

2008년 전자산업 5대 관전 포인트

전자전략그룹 julie@lgeri.com

- I. 본격화되는 콘텐츠 확보 경쟁
- II. 진검 승부 펼쳐지는 신흥시장
- III. 고객 중심의 신기술, 신사업
- IV. 시장을 교란시키는 전문화 기업
- V. 전자산업의 블루오션 트렌드

2008년 세계 전자산업 경기는 미국 서브 프라임 사태로 인한 소비 위축, 고유가/원자재가, 환율 불안 등 많은 리스크 요인을 안고 있다. 디지털화 가속으로 인한 제품 차별화의 한계 및 경쟁 격화로 인한 전반적인 수익성 악화가 지속되고 있는 상황인 만큼, 전자산업계가 난관을 극복하고 새로운 돌파구를 마련할 수 있을지가 관심사다. 올 한해 전자기업들이 관심을 갖고 지켜보아야 할 핵심 이슈 5가지를 짚어보았다. 첫째, 네트워크 사업자들이 무선망을 개방함에 따라 모바일 기기 분야에서 콘텐츠의 중요성이 더욱 커지고, 차별화된 콘텐츠를 제공하는 기업들이 선전할 것으로 예상된다. 둘째, 주요 선진 시장에서 디지털 제품의 침투율이 어느 정도 포화되면서 신흥 시장의 중요성은 그 어느 때보다 높아지고 있으며, 이러한 추세는 북경 올림픽 특수 등으로 더욱 가속될 것이다. 셋째, 기술의 오버슈팅이 최근 이슈화되면서 기술 전략을 고객 니즈와 정렬하려는 노력이 중요해지고 있으며, 신기술/신제품 측면에서는 에너지와 환경 친화적인 제품 시장의 본격적인 상륙이 기대된다. 넷째, 특정 기능에 집중하는 전문화 기업이 전통 강자들 중심의 시장을 교란시키는 움직임은 쉽게 가라앉지 않을 것이며, 그 파급 효과도 더욱 커질 수 있음에 주목할 필요가 있다. 다섯째, 전자 산업에서 고객가치는 제품의 본질적인 특징과 편의 측면에서 벗어나, 고객의 경험 사이클을 확장해 새로운 서비스를 제공하고 고객의 적극적인 참여를 이끌어내는 것이 더욱 중요해지고 있다. ■

“콘텐츠 확보 경쟁이
전자 제품 기업들로
확대될 전망이다.”

I. 본격화되는 콘텐츠 확보 경쟁

통신사업자와 인터넷 기업들 중심으로 일어났던 콘텐츠 확보 경쟁이 이제는 디지털 AV, 휴대폰 등 전자 제품 기업들로도 확대될 전망이다. 특히 2008년에는 휴대폰을 중심으로 하는 모바일 컨버전스 기기 분야에서 콘텐츠의 중요성이 크게 부각될 것으로 보인다. 지금까지 콘텐츠 시장의 큰 손은 구글과 야후 등 대형 인터넷 포털 기업들이었다. 차별화된 콘텐츠를 지속적으로 제공해야 네티즌들을 계속 자사 서비스에 Lock-in할 수 있기 때문이다. 이러한 콘텐츠 경쟁에 최근 휴대폰 분야의 1위 기업인 노키아가 가세했다. 나브텍이라는 디지털 전자지도 업체를 무려 81억 달러에 인수하는가 하면 음악, 게임 분야에도 적극적으로 투자하고 있다. 이러한 노키아의 행보가 다른 전자 기업들에게도 큰 영향을 미치고 있다.

전자산업의 콘텐츠 부상 배경

제조 기업들의 콘텐츠 확보가 중요해지고 있는 이유는 무엇일까? 무엇보다 네트워크 컨버전스가 주류를 이루면서 고객들이 콘텐츠와 디지털 기기를 하나로 묶은 토탈 솔루션을 원하고 있기 때문이다. 디지털 기기의 네트워크화는 기능 중심의 컨버전스에서 벗어나 타 산업간 컨버전스를 촉진시키고 있다. 이러한 산업간 컨버전스를 통해 고객들은 보다 다양하고 개인화된 서비스를 제공받을 수 있다. 더 이상 기능과 가격 차별화만으로는 소비자의 복잡하고 다양해지고 있는 컨버전스 니즈를 충족시키기에 한계가 있다. 다시 말해 세트 제품이 스마트화, 네트워크화되면서 이러한 개인화된 콘텐츠를 누가 더 잘 제공하느냐가 세트 사업의 성공 요소가 되고 있다.

콘텐츠 확보가 중요해지는 또 다른 이유는 지금까지 콘텐츠 제공을 담당하고 있던 통신사업자들이 독자 콘텐츠 확보에 한계가 있음을 인식했기 때문이다. 이로 인해 통신사업자들은 차별화된 콘텐츠를 함께 제공하는 제조 기업들에게 보다 큰 관심을 보이고 있다. 이동통신 사업자들은 3세대 이동통신을 시작하면서 음악, 게임 등 콘텐츠 확보를 위한 투자를 아끼지 않았다. 그러나 소비자들은 벨소리 등 일부 서비스에만 관심을 보이는 등 당초 기대만큼 데이터 통신이 크게 늘어나지 않았다.

따라서 콘텐츠를 직접 제공하기보다는 이미 투자한 광대역 데이터 통신망의 사용률을 높이는 방향으로 전략을 선회하고 있다. 북미 통신사업자인 버라이즌은 무선망 개방을 이미 선언했고, 유럽 통신사업자인 보다폰은 개방형 OS인 윈도우 모바일, 심비안 등을 무선인터넷 플랫폼으로 채택하고 있다. 보다폰은 이러한 오픈 플랫폼을 3세대 휴대폰 대부분에 탑재할 계획이다. 더구나 망 개방을 강조하고 있는 구글이 700MHz 대역의 새로운 통신사업자로 진입할 경우 콘텐츠의 중요성은 더욱 증대될 것이다.

