

CHAPTER

04

주요 글로벌 기업의 표준화 전략

제 1 절 세계 이동통신 시장 동향

I_ 시대의 화두는 개방

이동통신망 개방(Openness)이 이루어지면 많은 신규 사업자가 여러 형태로 이동통신 시장에 진입하게 되고, 그에 따라 현재 유선에서 대성공을 거둔 IT 기업들에게 많은 기회가 주어지게 될 것이다. 여러 가지 형태에는 주파수를 직접 취득하여 사업을 추진하거나, 주파수를 취득한 사업자가 다시 자신의 주파수를 재판매하고 이를 취득한 사업자의 진출, 물리적 이동통신망 구축 없이 신규 비즈니스 모델로 사업에 진출하는 MVNO(Mobile Virtual Network Operator) 등이 있다.

유선에서도 초기 용량이 부족할 때에는 망 사업자(Network Provider)가 서비스·콘텐츠 사업자 등을 겸하였지만, 점차로 초고속 광대역통신망이 구축되면서 여러 서비스를 수용하는 개방(Open) 정책을 추진하였고, 이를 기회로 삼아 많은 거대한 IT 기업이 탄생하게 되었다.

무선에서도 이와 마찬가지로 에어 인터페이스(Air-interface) 기술이 발전하여 속도 및 용량이 증

대되면 자연스레 오픈 정책을 수용하게 될 것으로 보인다. 향후 몇 년간 이동통신 업계는 개방화를 통해 수많은 신규 서비스들이 진입하여 치열한 각축전을 벌일 것이다. 이제 망 개방은 시대의 대세이다.

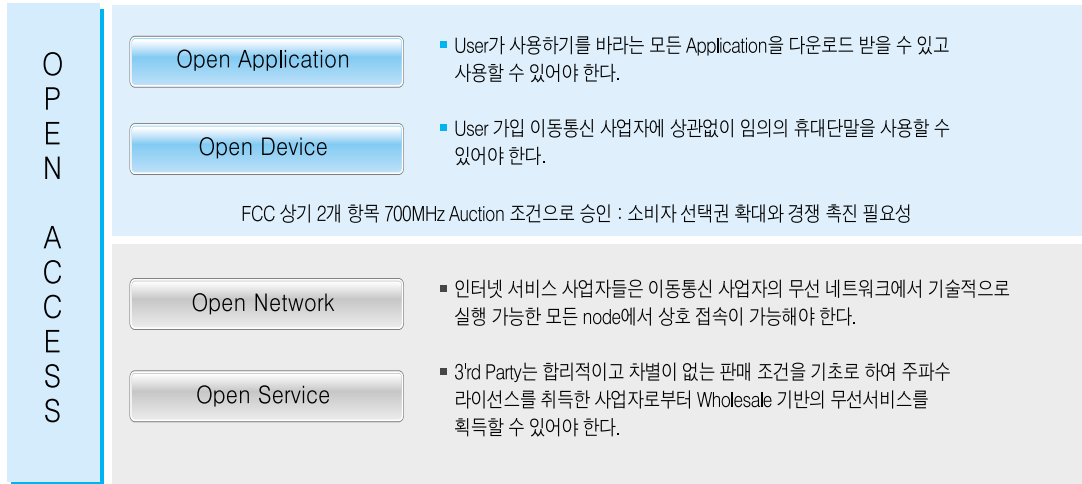
오픈(Open)은 그 단어의 의미가 매우 일반적이지만, 분야별로 사용되는 의미에 차이가 있다. 먼저 통신사업에서 말하는 오픈은 다음과 같다.

- 오픈 액세스(Open Access) : 사용자 입장에서 망, 서비스 등에 제한받지 않는 접근 보장을 의미
- 오픈 플랫폼(Open Platforms) : 오픈 액세스 실현을 위한 4가지 플랫폼, 즉 오픈 애플리케이션·디바이스·네트워크·서비스를 말함(그림 1 참조)

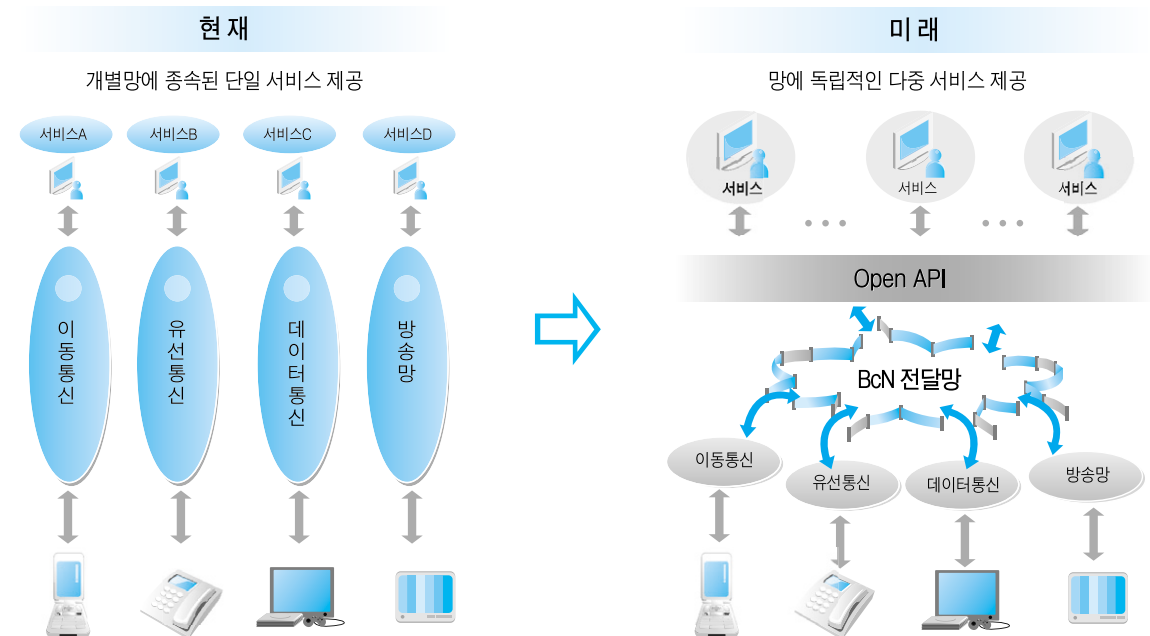
단말의 관점에서 보는 오픈의 의미는 다음과 같다.

