사업자의 진출 방향 설정에 어떤 시사점을 줄 수 있는가를 살펴보고자 한다.

## 2. 연구내용과 범위 및 분석방법

본 고는 한국 통신산업 및 사업자의 해외진출 전략(안)을 수립하는 작업의 일환으로, 이 가운데 선진사업자들의 해외진출사례를 체계적으로 정리하고, 이러한 현상을 통해 기본적인 전략유형을 분류하는 부분만을 연구의 범위로 한정하였다. 즉 사업자들의 진출사업내용, 진출지역, 진출시기, 진입방식 등 결과로 나타난 측면만을 다루었으며, 시장특성과 관련한 제변수들에 대한 고려 및 그 이후의 내용은 부분적으로 다루고 자세한 분석은 일단 추후의 작업으로 미루어 놓고, 진출현황 및 사업자 특성에 따른 기초 분류를 하는 것에만 범위를 한정하였다. (그림 1)의 빗금부분이 본 고의 주된 연구범위이며, 이를 통해 기초적인 사업자별 특성 분류를 시도하였다.

## II. 통신사업자들의 해외진출 행태

### 1. 개요

본 고에서는 개별사업자의 해외진출 행태에

대한 자세한 기술보다는 이들이 추구하여 왔던 전략들을 공통된 체계로 분류하는 것에 초점을 두고, 17개의 통신사업자의 해외진출 행태와 특성을 파악하였다. <표 1>에서는 어떤 사업자들이(who) 어떤 사업(what)을 가지고 언제(when), 어디에(where), 어떻게(how) 해외진출 및 투자를 하였는가를 살펴보았으며, 분석기간은 1988년부터 1996년까지의 해외진출 활동을 분석대상으로 삼았다.

<표 1> 분석대상 기업

	기업명		기업명
1	AirTouch	10	Telefonica
2	Ameritech	11	US West
3	AT&T	12	NYNEX
4	Bell South	13	Bell Atlantic
5	C&W	14	SBC
6	DT	15	ST
7	FT	16	Telstra
8	KT	17	BT
9	NTT		

### 2. 해외진출 사업(서비스)내용

통신사업자들이 어떤 사업내용으로 해외진출을 하였는가를 보면, <표 2>에 나타난 바와 같이 지난 10여년간 해외진출을 한 경우는 421건으로 이 중 무선통신사업이 전체의 34.2%를 차지하고 있으며, 다음으로 부가서비스가 19.0%를 차지하고 있다. 한편 유무선 및 부가서비스를 동시에 복합적으로 제공하는 복합서비스 영역도 16.6%로 그 비중이 크게 나타났다. 이는 1990년 초반의 무선기술의 급속적인 발전과 더불어 유무선기술을 통합하는 기술추세를 반영하고 있음을 보여주고 있

〈표 2〉 사업자별 진출사업영역

(단위: 건수(%))

사업자\진출서비스	유선통신	무선통신	위성통신	부가통신	통신망 구축	방송	기타	복합통신	계
AirTouch		17 (100.0)							17 (100.0)
Ameritech		2 (28.6)					2 (28.6)	3 (42.9)	7 (100.0)
AT&T	2 (6.1)	7 (21.2)		10 (30.3)	9 (27.3)	1 (3.0)		4 (12.1)	33 (100.0)
Bell South		10 (41.7)		6 (25.0)			1	7 (29.2)	24 (100.0)
C&W	10 (19.2)	16 (30.8)	3 (5.8)	3 (5.8)	9 (17.3)			11 (21.2)	52 (100.0)
DT	1 (5.0)	9 (45.0)		1 (5.0)	2 (10.0)			7 (35.0)	20 (100.0)
FT		9 (33.3)	1 (3.7)	7 (25.9)	1 (3.7)			9 (33.3)	27 (100.0)
KT		7 (43.8)			1 (6.3)	1 (6.3)	2 (12.5)	5 (31.3)	16 (100.0)
NTT	4 (25.0)	3 (18.8)		6 (37.5)				3 (18.8)	16 (100.0)
Telefonica	1 (3.6)	11 (39.3)		3 (10.7)	2 (7.1)	3 (10.7)	2 (7.1)	6 (21.4)	28 (100.0)
US West		5 (26.3)			3 (15.8)	7 (36.8)	1 (5.3)	3 (5.3)	19 (100.0)
NYNEX	1 (5.6)	5 (27.8)		1 (5.6)	4 (22.2)	1 (5.6)	5 (27.8)	1 (5.6)	18 (100.0)
Bell Atlantic		8 (50.0)		5 (31.3)			2 (12.5)	1 (6.3)	16 (100.0)
SBC		3 (42.9)				2 (28.6)		2 (28.6)	7 (100.0)
ST	1 (2.5)	11 (27.5)		8 (20.0)	1 (2.5)	3 (7.5)	14 (35.0)	2 (5.0)	40 (100.0)
Telstra	2 (7.4)	5 (18.5)	4 (14.8)	5 (18.5)	7 (25.9)		2 (7.4)	2 (7.4)	27 (100.0)
BT	2 (3.7)	16 (29.6)	3 (5.6)	25 (46.3)	4 (7.4)			4 (7.4)	54 (100.0)
계	24 (5.7)	144 (34.2)	11 (2.6)	80 (19.0)	43 (10.2)	18 (4.3)	31 (7.4)	70 (16.6)	421* (100.0)

\* 각 분석에 있어 관측치가 다른 것은 해당 변수의 missing value가 있기 때문임.

