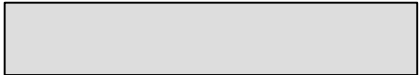


FT의 기업 및 사업 전략 방향과 시사점

한성수* 정현** 손찬**

최근들어 국내 통신 서비스 사업자들은 기존 시장 수요의 정체, 신서비스 기술의 진보에 따른 신서비스 도입 전략 그리고 성장을 위한 신사업영역의 개척이라는 3가지 풀어야할 당면과제를 안고 있다. 결국 이러한 3가지에 대한 대응방안이 통신 서비스 사업자 전략의 핵심이라고 할 수 있다. 이러한 현실하에 본 고에서는 통신 환경변화에 대한 적응 방식으로서 통신 서비스 전략을 수립하는데 있어 하나의 사례가 될 수 있는 FT의 최근 전략 방향을 살펴보고 있다. 구체적으로는 환경변화의 적응을 위한 FT의 기업 전략과 이러한 기업 전략하에서의 부문별 사업 전략을 개괄함으로써 향후 국내 통신 서비스 사업자들의 환경적응을 위한 기업 및 사업 전략 방향이나 방식에 대한 시사점을 도출하고자 한다. ☐



I.

II. FT ()

III. FT

IV.

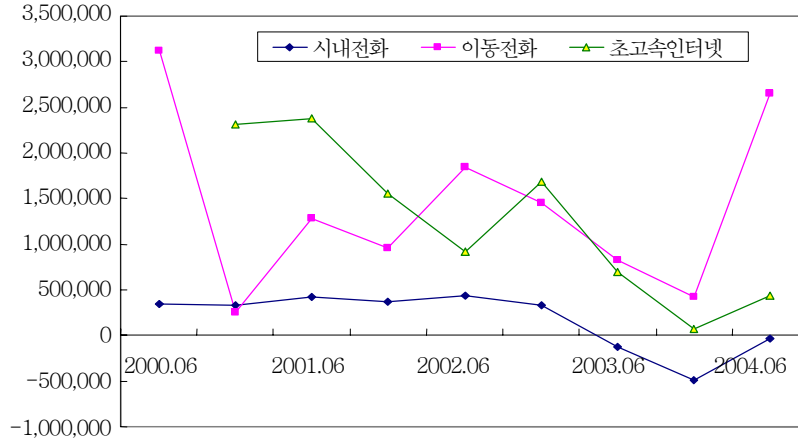
I.

최근 통신 서비스 시장의 성장은 포화상태에 접어들어 정체의 국면을 맞이하고 있다. 이러한 가운데 새로운 서비스를 제공할 수 있는 서비스 기술들이 속속 등장하고 있어, 통신 서비스 사업자들은 기존 서비스 시장의 활성화와 신기술을 적용한 신서비스의 도입이 향후 기업의 생존과 큰 관련이 있게 되었다. 즉 통신 서비스를 제공하는 사업자로서는 신서비스의 개발이나 기업 전략의 전환과 같은 전략 행동을 통해 신성장을 적극적으로 모색해야 하는 과제를 안고 있다.

예컨대 국내 통신 서비스의 가입자 추이를 살펴보면, 전반적으로 가입자의 감소를 보이고 있다(그림 1) 참조). 다만, 2004년 상반기 번호이동성제도의 도입으로 이동통신 서비스 시장의 가입자는 미증

* ETRI 컨버전스전략연구팀/선임연구원

** ETRI 컨버전스전략연구팀/연구원



<자료>: 정보통신부 유무선 통신 서비스 가입자 현황(1999.12~2004.06)

(그림 1) 국내 통신 서비스 가입자 증감 추이

한 모습을 보이고 있다.

또한 유효공정경쟁환경 조성이라는 목표하에 시장경쟁은 나날이 치열해지고 있으며, 기술적인 측면에서도 유무선통합, 통방융합, VoIP 등의 컨버전스화가 진행되면서 새로운 신서비스가 앞다투어 제공되고 있다. 또한 소비자 측면에서는 인터넷의 확산 등으로 고객의 정보획득 경로가 다양해지고 정보량이 증가함에 따라 소비자의 니즈(needs) 또한 다양하고 복잡해지며, 변화 또한 심해지고 있다.

이렇듯 다양하고 변화가 심한 니즈의 주체로서 소비자의 중요성이 나날이 증가하고 있는 가운데, 소비자의 만족이라는 것이 일련의 과정 즉, 고객만족→고객애호도→유지율→시장점유율→이익이라는 연결관계를 통해 마케팅 성과에 중요한 영향을 미칠 것이라는 마케팅 연구결과들을 볼 때, 고객만족 경영은 기업 전략 수립의 주요 목표가 되고 있다[1]. 또한 최근들어 서비스 산업에서는 경쟁이 치열해지고 브랜드에 대한 애호도가 감소됨에 따라 신규고객 유치와 시장점유율 확대 등의 공격적 마케팅 전략보다 고객애호도 제고와 기존고객 유지의 방어적 마케팅 전략에 대한 중요성이 상대적으로 커지고 있다[2]. 이러한 현상은 통신 서비스산업에서도 예외는 아니어서 소비자의 니즈를 충족시키고 그들의 충성도를 이끌어낼 수 있는 서비스와 조직의 운영이 기업의 생존과 성장에 있어 필수적이라 하겠다.