- 오픈 플랫폼(Open Platform) : 단말기 제조사들의 여러 플랫폼 이식에 대한 오버헤드 감소 및 콘텐츠(Contents) 개발자의 불필요한 동일 콘텐츠에 대한 이중 플랫폼 개발을 지양하기 위해 시행되는 단말 플랫폼의 표준화
- 오픈 서비스 플랫폼(Open Service Platform) : Open API(Application Programming Interface)를 통한 서비스 플랫폼의 표준화

- Open API : 응용서비스 계층과 전달망 계층 사이의 표준화된 소스 코드 인터페이스를 말함
서비스 사업에서 말하는 오픈의 의미는 다음과 같다.
- 오픈 서비스(Open Service) : 다양한 서비스를 통신망 구조에 독립적으로 표준화된 API를 이용해 구현하는 서비스



〈그림 1〉 구글이 주장하는 700MHz 경매를 위한 오픈 조건



〈그림 2〉 미래의 오픈 서비스 개념도

II_ 이동통신 표준화 동향

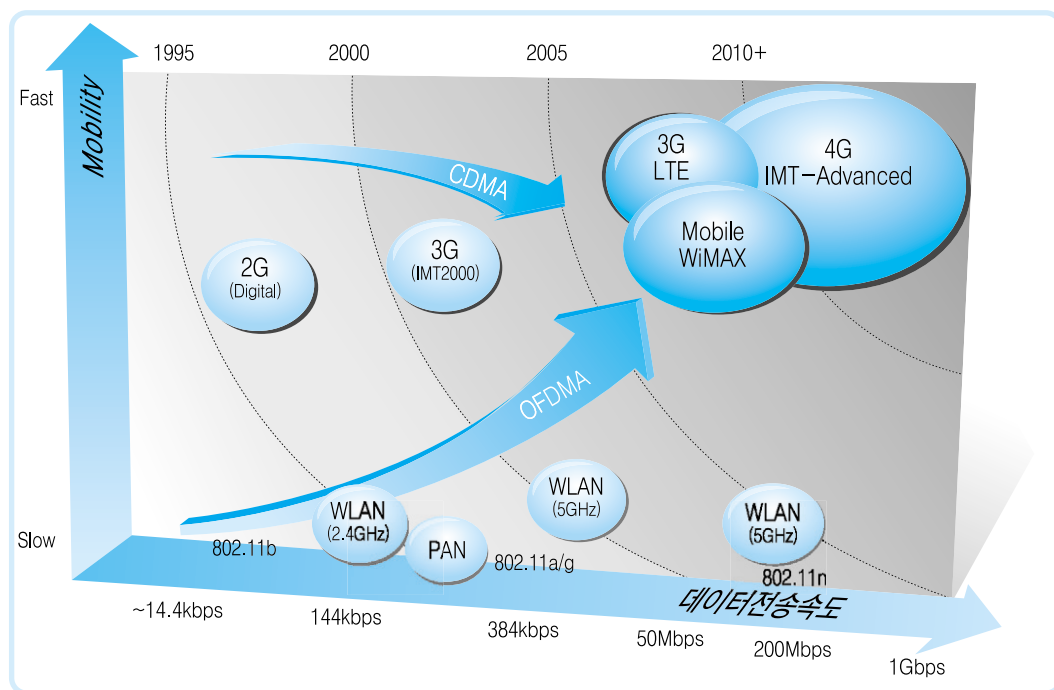
1. 무선접속기술 표준 동향

무선접속기술 표준은 기술 발전 로드맵을 쉽게 구할 수 있고, 누구나 이에 대해 큰 이익을 달지 않는다. 각각의 다른 기술로 발전되어 이동통신기술의 양대 산맥으로 군림해 왔던 3GPP, 3GPP2도 LTE(Long Term Evolution), UBM(Ultra Broadband Mobile) 등에서 이제는 MIMO(Multiple Input Multiple Output), OFDM(Orthogonal Frequency Division Multiplexing)를 채용한 기술의 진화를 공통적으로 이야기하고 있으며, 우리나라가 세계 최초로 상용화하고 국제표준화까지 성공한 모바일 와이맥스(Mobile-WiMAX)는 이미 이 기술을 포함하고 있다.

2. 응용기술 표준 동향

일반적으로 시장에서 성공하는 표준기술이 최후에 정리되고 스펙화되어 응용 표준으로 살아 남는다. 그러나 응용기술 표준은 무선접속기술 표준과는 달리 관련 스펙이 통신을 하는 데 있어 필수요소가 되지는 않는다. 오히려 소비자와 밀접한 관련을 가지는 기술이므로, 시장에서 대성공을 이룬 기술이 응용기술 표준은 물론 새로운 무선접속기술 표준을 창출하기도 한다.

향후 응용기술 표준은 업체간 동맹(Alliance) 등을 통해 세력을 확보한 업계 공통기술이 결국 새로운 표준으로 자리잡을 것이다. 세력 확보를 위해 앞선 아이디어로 시장에 진출하고자 하는 여러 업체들의 운명을 건 다툼이 더욱 치열해질 것이다.



〈그림 3〉 무선접속기술 표준화 로드맵

3. 플랫폼 개방화 동향

구글이 안드로이드의 무료 개방을 선언하면서 시작된 플랫폼 개방화는 분야별로 장단점이 다르게 나타날 것이다. 소비자들은 단말기나 서비스 가격이 저렴해져 혜택을 얻게 되고, 경쟁적으로 진입한 다양한 애플리케이션을 경험할 것이다. 단말제조사는 초기에는 각종 단말 내장 플랫폼을 무상 또는 저렴한 가격으로 공급받을 수 있어 제조 비용 절감 등의 혜택을 받을 수 있다. 그러나 현재의 PC 시장처럼 누구나 단말기를 제조할 수 있는 환경으로 전환되면 경쟁의 심화와 부가가치 창출의 하락이라는 난제를 가져다줄 것이다.

이동통신 사업자도 초기에는 단말기 조달비용을 절감할 수 있을 것으로 보이나, 시장이 커지면 콘텐츠·서비스 사업에서 주도권을 잃을 수 있다. 소프트웨어 업체는 시장에서 자신의 솔루션이 비용을 지불하고서라도 쓸 만큼 매력적인 것임을 입증해야 한다. 무상으로 제공되는 OS 및 SDK(Software Developer's Kit)만 살아남는 치킨 게임(Chicken Game)으로 이어질 가능성이 높다. 하지만 위기의

시장인 만큼 노하우를 통한 성공의 기회도 많아질 것이다.