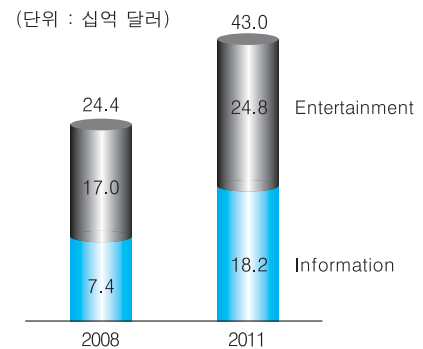
“콘텐츠의 강점을 앞세운 새로운 경쟁자들이 디지털기기 시장에 진입하고 있다.”

콘텐츠를 무기로 한 New Player들의 등장

콘텐츠를 무기로 디지털 기기 시장을 노리는 구글이나 애플 등 New Player들의 부상이 콘텐츠 확보 경쟁을 더욱 부채질하고 있다. 더욱이 아마존, 마이크로소프트 등도 자사 콘텐츠를 무기로 세트 제품 시장에 진입하고 있다. 구글은 휴대폰의 핵심인 소프트웨어 플랫폼을 개발하여 휴대폰 제조 기업들에게 제공 중이다. 구글 휴대폰을 통해 고객들은 구글이 서비스 중인 검색, 지도, 소셜 네트워크 등의 다양한 콘텐츠/서비스를 제공받을 수 있다. 음악 제공 서비스인 아이튠스를 무기로 MP3 플레이어 시장을 석권한 애플은 아이폰의 출시로 휴대폰 시장에서도 큰 영향력을 미치고 있다. 애플과 유사한 사업 모델로 세트 시장을 노크하고 있는 콘텐츠 기업도 늘어나고 있다. 아마존이 대표적인 기업이다. 아마존은 자신들의 강점인 도서 콘텐츠를 바탕으로 e-book 단말기인 Kindle를 본격적으로 제공할 계획이다. 고객들은 Kindle 스토어를 통해 권당 \$9.99 수준으로 e-book 콘텐츠를 구매할 수 있다. 이처럼 다수의 콘텐츠 기업들이 디지털 기기 시장에 뛰어들면서 기존 전자 기업들의 입지가 축소될 가능성이 매우 크다.

또한 광고 사업 모델이 크게 성장하면서 디지털 기기보다는 콘텐츠가 더욱 중요해지고 있다. 이러한 광고 사업 모델의 경우 높은 고객 충성도를 유지하기 위해서 세트 제품은 무료로 제공하고 차별화된 콘텐츠를 지속적으로 제공해주고 있다. 구글이나 노키아 등이

〈그림 1〉 세계 모바일 콘텐츠 시장 규모



자료 : 한국소프트웨어진흥원, 2007

“양질의 콘텐츠 확보를
위해서는 오픈
비즈니스 모델로
사업구조를
고도화해야 한다.”

콘텐츠에 막대한 투자를 하는 것도 광고를 미래의 수익원으로 고려하고 있기 때문이다. 광고 사업 모델의 확산은 단순한 세트 제조 기업들에게는 매우 큰 위협으로 다가오고 있다. 대형 콘텐츠 기업들이 무료로 디지털 기기를 제공한다면 기존의 디지털 기기의 부가가치는 떨어질 수밖에 없기 때문이다.

국내 기업들도 사업 고도화 필요

최근 전자산업에서 제조 부문의 부가가치는 지속적으로 떨어지고 있다. 대부분의 글로벌 전자기업들은 이미 대부분의 단순 제조를 중국/대만의 ODM/EMS 업체에 아웃소싱하고 있다. 대신 자사의 역량을 양질의 콘텐츠를 확보하는 데 치중하고 있다. 예를 들어 특화 콘텐츠 기업을 직접 인수하거나 제휴, 또는 콘텐츠의 활용도를 증대시킬 수 있는 솔루션을 확보하고 있다. 콘텐츠 기업을 인수하는 방안은 투자 리스크가 매우 큰 편이라서 휴대폰 1위 기업인 노키아를 제외하고는 대부분의 휴대폰 기업들이 콘텐츠 직접 투자를 하지 못하고 있는 실정이다. 그만큼 기존의 사업 구조와 다른 콘텐츠 시장에 진입한다는 그 자체가 리스크가 크다는 것이다.

따라서 국내 기업들은 콘텐츠 기업과의 제휴를 활발히 전개하거나 솔루션 확보에 치중해야 할 것이다. 통신사업자 입장에서는 데이터 통신을 증가시킬 수 있는 솔루션을 탑재한 휴대폰 및 휴대폰 제조 기업을 선호할 수밖에 없다. 이러한 추세에 발맞춰 소니에릭슨은 워크맨폰에 TrackID라는 솔루션을 탑재하여 경쟁사 휴대폰 대비 5배가 넘는 음악 다운로드를, 사이버샷폰에 Blogger.com 서비스를 탑재하면서 2배 정도의 MMS 서비스 사용을 증대시키고 있다.

국내 기업들이 성공적인 사업 제휴나 솔루션 확보를 위해서는 기존 내부 역량 중심에서 벗어나 오픈 비즈니스 모델로 사업 구조를 고도화해야 한다. 예를 들어 파트너들의 가치 창출에 보다 적극적으로 개입하여 파트너들의 성과를 관리할 수 있는 파트너 관리 프로그램의 마련도 필요하다. 또한 시장의 트렌드를 반영한 솔루션을 찾기 위해서는 마켓/기술 인텔리전스 기능을 강화해야 할 것이다. 치열해지고 있는 콘텐츠 경쟁에서 살아 남기 위해 국내 기업들의 발빠른 대응이 시급한 때이다.

“소비수요가 신흥 시장
중산층으로 빠르게
 옮겨가고 있다.”