이러한 추세에 따라 기업 전략의 초점을 고객으로 인식하여, 고객중심으로의 조직 전략의 변화를 추진하고, 사업 전략 방향을 제시하고 있는 FT의 사례를 통해 우리 통신사업자들의 기업 전략방향 및 사업 전략 방향 설정에 시사점을 도출해 보고자 한다.

II. FT ()

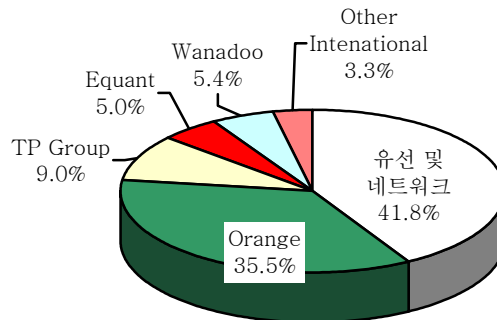
1. FT 개요

FT(France Telecom)은 프랑스의 대표적인 통신회사로서 유선통신을 비롯하여 이동통신, 인터넷 서비스에 이르기까지 전반적인 통신 서비스를 제공하는 종합 통신 서비스 기업이다. FT는 2003년 말 현재 매출액 461억 유로(€), 영업이익 95억 유로, 당기순이익 32억 유로의 성과를 보이고 있는데, 최근들어 매출액은 정체되어 있지만 영업이익률이 제고되는 모습을 보이고 있다<표 1>, <그림 2> 참조[3].

<표 1> FT 기업 업무현황(2002.01.01~2004.06.30)

(단위: 백만 유로(€))

	2001	2002	2003	2004
	127,358	106,587	99,833	
	43,026	46,630	46,121	23,182
	5,200	6,808	9,554	5,273
	12.08%	14.60%	20.71%	22.74%
	-	2,687	5,365	3,350
	-8,280	-20,736	3,206	1,108
	206,200	243,573	218,523	



(그림 2) FT의 사업부분별 수익 비중(2003년 말 현재)

2. 전사 조직 구조의 변화

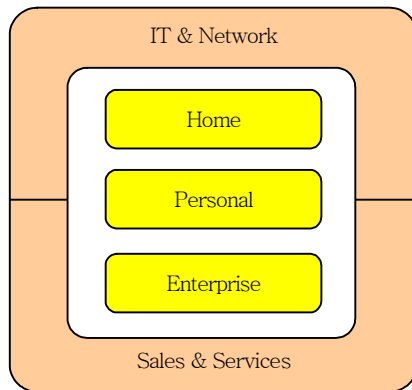
가. 추진 배경

최근의 통신 환경의 변화는 기업으로 하여금 끊임없는 변화와 혁신을 추구하도록 하고 있다. 그 변화의 방향은 산업 중심의 운영체계가 소비자 중심으로 바뀌고 있고, IP 네트워크를 이용한

서비스의 증가 또한 산업 구조의 혁신을 촉진하고 있으며, 고객이 개인의 커뮤니케이션 영역의 중심에 위치하게 되었다. 이에 따라 기업은 고객의 의견을 반영하고, multi-access 가 가능한 서비스를 제공하여야 하며, 이를 위해 기업 전략 또한 네트워크 중심 전략에서 고객 중심의 전략으로 변화를 요구하고 있다. 요컨대 이러한 기술변화와 고객의 요구변화에 대응하기 위해 새로운 조직의 필요성이 대두되었다

나. 추진 내용

FT는 환경변화가 주는 요구에 따라 조직 구조의 혁신을 추진하였는데, 그 내용의 핵심은 개인, 가정, 기업 분야로 크게 구분하여 조직간의 통합을 도모하고 각각의 타깃 고객을 위한 다양한 서비스를 개발하도록 하는 조직으로의 변화이다. 또한 이러한 조직혁신을 지원하는 두 축으로 IT & Network 분야와 Sales&Services 분야를 설정하여 IT & Network 분야에서는 일관되고 효율적인 서비스를 제공하도록 지원하고 있으며, Sales&Services 분야에서는 사용자 인터페이스를 증진시키고 단일화하는 방향으로 변화를 추진하고 있다.



(그림 3) FT의 조직의 통합 구조

다. 기대 효과

이상과 같은 조직혁신 및 통합을 통하여 FT는 다양한 사업 라인이 단일체계에 의해 운영될 수 있는 조직을 구축하였다는 점이 전략변화의 효과라고 볼 수 있다.