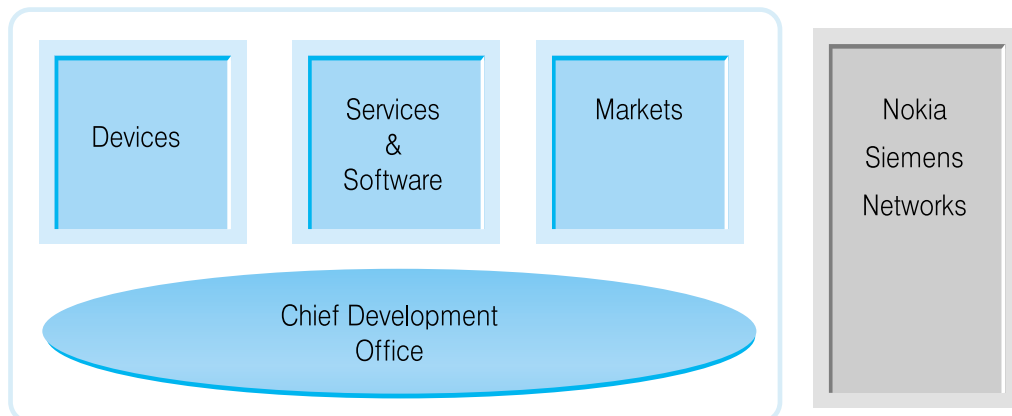
제 2 절 주요 글로벌 기업의 표준화 동향

I_ 노키아

1. 휴대단말기 시장 최강자의 변신

2008년 1월 1일, 2004년 이후 4년 만에 새로운 서비스 플랫폼 사업자(Provider)로 확장하기 위해 조직 개편을 단행하였다. 개편 이후 디바이스, 서비스·소프트웨어, 마켓의 3개 사업부로 나누었다. 서비스·소프트웨어의 확대 및 강화가 핵심이다.

- 디바이스(Devices) : 모바일 핸드셋 관련 사업부를 통합
- 서비스·소프트웨어(Services & software) : 노키



〈그림 4〉 노키아의 조직 개편(2008년 1월 1일 시행)

아(Nokia)가 모바일 인터넷 회사로 성장해 나가는 데 중추적인 역할을 담당할 부서로서, 온라인 콘텐츠와 광고(advertising)를 포함하는 컨슈머(consumer) 인터넷 사업을 담당. 엔터프라이즈 솔루션(Enterprise solution) 사업도 포함

- 마켓(Markets) : 공급체인(Supply chains), 판매와 마케팅 관할
- 최고발전기획실(Chief Development Office) : 회사 미래 전략 최적화 및 성장력 제고를 목적으로 전사 단위의 운영 지원 조직
- 노키아 · 지멘스 네트워크(Nokia-Siemens Network) : 별도의 독립 조직으로 운영되며, 향후 각사 간 기업문화 차이 등의 갈등 요소를 극복하는 데 기여할 것임

(1) 노키아의 조직 개편 목표

노키아는 디바이스 · 플랫폼 · 콘텐츠를 아우르는 전방위사업 경쟁력을 확보하기 위해 조직 개편을 단행하였다. 성장 정체에 도달한 휴대폰 제조사의 역할에서 벗어나 휴대폰과 PC 등을 망라한 유무선 통신 전 영역에서 끊임 없는 사용자 경험을 제공하고, 총체적인 컨트롤을 확보하려는 노력의 일환이다. 소프트웨어와 플랫폼이 차세대 동력임을 자각하고 해당 역량을 강화하기 위해 조직 개편 및 전략적 제휴, 과감한 M&A를 진행한 다. 세부 내용은 다음과 같다.

- 모바일 엔터테인먼트 서비스에 대한 프로파일 확대 및 강화 : 통합 멀티미디어 사이트 Ovi를 자사의 모든 서비스 창구로 구축
 - 음악 다운로드 서비스 ‘Music Store’, 모바일 게임 ‘N-Gage’, UCC 공유사이트 ‘Mosh’, 사진 공유 · SNS(Social Networking

Service) ‘Twango’, 매핑(Mapping) 서비스 ‘Nokia Maps’, 모바일 e러닝(e-Learning) ‘Mobiledu’ 등을 운영

- 장기적으로 애플의 iTunes 킬러를 목표로 추진
- 모바일 애드(Mobile Ad.) 사업 추진 : 노키아 애드 서비스(Nokia Ad Service), 노키아 광고 커넥터(Nokia Advertising Connector)로 모바일 광고시장 진출 선언(2007. 3)
 - Nokia Ad Service : 광고업체를 위한 종합 관리 서비스(Total Management Service)
 - Nokia Advertising Connector : 광고업체에게 이용자 단말에 적절한 광고 선택 지원 등

(2) 노키아의 모바일 비즈니스 전략

노키아의 모바일 비즈니스(Mobile Biz.) 전략은 크게 두 가지로 설명할 수 있다(그림 5 참조).

첫째, PC의 인터넷 경험을 그대로 모바일로 옮겨오는 전략으로 롱테일 비즈(Long-tail Biz.)를 통해 시장에서 성공한 IT 기업들의 사례를 그대로 무선에 접목시키고자 한다.

둘째, 노키아는 서비스 플랫폼 플레이어의 역할 확대를 모색하지만 아직까지는 이동통신 사업자와의 관계 역시 중요하다. 그러므로 현재 노키아가 가지고 있는 시장 장악력을 십분 활용하여 텔코(Telco)와 IT 기업의 중재자 역할에서 나오는 비즈니스와 유무선 통합 신규 시장에서 파생되는 새로운 비즈니스에서 주도권을 가지려고 한다.

세부 전략으로 노키아는 직접 고객대응 전략을 추진하고 있는데 다음과 같다.