II. 진검 승부 펼쳐지는 신흥 시장

“이머징 마켓의 시대”에서 저자인 앙트완 반 아그마엘은 신흥 시장이 지배하는 세기가 오고 있다고 역설한다. 중국, 인도는 물론 다른 신흥 시장의 세력이 강화되고 소비 수요가 서방 중산층에서 신흥 시장 중산층으로 옮겨감에 따라 신흥 시장은 성장에 목말라하는 기업들에게 일부 돌파구를 마련해주고 있다. 신흥 시장의 중요성은 이미 몇 년 전부터 강조된바 있으나 이러한 추세는 2008년 북경 올림픽 특수 등으로 인해 향후 더욱 가속될 전망이다.

신흥시장으로 구매력 이동

이미 수년 전부터 세계 경제를 연구하는 다양한 전문 기관들은 하나같이 신흥 시장의 폭발적인 성장 가능성을 강조해왔다. 현재 신흥 시장은 전 세계 인구의 85%를 차지하고 있지만 일인당 국민 소득 수준이 매우 낮아 전세계 소비의 70%가 북미, 유럽, 일본 등 선진국에서 일어나고 있다. 그러나 신흥국의 경제 성장률이 선진국 경쟁 성장률의 2배를 웃돌면서 10년 후에는 중산층 소비자의 80%가 선진국 이외의 지역에 분포할 가능성이 높다.

신흥 시장의 중요성이 증가함에 따라 이를 공략하려는 글로벌 기업들의 노력도 이미 가시화되고 있다. 메이저 가전 업체인 마쓰시타는 최근 BRICs 등 신흥국을 겨냥해 마케팅 활동을 강화하겠다는 계획을 발표했다. 이는 2009년까지 해외 판매량 증가율을 두 자릿수로 늘리겠다는 목표를 달성하는 데 있어, 신흥 지역이 열쇠를 쥐고 있다고 판단한 데에 근거한다. 마쓰시타는 판매망 강화와 브랜드력 향상을 목표로 앞으로 3년간 신흥 5개국에 400억엔을 투자한다는 계획을 가지고 있다.

저가 시장의 부흥

신흥 시장의 부흥은 저가 시장의 부상과 긴밀한 연관성을 가진다. 물론 신흥 시장 내에서 5% 이내의 부유층만을 목표 고객으로 하더라도 그 수가 적지는 않지만, 기

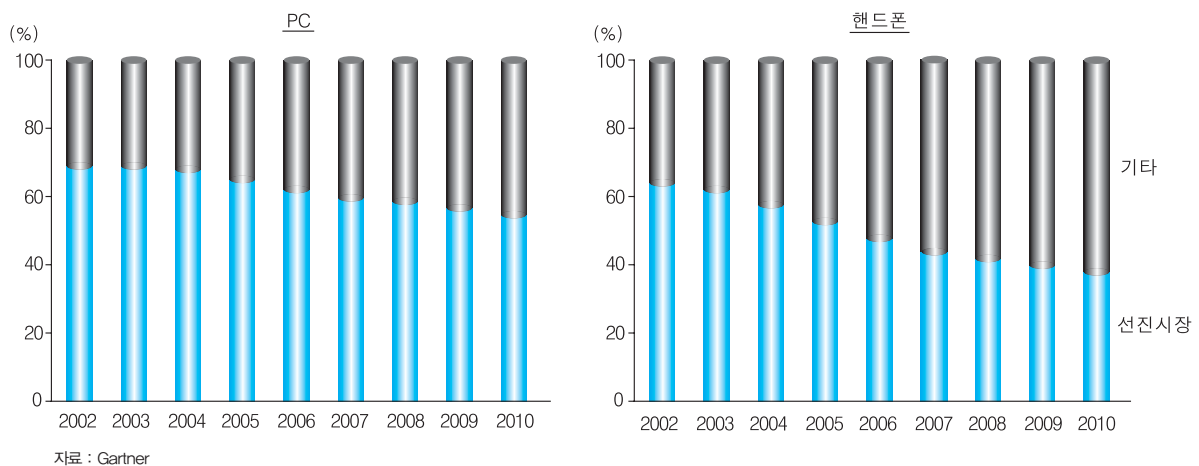
“신흥시장의 부흥은
저가시장의 부상과
연동된다.”

업이 의미 있는 “성장”을 추구하려면 신흥 시장의 중산층까지 흡수할 수 있는 제품 전략이 필요하다.

대표적인 전자정보 기기인 PC와 휴대폰을 보자. 먼저 PC의 경우 주요 선진국인 북미, 유럽, 일본의 시장 비중을 제외한 세계 기타 지역의 비중은(수량 기준) 5년 전인 2002년 30% 수준에서 2007년 40%, 그리고 2010년 45%로 확대될 전망이다. 1천 달러 미만의 저가 PC 제품의 지역별 비중은 2007년 현재 非선진국이 47%로 절반 가까이 점유하고 있다. 이로 인해 전반적인 제품의 가격대도 급속히 저가 중심으로 이동하고 있다.

휴대폰 시장도 상황은 비슷하다. 북미, 유럽, 일본을 제외한 非선진국의 휴대폰 시장 비중은 2002년 36%에서 2010년 62%로 늘어나면서 성장을 견인하고 있다. 2004년부터 조금씩 선보이기 시작한 40 달러 이하 초저가 핸드폰 비중은 2010년 12% 이상으로 확대될 전망이다. 이러한 초저가 핸드폰의 85~90%는 신흥시장에서 수요가 발생하고 있다. 노키아가 최근 상위 업체들의 순위 변동이 심한 상황에서도 휴대폰 시장에서 부동의 1위 자리를 지키고 있는 것은 세계적인 브랜드를 고수하면서도 경쟁사보다 한발 앞서 신흥 저가 휴대폰 시장을 선점한 덕분이란 것에 이견을 달 사람은 없을 것이다.