즉 단일체계에 의한 서비스를 제공함으로써 고객의 입장에서는 단일화된 인터페이스를 이용하여 이용률을 높이고, 기업의 입장에서는 Network 과 IT 간의 시너지 효과를 가져올 수 있는 기회를 구축할 수 있다는 것이다. 이러한 Network 과 IT의 통합작업의 일환으로 해외사업의 확

대, 고객 서비스 플랫폼의 구축, 가정고객을 위한 통합 서비스 제공, 통신 인프라의 합리화, 현장 중심의 운영, 네트워크 용량의 확대 및 트래픽의 통합관리 등의 6 개 분야에 걸쳐 변화를 추진하고 있다. 또한 이러한 변화를 뒷받침하기 위해 6 개의 영역(Home & Personal, Enterprise, Advanced middleware & Platforms, Technologies, Core network, Access network)에서 R&D 가 강력히 추진되고 있다.

또 하나의 기대효과는 콘텐츠가 통합되어 제공됨으로써 소비자는 혁신적인 콘텐츠에 기반한 서비스를 제공받을 수 있고, 기업은 소비자를 유인하고 그들의 충성도를 이끌어냄으로써 ARPU 를 증대시키는 효과를 가져올 수 있으며, 콘텐츠 제공자는 동시에 많은 수의 고객과 접할 수 있는 기회를 가지고, 모든 사업 라인에 걸쳐 그들의 콘텐츠를 제공할 수 있게 됨으로써 비용의 최적화를 실현하게 되었다.

마지막으로 기대할 수 있는 효과는 고객의 충성도를 증진시킬 수 있다는 점이다. 고객의 요구에 따라 타사업자와의 전략적 제휴를 통하여 서비스를 제공하기도 하며, 홈페이지를 통해 음성인식, 포털사이트의 운영, 전화번호부 등의 서비스를 손쉽게 접촉이 가능하도록 운영함으로써 고객 충성도를 증진시킬 수 있다.

3. 고객접점 조직의 변화

가. 추진 배경

통신을 둘러싼 환경의 변화는 단순한 조직 구조의 변화뿐만 아니라 마케팅 조직 구조(고객접점 조직)의 변화도 요구하고 있다. FT 의 경우에는 마케팅에 있어 판매와 서비스(Sales & Service)를 강조하는 방향으로 마케팅 조직의 변화를 추진하고 있는데, 잘 통제된 유통망(controlled distribution)은 성숙된 시장에서 가치배분(share of value)을 유지하는 열쇠가 되며, 신서비스의 런칭 및 확산을 촉진하고, 신서비스에 대한 소비자 교육을 촉진하게 되며, 소비자 인터페이스를 고객화된 주문(customized offer)에 맞게 제공 가능하게 하므로 오늘날 시장에서 판매와 서비스(Sales & Service)는 중요한 자산이 되고 있기 때문이다.

나. 추진 내용

FT 는 현재 산재하여 있는 자산간의 재조정을 통해, 2004 년 말까지 전체적으로 통합된 판매와 서비스 네트워크를 구축하고 운용하려 하고 있다. 예컨대 5 만 명의 파리 시민을 대상으로 이러한 통합 시스템을 적용할 예정이다.

또한 매장의 조밀화와 재배치를 통해 소비자 이동이 많은 지역에 새로운 매장을 증설하고, 소비자 이동이 많은 지역으로 기존의 매장을 이동시키며, 매장들을 위한 새로운 포맷을 제공하여 새로운 매장들로 하여금 기존 매장보다 높은 수익성을 기대하도록 하는 동시에 multi-access devices 와 서비스가 적용되고, 소비자 교육을 통한 신서비스의 이용이 활성화되는 좀 더 가치가 높은 소비자들을 유치하기 위한 혁신적인 store format 이 제공될 예정이다.

또한 Self-care usage 의 개발이 추진 중인데 비구조화된 음성인식을 통한 소비자 인터페이스의 효율성을 향상시키고, 서비스의 판매를 자극하며, Francetelecom.com 인터넷 포털을 통하여 제품과 서비스의 판매를 촉진하고, 온라인 청구서와 온라인 사용자 가이드 및 매뉴얼의 사용을 촉진하여 가치가 높은 거래로 소비자를 유인하고자 하고 있다.

