

선진 기업의 경영 전략(IX)

- AT&T社

미국 정보 통신 업계의 자존심인 AT&T社의 사업 분리화 전략은 국제 경영 환경의 급변화에 대한 순리적인 대응이었다. 통신 사업 본부, 통신 장비 사업 본부, 네트워크 정보 사업 본부로 재개편한 야심찬 신경영 기획이 특히, 해외 시장 진입에 노력해온 AT&T社에게 과연 얼마나 풍요로운 결실을 줄 수 있을지 귀추가 주목된다.

안경모 / 현대경제사회연구원, 경영학

■ M&A의 득과 실

AT&T社는 4년전 74억 달러를 들여 컴퓨터 제조 회사인 NCR을 적대적 합병함으로써 경영의 변화를 얻을 수 있을 것이라 예상했지만, 합병 이후 그해 첫 3분기 동안 무려 5억 달러의 영업 손실을 경험하게 되었다. 이는 고액의 합병 비용과 연이은 경기 불황까지 겹쳤기 때문이었다. 그리고 해외 시장 개척도 활발하지 못해 일본에 진출한 외국 통신 기업 가운데 Northern Telecom Ltd.와 L. M. Ericsson의 뒤를 이어 3위에 지나지 않았다. 이러한 경영 부진을 해소하기 위해 Robert Allen 회장은 1995년 9월 20일 연간 수입 750억 달러의 거대 기업인 AT&T社를 3개의 독립적인 사업 본부로 변신시키겠다고 발표했다. 이러한 발표 직후 기업의 주가는 11% 상승한 63.75 달러까지 올랐으며, 그에 따라 총 시가가 100억 달러에 육박하게 되었다. 그리고 이러한 자금을 해외 시장에 대한 본격적인 공략에 이용할 수 있게 되었다.

■ 사업 본부 다각화

AT&T社는 현재의 모기업을 3개의 독립 사업 본부로 발족시킨 후 각 본부 고유의 전문 사업 영역을 넓히도록 하였다. 연간 수입 400억 달러 규모의 통신 사업 본부는 현행처럼 AT&T社라 칭하며, 연간 수입 200억 달러 규모의 통신 장비 사업 본부(Communication Equipment)와

연간 수입 80억 달러 규모의 정보 처리 사업 본부(Global Information Solutions)를 신설하였다.

새롭게 재정비된 AT&T社는 Alex Mandl 사장을 주축으로 장거리 전화 사업, 무선 통신 사업, Universal 신용 카드 사업, 신규 사업체인 AT&T Solutions 등을 통해 경쟁 범위를 세분화하였다. 그 결과 장거리 전화 사업 부문은 MCI 및 기타 경쟁 업체의 기존 시장 점유율을 크게 잠식하였으며, 무선 통신 사업 부문에서는 115억 달러를 투자해 작년에 인수한 McCaw社가 기업의 효자 노릇을 하고 있는 가운데, 최근의 PCS 사업권을 획득함으로써 미국 내 가망 무선 통신 시장의 80%를 석권할 수 있게 되었다. 지역 서비스 사업 부문에 있어서는 Bells社가 주도권을 쥐고 있지만, AT&T社는 무선 통신 사업을 통한 지역 서비스 확대를 도모하고 있으며, 11년이라는 업계 경험과 최고의 전화 통신 상표를 무기로 내세우고 있다.

■ 해외 시장 공략

이미 80년대 초에 일본 시장 상륙에 실패한 경험이 있는 AT&T社는 사실상 10년이 넘도록 해외 시장 개척을 위해 계속 노력해오고 있다. 지금까지는 동남아시아의 중국, 인도 등을 주요 대상으로 삼았지만, 작년 10월 Louis C.

Colm에게 일본 시장 공략의 막중한 임무가 주어졌 후 상황이 급변하기 시작했다.

그는 작년 병렬 컴퓨터인 모델 3600을 JCB, NRI, 노무라증권사 등에 104 대나 판매함으로써 고객사 확보에 청신호를 보냈다. 현재 Sanyo 전자와 합작으로 음성 작동 무선 전화기에 내장될 칩을 디자인 중이며, NEC와 차세대 컴퓨터 칩 개발, Sharp전자와 새로운 화상 전화(Video Phone) 연구, 전화선을 통한 음성과 자료의 동시 송수신 기술에 대한 이전 작업, 1991년에 75억 달러를 들여 인수한 후 개명한 GIS의 활발한 컴퓨터 및 관련 장비 판매, 이동 통신 서비스 회사인 Nippon Idou Tsushin社와 합작으로 추진 중인 무선 장비 개발, 일본산업은행, 후지쓰, 히타치, KDD 등과 공동으로 진행 중인 데이터 링크 및 인터넷 접속 서비스, 그리고 KDD 및 NTT와 함께 구상 중인 다국적 기업들에 대한 네트워크 서비스 등 다양한 활동으로 일본 내 시장 점유율을 확보해나가고 있다.

M&A의 시기적 적절성과 합당한 인수 비용, 장기적 안목의 과감한 사업 본부 개편, 해외 시장 개척을 위한 효율적이고 적극적인 합작 사업 추진 등의 경영 전략을 통해 새로운 약진을 발돋움하는 AT&T社는 통신 업계의 환경 변화에 대한 주효한 전략 수립의 모델이라 하겠다.♣

<AT&T社의 주요 경영 전략>

전략	주요 내용
M&A 전략	사업 확장에 필요한 국내 및 외국 기업에 대한 장기적 안목의 합병/인수
사업 분리화 전략	세 개의 사업 본부로 개편 후, 각 사업 본부 고유의 전문 영역 확대
일본 진출 전략	산요, NEC, NTT, 샤프, 후지쓰, 히타치 등의 현지 기업과 합작 사업 진행