〈그림 2〉 PC 및 핸드폰의 신흥시장 증가 추세 (수량 기준)



2008년 북경 올림픽 효과에 주목

2008년 DTV 시장의 대표적인 호재는 북경 올림픽 특수로 꼽힌다. 사실 과거의 대형 스포츠 이벤트들은 연간 기준으로 볼 때 TV 구매 시점에 영향을 주기는 했지만 수요를 대폭 끌어올리는 결과를 초래하지는 못한 것으로 평가된다. 그러나 이번 행사는 20여 년 만에 처음으로 신흥 국가에서 개최되는 올림픽인 만큼 중국을 포함한 아시아 태평양에 위치한 신흥 국가의 DTV 수요를 크게 진작시킬 수 있을 것으로 예상된다.

현재 중국은 세계 TV 시장의 20% 이상을 점유하는 최대 수요국이다. 그럼에도 불구하고 가구당 보유 대수는 선진국 평균이 2.2대인데 반해 중국은 1대 꼴로 아직 보급율이 상대적으로 낮다. 특히 평판 TV의 시장 침투율은 선진국과 상당한 차이를 보인다. 일본 전자산업협회(JEITA)에 따르면 2007년 국가별 평판 TV의 시장 침투율은 일본 89%, 서유럽 74%, 미국 66% 등으로 선진국의 경우 절반을 훌쩍 넘어서는데 비해, 중국은 25%, 기타 지역은 30%로 타 지역의 경우 보급률은 아직도 저조한 실정이다. 앞으로의 TV 성장을 견인하는 데 있어서 신흥 시장의 역할이 중요해지는 원인이 바로 여기에 있다. 시장조사기관들은 2008년 중국의 평판 TV 수요가 1천7백만대 규모를 형성할 것으로 예상하고 있다. 세계 시장에서 차지하는 비중도 2007년 12% 내외에서 2008년 16%로 크게 확대될 전망이다. 13억 인구와 3억7천만 가구로 구성된 중국의 DTV 수요 시장이 북경 올림픽으로 인해 크게 성장하기 위해서는 도시의 평판 TV 수요 확산, 농촌의 TV 초기 구매 증가, TV 교체 주기의 축소 등이 결정적인 역할을 해주어야 한다.

중국 통계청의 분류에 따르면 도시 지역과 농촌 지역의 총 가구수 비중은 2005년 이후 50:50 수준을 유지하고 있으며, 가구당 TV 보급률은 도시가 130%, 농촌이 80% 수준으로 도시 지역은 이미 교체 수요 중심으로 시장이 형성되어 있다. 따라서 기존 CRT TV에서 평판 TV로의 고급화를 얼마나 끌어낼 수 있느냐가 DTV 수요를 견인하는 중요 요소가 될 것이다. JEITA에 따르면 2007년까지 평판 TV의 지역별 누적 보급률은 일본 54%, 유럽 45%, 미국 40%인 반면, 중국은 9%로 예상되어 성장 가능성이 높다. 하지만 일부에서는 도시 지역의 교체 수요보다는 농촌 지역의 신규 수요가 성장을 견인할 것이라는 견해도 있다. 80% 수준인 현재의 농촌

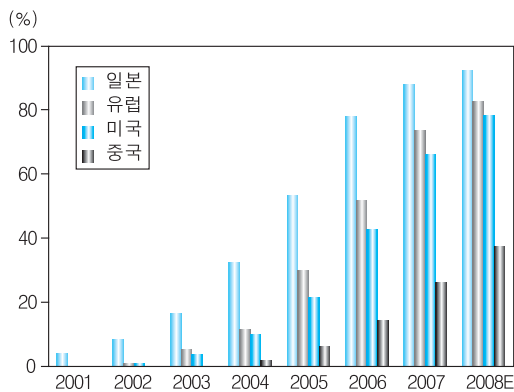
“북경올림픽은 중국 등 아태지역 신흥국의 DTV 수요 증가로 이어질 것이다.”

“도시의 평판 TV 수요 확산, 농촌의 TV 초기 구매 증가, TV 교체 주기의 축소가 중국 TV 특수를 결정할 것이다.”

TV 보급률이 100%까지 확대될 경우 3천6백만대(0.2X1억8천만 가구)의 신규 수요가 가능하기 때문이다. 다만 농촌 지역의 소득 수준이 아직 도시 지역의 1/3~1/4 수준에 그치고 있어 CRT TV 수요라면 모를까 평판 TV의 수요는 미미할 것이라는 한계가 있다. 마지막으로 중국의 DTV 시장에 있어서 주목해야 할 점은 현재 15년 인 제품 교체주기의 단축 여부이다. 만약 중국의 TV 교체 주기가 주요 선진국의 교체주기인 10년 수준으로 축소된다면 이것만으로도 매년 1천2백만 대의 수요 증가가 가능하다는 계산이 나온다.

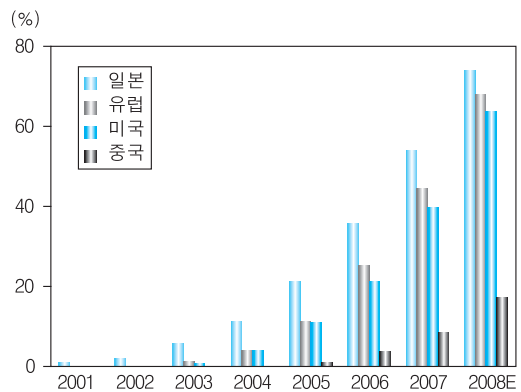
여타의 신흥국가 사례에서 볼 수 있듯이 중국의 DTV 시장도 가격이 중요한 수요 결정 요인이다. 아직 20인치 평판 TV 가격이 중국 가구의 월평균 가처분 소득의 1.5 배 수준으로 높은 상황이다. 일본의 시장조사기관인 TSR에 따르면 TV용 디스플레이 패널은 중국과 인도 등 신흥 국가용 저가격 품목의 공급이 증가할 것이며, 이에 따라 값이 저렴한 TV 세트에는 PC용 모니터를 사용하는 경우가 늘어날 것이라고 전망하고 있다. 그러나 우리 기업들이 한가지 주의해야 할 점은 저가 신흥 시장이라고 해서 단순히 가격만으로 소구한다는 생각은 위험하다는 것이다. 예전의 저가 제품은 철저히 가격 중심으로 승부했지만 지금의 저가 시장은 낮은 가격을 제시하면서도 고객들이 원하는 품질을 제공하고 있다. 철저히 경제성과 실용성을 계산하여 똑똑해진 소비자를 공략하는 것이 북경 올림픽 특수를 향유하는 방법이 될 것이다.

