

<유럽사무소 이슈페이퍼>

모바일 시장 전략
Informa Telecoms & Media

2007년 8월

KOCCA 유럽사무소

모바일 오퍼레이터 전략

- ☞ 통신 기술의 사용에 있어서 개발 도상 시장들이 선진 국가들을 뛰어넘을 수 있는 잠재력은 많다. GSM 네트워크의 글로벌 확산과 휴대폰 기술의 떨어지는 가격으로 이 잠재력을 적극 이용할 수 있었다. 전국적으로 값 비싸고 오래 걸리는 유선 네트워크를 구축하기 보다 개발 도상국가들은 위성과 무선 장치 기술을 통해 신속하게 통신 네트워크를 보급할 수 있었다.
- ☞ 지난 2-3년을 통해 이러한 기술들만이 개발 도상 시장 오퍼레이터들이 가지고 있는 것만이 아니라는 것을 알 수 있다. 이제는 모바일 오퍼레이터 수익과 비즈니스 모델에 있어서도 지도적인 위치에 있다. 재정 커뮤니티의 측정 표준 (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization-EBITDA)에 의하면 개발 도상 시장 오퍼레이터들은 유럽이나 북미주, 그리고 개발된 아시아보다 더 수익이 높다.
- ☞ 모바일 오퍼레이터들의 글로벌 EBITDA 평균은 40%이다. 선진 국가들의 평균은 35%인데 비해 개발도상 국가들의 평균은 45%에 가깝다. 또한, 개발 도상 시장 EBITDA 는 작년 1% 증가하였지만 선진 시장들은 1% 떨어졌다. 가장 수익이 큰 개발 도상 시장은 아시아(48%)와 중동과 아프리카 지역(47%) 이며 선진 국가 지역 중 유럽(37%)가 가장 수익이 크다.
- ☞ 개발 도상 시장의 오퍼레이터들의 조망은 더욱 밝다. 그들은 적절한 전략과 비즈니스 모델을 개발하여 낮은 마진 소비자들을 대상으로 큰 수익을 만들어 낸다. 사용자 당 평균 수익(Average Revenue Per User-ARPU) 수치는 다음과 같다: 중국(US\$9.60), 인도(US\$9),

러시아(US\$7.45), 그리고 파키스탄(US\$7.45)이 가장 빠르게 성장하는 시장들이다.

- ☞ 선진 시장의 오퍼레이터들은 완전히 다른 비즈니스 모델을 개발하였다. 일본(US\$57)과 미국(US\$53)의 ARPU 수준은 전 세계에서 가장 높지만 이익을 얻어내는데 어려움을 겪고 있다. 유럽, 북미주, 그리고 개발된 아시아 시장에서는 ARPU 수준은 침체되고 있다. 모바일 콘텐츠의 성공 사례인 한국과 일본에서도 ARPU 수준은 부진하거나 감퇴하고 있다.
- ☞ 얼마 전까지만 해도 모바일 오퍼레이터들은 모바일 데이터 서비스로 새로운 수익을 얻어낼 수 있을 것이라고 생각했지만, 3G에서 대한 소비자들의 미지근한 반응과 3G가 실제로 많은 이익을 가져왔다고 오퍼레이터들이 증명해 보이지 못해 자신들의 영역들을 더욱 더 넓혀야 했다. 이제 3G를 대신하여 모바일 TV가 새로이 주목받게 되었다.
- ☞ 새로운 수익 흐름을 개발하기 위해 오퍼레이터들이 세운 또 다른 전략은 fixed-mobile convergence(FMC)이다. 2006년도에 많은 관심을 보였지만 FMC의 상업적 출시는 비교적 작은 행사였다. 영국의 BT사가 Fusion Service를 통해 가장 많은 관심을 끌었지만 소비자들의 이용도는 비교적 낮았다.
- ☞ Fixed-mobile substitution은 시장에 FMC보다 더 큰 영향을 끼쳤다. 2가지 전략이 있는데, 첫째는 소비자들에게 가정이나 사무실에서 거는 모바일 전화요금보다 지역 네트워크에서 거는 전화요금보다 싸게 제공해주는 것이다. 독일에서 성공적으로 O2와 Vodafone에 의해 출시되었다. 두 번째는 단순히 모바일 전화 요금을 대폭 낮추어 사용자로 하여금 유선 전화보다 모바일 전화를 쓰게 만드는 전략이다.