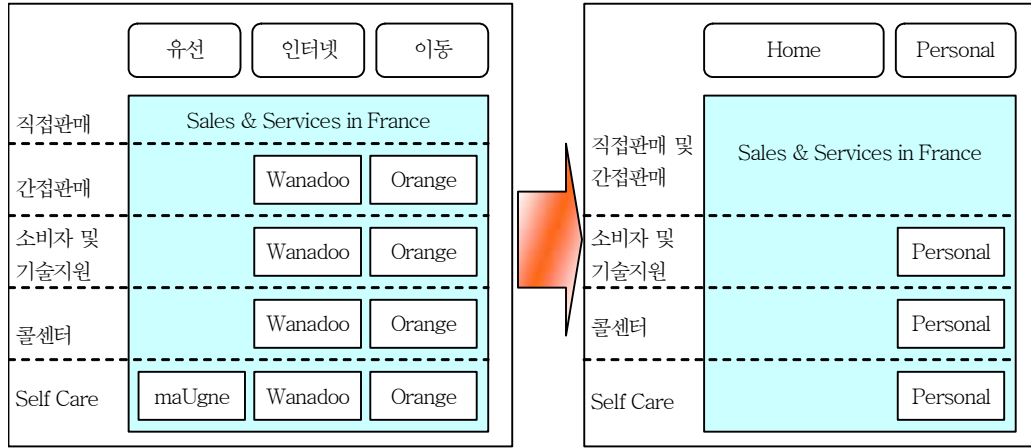
마지막으로 Customer facing TOP initiative 를 통하여 최고 수준의 경영 수준에 도달하고, 마켓 파워를 위한 운영성과를 조정하며, 최고의 market return 을 위한 자원 재배분을 추구하고 있다.

다. 기대 효과

위와 같은 변화를 통해 FT 는 현재 프랑스의 판매와 서비스 분야에서 1 위를 차지하고 있으며, 2003 년 15 세 이상 인구의 47%가 FT 의 고객이며, 프랑스 mass market 과 enterprise market 에서 1 위의 고객지원 네트워크를 제공하고 있다.

이러한 통합모델은 그룹차원에서는 지역단위에서 시장 정보 수집이 가능하며, 소비자의 소리를 들을 수 있다는 장점이 있다. 그 결과 브랜드 인지도가 유선의 경우 97%, 이동의 경우 90%, 인터넷의 경우 79%에 달하며, Orange France 수익증가분의 40~45%가 FT 매장에 의해 이루어졌고, Wanadoo 수익 증가분의 55~-60%가 FT 매장과 콜센터에서 이루어졌다. 또한 개별 생산 라인의 경우 소비자가 매장을 방문케 함으로써 추가 접촉과 교차 판매의 기회를 제공하고, 고객에게 신뢰가 가는 조언과 믿음직한 고객지원 서비스를 제공하며, 매장에서 소비자를 교육시켜 서비스를 이용하도록 하는 효과와 함께 다른 생산 라인과의 소매비용 분담을 통해 비용절감 효과를 가져왔다.

이상에서 살펴본 일련의 전략들을 통하여 FT 는 경쟁자보다 우월한 소비자 지원과 교육을 제공하는 통합된 솔루션을 통해 소비자의 요구에 대한 최선의 대응을 하는 사업자로서 Sales & Services 부분에서 포지셔닝이 가능하며, 직접판매 채널과 간접판매 채널의 조정을 통해 교차판매와 비용절감(cost synergies) 효과를 기대할 수 있고, 전세계적으로 적용 가능한 통합된 Sales & Services 모델을 제시할 수 있게 될 것으로 기대된다.



(그림 4) FT의 고객접점 조직개편

현재 FT는 이상의 계획의 구체화를 위하여 현재 흩어져 있는 자산간의 재조정을 추진중이며, 2004년 말까지 전체적으로 통합된 sales & services 네트워크로의 첫걸음을 시작하고자 하고 있다.

III. FT

1. FT Home Strategy

FT Home Strategy의 방향은 서비스 품질의 고도화(Abundance), 신서비스의 제공(New Services), 고객맞춤형 서비스(Ergonomy)의 제공으로 요약되는데, 그 자세한 내용은 다음과 같다.

가. 서비스 품질의 고도화

서비스 품질의 고도화는 고객들로 하여금 적절한 가격에 음성과 인터넷 서비스의 사용을 증진시키도록 서비스를 제공하는 다양성 및 품질 제고 전략을 말한다. 음성 부분에서는 제공되는 기술 방식(PSTN 또는 VoIP)과 관계없이 일정한 가격에 사용자가 원하는 만큼의 서비스를 제공하고자 하는 것이며, 인터넷 부분에서는 모든 고객에게 전반적인 인터넷 서비스를 제공하고자 하는 것이다.

예컨대 음성 분야에서는 PSTN과 VoIP를 동시에 지원함으로써 VoIP 이용시에는 통화 시간대에 관계없이 저렴한 요금으로 통화가 가능하도록 하고 있으며, 차등 요금제와 무제한 이용

요금제(패키지 요금제)를 제공함으로써 특정 통화 시간대에 저렴한 요금을 부과(Flat rate call plans) 하거나, 통화량에 관계없이 동일한 요금(무제한 이용 요금제)을 지불하도록 5 개의 무제한 이용 패키지 상품을 제공하고 있다. 이러한 다양한 요금제도를 제공함으로써 고객들의 요금 선택의 폭을 넓혀 주고 있으며, 이를 통하여 PSTN 가입자의 이탈을 방지하는 효과를 기대할 수 있고, VoIP의 경우에는 Wanadoo 가 제공하는 ADSL 서비스와의 번들링을 통해 초고속 인터넷과 음성통화를 동시에, 정액제로 제공하고 있다.