〈그림 3〉 평판TV 침투율(판매량)



자료 : JEITA, UBS 증권

평판TV 누적 보급률



Ⅲ. 고객 중심의 신기술, 신사업

글로벌 전자산업의 기술 분야에서는 어떤 일이 벌어지고 무엇에 주목해야 할까? 2008년에는 기술적 오버슈팅 리스크와 전자 기술을 첨병으로 한 에너지, 조명 시장 상륙이 시작될 것인지가 주요 이슈가 될 것으로 보인다.

기술적 오버슈팅 가능성 경계해야

2008년에도 제품 단위의 기반 기술 경쟁은 과거와 마찬가지로 다방면에서 지속적으로 전개될 것으로 예상된다. 대형 디지털 TV의 화질, 핸드폰 및 노트북의 경량박형화와 같이 제품의 기본 품질을 결정하는 기술은 기존의 것을 와해시킬 정도의 변화는 없이 전년의 연장선상에서 그 흐름이 계속 이어질 것을 보인다. 기반 기술 이외의 부가적인 기능 측면에서는 고유가, 환경, 안전에 대한 사회적 우려가 커지고 감성에 대한 고객 니즈가 커지고 있어 이와 관련된 기술은 지속적으로 주목할 필요가 있다. 예를 들어 재료나 물질의 안전성 확보를 위한 기술, 에너지 절약 기술, 생체인식, 시큐리티, 소재 및 표면처리 기술 등은 지속적으로 관심을 가져야 할 대표적인 기술이라 할 수 있다.

전체적으로 볼 때, OLED가 중소형 디스플레이 분야에서 기존 LCD를 대체할 수 있을 것인지가 가장 중요한 관전 포인트가 될 것으로 여겨지는데, 이는 소니나 삼성 SDI와 같이 LCD 패널을 갖지 못한 디스플레이 기업들의 적극적인 공세가 예상되기 때문이다. OLED의 경우 뛰어난 품질에도 불구하고 대면적 OLED 양산이 아직도 불투명하다는 점, LED가 디스플레이의 광원으로 채용되면서 OLED 채용 시기가 더욱 늦춰질 수 있다는 점, 기존 설비투자로 인해 LCD 패널 기업들이 LCD 중심 전략을 좀 더 유지하고 싶어 한다는 점을 감안할 때, OLED 진영의 기술적 혁신이 있더라도 2008년 역시 큰 의미를 갖기는 어려울 것으로 보인다.

이처럼 여러 기술이나 제품에 있어 고객 관점에서의 뚜렷한 Breakthrough가 기대되지 않는 가운데 새로운 기술로만 차별화를 추구하는 시도는 기술적 오버슈팅으로 이어질 가능성이 높아 보인다. 최근 컴퓨터 시장에서 윈도우 비스타가 뛰

“와해성 기술이 등장하기 보다는 고객 중심적인 기술과 제품이 두각을 나타낼 것이다.”

“기술전략을 고객 니즈와 정렬하려는 노력이 필요하다.”

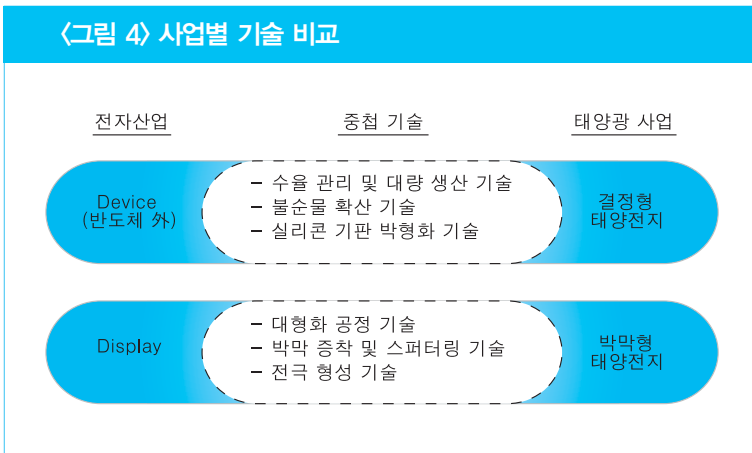
어난 기술에도 불구하고 윈도우 XP로의 다운그레이드 요구에 직면한 바 있으며 여러 기능이 추가된 마이크로소프트 오피스 2007 또한 시장에서 제대로 수용되지 못하고 있다. 게임기 시장에서는 상대적으로 단조로운 게임으로 구성되어 있는 닌텐도 DS가 파워풀한 성능과 외관으로 무장한 소니의 플레이스테이션3를 대상으로 완승을 거둔 바 있다. 물론 과거에도 뚜렷한 차별화 없이 고객의 니즈 이상으로 제품이나 서비스를 설계하는 오버슈팅 현상은 있어 왔다. 그러나 우리가 좀 더 눈여겨 봐야 할 부분은 이런 현상이 개별적인 사건으로 존재하기보다는 디지털화에서 파생되는 여러 부문의 변화 속도가 고객들의 학습 능력을 추월하면서 그 괴리가 서서히 표면화되고 있는 것은 아닌가 하는 점이다.