- ☞ 2007년도에는 통신 산업 전체가 계속해서 FMC에 집중할 것이라고 예상한다. 단기간 전략으로 묶음(모바일, 고정, 브로드밴드, 유료 TV)을 신청하는 사용자들에게 할인을 제공할 것이라고 Informa는 예상한다. 또한, Informa는 소비자들이 FMC 서비스보다 '값 싼 모바일'을 더욱 선호할 것이라고 한다.

▶ 2007년 주요 주제

☞ 모바일 오퍼레이터 수익

평균적으로 모바일 전화 요금은 매년 10%가 떨어지고 있다. 이러한 현상을 이끌어가는 주된 요인은 모바일 오퍼레이터들 사이에서의 경쟁, Mobile Virtual Network Operator(MVNO)들 사이에서의 경쟁, 그리고 유선전화와 가격차이가 점점 더 줄어들기 때문이다. MVNO 또는 집합적 전략이 존재하지 않은 지역에서는 오퍼레이터들은 가격 수처에 압력을 많이 받지 않으나 MVNO들로부터 압력이 가해지는 지역에서는 가격 인하에 많이 의지하여 때로는 1년에 30%나 절감되기도 하였다.

☞ 가격 인하에 대해 Fixed-mobile substitution의 대항

가격 인하와 분당 요금과 문자 메시지의 묶음 형식 판매로 인해 모바일 통화량은 계속 증가하고 있다. Fixed-mobile substitution이 오퍼레이터 전략의 핵심으로 자리 잡으면서 2004/2005년에 보인 통화량 증가는 앞으로 몇 년간 계속 될 것이다.

여러 유럽 시장에서는 모바일이 전체 통화량의 1/3 또는 더 적게 차지한다. 하지만, 우리는 이러한 통화량의 증가가 급격한 가격 인하를 대항할 수 없다고 생각한다. 그러므로 음성 ARPU는 서서히 줄어들 것이라고 예상된다. 최근 분기 때 T-Mobile 와 Orange에서 보였듯이, 음성 수익은 떨어질 것이다.

☞ 콘텐츠와 TV가 음성의 감퇴를 채워 줄 것인가?

3G가 나오기 전 시대에는 모바일 오퍼레이터들은 모바일 콘텐츠의 등

장으로 ARPU를 증가 시킬 수 있을 것이라고 생각했지만 이제 그렇지 않다는 것을 알게 되었다. 한국과 함께 일본은 세계에서 가장 개발되고 성공적인 모바일 시장을 가지고 있다고 한다. 하지만 일본에서도 모바일 콘텐츠 수익은 떨어지는 전체 APRU 수치를 막을 수는 없다. GSM의 세계에서는 모바일 오퍼레이터, 벤더, 핸드셋 제조사들은 엄청난 시간, 노력, 그리고 돈을 지난 10년 동안 새로운 콘텐츠 비즈니스에 쏟아 부었다.

☞ 새로운 전문 유행어

지난 10년 동안 모바일 오퍼레이터들은 새로운 기술과 애플리케이션을 기반으로 새로운 모바일 콘텐츠 비즈니스를 키우고자하는 희망이 가득했다. 지난 12에서 24개월 사이에 이들은 모바일 콘텐츠를 개발시키고 이익을 창출하기 위해 생각을 바꾸었다.

T-Mobile의 International CEO, Rene Obermann씨는, “저희는 UGC 시대를 바라보고 있습니다.” “모바일 음악과 TV는 큰 수익을 가져다주는 아이템들은 아니라고 생각합니다.”라고 하였다.

다른 오퍼레이터들은 모바일 TV를 통해 어떻게 수익을 올릴 것인가 잘 모름에도 불구하고 이러한 서비스에 완고한 입장을 보인다. 미래의 모바일 비즈니스 모델은 브로드밴드나 Google-기반 비즈니스 모델과 비슷해질 것이다. 오퍼레이터는 아마도 인터넷 접속에 대한 요금을 받고 광고와 클릭을 바탕으로 한 수익을 얻게 될 것이다.

모바일 통신 비즈니스에 대해 유일하게 확실한 것은, 중/상위 층 소득 국가들에서는 모바일 전화 소유는 기본적인 인간의 필요가 되었다는 것이다. 개발 도상 국가의 정부에서도 모바일 통신을 이용해 자신들의 경제를 개발시키는데 적극 이용하고 있다.