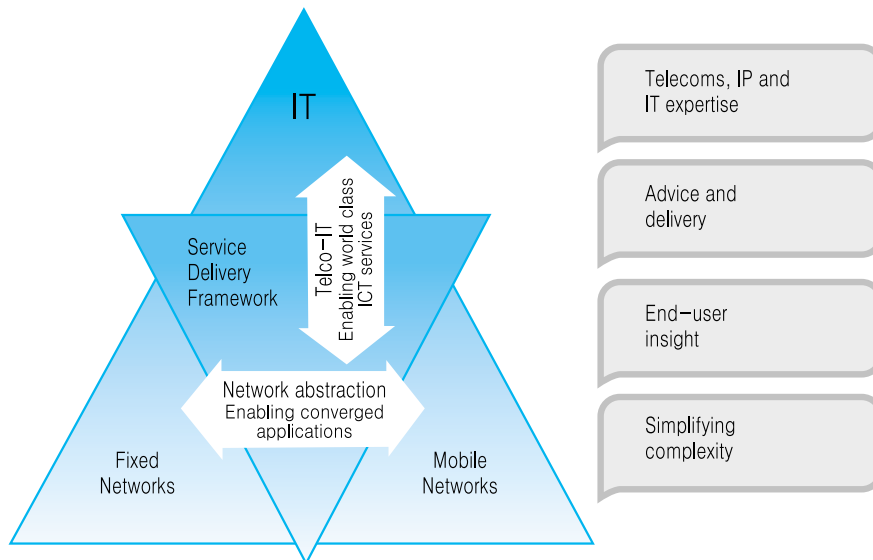
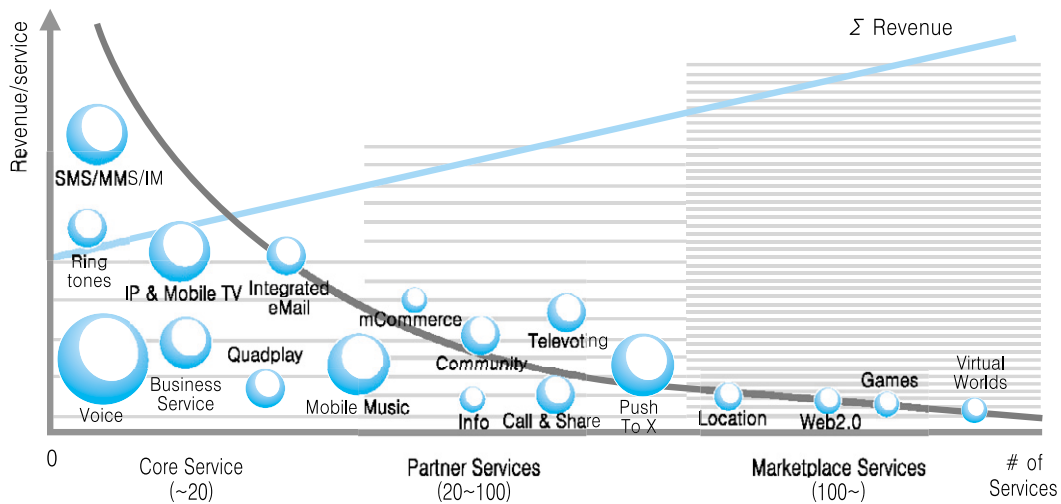
- Ovi 확대 강화, 개인화 툴 제공 등으로 고객에

게 더 많은 선택권 부여

- 애플의 iPhone 성공에 따라 iTunes와 같은 개방서비스 정책을 추구
- 사용자 개성을 반영한 개인화 플랫폼을 제공(Mobile Widget 등)

- 서비스 개방, 디바이스 개방, 크로스 플랫폼(Cross-Platform) 지원

- 특정 사업자나 단말로 사용자를 제한하지 않는 서비스, 플랫폼 개방
- 언로크드 폰(Unlocked Phone) 사업 강화 : 직접 단말 판매 채널 확대
- FCC의 오픈 액세스 정책 지지 : 오픈 디바이스 및 오픈 애플리케이션으로 소비자 선택권과 기술혁신 도모



▶ 자료 : Nokia, World2007.

〈그림 5〉 모바일 비즈니스에 대한 노키아의 비전



2. 주요 기술 및 사업 동향

(1) SW, HW 플랫폼 개발

- SW 플랫폼 : 자체 OS, Symbian OS
- HW 플랫폼 : 베이스밴드(Baseband), RF, PM, AP
 - 표준화된 플랫폼 개발 체제를 실현해 신 기종 개발 기간과 비용을 절감
 - 매출액 대비 연구개발비 비율 감소효과 (2004년 12.9%, 2006년 9.5%)
 - 단말기 기종 수 증대효과(2004년 35여 종, 2006년 60여 종)

(2) 모바일용 인터넷 응용 분야

“Embrace the internet(인터넷 껴안기)”을 모토로 하여 PC로 할 수 있는 모든 기능을 향후 모바일 기기로 할 수 있도록 하는 연구를 장기적으로 진행한다.

- 콘택트 브라우저 플러그인(Contacts Browser Plugin) : 모바일과 데스크톱 웹의 결합 가능성을 보여주기 위한 애플리케이션을 연구
- 모바일뉴스(MobileNews) : 모바일폰을 이용하여 실시간으로 개인이 좋아하는 뉴스나 정보를 읽거나 브라우징할 수 있는 기술을 연구 중
- 라이프블로그(LifeBlog) : 단말에 멀티미디어 콘텐츠 기능 강화 및 모바일 웹서비스와 연계할 수 있는 기술을 연구 중
- MARA(Mobile Augmented Reality Applications) : 노키아가 휴대전화에 GPS 센서, 가속도계, 나침반을 추가로 부착하여 주변 환경 정보를 입수, 이를 실시간으로 휴대전화 디스플레이

레이로 볼 수 있도록 하는 증강현실 애플리케이션을 연구 중

- 모바일 기기를 이용한 헬스케어 솔루션에 대한 연구를 진행
 - 웰니스 다이어리(Wellness Diary) : 매일 건강과 관련된 인자들을 모니터링하고 추천하는 모바일 응용 분야 연구
 - 모바일 메디컬 텔레프레전스(Mobile Medical Tele presence) : 모바일 오디오·비디오를 통해서 환자와 병원 사이를 연결시켜 주는 응용 분야 연구

3. 향후 전망

아직까지 Ovi는 노키아가 시장 장악력을 이용하여 제공할 수 있는 모든 것을 모아 놓았지만 특이한 것이 없다. C-P-T 수직통합 모델의 선도자인 애플만큼 독특한 사용자 경험 창출이 부족하기 때문이다. 조변석개하는 인터넷 비즈니스 특성을 어떻게 잘 간파한 진화하는 서비스, 다양한 콘텐츠의 확보 및 새롭고 쓰고 싶은 서비스를 제공해야 Ovi가 성공할 수 있을 것이다. Ovi의 성공 여부가 노키아의 향후 미래를 결정지을 것이다.

노키아는 표준화에 적극적인 기업이다. 표준을 통해 자사 기술 확산 전략을 지속할 것이며, 시대 트렌드를 반영하는 멀티미디어, 서비스, 플랫폼 분야에서 동맹(Alliance)을 통한 우군 확보 및 신규 표준을 주도할 것으로 전망된다.

II_ 에릭슨

1. 네트워크 진화와 멀티미디어 플랫폼에 집중

(1) 미래에 대비한 조직 개편

현재의 통신(Telecom) 시장 트렌드인 고객들의 멀티미디어 서비스 요구 및 성장의 가속화, 이동과 고정 오퍼레이터들의 광대역 진화 움직임을 반영한 조직 개편을 단행하였다. 네트워크 분야에서 기존 리더십을 강화하려는 전략의 일환이다. 네트워크, 글로벌 서비스, 멀티미디어의 3가지의 중요 비즈니스 단위(3 key business units)로 조직을 정비하였다. 특히 멀티미디어 분야에 집중, 기술인력 강화로 시장 트렌드에 민감하게 대응하고 있다.