무수히 쏟아져 나오는 신제품들, 그리고 짧아지고 있는 교체주기, 이에 수반되는 새로운 학습은 이미 고객들에게 충분한 스트레스를 주고 있으며 ‘아날로그의 역풍’이나 ‘슬로우 어답터’라는 신조어를 낳고 있다. 이런 측면에서 볼 때, 고객 계층 차별화를 통한 접근도 물론 필요하겠으나, 보다 근본적으로는 기존 기술 전략이 고객 니즈와 얼마나 정렬되어 있는지 다시 한 번 확인해 볼 필요가 있다. 동시에 지금까지 상대적으로 소홀해 왔던 인터페이스 부분에 있어 사용자 편의성을 직관적인 수준에 도달할 수 있을 정도로 발전시켜 고객들의 수용성을 증대시키는 노력이 더욱 필요할 것으로 여겨진다. 핸드폰 시장의 강자인 노키아가 저렴하면서도 단순한 핸드폰으로도 세계 시장에서 많은 사랑을 받고 애플의 아이팟이나 아이폰이 미려하고 직관적인 인터페이스로 큰 성공을 거둔 것은 많은 것을 시사해 준다.

차세대 에너지, 조명시장에 큰 관심

다음으로 눈여겨 봐야 할 것은 전자제품 구현 기술을 기반으로 글로벌 전자기업들의 새로운 산업으로의 침투가 얼마나 활성화 될 것인가 하는 점이다. 우선 눈에 띄는 시장은 태양전지 시장이다. 에너지 분야의 경우 고유

〈그림 4〉 사업별 기술 비교



“에너지와 환경
친화적인 제품 시장은
본격적인 상륙을
준비하고 있다.”

가, 환경문제가 지속적으로 이슈화되고 각국 정부의 정책지원이 계속 이어지면서 화석연료 중심의 에너지 산업의 패러다임이 태양광, 풍력, 바이오 매스와 같은 신재생 에너지 중심의 패러다임으로 점차 이행할 것으로 예상된다. 신재생 에너지 관련 리서치 기관인 New Carbon Finance에 따르면 대체 에너지 산업에 대한 글로벌 투자 규모는 연 30%씩 성장, 2007년에는 900억 달러에 이르고 있으며 국제 에너지 기구에 따르면 향후 25년간 20조 달러가 추가 투자될 것으로 전망되고 있다. 이 중 태양 전지는 많은 기술이 반도체나 디스플레이 기술과 중첩되어 거대한 에너지 시장 진입의 교두보를 확보하기 위한 글로벌 전자기업들의 움직임이 활발할 것으로 예상된다. 기존 석유 에너지 기업들이나 샤프와 같은 기존 태양전지의 강자가 어떻게 대응할 것인지, 글로벌 전자기업들은 진입을 택할 것인지, 한다면 어떤 방식으로 차별화를 이루어 낼 것인지가 주요 관전 포인트가 될 것이다.

조명시장에 대한 글로벌 전자기업들의 침투도 눈 여겨 볼 필요가 있다. 필립스, GE, 오스람이 주도하고 있는 세계 조명시장은 핵심 기술의 발전이 더더 과거 수십년간 큰 변화 없이 안정적인 구조를 유지해 왔다. 하지만 최근 조명 기술의 핵심이 가스나 필라멘트 기술에서 LED와 같은 디바이스 기술로 변화하는 한편, 빠른 원가 혁신, 백열등에 대한 정부 규제의 확산이 더해짐에 따라 조명 시장이 커다란 변혁을 맞고 있다. 이런 변화에 대응하고자 GE, 필립스와 같은 조명 메이저들은 각각 젤코어(Gelcore), 루미레즈(Lumileds)와 같이 LED 솔루션을 수직 계열화한 바 있다. 한편 글로벌 전자기업이나 자동차 메이커들은 조명시장과는 무관하게 핸드폰,

〈표〉 용도별 LED 시장 규모 (십억 달러)

	2005	2007E	2010E	연평균성장률('07~'10)
휴대폰	2.05	2.14	2.32	2.7%
광고 및 디스플레이	0.53	0.93	3.07	48.8%
자동차	0.53	0.74	1.03	11.8%
신호(Signals)	0.07	0.08	0.07	-3.1%
조명	0.24	0.44	0.88	25.8%
기타	0.50	0.64	0.94	13.5%
전체 시장규모	3.92	4.97	8.31	18.6%

자료: Strategies Unlimited('06년)

“ 단일 기능에 집중하는
전문화 기업들이
늘어나고 있다. ”

디스플레이, 차량과 같은 자신들의 본업과 관련된 Captive Market(내부 시장)에 소요되는 LED를 안정적으로 조달하고자 LED 업체를 수직 계열화된 형태로 보유해 왔다. 이런 와중에 금년부터 신규 조명의 LED 채용이나 기존 광원의 LED 대체가 점차 가속될 것으로 예상됨에 따라 조명 시장을 놓고 기존 강자인 조명 메이저와 LED 원천특허 업체, 전자 및 자동차 기업들간의 주도권 다툼이 예상된다. 2008년 선택의 기로에서 글로벌 전자 기업들은 어떤 선택을 할 것인지, 과연 디바이스 기술로 새로운 시장을 개척할 수 있을 것인지, 그리고 그 결과는 어떻게 나타날 것인지 지켜 보도록 하자.

IV. 시장을 교란시키는 전문화 기업

전자산업의 게임 룰이 변하고 있다. 과거에는 최고 기술을 가진 기업이 첨단 제품을 생산하여 판매했다. 하지만 최근에는 개발과 생산을 하지 않고도 대량의 제품을 판매하는 기업이 나타나고 있으며, 핵심기술만 개발하여 특허로 사업을 하기도 한다. 이른바 하나의 기능(Value Chain)에 집중하고 있는 전문화된 기업들이 많아졌다. 이러한 추세는 앞으로도 지속될 것으로 보인다. 그래서 2008년 주목해야 할 플레이어들로 전문화 기업을 살펴보았다.