모바일 성숙 시장

- ☞ 50%가 넘는 가입 성장을 몇 년간 기록하다 2001년도부터는 글로벌 모바일 시장의 성장률은 떨어졌다. 2005년도 말, 22억6천만명 가입자에서 2006년도 말에는 27억명 가입자로 19.4% 증가하였고 2007년도에는 세계 인구의 절반인 30억명 가입자를 기록할 것이라고 예상한다. 하지만, 2008년에는 가입 성장률이 10%로 떨어지며 2011년에는 성장률이 연간 3.2% 정도 밖에 되지 않을 것이라고 예상한다.

- ☞ 멀티-SIM 소유 수치가 높은 시장에서는 ARPU를 이용하여 계산한 사용자 당 사용량의 관련성은 적다. 왜냐하면, ARPU는 사실상 사용자 당 평균 수익이 아니라 가입 신청 당 평균 수익을 나타내기 때문이다. 그러므로 사용자들이 자신들의 모바일 소비를 가입한 여러 네트워크로 분산함으로써 ARPU 수치는 희석된다. Fig2.1에서 이러한 수치를 보여준다.

Figure 2.1: Global subscribers vs. subscriptions (2006-2011)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total subscriptions (000s)	2,704,661	3,078,445	3,373,865	3,600,901	3,767,778	3,889,742
Total subscribers (000s)	2,098,612	2,381,058	2,604,303	2,774,553	2,898,080	2,985,957
Ratio	1.29	1.29	1.3	1.3	1.3	1.3
Total population (000s)	6,526,423	6,601,065	6,676,021	6,751,263	6,826,743	6,902,447
Subscription penetration (%)	41.44	46.64	50.54	53.34	55.19	56.35
Subscriber penetration (%)	32.16	36.07	39.01	41.10	42.45	43.26

Source: Informa Telecoms & Media

- ☞ 소비자들이 모바일 통신에 얼마나 많은 소비를 하는가에 대한 모바일 산업의 잘못된 ARPU 사용으로 시장을 비관적으로 바라보게 되고 지난 2년간 ARPU 수치가 떨어지고 있다고 발표하지만 이것은 오해를 불러일으키는 수치다.

▶ 서유럽

- ☞ 서유럽의 몇 개 시장에서는 수익 성장이 이미 멈춰 있는 현상을 보인다. 예를 들어, 독일 시장에서는 2006년 2분기에 총수익이 떨어지는 현상을 볼 수 있었다.
- ☞ 반면에 투자자들은 유럽의 주요 오퍼레이터들이 이루는 높은 판매 수익과 자금 운용에 익숙해져 있다. 사실적으로 그들도 장기적으로는 불경기가 찾아 올 것을 알고 있지만 높은 판매 수익을 요구하는 주주들의 압력은 계속 강력하게 존재할 것이다.
- ☞ 오퍼레이터들은 opex와 capex를 줄일 방법들을 찾을 것이다. 운영적 면에서는 Hutchinson 3G UK와 H3G Italia 처럼 네트워크 운영과 관리를 하청하는 현상이 보일 것이다. 또한 Vodafone, T-Mobile, 그리고 TeliaSonera에서처럼 직원 숫자가 줄어듦 현상을 예상한다.

▶ 3G 개발

- ☞ 거의 모든 서유럽의 모바일 오퍼레이터들이 자신들의 WCDMA 네트워크를 런치 한 것으로 보아, 3G가 소비자들 사이에서 인기가 높아졌음이 분명하다. 현재 서유럽에서는 Hutchison, Vodafone, Telecom Italia, 3개의 그룹들이 WCDMA를 이끌어가고 있다. 이것은 2006년 말, 3G 시장의 60%를 차지하였다.
- ☞ 2007년 말까지 서유럽의 3G 사용자는 1억1천2백만명으로 거의 두 배가 될 것이라고 예상한다. 아마도 이러한 성장의 배후에는 HSDPA 서비스가 존재할 것이다. 2006년도에 이미 3.5Mbps의 속도가 상업적으로 제공됨으로 브로드밴드 시장의 '가벼운 사용자' 부분을 움켜질 준비가 되었다.