1) 조직 변화의 계기와 목표

- 통신에 대한 에릭슨(Ericsson)의 전망
 - Communication for all
 - Broadband everywhere
 - Internet goes mobile
- 시장 변화에 대한 인식
 - Triple play : voice, data and entertainment 강화
 - 인터넷, 사무실, TV의 모바일화 추세
 - Convergence driving the market
 - IPTV and Internet key traffic drivers
 - Fixed operators/technology growing in importance
 - Multimedia a business enabler
 - Does to telecom what Windows does to the PC

- 2010년, 전체 모바일 데이터가 음성을 추월할 것으로 예상
- 2011년, IPTV 가입자 5,000만 명 이상 예상
 - 에릭슨의 주요 기술이 반영된 IMS(IP Multimedia Subsystem)를 기반으로 하는 IPTV 확산에 진력하고 있음
 - Open IPTV포럼을 통해 IMS 기반의 IPTV 시장 창출을 도모하고 있음

2) 조직 변화의 목표

- IP망을 컨버전스하는 차세대 네트워크의 리더
- 주요 미래 트래픽 드라이버(traffic driver)인 멀티미디어의 리더
- 모바일 네트워크, 서비스 및 전송에서 선도적 위치 유지
- IP망과 멀티미디어 기술 연구 강화
- 가입자들의 다양한 멀티미디어 애플리케이션을 충족시키기 위해 소프트웨어, IMS, 광 및 극초단파 전송 솔루션(optical and microwave transport solution)을 통한 All-IP 네트워크를 구현
- 모바일 환경에서 멀티미디어 콘텐츠 제공 노력
- IMS(IP Multimedia Subsystem) 서비스 구현(다수의 장비로 같은 콘텐츠와 서비스를 액세스하게 할 수 있는 시스템)을 위한 선도업체
- 완벽한 종단간(end-to-end) 솔루션 제공이 최고의 목표

(2) 비전 및 전략

에릭슨의 비전은 “Prime driver in an all-

communicating world”이다. 모든 사람들이 언제 어디서나 아이디어와 정보가 공유되는 음성, 데이터, 이미지, 그리고 비디오를 사용할 수 있게 하는 것이다.

장기간 성장과 단기간 이익의 균형을 유지하는 전략을 구사한다. <그림 6>의 각 세부 분야 관련 선두업체들의 전략적 인수를 통해 유기적 성장을 모색하고, 앞으로의 시장에서는 IPTV와 인터넷이 중요 트래픽 드라이버가 될 것으로 판단해 모바일 네트워크 기술에 중점적으로 투자한다. 광대역 액세스, 코어망(Converged Network), 그리고 서비스 계층과 멀티미디어에 전략적으로 투자한다.

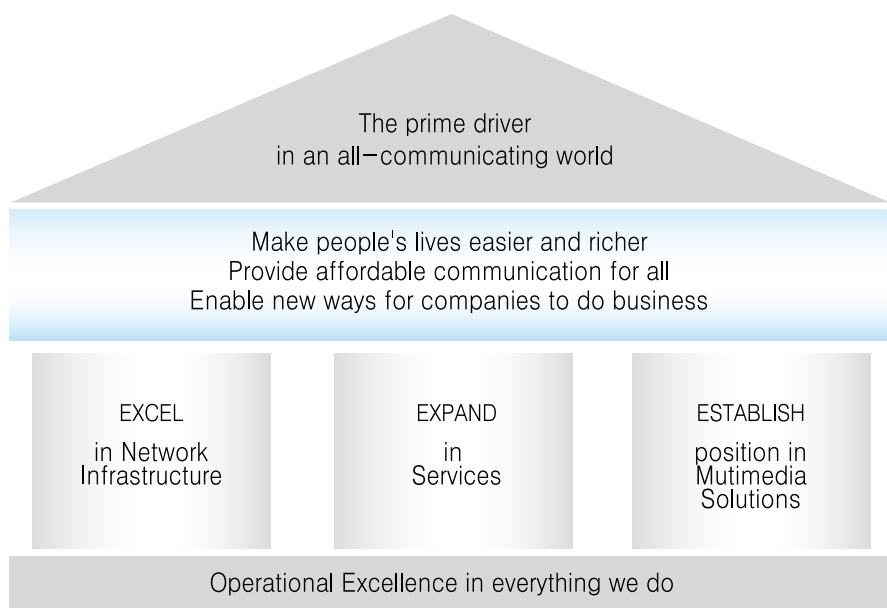
에릭슨의 미래 설계는 통신 인프라의 안전한 리더십 유지, 새로운 비즈니스를 위한 올바른 환경 구축, 인터넷의 모바일화를 위한 새로운 출구 개척, 이를 강화하기 위해 멀티미디어와 IP 기술 위주의 R&D를 구축하는 것이다.

2. 주요 기술 및 사업 동향

(1) 에릭슨의 연구개발 사업의 주안점

기존의 통신 구조를 강화하여 시스템 시장의 위치를 확고히 유지하면서 고객이 요구하는 광대역 서비스를 제공하기 위한 새로운 형태의 All-IP 네트워크 환경 구축이 목표이다. 세부 내용은 다음과 같다.

- All-IP 환경 구축 : 소프트스위치, IMS, 광 및 극초단파 전송 솔루션 제공
 - 에릭슨이 추구하는 역할의 확대 영역
- 소비자에 대한 최고의 인터그레이터(prime integrator) 및 서비스 관리 파트너의 역할 증대
- 컨설팅, 네트워크 롤아웃(rollout), 시스템통합(systems integration), 서비스 관리, 교육 및 지원에서 국가경쟁력 및 글로벌 전문성 확보
- 다양한 장비에서 초고속 모바일 인터넷을 지원할 수 있도록 제품군을 강화



<그림 6> 에릭슨의 조직과 비전

- 사용자가 네트워크나 단말에 구애받지 않고 자유롭게 멀티미디어 콘텐츠를 이용할 수 있도록 IMS(IP Multimedia Subsystem) 플랫폼 표준화 강화

(2) R&D 영역

에릭슨의 연구개발 영역을 분류해 보면 다음과 같다.