다. 사업자별로 볼 때, AirTouch는 해외진출 17건 모두가 무선 분야(셀룰러 15, paging 2)로 무선지향형 해외진출전략을 추구하는 것으로 나타나고 있다. 반면 C&W와 BT의 경우는 다양한 서비스 영역을 가지고 진출하는 구색화(assortment) 지향 전략을 추구하고 있는 것으로 나타났으며, ST의 경우는 기본 통신서비스 영역보다는 이와 관련된 사업으로의 진출사례가 많이 나타나 통신 전업형

보다는 관련형 사업전략을 추구하고 있는 것으로 나타났다.

### 3. 진출시장(목표시장)

통신서비스의 주요 목표시장은 권역별로 볼 때, 동남아시아(21.6%)와 서유럽(18.5%), 동아시아(15.9%)의 순이었다. 특이할 만한 것은 아프리

카나 중앙아시아 권은 상대적으로 통신서비스의 주대상 시장으로 각광을 받기 못하였는데 이는 이 권역의 경제발전 수준의 견지에서 산업 매력성이 작기 때문으로 이해된다(표 3).

〈표 3〉 주요 진출 지역(시장)

투자 및 진출지역	진출건수	비율 (%)	경제발전 단계*
동남아시아	95	23.5	2
서유럽	81	19.3	4
동아시아	70	15.0	3
중남미	62	12.8	2
동유럽	60	14.4	2
북미	19	4.0	4
중동	22	4.5	3
오세아니아	16	3.5	4
아프리카	8	1.6	1
중앙아시아	6	1.3	1
계	439	100.0	

\* 경제발전단계는 ITU의 development stage 자료를 근거로 권역별로 부여하였음.

한편 사업자의 측면에서 AirTouch는 주로 경제발전 수준이 높은 서유럽권과 동아시아권으로의 진출이 많았으며, 그 서비스의 내용도 주로 무선(셀룰러)서비스였다. 이는 AirTouch가 어느 정도의 구매력이 있는 지역으로 진출을 꾀하고 있는 전략을 추구하고 있음을 보여주고 있다. 한편 AT&T의 경우는 동아시아권과 중남미권으로의 진출이 상대적으로 많았는데, 중남미권은 지역적 문화적 인접성의 견지에, 동아시아권은 정치적 인접성의 견지에서 나타난 결과로 이해된다. C&W와 BT의 경우는 진출지역의 다변화를 추구하는 시장개척형 전략을 행하고 있는 것으로 나타났다. 특이할 만한 것은 미국의 지역전화사

업자(RBOC)들은 세계시장을 분할하여 진출하는 모습을 보이고 있다. 즉 Bell South의 경우는 중남미권에, US West의 경우는 동유럽 & CIS권에, NYNEX는 동남아시아권에, Bell Atlantic은 서유럽권에 집중하고 있다. 한편 Telefonica의 경우는 중남미 시장을 집중공략하고 있는 것으로 나타났으며, ST의 경우는 동남아시아권에 집중하고 있다(표 4).

#### 4. 진입방식(entry mode)

통신사업자들의 해외진출에 있어 그 진입방식은 지역의 특성(정부정책, 규제장벽, 시장여건 등)과 사업자의 특성(재무능력, 기술능력, 마케팅 능력 등) 등의 다양한 요소들에 의해 영향을 받지만 본 고에서는 이러한 측면을 모두 다루지 않고 그 결과 측면만을 고려하였다. 그 결과 통신사업자들이 가장 많이 이용한 진입방식은 여러 사업자가 공동으로 출자하여 신규로 통신업체를 설립하는 신규공동 조인트벤처(콘소시움 방식)가 35.4%로 가장 높았다. 이와 같은 결과는 통신서비스의 신규성(newness), 투자의 거대성(huge investment), 투자의 비역행성(irreversibility) 등의 위험을 회피하고자 하는 의도의 전략이 공동적으로 추구되고 있음을 시사한다. 한편 신규로 업체를 설립하여 사업하는 경우와 기존업체를 인수하여 새롭게 서비스를 개시하는 방식은 각각 75.7%와 24.3%로 신규로 업체를 설립하여 서비스를 제공하는 경우가 컸다. 이는 최근 신규서비스의 등장과 맥을 같이하는 것으로 이해된다. 즉 기존 서비스와는 개념이나 망이 다른 서비스들이 등장하였기 때문으로 이해된다. 사업자의 견지에서 볼 때, 사업자간의 진

〈표 4〉 사업자별 진출지역 (단위: 건수(%))