▶ 북미주

- ☞ T-Mobile USA는 상업적으로 2007년 중반기에 시작하여 2008년 말에 완성 될 전국적인 WCDMA/HSDPA 네트워크에 US\$2.66 billion 을 투자할 것이다. Cingular Wireless 는 자신들의 cellular 와 PCS 스펙트럼을 통해 WCDMA/HSDPA를 제공할 것이며 2007년에는 최고 100개 시장에 3G 서비스를 제공할 것이라고 한다. Verizon Wireless는 북미주 최초로 상업적인 고속 무선 브로드밴드 네트워크를 런치하여 샌디에고와 워싱턴에 2003년 10월에 CDMA2000 1xEV-DO를 소개하였다. 또한, Sprint Nextel도 자신들의 1xEV-DO Power Vision 네트워크를 2007년 3분기때 2억2천만 명에게 제공하게 될 것이라고 한다.
- ☞ 미국 시장에 대한 WiMAX의 영향력은 궁극적으로 Sprint Nextel과 Craig McCaw's Clearwire의 서비스들에 의해 좌우될 것이다. 그들이 단순히 고속 브로드밴드 서비스만을 제공한다면 EV-DO와 HSPA 서비스와 경쟁하는 것 밖에 되지 않을 것이다. 하지만, 진정한 converged fixed-mobile 서비스를 제공하여 다른 독특한 제공물을 WiMAX를 통해 가져오거나 가격이 상당히 할인된 서비스를 제공한다면 다른 WiMAX를 사용하지 않는 오퍼레이터들을 압도하게 될 것이다.

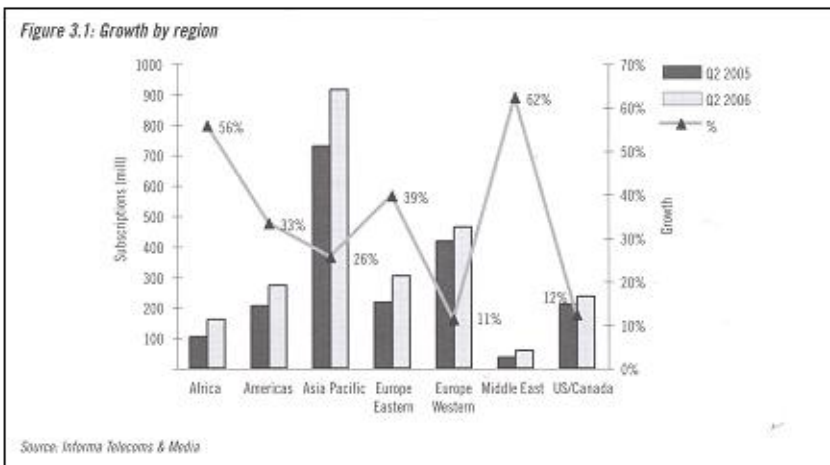
▶ 아시아 태평양

- ☞ 2006년 9월말에 NTT DoCoMo의 WCDMA 가입률이 일본 WCDMA 총판매량의 80%를 차지하였다. 2006년 3분기 끝날 무렵 3G 가입자는 2천9백만명을 웃돌았다. DoCoMo는 계속해서 일본 WCDMA 시장의 선두를 달리기 위해 새로운 모바일 기기들을 공개하여 왔다. 오퍼레이터는 또한 가족 할인 계획이나 고정요금 i-mode 패키지 서비스와 같은 여러 가지 가격 계획들을 실시했다.

- ☞ 한국의 가장 큰 2개위 오퍼레이터인 SK Telecom과 KTF도 WCDMA/HSDPA 2.1GHz를 선택하여 보다 낮은 가격의 핸드셋, 글로벌 로밍 제공과 더 빠른 속도의 HSDPA를 이용하여 모바일 인터넷 서비스 이용을 홍보하였다. 혁명적인 WiBro 런치에 KT의 엄청난 과대 광고와 함께 정부의 대량 재정적 후원에도 불구하고 소비자들은 매우 약한 반응을 보였다. 2006년 6월에 런치하였을 때도 KT와 SKT 가입자가 몇 백 명밖에 되지 않았다. 물론 통신 범위가 넓어지고 이 기술을 지지할 수 있는 기기들이 더 많아지면서 WiBro의 운명은 더 좋아질 것이라고는 하지만 한가지 큰 도전이 있다: 바로 주요 모바일 오퍼레이터들이 출시하는 HSPDA와의 경쟁이다.

모바일 개발 도상 시장

- ☞ 아프리카와 중동 지역은 2005년 2분기에서 2006년 2분기 사이에 가장 높은 가입률 성장을 기록하였다. Fig3.1에서와 같이 각각 66%와 65% 성장률이 있었다. 이 두 지역이 향후 5년간 전 세계에서 가장 높은 성장률을 보일 것이라고 예측한다.



- ☞ 하지만 이러한 지역의 성장은 핸드셋 가격으로 인해 방해 받는다. 핸드셋 수입의 높은 관세(카메룬과 DRC에서는 30%까지 올라간다)가 최종 소매 가격에 영향을 주며 결국 값비싼 핸드셋으로 만들어 버린다. 중고 핸드셋은 대략 US\$20-30에 팔리지만 낮은 수입 가정들에게는 그래도 비싼 가격이다.