- 서비스 계층 기술 : P2P 통신, 콘텐츠 액세스, M2M 서비스, 네트워크 제어 서비스, 서비스 인터페이스, 터미널 소프트웨어 환경, 요금 (Charging), 서비스와 유저 관리 등과 같은 서비스 및 이네이블(enable)을 위한 솔루션과 기술을 개발
- 멀티미디어 기술
 - 멀티미디어 서비스용 신기술 개발
 - 미디어 압축(Compression) 기술 : 스피치

(Speech) 오디오 · 비디오, 이미지 코딩

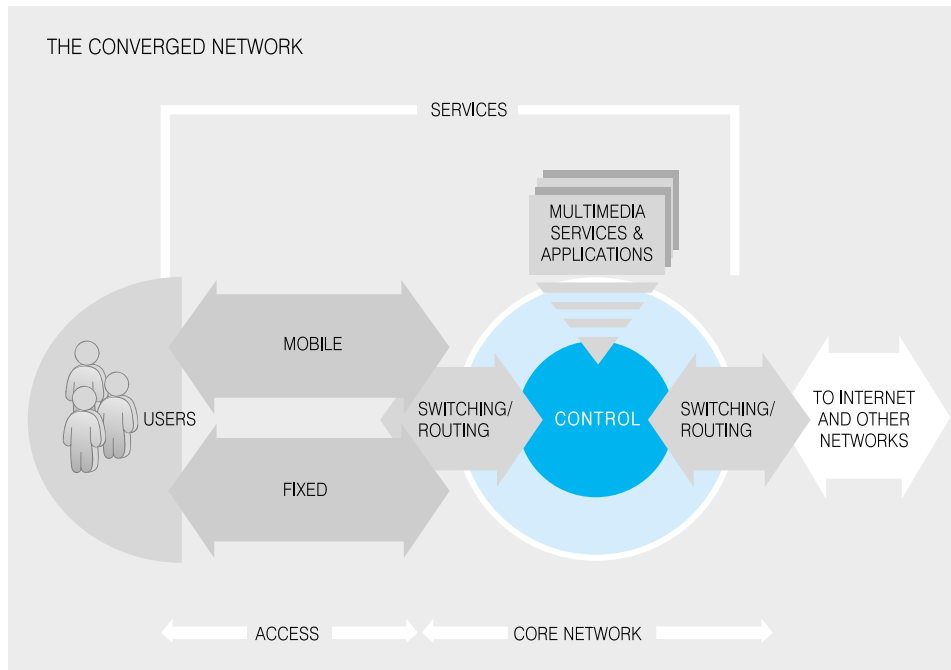
- 미디어 프로세싱(Processing) 기술 : 3D 오디오 · 그래픽, 이미지 프로세싱
- 통신(VoIP 등) 및 콘텐츠 서비스(모바일TV, IPTV 등)용 미디어 전송 프로토콜

• IP망

- 신규 네트워크 시스템, 컨셉트, 아키텍처 개발
- 네트워크 보안, 센서 네트워크, 미래 인터넷 네트워크, 네트워크 관리의 4개 부문에 포커스
- 3GPP 코어 네트워크와 네트워크 컨버전스 개발
- ETSI, 3GPP, OMA, IETF 등 국제표준화기구들과 협력

• 광대역 액세스와 전송 네트워크

- 무선 액세스 기술(Radio Access Tech), 향상된



〈그림 7〉 에릭슨이 지향하는 커버리지 네트워크

- (advanced) 수신안테나 시스템, 무선파 전달(radio wave propagation) 등 무선통신 관련 기술
- 2G와 3G, beyond 3G(4G)의 표준화 작업 참여 및 주도
- 멀티안테나 솔루션을 포함한 수신 트랜스미터(receiver/transmitter) 알고리즘
- 다중액세스 기술, 변조(modulation), MIMO 솔루션, 향상된(advanced) 안테나 디자인, 채널 코딩 등
- 무선 액세스 기술과 신호처리(Signal Processing)
 - 네트워크 아키텍처 및 토폴로지스(topologies), 에지(edge) 기능, 유무선 컨버전스, 광섬유 · DSL · 마이크로웨이브의 기초 기술 등을 포함한 고속 네트워크 접속기술
 - HDTV 전송과 같은 종단간(end-to-end) 시스템 및 서비스 솔루션
- 무선 액세스망
 - 무선 네트워크 알고리즘, 무선 프로토콜, 무선 액세스 네트워크 아키텍처 및 시스템 컨셉트
 - 진화한 무선망(Radio Network Evolution), 간단한 무선망의 운영(Simplified Radio Network Operation)

3. All-IP망에서 시장지배력 확대를 추구하는 에릭슨

에릭슨은 시장의 주요 지배자인 통신사업자, IT, 콘텐츠 공급자들의 협조와 중재를 통해 신규 시장 창출을 주도하고, 장비업체로서 그 과실을 선점하는 전략을 취하는 것으로 보인다. 따라서

기존의 통신 구조를 강화하여 시스템 시장의 위치를 확고히 유지하면서 새로운 형태의 All-IP 네트워크 환경 구축을 목표로 한다.

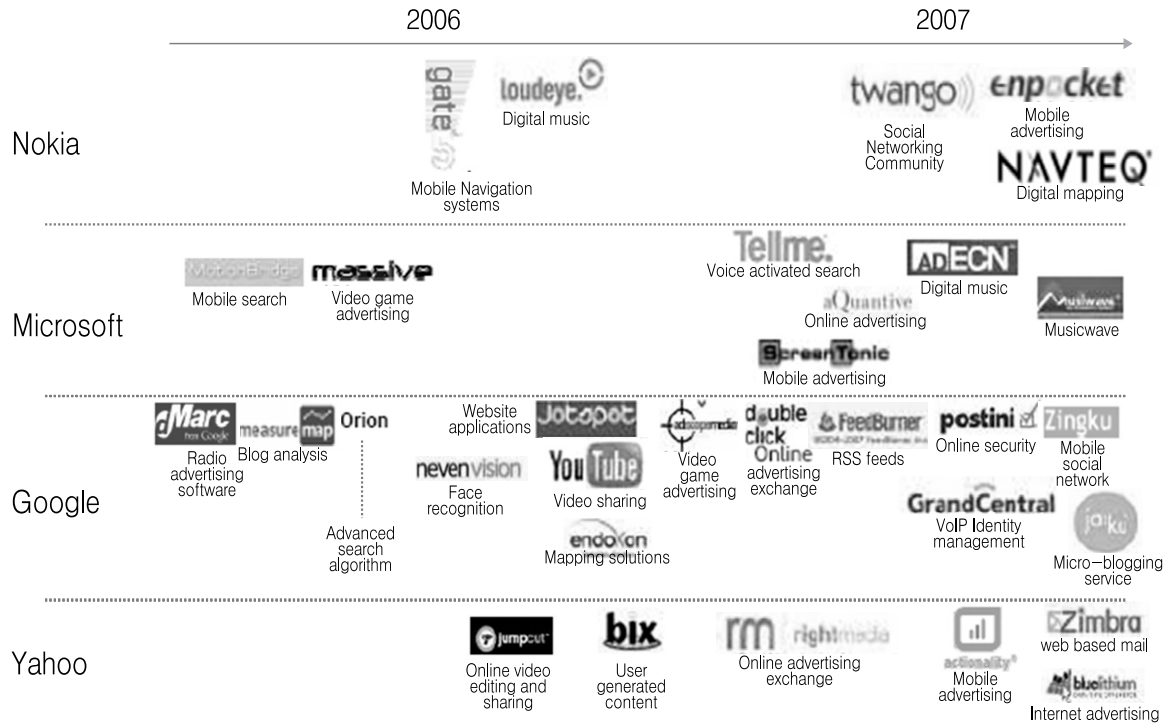
한편 네트워크나 단말에 구매받지 않고 자유롭게 멀티미디어 콘텐츠를 이용할 수 있도록 IMS 플랫폼을 제공 및 이를 통한 인터넷이나 IPTV의 모바일화에 적극 대응하고 있으며, 미래형 네트워크 시장에서 시장지배력을 확대하기 위해 고객의 요구사항에 부합하는 종단간(End-to-end) 솔루션 제공으로 자신의 독보적 위치를 공고히 하고 있다.