	동아시아	동남아시아	중앙아시아	오세아니아	북미	중남미	서유럽	동유럽&CIS	중동	아프리카	계
AirTouch	5 (29.4)	2 (11.8)					9 (52.9)	1 (5.9)			17 (100.0)
Ameritech	1 (14.3)			1 (14.3)			3 (42.9)	2 (28.6)			7 (100.0)
AT&T	10 (29.4)	3 (8.8)			2 (5.9)	9 (26.5)	2 (5.9)	4 (11.8)	4 (11.8)		34 (100.0)
Bell South	2 (8.3)	4 (16.7)		2 (8.3)		10 (41.7)	5 (20.8)		1 (4.2)		24 (100.0)
C&W	12 (23.1)	7 (13.5)	1 (1.9)	3 (5.8)	3 (5.8)	7 (13.5)	7 (13.5)	6 (11.5)	4 (7.7)	2 (3.8)	52 (100.0)
DT		5 (25.0)	2 (10.0)				1 (5.0)	12 (60.0)			20 (100.0)
FT	1 (3.4)	2 (6.9)				5 (17.2)	11 (37.9)	6 (20.7)	2 (6.9)	2 (6.9)	29 (100.0)
KT	5 (31.3)	4 (25.0)	1 (6.3)		2 (12.5)	1 (6.3)		3 (18.8)			16 (100.0)
NTT	5 (31.3)	8 (50.0)	1 (6.3)		2 (12.5)						16 (100.0)
Telefonica						25 (89.3)	2 (7.1)	1 (3.6)			28 (100.0)
US West	1 (4.3)	2 (8.7)				1 (4.3)	6 (26.1)	13 (56.5)			23 (100.0)
NYNEX	4 (22.2)	7 (38.9)		1 (5.6)			5 (27.8)	1 (5.6)			18 (100.0)
Bell Atlantic		1 (5.6)		3 (16.7)	1 (5.6)	1 (5.6)	8 (44.4)	2 (11.1)	2 (11.1)		18 (100.0)
SBC	1 (14.3)					2 (28.6)	2 (28.6)		1 (14.3)	1 (14.3)	7 (100.0)
ST	6 (15.0)	25 (62.5)		2 (5.0)	1 (2.5)		5 (12.5)			1 (2.5)	40 (100.0)
Telstra	4 (12.1)	16 (48.5)	1 (3.0)		3 (9.1)		2 (6.1)	2 (6.1)	4 (12.1)	1 (3.0)	33 (100.0)
BT	13 (22.8)	9 (15.8)		4 (7.0)	5 (8.8)	1 (1.8)	13 (22.8)	7 (12.3)	4 (7.0)	1 (1.8)	57 (100.0)
계	70 (15.9)	95 (21.6)	6 (1.4)	16 (3.6)	19 (4.3)	62 (14.1)	81 (18.5)	60 (13.7)	22 (5.0)	8 (1.8)	439 (100.0)

입방식에는 차이를 찾을 수 없었으나, DT, NTT, Bell Atlantic, SBC의 경우는 사업을 주도적으로 운영하는 전략보다는 지배사업자를 파트너로 하여 편승효과를 노리는 전략을 추구하는 모습을 보이고 있다(표 5).

### 5. 진입타이밍(entry timing)

진입의 시기와 관련하여서는 진입의 타이밍

(entry timing)과 진입순서(entry order)가 중요한 영향을 줄 수 있는데, 본 고에서는 진입타이밍만을 고려하였다. 통신사업자들이 해외진출을 한 시기를 살펴보면 주로 90년대 초반부터 그 추세가 크게 늘어나고 있다. 특히 1994년에서 1995년도에는 각각 68건(18.1%), 75건(20.0%)로 통신시장의 글로벌화가 가장 왕성하였다(그림 2).

이는 1990년 초의 전세계적인 규제완화

<표 5> 사업자별 진출방식(mode)의 차이와 특성

(단위: 건수(%))

사업자\진출방법	신규 단독설립	신규 독점적 JV*	신규 복점적 JV*	신규 공동 JV	독점 인수	공동 인수	소수 지분참여	업무 제휴	계
AirTouch		2 (11.8)	2 (11.8)	9 (52.9)	1 (5.9)	3 (17.6)			17 (100.0)
Ameritech		1 (16.7)	2 (33.3)	1 (16.7)		2 (33.3)			6 (100.0)
AT&T	8 (25.0)	3 (9.4)	2 (6.3)	8 (25.0)	2 (6.3)	9 (28.1)			32 (100.0)
Bell South		7 (29.2)	6 (25.0)	7 (29.2)	4 (16.7)				24 (100.0)
C&W	2 (4.3)	4 (8.5)	13 (27.7)	14 (29.8)	4 (8.5)	6 (12.8)	4 (8.5)		47 (100.0)
DT			5 (29.4)	10 (58.8)		2 (11.8)			17 (100.0)
FT	5 (17.2)	4 (13.8)	11 (37.9)	7 (24.1)		1 (3.4)	1 (3.4)		29 (100.0)
KT	2 (14.3)	2 (14.3)	4 (28.6)	4 (28.6)			2 (14.3)		14 (100.0)
NTT			2 (15.4)	7 (53.8)		2 (15.4)	1 (7.7)	1 (7.7)	13 (100.0)
Telefonica	2 (7.7)	2 (7.7)	8 (30.8)	13 (50.0)			1 (3.8)		26 (100.0)
US West	1 (4.8)	1 (4.8)	5 (23.8)	10 (47.6)				4 (19.0)	21 (100.0)
NYNEX	1 (6.7)		4 (26.7)	5 (33.3)		1 (6.7)	4 (26.7)		15 (100.0)
Bell Atlantic			4 (26.7)	10 (66.7)			1 (6.7)		15 (100.0)
SBC				3 (60.0)			2 (40.0)		5 (100.0)
ST	13 (32.5)	3 (7.5)	10 (25.0)	8 (20.0)		6 (15.0)			40 (100.0)
Telstra	1 (4.2)	5 (20.8)	8 (33.3)	5 (20.8)		3 (12.5)		2 (8.3)	24 (100.0)
BT	1 (2.0)		3 (6.0)	19 (38.0)	1 (2.0)	10 (20.0)	1 (2.0)	15 (30.0)	50 (100.0)
계	36 (9.1)	34 (8.6)	89 (22.5)	140 (35.4)	12 (3.0)	45 (11.4)	17 (4.3)	22 (5.6)	395 (100.0)