또한 인터넷 분야에서는 가입자의 소득 수준에 따라 128kbps~2Mbps 급의 서비스를 4 가지의 가격대(€ 14.90~€ 39.90)로 구분하여 제공하고 있으며, 2004년 9월에 새로운 가격대의 서비스를 제공할 계획에 있다. 이러한 노력을 통하여 FT는 경쟁력 있는 요금제를 제시함으로써 인터넷 이용인구의 급속한 증대를 꾀하고 있다.

나. 신서비스의 제공

FT는 신서비스의 제공과 관련하여 Communication, Security, Entertainment의 3가지 분야에서 서비스를 제공하고 있다. 먼저 Communication 부분은 기술상으로 향상된 telephony, 다양한 기능의 messaging, Video-telephony, 전화번호부 서비스를 제공하고, Security 부분은 방화벽, Parental control, Antivirus/Anti-spam 서비스를 제공하며, Entertainment 부분은 온라인 게임, 포토 앨범, 음악 다운로드, TV/VOD 서비스를 제공하고, 이와 유사한 서비스들을 전세계에 제공하고 있다.

이러한 FT의 New Services 전략은 자체 개발 전략 및 사업자 제휴 전략으로 대별된다. 자체개발 전략의 핵심은 Personalization 즉, 음성을 포함한 개인이 원하는 모든 방식으로 서비스 이용이 가능하게 하는 것으로, 전화기에 저장되어 있는 번호를 인터넷에서도 바로 이용가능한 개인 주소록(Universal Address Book) 관리 서비스, 음성인식, ADSL 가입시 가상 회선을 통해 개개인에 VoIP 전화번호 부여, 음성 메시지 등의 서비스가 현재 제공중이거나 향후 제공될 예정이다.

다음으로 사업자 제휴 전략은 주로 엔터테인먼트 서비스 분야에서 이루어지고 있는데, 협력업체와의 제휴 및 상품 번들링을 통한 서비스 포트폴리오 구성 전략으로 1개 내지 2개의 대형 엔터테인먼트 업체와 사업 제휴(네트워크 Game) 또는 협력업체와의 제휴(Music: OD2와 제휴, VoD: NetCine와 제휴)를 통해 서비스를 제공하고, TVonDSL(DTV+ Broadband Internet 또는 TPS)과 같은 번들링 상품을 제공하고, 네트워크 및 일반형 게임 시장을 주도하고 있다.

<표 2> FT의 New Service 제공 현황 및 계획

서비스	상 품	제안 내용 및 현황	비 고	
Telephony	번호이동성	• local 지역내 이사의 경우 지원	시행 중	
	발신자 추적	• 400 백만 가입자 대상	시행 중	
	가상 회선	• ADSL 가입시 가족 구성원 개개인에 VoIP 전화번호 부여	향후 시행	
Messaging	SMS	• Fixed to Fixed • Fixed to Mobile, e-mail	시행 중 향후 시행	
	MMS	• Fixed to Fixed, Mobile, e-mail	향후 시행	
	Voicemail (융합형)	• Box-to-Box 음성 메일 • Fixed to email 융합형 음성 메일	시행중 향후 시행	
Video-Telephony	on PC	• PC 간 무료 통화 • PC to Phone 3 개 패키지 • Phone to PC(087 번 부여) • Wanadoo 주소록과 상호연동(향후)	(€5, €10, €15) 2004 년 6 월	
	from 전용단말	• DSL, 화상서비스 등 가입 제안 • 비디오폰 구매 및 임대 • 비디오 키오스크 서비스(향후)	2004 년 10 월	
Internet	Serenity Suite	• 스팸메일 차단(Anti Spam Plus)	신규, €1.5/월	
		• 바이러스, 방화벽, 사진 검역 등	ARPU €5/월	
Personalization	음성 인식	• 음성 인식 기반의 통화 연결	2004 년 9 월	
	주소록	• 전화, 인터넷 상호 연동		
			• Box-to-Box(Message Express)	향후
Entertainment	Game	네트워크 게임	• 포트폴리오 전략 - 협력업체 제휴	23 개국, 3 개 국어 35 만 개 판매
		일반형 게임	• 번들링 전략(Content+ Access)	50 만 명/월 이용 2 만 개/월 판매
	Music	• 파트너: OD2 • WHA 지불 방식(FT 자체 방식)	33 만 트랙 제공	
	VoD	• 파트너: NetCine • WHA 지불 방식(FT 자체 방식)	24 시간, 250 개 8 천 개/월 판매	
	TVonDSL	• DSL 통한 DTV 제공 • 2 개 패키지(€16/월, €21/월)	DTV+ TPS(7 개)	

다. 고객맞춤형 서비스 제공

FT는 또한 다양한 종류의 새로운 기기를 제공함으로써 이용자의 편리성을 증진시키고 신서비스의 이용을 촉진하고자 하고 있다. 이와 관련하여 FT Home은 기기 및 장비 제조업체와의 제휴를 통해, Handset, Videophone, Gateway, Wi-Fi 장비 등을 임대 또는 판매하고 있으며, 다양한 종류의 기기를 제공함으로써 사용자 편의성을 제고하고, 신서비스에 대한 소비자의 이용을 촉진시키는 효과를 거두고 있다.