▶ **중동과 아프리카**

- ☞ Vodacom, MTN, MTC, Etisalat, 그리고 Orascom과 같은 글로벌 기업들이 2005년에 시작된 아프리카와 중동 지역으로의 과감한 확장은 2006년에도 계속되었다. 특히 MTN은 아프가니스탄의 라이선스를 포함해 아프리카와 중동 9개 시장에 발판을 내렸다. 여러 기업매수를 통해 새로이 만들어지는 시장의 주요 기업들이 비교적 단기간에 여러 지역에 발판을 마련하였다.
- ☞ 아프리카에서는 특히 더 두드러졌는데, 이는 대부분의 주요 매수들이 멀티-시장 매수였기 때문이다. MTC의 Celtel 매수로 즉시 13개 시장에 대한 지배력을 가질 수 있었고 MTN의 최근 기업 매수는 그들의 발자취를 10개 시장으로 확장시킬 수 있었다. 중동과 아프리카 지역에서는 그들끼리의 싸움이지만 이런 지역 외에서는 서유럽의 주요 기업들과 거센 경쟁을 경험한다.

▶ **중앙 유럽과 동유럽**

- ☞ 2005년 2분기와 2006년 2분기 사이에 중앙과 동유럽 지역(CCE)은 3번째로 큰 가입자 성장률을 보여주었다. 많은 개개의 국가들은 아직 성장의 절정에 이르지 않았음에도 불구하고 전체 성장률은 안정 수준에 이르렀다. 2005년의 net addition은 9천만명이었지만 2006년도에는 6천만으로, 그리고 2011년까지 약 5백만으로 감퇴할 것으로 예상된다.

- ☞ 주된 시장들의 감소하는 성장률이 보이지만 몇 개 시장들은 아직 개발의 초기 단계에 있다. 2006년도 2분기 때는 CEE 지역의 반이 조금 안 되는 국가들의 50%도 안 되는 침투력을 보였다. Turkmenistan은 2.9%의 가장 낮은 침투력을 보였다. 이러한 낮은 침투력을 가진 시장들에는 아직 성장할 수 있는 잠재력을 가지고 있다.

▶ 중국

- ☞ 중국에서는 2006년 2분기 때 가입자가 4억1천1백만명을 기록하였다. 모바일 침투력은 4.8% 증가해 2006년 2분기를 끝으로 31.26%를 달성하였다. 향후 12-18 개월 사이에 wireless 성장은 대부분 지방에서 나타날 것이라고 한다. China Mobile의 net addition 의 50%는 침투률이 11.5% 되는 중앙 지역과 지방으로부터 왔으며 이 수치는 전국 평균이나 80% 침투률을 보이는 도시의 침투률보다 낮다.
- ☞ 2002년도부터 3G 라이선싱에 대한 문제가 계속 존재하였다. 진행 과정은 TD-SCDMA 시험 결과에 의해 결정될 것이다. 2006년 3월부터 China Mobile, China Telecom, China Netcom에서 시험 네트워크를 Xiamen, Baoding, Qingdao, Beijing, 그리고 Shanghai에 전개하였다.

▶ 인도

- ☞ 지난 12개월 동안 인도의 저렴한 핸드셋 모델들이 low-end 가입자들로부터 가입을 촉구해왔다. 이리함으로 2005년의 7천5백만 가입자에서 2006년 3분기 때는 1억1천6백만명으로 증가하였다.
- ☞ 이 시장은 대단한 경쟁률을 보이며 5개의 국내 오퍼레이터와 3개의 지역적 오퍼레이터들이 있다. 아직까지 침투률은 11%로 낮은 편이며 net addition 은 4백만을 웃돈다.

- ☞ Maxis와 Telekom Malaysia는 각각 Aircel과 Spice Communication의 지분을 획득하였고 인도 전체에 자신들의 발자국을 남기길 원한다. 시장 통합도 진전되고 있으며 Hutchison은 BPL Cellular와 Essar Spacetel을 매수하였다. 시장이 점차적으로 더욱 통합되면서 정부 소유의 MTNL과 IDEA에 초점이 맞춰질 것이다. 2006년 2분기 때는 최고 4개의 오퍼레이터(Reliance, Bharti, BSNL, Hutchison)가 전체 가입의 64%를 차지하였다.