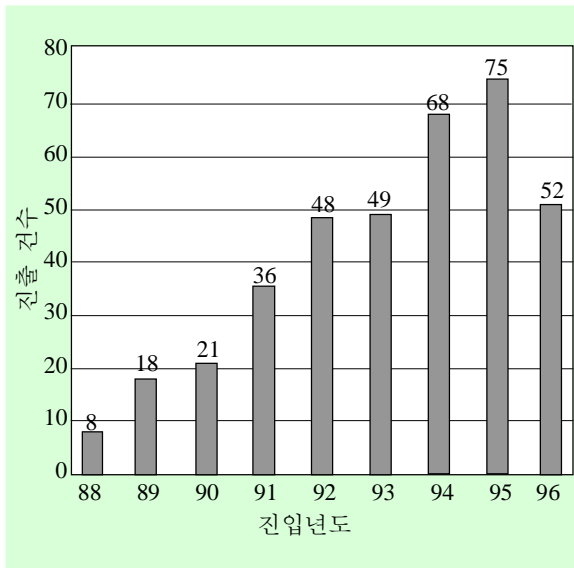
\* JV: joint venture

(deregulation)라는 정책적 환경변화라는 측면과 기술 발전의 가속화라는 측면이 작용한 것으로 해석될 수 있다. 즉 규제측면에서는 1990년초 미국 통신사업자들에 대한 영역자유화와 세계무역기구(WTO) 활동의 가속화라는 측면이 작용되었으며, 기술적으로 볼 때는 1990년 초반부터 급속히 전개되기 시작한 무선기술(wireless)들의 경쟁적 개발과 부가서비스 기술 등의 개발로 자국시장

을 넘어서 서비스를 제공할 수 있는 여력이 배양되기 시작했기 때문으로 이해된다. 특히 BT, ST, AirTouch, US West, KT는 최근 해외진출에 전략적 주안점을 두고 있는 것으로 파악된다(표 6).

## 6. 진입타이밍과 진입사업내용

통신산업의 해외시장으로의 진입시기에 따른 사업내용을 보면 80년대 후반까지는 유선통신, 부



(그림 2) 해외사업진입 추이

(표 6) 사업자별 진입시기(entry timing)

사업자\진입시기	1990년까지	1991 - 1993	1994 - 1996
AirTouch	1	7	8
Ameritech	1	2	3
AT&T		9	16
Bell South	4	8	10
C&W	8	11	12
DT		9	9
FT	1	11	13
KT		1	15
NTT		3	9
Telefonica	5	8	11
US West	3	2	18
NYNEX	4	10	4
Bell Atlantic	3	7	8
SBC	3		4
ST		19	21
Telstra	8	16	6
BT	6	10	28
계	37	133	195

가통신 등의 비율이 비슷한 수준이었으나, 90년대 초반부터 무선통신사업이 급격히 증가되고 있는 모습을 보여주고 있다. 한편 90년대 초반, 중반은

다양한 부가통신서비스로의 해외진출이 두드러진다. 또한 90년대 초반부터 유선, 무선, 부가서비스 등 다양한 서비스를 복합적으로 동시에 제공하는 종합통신사업의 해외진출이 크게 늘어나고 있는 추세이다(표 7).

### 7. 진출지역(목표시장)과 진입시기

시간의 흐름에 따라 목표시장의 변화추이를 파악하기 위해 연도별 진출지역의 경우를 보면 (표 8)과 같이 중남미, 서유럽, 북미권은 80년말부터, 동아시아와 동유럽권은 1990년 초반부터, 그밖의 지역은 90년 중반부터 진출이 시작되고 있다. 특히 최근에 와서는 동아시아, 동남아시아, 동유럽에의 진출이 매우 크게 늘어나고 있는 추세이다.

### 8. 진출방식과 진입시기

통신 사업자들이 어떤 방법으로 해외진출을 하였는가를 시간의 흐름에 따라 파악하기 위해, 즉 기간대별로 선호되는 해외진출방식이 있는가를 파악하기 위해 진입년도별 진입방식의 추이를 보면 (표 9)와 같다. 진입시기에 따른 진출방식의 차이는 없으나 점차 신규업체를 다수의 사업자가 공동으로 설립하는 형태의 진입이 증가되고 있다. 이는 위험회피를 위한 동기와 그 밖의 환경요소(규제 및 사업자 허가상의 문제) 등에 관한 정책 및 전략적 의미가 체화(embody)된 것으로 이해된다.

### 9. 목표시장과 사업내용

주요시장에 따라 어떤 통신서비스로 해외진출을 하였는가를 파악하기 위해 주요시장별 진입 사업내용을 보면 (표 10)과 같다. 대부분의 지역에서 무선통신서비스로의 진출이 가장 높은 점유율을



〈표 7〉 연도별 진출사업 내용

(단위: 건수)

진출사업\진출시기	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	계
유선통신	0	1	0	2	3	2	2	8	2	20
무선통신	4	5	4	14	18	14	23	23	23	128
위성통신	1	0	2	2	2	1	1	2	0	11
부가통신	0	5	2	4	8	9	12	10	12	62
방송	2	1	0	0	0	2	3	5	1	15
복합서비스	0	2	6	7	6	11	9	11	7	59
통신망구축	0	3	5	4	4	5	7	3	6	37
기타	0	1	1	0	4	4	7	11	1	29
계	7	18	20	34	45	48	64	73	52	361

〈표 8〉 진입시기별 진출지역(시장)

(단위: 건수)