기업 쪼개기를 통한 가치 창출

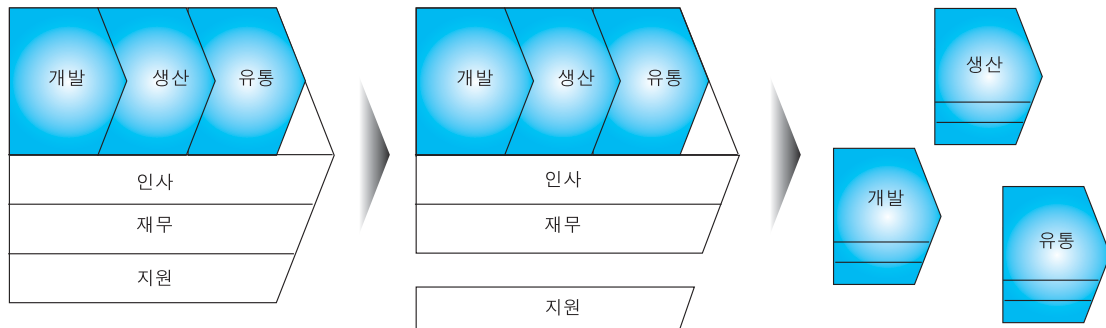
1990년대 말 세계적 컨설팅 회사 맥킨지의 컨설턴트였던 Hagel과 Singer는 인터넷을 경영에 이용함에 따라 기업이 쪼개질 것이라고 이야기했다. 이들의 논리는 간단하다. 전통적인 기업이 여러 기능을 한 조직 내에 유지하고 있는 것은 거래비용을 절감하기 위함이었다. 그러나 인터넷이 정보 교류를 쉽게 만들어줌으로써 각 기능들 사이에 정보가 중개되고 교류되는 시간이나 커뮤니케이션 비용 등이 비약적으로 줄게 되었다. 이러한 환경 변화가 기존의 수직 계열화된 기업 조직을 쪼개지게 만든다는 것이다. 실제로 2000년대 이후 많은 기업들이 단순 관리 업무 등은 아

웃소싱으로 대체해 나갔다. 간접비용을 절감하기 위해서였다. 하지만 기업들의 핵심 기능이라고 할 수 있는 상품기획, 개발, 생산, 마케팅, 판매 등은 그대로 가져갔다. 아직 핵심기능에서 부가가치를 낼 수 있다고 생각했기 때문이다.

그러나 최근에는 핵심기능의 한 부분만을 담당하는 전문기업들이 나타나고 있다. 결론부터 말하면 이는 기업간 경쟁과 제품 범용화, 이로 인한 가격 하락 등 변화된 환경에 대응하기 위함이다. 많은 산업에서 제품이 범용화되어 소비자들은 낮은 가격을 요구하고 있고, 기업들은 손해가 나지 않는 수준까지 가격을 낮춰 경쟁하고 있다. 이러한 상황에서 기업은 자신들이 가지고 있는 기능에서 가치 창출이 힘들게 되었다. 가격 압박으로 인해 원가 이상의 가치를 창출할 수 없는 것이다. 그러다 보니 하나의 기능에 집중하여 확실한 가치를 창출하는 전략을 택하는 기업이 나타나게 된 것이다. 요컨대 경영 여건의 악화가 기업들의 핵심기능마저 분화하게 만들고 있다. 이러한 경영 환경 변화가 전자산업에도 그대로 적용되어 최근 전문화 기업들이 많이 나타나고 있는 것이다.

“커뮤니케이션 비용이 감소하면서 수직계열화된 기업 조직이 쪼개지고 있다.”

〈그림 5〉 전문화 기업의 출현 배경



수직 결합

- 각 기능들이 시장에서 개별적으로 활동함에 따라 발생하는 거래비용을 줄이기 위해 수직결합 형태의 기업구조가 효율적

비핵심기능 분화

- IT 발달로 기능간 거래비용이 줄어들게 되자 우선적으로 간접비용을 절감할 수 있는 비핵심기능 분화

핵심기능 분화

- 모든 기능에서 가치 창출이 힘들게 되자 1~2가지 영역에 집중하는 핵심기능 분화 형태 출현

“전문화 기업들은
시장을 교란시키며
전통적인 강자들을
위협하고 있다.”

핵심기술만 가지고 승부하는 제2의 퀄컴, 인터디지털

2005년 12월 인터디지털(InterDigital)은 노키아, 마쓰시타, 삼성 등과 이동통신 관련 특허소송에서 승소했다. 그래서 노키아로부터 2억 5,300만 달러, 삼성전자로 부터 670만 달러의 로열티를 받게 되었다. LG전자는 인터디지털과 2006년부터 2008년까지 2억 8,500만 달러의 휴대전화 로열티 계약을 체결했다.

인터디지털은 2세대 GSM 및 3세대 WCDMA 핵심특허 4,200건을 보유하고 있는 회사다. 판매단가의 1.5% 정도를 휴대폰 업체에게 로열티로 요구하고 있다. 우리 나라에서 상용화된 CDMA 원천 기술을 소유한 업체인 퀄컴(Qualcomm)과 같은 비즈니스 모델을 가지고 있다. 특히 인터디지털은 한국의 통신시장을 본격적으로 공략하기 위해 2003년 이후 우리 나라에서 특허를 대량 출원하여 2005년에는 468건의 통신 관련 특허를 출원했다.

인터디지털과 같은 핵심기술만 가지고 사업을 하는 회사들은 생산시설이나 영업조직을 두지 않는다. 특정 분야의 기술전문가와 발명가들이 개발해낸 기술을 특허로 등록하여 대기업을 대상으로 로열티를 받아서 매출을 올린다. 필요 시 소송에 대비하기 위해 특허소송 변호사를 데리고 있는 것도 특징이다. 퀄컴의 이익률이 30%를 넘는 등 이들의 매출은 기존 전자업체보다 작아도 높은 이익률을 향유하고 있어, 향후 전자업체의 부가가치가 기술 전문기업으로 이전될 것인지 유심히 지켜 봐야 할 것이다.