III_ 보다폰

향후 통신사업자들은 자체 네트워크를 보유했다는 점에서 시장에서 일정 부분 유리한 고지를 유지할 수도 있을 것이다. 하지만 참신하고 매력적인 결합상품을 만들어내고 있는 비통신사업자들과의 경쟁에서 자체 네트워크의 보유에 따른 장점은 점점 큰 효과를 발휘하기 어려울 것으로 전망된다.

현재와 같이 기존의 사업 패러다임이 변하는 시점에서 통신사업자들이 승리하기 위해서는 고객의 요구를 잘 이해하고, 사용자 편의를 개선하여 고객에게 선택권을 다양하게 제공하는 것이 필요하다. 급한 마음에 고객이 요구하지 않는 과도한 기술적 차별화를 도모하는 기업은 실패할 것이다.

가트너는 통신사업자가 새로운 사업자들에게 맞서 2012년까지 경쟁력을 유지할 수 있는 비즈니스 모델로 다음 세 가지를 제시했다.



▶ 자료 : Vodafone, Internet Service in the Mobile Space

〈그림 8〉 M&A를 통해 이동통신 시장으로 신규 진입하는 새로운 경쟁자들

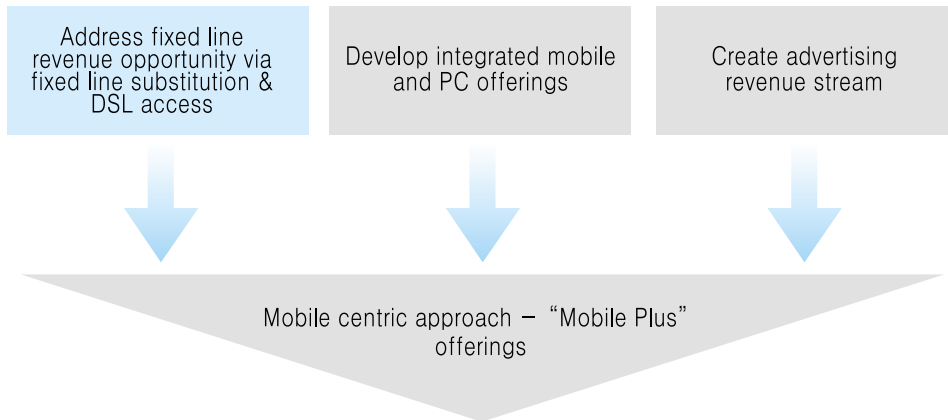
첫째, 콘텐츠 혁신자(Innovator)로서 미디어 시장에 진입한다. 독자적으로 콘텐츠를 생산·보유하고, 배타적인 콘텐츠를 통해 경쟁자와 차별화한다. 콘텐츠 확보에만 초점이 맞춰져 있어 고객 체험(experience) 개선에 신경을 쓰지 못할 위험성이 있다.

둘째, 콘텐츠 집합자(Aggregator)이다. 콘텐츠 혁신자와는 달리 콘텐츠 개발을 하지 않으나, 콘텐츠 자원이나 패키징이 주요 사업이다. 콘텐츠 집합은 콘텐츠의 위치, 기획, 과금(Billing), 광고 삽입, 고객관리 등을 주로 담당하게 되며, 콘텐츠 소유자·생산자·공급자 등과 파트너십이나 합작사 설립 등을 통해 비즈니스를 수립할 수 있다.

셋째, 비트 파이프(Bit Pipe) 사업자이다. 순수하

게 접속을 기반으로 하는 사업모델이며, 매출과 수익은 낮으나 안정적인 사업모델을 구축할 수 있다. 콘텐츠나 서비스보다는 운영의 우수성에 초점을 맞추는 것이 특징이다. 이 사업모델은 잘못된 결정으로 자금이 많이 들어가는 네트워크 시설 투자가 벌어질 수 있다는 것이 단점이다.

현재 월드가든(Walled-Garden) 서비스를 통해 독점적 시장 지위를 영위해 가던 이동통신 시장에서도 여러 가지 신규 비즈니스 모델을 가지고 진입하는 새로운 경쟁자들이 늘어가고 있다. 이에 대한 보다폰(Vodafone) 등 기존 이동통신 사업자의 대응은 기존 시장 지위를 이용한 전략적 제휴 및 독특한 경험의 제공과 함께 새로이 진입한 신규 사업자에게 옮겨가지 않아도 될 만큼의 충분한 시



〈그림 9〉 | 보다폰의 모바일 플러스 전략

대 요구사항을 반영하는 서비스의 제공으로 요약할 수 있다.

이러한 변화에 대응하기 위해 최근 보다폰이 내놓은 기본 전략은 다음과 같으며, 보다폰이 추구하고 있는 모바일 플러스 전략은 〈그림 9〉와 같다.

- Unique Experience around People(사람들 주위의 유일한 경험)
- Integrate identities and social networks(신분 증명과 소셜 네트워크 통합)
- Store everything in network not device(네트워크 장치에 모든 것을 저장)
- Evolve new communication abilities(진화된 새로운 통신 능력)

IV_ 구글

온라인 검색 및 광고 시장의 절대 강자가 온라인에서 이동통신 사업까지 확장을 시도하며 변화를 이끌고 있다. 시장은 구글(Google)의 다음 행보에 주목하고 있다. 구글의 새로운 시도가 이동통신 시장에 안착할 수 있을지 최근 동향을 알아본다.