진출지역\진출시기	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	계
동아시아	0	0	2	9	2	8	8	20	7	56
동남아시아	1	5	4	3	19	7	16	22	11	88
중앙아시아	0	0	0	1	0	1	1	1	2	6
오세아니아	0	1	3	1	3	2	0	1	2	13
북미	2	3	2	0	0	3	1	2	2	15
중남미	3	1	6	8	2	5	11	5	7	48
서유럽	2	4	2	7	9	11	18	17	2	72
동유럽 & CIS	0	1	2	5	8	10	10	4	14	54
중동	0	3	0	2	2	2	2	2	4	17
아프리카	0	0	0	0	2	0	1	1	1	5
계	8	18	21	36	47	49	68	75	52	374

〈표 9〉 진입시기별 진입방식

(단위: 건수)

진출방식\진출시기	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	계
신규 단독설립	1	0	2	2	5	6	6	7	3	32
신규 독점적 JV	0	2	3	6	3	2	6	3	6	31
신규 복점적 JV	1	5	5	6	13	14	14	11	8	77
신규 다사업자 JV	1	3	7	11	11	13	27	32	21	126
독점적 지분인수	1	0	0	1	2	0	2	1	0	7
공동 지분인수	1	2	0	4	5	9	4	9	4	38
소수지분 투자	0	1	0	4	2	1	1	2	1	12
업무계휴	1	0	0	0	1	0	4	3	4	13
계	6	13	17	34	42	45	64	68	47	336

가지고 있는 것으로 나타났는데, 동아시아와 서유럽의 경우는 더욱 그 비율이 높은 반면 동남아

시아 지역에는 다양한 서비스가 골고루 진출되었다. 이와 같은 현상은 동아시아와 서유럽의 경우

(표 10) 진출서비스와 진출지역(시장)

(단위: 건수)

시장(지역)\진입사업	유선통신	무선통신	위성통신	부가통신	방송	복합통신	통신망 구축	기타	
동아시아	4	32	1	11	3	6	6	7	70
동남아시아	8	25	5	14	3	13	12	11	91
중앙아시아	0	1	0	1	0	0	3	1	6
오세아니아	0	3	0	7	0	5	1	0	16
북미	3	5	0	4	0	1	3	0	16
중남미	4	21	0	4	3	24	2	2	60
서유럽	1	28	1	23	7	7	5	7	79
동유럽	4	22	2	9	1	11	5	2	56
중동	0	3	2	5	1	3	5	1	20
아프리카	0	4	0	2	0	0	0	0	6
계	24	144	11	80	18	70	42	31	420

(표 11) 진입서비스 내용과 진출방식

(단위: 건수(%))

진출방식\진출사업	유선통신	무선통신	위성통신	부가통신	방송	복합서비스	통신망 구축	기타	계
신규 단독설립	0(0.0)	4(2.9)	2(22.2)	9(12.2)	1(6.3)	2(3.0)	6(20.7)	12(42.9)	36
신규 독점적 JV	0(0.0)	9(6.5)	1(11.1)	8(10.8)	1(6.3)	9(13.6)	3(10.3)	2(7.1)	33
신규 복점적 JV	3(15.0)	26(18.8)	1(11.1)	19(25.7)	5(31.3)	18(27.3)	7(24.1)	7(25.0)	86
신규 다사업자 JV	10(50.0)	71(51.4)	2(22.2)	15(20.3)	7(43.8)	18(27.3)	10(34.5)	4(14.3)	137
독점적 지분인수	2(10.0)	6(4.3)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	4(6.1)	0(0.0)	0(0.0)	12
공동 지분인수	4(20.0)	11(8.0)	3(33.3)	8(10.8)	0(0.0)	12(18.2)	3(10.3)	0(0.0)	41
소수지분 투자	0(0.0)	9(6.5)	0(0.0)	1(1.4)	1(6.3)	2(3.0)	0(0.0)	2(7.1)	15
업무계휴	1(5.0)	2(1.4)	0(0.0)	14(18.9)	1(6.3)	1(1.5)	0(0.0)	1(3.6)	20
계	20(100.0)	138(100.0)	9(100.0)	74(100.0)	16(100.0)	66(100.0)	29(100.0)	28(100.0)	380

는 기본 서비스들이 이미 자리를 잡고 있기 때문인 것으로 보이며, 반면 동남아시아의 경우는 아직 여러 서비스들의 인프라가 덜 갖추어졌기 때문으로 보인다. 한편 오세아니아에로의 진출에 있어서는 유무선, 방송 등 복합서비스로의 진입이 많았다. 이는 인구조밀지역이 아니면서, 서비스 영역(coverage)이 큰 오세아니아의 지역적 특성을 반영하고 있는 것으로 보인다. 아프리카의 경우도 지역적 특성에 따라 초기 투자비용이 큰 유선 통신보다는 무선통신의 비율이 높은 것으로 나타나고 있다.