<표 3> FT Home Strategy 요약

Abundance	· ·	· PSTN 가
New Service	· ·	· 가
Ergonomy	·	· ·

2. FT Personal Strategy

FT의 개인용 서비스 전략(Personal Strategy)은 크게 고부가가치화(top line growth), 운용효율화(operational excellence), 사업영역(지리적)의 확대(leveraging international assets)의 세 가지로 요약된다. 그 내용은 다음과 같다.

가. 고부가가치화

FT의 가정고객에 대한 고부가가치화는 크게 3가지의 방향으로 요약된다. 첫째는 욕구특성에 따른 세분화를 통한 고부가가치화이다. 즉 소비자 계층별로 나타나는 다양한 욕구를 충족시켜주는 관리체제(CRM)을 통해 고객관리를 추진하고 있다. 즉 유사한 고객부문(Customer segmentation)으로 시장부문을 세분화하고, 이에 적합한 서비스를 차별적으로 제공하는 전략을 추구하고 있다. 둘째, 경쟁사와의 차별화를 꾀할 수 있는 신서비스를 제공하는 전략을 추구하고 있다. 예컨대 Signature Devices는 디자인 등에 소비자가 직접 참여하고, 모든 multimedia를 지원하며, 특이하고 소비자 친화적인 interface를 제공하는 것으로 2004년 말까지 20개 이상을 출시하여 각 소비자 계층에 특화된 사용하기 쉽고 소비자 요구에 상응하는 devices를 제공하고자 하고 있다. 또한 FT는 차별화된 포털사이트의 운영을 통한 차별화를 시도하였는데, 이것이 Orange World Multimedia Services이다.

이러한 신서비스의 제공을 통해 얻는 결과를 보면, 2003년 7월 4% 수준이었던 신규가입자가 2004년 3월에는 28%로 증가하였고, ARPU도 증가하는 등 Signature Devices의 전략이 유효함을 보여주고 있다. 또한 Orange World Multimedia Services는 data ARPU 성장에 기여하였으며, 이는 Orange World가 원클릭 서비스를 비롯하여 지속적 업데이트, 풍부한 콘텐츠, personalization의 용이성 제공, open browsing 등으로 경쟁자들과 차별화된 서비스를 제공하였기 때문으로 이해된다.

셋째는 서비스 제공의 혁신적 기술을 도입하는 전략이다. 예컨대 Web에 기반을 둔 범유럽

적인 M2M Connect Platform 은 단일 소비자 인터페이스에 의한 편리한 사용이 가능하도록 자동 판매기 산업에 대하여 맞춤형 end-to-end solution 에 초점을 맞추고 있으며, FT Transversal Dynamic Address Book 서비스로 통신 사업자를 선택한 뒤 번호를 선택하던 과거의 방식이 접속형태(presence, location, availability)를 선택한 뒤 통신 사업자를 선택하도록 변화하여, 고객의 입장에서는 간편하게 더 많은 서비스의 이용이 가능해졌다. 또한 소비자 욕구에 기초한 마케팅이 수행되었는데, 명확한 목표를 통한 혁신적인 마케팅 캠페인으로 현재 서비스를 이용하고 있는 고객의 ARPU 를 증가시키고 신서비스 이용에 대한 장벽을 제거할 수 있었다. 이러한 노력의 결과로 프랑스와 영국에서의 ARPU 는 지속적으로 증가추세를 보이고 있다.

나. 운영체제의 효율화

운영과 관련해서는 생산성과 경비절감에 초점을 맞추어 추진하고 있다. 예컨대, “One Orange within One FT”를 추구함으로써 2003 년 TOP objectives 의 성과로 € 900m 이상의 CAPEX 절감효과를 거두었고, roaming capture rate 의 11% y-o-y 와 FT 네트워크와 캐리어에 의한 전세계적인 트래픽이 8% 증가하였으며, 그룹 마케팅을 통하여 € 107m 의 절감 효과를