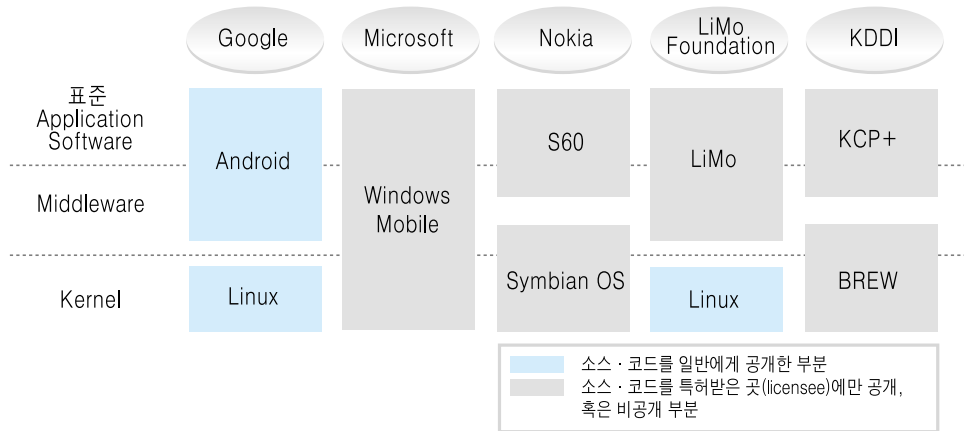
1. 안드로이드로 모바일 OS 시장 진출

구글은 2005년 8월 모바일 OS 개발 벤처인 안드로이드(Android)사를 인수하였다. 구글은 당시 안드로이드의 우수한 개발 인력을 토대로 모바일 진출 전략을 내부적으로 조용히, 그리고 차근차근 진행해 왔다. 2007년 11월 공개한 안드로이드 플랫폼은 그동안 노력의 결과로서, 전통적으로 폐쇄적인 휴대폰 개발·서비스 환경의 개방을 시도하는 점에서 시장에 큰 영향을 미쳤다.

소스 공개 및 무료 소프트웨어를 제공하여 개발비용을 줄이고, 이를 기반으로 새로운 이동통신 사업을 모색하는 기업 및 제3의(3rd party) 개발사 참여를 유도하며, 인터넷 사용에 최적화된 포터블 기기 개발을 지원한다. 또한 풀리 파워드(Fully powered) 웹브라우저를 제공하고, 온라인 오디오·비디오·게임 소셜 네트워크 등 다양한 Web 2.0 응용 소프트웨어 개발을 지원한다.

2. 안드로이드 플랫폼이 시장에 미치는 영향

모바일 생태계(Ecosystem) 및 사업모델을 변화



▶ 자료 : Nikkei 특집, 안드로이드(Android)의 야망

〈그림 10〉 대표적인 모바일 소프트웨어 플랫폼

시키고 있다. 현재의 모바일 시장은 이동통신 사업자가 모든 서비스와 콘텐츠를 관리하는 Walled-Garden 형태로 단말업체나 애플리케이션 개발자, 콘텐츠 제공업체가 소비자와 직접 거래하거나 수익을 내기 어려운 구조이며, 신규 사업자의 진입이 원천적으로 봉쇄되어 있다.

절대 강자가 없는 모바일 애플리케이션 플랫폼 시장에서 치열한 다툼이 예상된다. 심비안(Symbian), 윈도 모바일(Windows Mobile), 팜(Palm), 블랙베리(BlackBerry) 등으로 세분화되어 경쟁하고 있으나 중복적인 낭비가 크고, 아직 초기 시장이기 때문에 절대 표준이나 강자가 없다. 구글은 표준화된 플랫폼과 개발비용 절감이라는 미끼로 전통적인 틀(Walled Garden)을 깨고 자사의 맞춤형 광고시장을 확대할 수 있는 에코시스템(Eco-System) 구축을 시도하고 있다.

그리고 온라인·모바일을 아우르는 통합 인터넷 사업 장악을 목표로 이미 모바일과 유선 컴퓨팅의 경계가 모호해지고 있으며, 구글은 궁극적으로 모든 기기의 스크린을 장악할 의도를 가지고 있다.

3. 안드로이드 전략 전망

안드로이드가 시장에 정착하려면 시간이 필요하다. 안드로이드 플랫폼을 채택한 기기는 2008년 하반기 이후에야 등장하므로 2009년부터가 시적인 성과를 기대할 수 있다. 휴대단말 업체들은 전략상 다양한 플랫폼을 장착 중이어서 OHA 참여 업체라 하여도 기존의 비즈니스 관계를 청산하고 안드로이드에 전력할 수는 없다. HTC는 MS 윈도 모바일의 주요 파트너 업체이다. 모토로라는 방만한 모바일 OS 정책을 수정하여 선택과 집중에 노력하고 있다. 예를 들면 비즈니스 폰에 윈도 모바일, 멀티미디어 특화 단말기에는 오픈 플랫폼(Linux/Java)을 선호한다.

장기적인 성공 여부는 구글의 추진력과 시장 장악력이 좌우할 전망이다. 하드웨어 및 소프트웨어 파트너들과 긴밀하게 협력하여 총체적으로 향상된 사용자 경험을 제공해야 한다. 완성된 모바일 OS를 지원하기 위해 장기적인 투자와 지속적인 지원(follow-up)이 뒷받침되어야 한다. 과거에도



공동개발 플랫폼을 만들려는 유사한 노력이 있었으나 결국 업체들 간의 전략과 이해가 상충하여 성공을 거둔 케이스를 찾아보기 힘들다.

또한 단순히 개방형 OS만으로는 외부 개발자들의 참여에 의해 iPhone 같은 사용자에게 새로운 경험을 가져다주는 효과를 기대하기는 어렵다. 웹 시장에서 강력한 영향력을 행사하는 구글의 지원이 계속 이어지고, 우수한 플랫폼이 개발된다면 모바일 OS 시장을 근본적으로 변화시킬 것으로 예상된다.

윈도 모바일과 심비안 등의 점유율 손실이 예상되기도 한다. 단 하드웨어·소프트웨어 통합시

스템을 제공하는 RIM이나 애플에 미치는 영향은 미미할 것이다. OS만으로는 강력한 통합시스템 솔루션과 경쟁하기 어렵다.

안드로이드 활성화를 위해 모바일 업계 전반의 주요 업체들과 협력을 체결한 것이 오히려 발목을 잡을 수도 있다. OHA를 통해 모바일 애플리케이션 개발 환경을 개선하고 새로운 비즈니스 모델 및 에코시스템을 위한 실험의 장이 마련되었으나, 이러한 노력이 성공을 거두려면 파트너 업체들 간의 이해관계 극복과 지속적인 후속 조치가 더욱 중요할 것으로 판단된다.