## 10. 진입사업과 진출방식

각 사업특성에 따른 진입방식의 상이점을 보기 위해 사업별 진입방식을 파악하여 보았다. 대부분의 통신사업자의 해외진출방식은 여러 사업자들이 공동으로 신규업체를 설립하는 콘소시움 형태의 신규 공동 조인트벤처를 채택하고 있는 것으로 나타났다(표 11). 특이할 만한 사항은 부가통신 서비스로의 진입은 주로 2개의 기업이 신규업체를 설립하는 복점(duopoly)적 설립방식이 가장 선호되었다. 구체적으로 보면 해당국의 사업자와 연계하여 서비스를 개시한 사례가 많다. 이와

〈표 12〉 진출지역별 진입방식

(단위: 건수)

진출방식\진출지역	동아시아	동남아시아	중앙아시아	오세아니아	북미	중남미	서유럽	동유럽 & CIS	중동	아프리카	계
신규 단독설립	9	8	0	1	1	4	10	2	1	0	36
신규 독점적 JV	3	6	1	1	1	8	8	5	0	1	34
신규 복점적 JV	10	22	2	5	0	13	17	16	3	1	89
신규 다사업자 JV	29	30	1	4	5	19	20	23	8	1	140
독점적 지분인수	1	1	0	0	1	8	1	0	0	0	12
공동 지분인수	2	12	0	3	6	5	10	4	1	2	45
소수지분 투자	9	1	1	0	2	2	1	0	1	0	17
업무계휴	3	3	0	0	0	0	5	8	2	1	22
계	66	83	5	14	16	59	72	58	16	6	395

같은 결과는 부가통신의 경우 기존의 망을 가지고 있거나 사업을 하고 있는 사업자와 연계한 서비스의 개시가 더욱 유효할 것이라는 점을 유추하게 해준다.

### 11. 목표시장과 진입방식

진출시장에 따라 진입방식의 차이를 보기 위해 진출지역별 진입방식을 파악하여 보았다. 모든 지역에서 콘소시움방식으로의 진출이 가장 높게 나타났다(표 12). 단, 오세아니아 지역에서는 복점적 신규업체 설립이 가장 높게 나타났는데, 이는 이 지역의 진출서비스 중 부가서비스가 가장 많았는데 그 진출방식이 지역사업자와의 공동 투자방식이었기 때문이다.

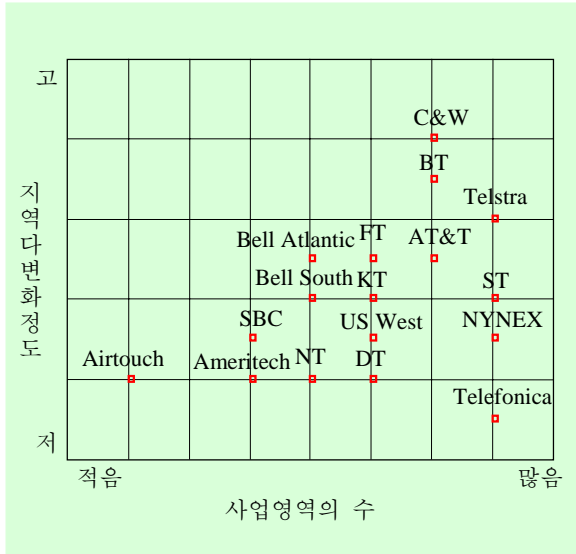
### III. 통신사업 해외진출 유형

주요 통신사업자들의 해외진출 사례를 통해 각 사업자들의 특성에 따라 사업자들의 해외진출 전략상의 특성을 분류하기 위해 다음과 같은 기준에 의해 사업자 유형을 나누어 보기로 한다.

### 1. 사업영역의 다양성과 시장다변화 정도에 따른 분류

통신사업자들의 해외진출 사례에서 각 사업들이 지니고 있는 사업분야의 다양성을 측정하고자 사업영역의 다양성이라는 개념을 도입하였다. 사업영역의 다양성이란 사업자들이 어느 정도의 서비스 범위를 가지고 진출했느냐를 나타내는 개념으로 사업영역의 수를 지표로 이용하였다. 여기서 사업영역의 수는  $\text{사업영역의 수} = \text{서비스의 수(종류)} / \text{전체진출회수로}$  이용하였다. 또 다른 개념으로 사업자들의 시장다변화 정도를 측정하기 위해 다변화율을 이용하였다. 즉  $\text{지역다변화도} = \text{지역의 수} / \text{진출회수}$ 이다. 이상의 두개의 개념과 지표를 가지고 통신사업자들을 분류하여 보면 (그림 3)과 같다.

(그림 3)을 보면 한 서비스에 집중하는 소수서비스 집중형과 주요서비스 지향형, 통합서비스 지향형으로 구별될 수 있다. 예컨대 AirTouch의 경우는 소수의 서비스를 가지고 몇 개의 시장에 집중(focus)하는 소수 서비스 집중화 전략을 추구하고 있는 것으로 나타났으며, 반면에 C&W와 BT



(그림 3) 사업영역의 심도와 시장다변화도 (목표시장의 범위)

등은 다양한 사업으로 여러 세분시장에 진출하는 전략유형을 취하고 있는 것으로 나타났다. 즉 Air-Touch, Ameritech, SBC는 소수 단일서비스 지향형 집단으로, Bell Atlantic, Bell South, NTT, FT, KT, US West, DT는 주요 서비스 지향형, C&W, BT, NYNEX, Telstra, Telefonica 등은 통합서비스 지향형으로 구분될 수 있다.