<표 4> FT Personal Strategy 요약

영역		구체적 내용	효과
조직개편		<ul style="list-style-type: none"> • 소비자 중심의 조직 형태로 개편 • 조직(사업자) 통합 실현 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업의 효율성 증진 • 소비자 편의성 제공을 통한 충성도 및 ARPU 증진 • 비용절감
마케팅		<ul style="list-style-type: none"> • segmentation 에 의한 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객친밀감 최대화 • 계층별로 상이한 고객의 요구에 대응
서비스	단말기	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자 입장에서 편리한 인터페이스의 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자 이용유도/활성화로 ARPU 증가
	매장	<ul style="list-style-type: none"> • one-stop shop 구현 • 소비자 교육의 장소로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자 편의성 증대 • 비용절감 • 교육을 통한 신서비스의 이용 촉진
	포털사이트	<ul style="list-style-type: none"> • 개인 홈페이지 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 이용증대 통한 data ARPU 성장
혁신		<ul style="list-style-type: none"> • M2M connect platform • FT transversal Dynamic address book • 소비자 욕구에 기초한 마케팅 • Mobile broadband evolution • Interoperable videotelephony 	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자의 이용편의성 강화 • ARPU 증가 • 소비자 인지 제고
운영 효율화		<ul style="list-style-type: none"> • 생산성과 경비절감에 경영의 초점을 맞춤 • One Orange within One FT 	<ul style="list-style-type: none"> • 인프라 향상 • 비용절감
사업영역(지리적)의 확대		<ul style="list-style-type: none"> • International portfolio 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 2003 년 덴마크와 네덜란드를 제외한 전체 사업국에서 1,2 위 점유

거두었다. 이러한 노력을 2004 년과 2005 년에도 계속하여 2005 년 IT 교체비용의 10%와 서비스 플랫폼 구축비용의 20% 절감을 기대하고 있다.

다. 사업영역(지리적)의 확대

FT 개인용 서비스의 지역적 포트폴리오와 관련하여 FT/Orange 는 강력한 international 포트폴리오를 추진하고 있다. 그 결과 덴마크와 네덜란드를 제외한 모든 국가에서 1,2 위를 차지하고 있으며(2003 년 말 기준), 또한 성장(가입자 및 수익)의 측면에서도 높은 증가율을 시현하고 있다. 향후에는 이러한 혁신을 강화하고, 새로운 라이선스 및 고객의 획득 등을 통한 양적 성장과 더불어 현재 고객에 대한 서비스 제공 역량 강화로 새로운 사업 및 성장기회를 탐색하고 있다.

3. FT Enterprise Strategy

FT 의 기업 분야 전략은 Broadband Internet 을 기반으로 다양한 중소기업용 애플리케이션을 출시하는 방향으로 이루어지고 있는데, Equant 를 통한 IP VPN 사업을 통하여 93 개국에 1,300 개의 IP VPN 연결사이트 확보, IP 고객 중 10%가 VoIP 에 가입하여 사용하고 있다. 또한 중소기업용 서비스인 ‘Oleane Open Trans’를 제공함으로써 월 이용요금 € 69 에 메일호스팅, 보안, 핫라인 등의 기능을 제공하고 있으며, 중소기업용 솔루션 ‘OnLine Solutions’으로 Broadband 접속과 외근직원에 대한 지원 서비스를 제공하고 있다.

또한 기업들을 대상으로 하는 e-contact solutions 을 제공하고 있는데 이는 컨설팅 및 감사(프로세스 평가, ROI 분석, 경영 조언 등), 지능망 관리(네트워크/가상 콜센터 등), 마케팅 메일 관리(환영/마술 번호, Qualimail 등)의 서비스를 제공한다. 또한 IP VPN 을 통하여 Orange 는 유럽내 300 만 가입자를 확보하고 있으며, 콜센터, 업무 조달(OutTasking) 및 아웃소싱, CRM 등의 부가서비스도 제공하고 있다.

<표 5> FT Enterprise Strategy 요약

<ul style="list-style-type: none"> · Telephony over IP/VoIP · Broadband services · Business Everywhere solutions · Out-tasking and Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> · VoIP/ToIP · IT managers · e-contact solution · IP VPN · SME · Business Process 	<ul style="list-style-type: none"> · () - - - · FT - Products Solution - Telecom IT Infrastructure
--	---	--

IV.

최근 통신환경은 기술의 발전과 함께 IP 네트워크를 이용한 서비스의 증가로 산업구조의 혁신이 요구되고, 고객이 개인의 커뮤니케이션 영역의 중심에 위치하게 되는 등 패러다임상에서 상당히 중요한 변화를 요구하고 있다. 이러한 변화의 파고에 따라 통신 서비스 기업의 전략적 초점은 네트워크 중심 전략에서 고객 중심으로의 변화를 필연적으로 수용하여야 한다. 이러한 변화에 적응하기 위한 FT의 전략 방향은 다음과 같이 요약된다

우선 가정용 서비스를 사업영역으로 삼고 있는 Home 부분에서는 무제한적인 음성 서비스 제공, PSTN/VoIP 서비스의 동시 제공, 경쟁력 있는 브로드밴드 서비스의 제공, 주요 유럽 국가들에 적용시킬 사업 전략의 발골을 그 내용으로 하고 있으며, 개인용 서비스 영역인 Personal 부분에서는 상당한 잠재력 보유하고 있는 것으로 이해하면서, 운영상의 효율화를 위해 전념을 다하고 있다. Enterprise 부분에서는 광대역화의 기회가 기존 협대역 서비스에 주는 위협을 상쇄한다는 인식 하에 communication-critical applications 통합의 전문화와 서비스 품질에 대한 책임과 비용절감을 주요 추진 전략으로 하고 있다. 또한 상기의 전략을 뒷받침하기 위해 IT & Networks 분야에서는 활발하고 만족스러운 TOP 전략을 수행할 수 있도록 통합된 사업자의 중심적인 역할을 수행하며, Sales & Services 부분에서는 유통채널이 점차 중요해지고 있고 이 또한 통합된 사업자의 중심적인 역할을 수행하고 있다.