## 2. 시장다변화 정도와 시장매력도(경제수준)에 따른 분류

통신사업자들의 해외진출 전략을 목표시장의 경제수준과 자사의 세계화 수준 정도로 하여 유형화하면 (그림 4)와 같다. 경제발전도는 ITU의 경제발전 단계(development stage)를 준용하였으며, 글로벌화의 수준은 해당사업자의 진입지역의 수로 측정하였다. 그 결과를 보면 C&W는

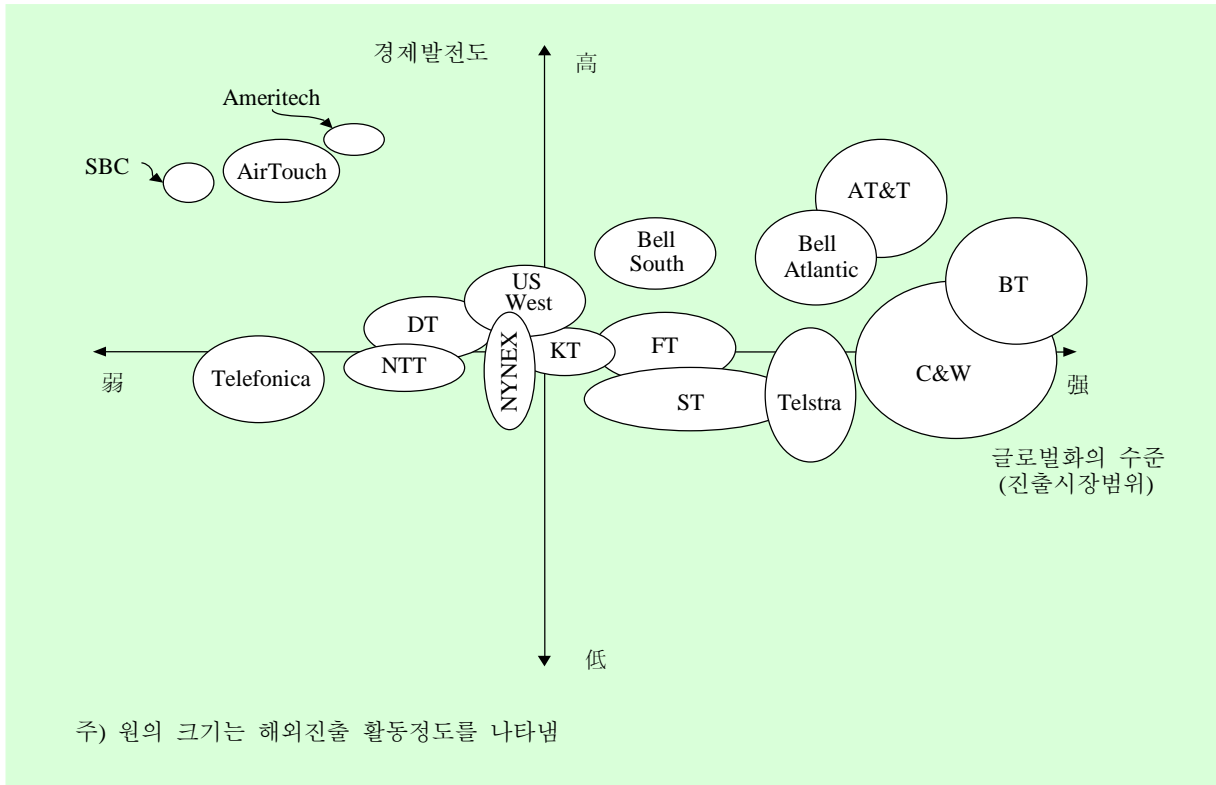
경제수준 측면에서 다양한 지역에 진출함으로써 현재뿐만 아니라 잠재시장에 선발자로 진입하는 장기 미래지향형 선점(preemptive)전략을 추구하고 있다. 반면에 AirTouch의 경우는 경제수준 즉 구매력이 높은 지역으로의 진출이 많았으며, 그 범위도 한정되었다. 이러한 행태는 현재 시장성(marketable) 있는 지역으로 집중하는 시장성 지향과 집중형 전략을 통해 단기 수익 극대화를 추구하는 전략(cream-skimming strategy)으로 구분될 수 있다.

## 3. 목표시장의 범위와 사업영역의 수 그리고 해외진출 강도에 따른 분류

통신사업자들이 추구하여 왔던 해외진출 시장의 수와 진출사업영역의 수 그리고 해외진출 건수를 종합하여 각 사업자들을 분류하여 보면 (그림 5)와 같다. C&W와 BT, AT&T, FT의 경우는 목표시장의 수도 많고, 사업영역도 다양하며 국제화의 수준도 높은 글로벌 사업자군으로 나타나고 있으며, AirTouch, Ameritech, SBC 등은 소수 시장에 핵심사업영역으로 진출하는 집중화형 국제화 기업군을 형성하고 있다. 한편 ST와 Telefonica 등은 소수의 시장에 다양한 사업영역으로 진출하는 구색화 전략군으로 구분될 수 있다. 나머지 Bell Atlantic, Bell South, NTT, DT, US West, KT는 시장 범위의 측면이나 사업영역 범위 측면에서 중간형태를 취하고 있는 중도형 전략군을 분류되었다.

## IV. 결론 및 시사점

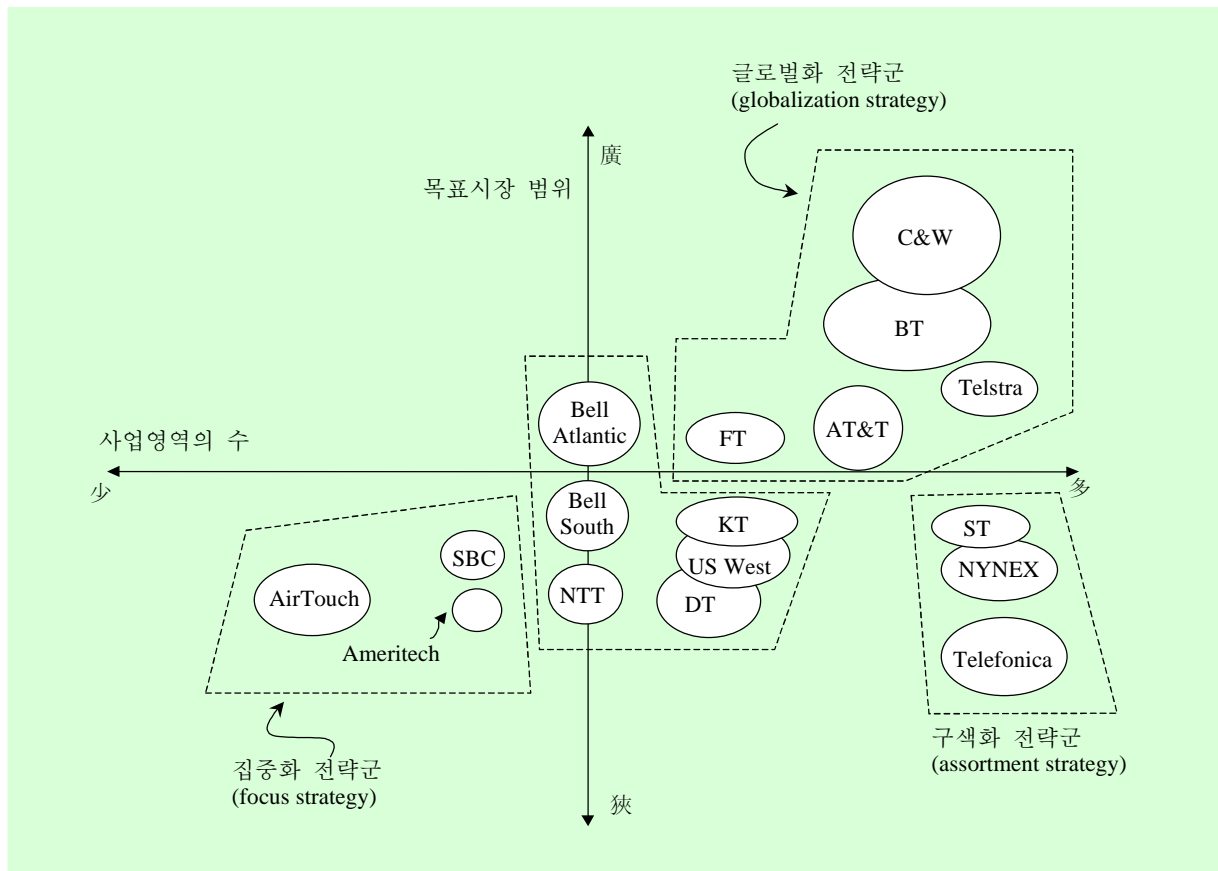
통신사업자의 해외진출 행태에 관한 것과 이를 통해 얻어진 사업자들의 유형분류의 결과를 요약



(그림 4) 목표시장의 구매력과 사업자의 글로벌화 수준

하면 다음과 같다. 즉, 사업자에 따라 독특한 해외진출 전략 형태를 취하고 있다는 점, 특히 소수의 핵심사업영역으로 해외시장을 공략하는 전략 형태와 다양한 서비스군으로 소수의 시장을 공략하는 구색형 전략군, 그리고 다양한 서비스 영역으로 세계시장을 공략하고자 하는 글로벌 전략군으로 구분될 수 있다는 점이다. 이러한 결과가 한국의 통신산업의 해외 진출에 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 한국의 통신사업자가 해외로 진출할 사업영역을 설정할 때, 집중화를 추구할 것인지, 구색화를 추구할 것인지, 글로벌화를 추구할 것인지에 대한 목표설정이 우선 있어야 하고,

이러한 목표를 설정하기 위해서는 사업자들의 각 사업영역의 역량평가가 우선되어야 한다. 즉 경쟁력 없는 다양한 사업영역으로의 진출은 바람직하지 않다는 점을 시사한다. 둘째, 어떤 지역으로의 진출이 바람직할 것인가라는 측면에서 선진사업자들은 대체로 지리적 인접국을 선호하며, 사업의 내용에 따라 시장을 달리 하는 모습을 보이고 있다. 즉 무선통신의 경우 경제수준이 상대적으로 높은 지역으로 진출 하는 전략과 시장의 잠재성을 기대하는 전략을 이용하고 있다. 이러한 점에서 진출 대상지역의 설정시 사업내용과의 연계가 필요하다는 점이다. 셋째, 해외진출의 진입방



(그림 5) 사업영역과 목표시장 범위

식은 다양한 여건에 따라 결정되지만 우선 해외진출의 목적에 따라 진입방식을 달리하여야 한다는 점이다. 예컨대 진출시장에서 주도적으로 사업을 할 것인가? 아니면 주도적 사업자와 연계하여 편승효과를 추구할 것인가에 대한 결정이 선행되어야 한다. 본고는 통신사업자들의 지난 10여년간의 해외진출 행태와 그것을 통한 외형적인 유형만을 분류하고자 했기 때문에 이러한 행태를 가져오게 한 요소들에 대한 고려가 없었다. 이에 대해서는 추후의 연구에게 계속 진행되어야 할 것이다.

### 참고 문헌

- [1] *Communication Companies Analysis*, MDIS Publication,
- [2] *Telecommunication League Table*, Espicom Business Intelligence, 1997.
- [3] ITU, *World Telecommunication Development Report 1996/1997: Trade in Telecommunications*.
- [4] 咸昌鎔 외, 한국통신의 국제화 및 사업다각화 전략(국제화전략), 1995. 12.