이러한 FT의 전략 방향을 통해 국내 통신사업자들이 유념해야 할 시사점은 다음과 같다.

첫째, 변화하는 통신시장의 환경에 대응할 수 있도록 사업 및 서비스에 있어서도 끊임없이 변화하고 혁신을 이루어나가는 것이 중요하다. 특히 서비스 측면에서 이용자 중심의 환경을 제공하는 조직으로의 변화가 필요한데, 이는 이용자 중심의 서비스 이용환경을 구축/제공함으로써 이용자의 편의성과 이용률을 향상시키고 나아가 수익성 향상과 신서비스 보급의 확산효과를 기대할 수 있기 때문이다.

좀 더 구체적으로는 세분시장 부문을 중시함으로써 각기 다른 욕구를 가진 다양한 고객을 계층화하여, 각 계층에 대한 특화된 서비스의 강화가 가능하도록 하고, 매장을 통한 적극적 판매강화를 통하여 고객에게 다가가야 할 것이다. 예컨대 기존의 통신사업자의 유통채널을 ‘전화국’이 아닌 ‘통신과 관련된 종합 서비스를 제공받을 수 있는 장소’로 변화시켜가는 것이 중요하며, 위치도 좀 더 소비자의 접근이 용이한 곳으로 이동함으로써 소비자와의 거리를 줄여나가는 것이 필요하다. 이는 FT의 사례뿐만 아니라 영국, 호주, 미국 등지에서 성공적으로 MVNO 서비스를 제공하고 있는 Virgin Mobile의 사례에서도 그 시사점을 찾을 수 있다[5].

둘째, 운영 측면에서 조직의 효율화를 위한 조직 구조의 확립이 필요하다. 현재 대부분의 통신 서비스 사업자들의 조직 구조는 통합화보다는 분권화 방향으로 설정되어 있는 바, 향후 조직을 소비자에 대한 서비스를 중심으로 통합/개편하여 조직의 효율성을 높일 수 있는 방향으로의 조직변화가 필요할 것으로 인식된다.

셋째, 사업 전략면에서는 기존 서비스와 신규 서비스간의 대체 및 보완 가능성을 고려한 시너지 제고형 사업 전략이 요구된다. 예컨대 FT의 사례에서와 같이 PSTN과 VoIP의 조화로운 제공방안의 모색이 필요하다. 즉 기존의 PSTN 전화와 비교할 때 가격경쟁면에서 우위를 차지하고 있는 VoIP가 기존 PSTN 시장을 잠식하지 않는 새로운 서비스로 자리잡을 수 있도록 부가서비스의 제공 등 PSTN과의 조화로운 제공방안이 필요하다.

넷째, 자원의 특수성을 통한 지역성을 극복할 수 있는 서비스에 대해서는 적극적인 해외진출 방안을 모색하여야 한다. 그간 국내 통신사업자들의 해외진출은 성공적이지 못한 것이 현실이다. 이는 시장성 및 지역 특수성을 고려하지 못하고, 진출이 용이한 지역으로의 진출이 많았던 것으로 이해된다[5]. FT의 경우에는 해외진출시 우선 인접국을 중심으로 하여 문화적 유사성 등을 고려하고 통합하는 방향으로 진출함으로써 성공을 거둘 수 있었다. 이러한 FT의 사례는 향후 국내 통신사업자의 해외진출시에 좋은 시금석이 될 것으로 보인다.

<참 고 문 헌>

- [1] Dorge, C. D. H. & Robert, D. M(1997)., "The role of competitive alternatives in the postchoice satisfaction formation process," Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, No.1, pp.18-30.
- [2] Fornell, Claes(1992), "A national Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," Journal of Marketing, 56(January), pp.6-21.
- [3] FT, annual report, 2004. 6.
- [4] 이승훈(2003), "유럽의 주요 가상이동통신사업자(MVNO) 현황분석," 정보통신정책, 15(6), pp.1-18.
- [5] 한성수 외(1998), "기업역량, 시장매력성, 사업특성과 해외진출 활동간의 관계: 세계 통신 주요사업자의 해외진출활동을 중심으로," 정보통신정책연구, 5 권 1 호.
- [6] 정보통신부, 유무선가입자현황, www.mic.go.kr.