컨셉과 디자인으로 유행을 선도하는 모드랩 그룹

모드랩(ModeLabs Group)은 단말기 제조업체나 통신회사를 대상으로 휴대폰을 디자인하고 개발해주는 회사다. 하지만 모드랩은 공장을 가지고 있지 않다. 오직 제휴 상대자의 요구에 따라 주문형으로 디자인과 개발을 담당하고 제품의 생산은 중국 등에 있는 업체에 맡긴다. 모드랩은 전통 휴대폰 제조업체가 아닌 기타 브랜드가 휴대폰 시장에 참여하도록 돕고 있다. 가령 최근에는 리바이스와 제휴하여 일명 '리바이스폰'을 개발했다. 리바이스사는 기존의 의류에 휴대폰을 추가함으로써 리

바이스가 젊은이들의 욕구를 충족하는 브랜드로 더 성장할 것이라고 이야기한다. 리바이스뿐만 아니라 고급시계 제조업체인 태그호이어도 모드랩과 전략적 제휴를 체결하고 새로운 형태의 휴대폰 개발에 착수할 예정이다. 태그호이어와 모드랩이 개발하는 단말기는 시계 형태로 기존과는 전혀 다른 스타일의 휴대폰을 개발할 것이라고 한다. 전통적인 휴대폰 업체와는 전혀 다른 특징을 갖춘 획기적인 제품의 등장도 휴대폰 업계에 새로운 트렌드를 만들어낼 수 있을 지가 관전 포인트다.

“작지만 강한 전문화 기업들이 가져올 파장에 대한 준비가 필요하다.”

TV업계의 델(Dell)을 노리는 비지오, 폴라로이드, 올레비아

2007년 미국 평판 TV 시장은 저가격으로 무장한 비지오(Vizio), 폴라로이드(Polaroid), 올레비아(Olevia) 등 신흥 전자업체의 성과가 두드러졌다. 이들은 우수한 성능을 지닌 제품을 합리적인 가격에 소비자에게 제공하여 높은 인기를 끌었다. 이들 저가격 전자업체들은 대부분 생산을 아웃소싱하고, 부품의 구매나 유통채널 관리 등에서 뛰어난 공급망 관리(SCM) 능력으로 기존 업체 대비 20~30% 저렴한 가격에 양질의 제품을 만들어내고 있다.

기존 업체들은 저가격 모델을 출시하는 등 이들 신흥 저가격 업체들과의 직접 경쟁을 본격화하고 있어 향후 두 진영간의 한판 승부가 예상된다. 또 앞에서 살펴본 것처럼 대만, 중국의 OEM 전문업체가 브랜드 사업에 뛰어들면 전자업계는 다시 한번 커다란 경쟁에 휩싸이게 될 것이다.

이러한 전문업체는 제품 라인업, 기술력, 시장지배력 등 여러 면에서 소니나 노키아 등 기존 종합 전자업체에 비해서는 비교 대상이 되지 못한다. 하지만 이들이 기존 업체들을 교란시키는 역할을 할 수는 있을 것이다. 더불어 이러한 전문업체 하나의 규모는 작지만 통합되었을 경우에는 기존 전자업체와 대등한 경쟁력을 가질 수도 있다. 비지오가 생산 전문업체인 대만의 암트란(AmTRAN)과 제휴를 맺었듯이 이들은 전문업체들의 집중화된 특성상 서로를 필요로 하고 있다. 종합 전자업체가 대부분인 우리나라의 전자회사들은 이들이 각 기능에서 어떻게 부가가치를 내고 있는지 면밀히 살펴보고 이들이 가져올 파장에 대한 준비를 해야 할 것이다.

“전자산업의
블루오션은 새로운
가치 제공없이
불가능하다.”

V. 전자산업의 블루오션 트렌드

전반적인 시장 성장세 둔화, 모듈화, 플랫폼화의 진전으로 인한 제품의 빠른 범용화와 가격 급락 등 전자산업에서 이른바 ‘디지털 디플레이션’이 심화되고 있다. 새로운 혁신적 기술의 출현 또한 크게 기대하기 힘들어지고 있는 상황에서, 기존 H/W 제품의 개발/개선만으로는 진정한 혁신이나 차별화를 실현하기가 점점 더 어려워지고 있다. 이러한 상황에서 고객의 소구 포인트는 해당 제품이 제공하는 본래의 효용이나 편익에서 벗어나 새로운 가치를 향해 이전되고 있다. 이미 휴대폰은 과거의 단순한 음성 통화 품질 향상에서 벗어나 카메라, MP3, 비디오 등 AV 기능이나 데이터통신 기능이 주요 차별화 포인트가 되어 있고, TV나 노트북 또한 과거 화질 향상이나 처리속도 증대 중심에서 벗어나 슬림화 및 감성적 디자인 등이 주요 소구 포인트가 되어 가고 있는 것이다.

점차 레드오션화 되어가고 있는 전자산업에서 남들이 포착하지 못한 새로운 패러다임의 변화 방향을 밝혀내어 차별성 있는 미래 사업을 추진하기 위해서는 어떻게 접근해야 할 것인가? 이에 기존 제품들이 제공하는 원래의 효용이나 편익에서 벗어나 새로운 가치를 제공하는 블루오션 사업 기회를 살펴보고자 한다. 최근 그 모습을 드러내면서 2008년 중 보다 두드러질 것으로 예상되는 새로운 트렌드로 ▼UI 혁신을 통한 하이터치의 구현, ▼제품 및 서비스의 결합 제공, ▼소비자 커뮤니티를 활용한 고객 참여 등 3가지를 도출하였다.

UI 혁신을 통한 하이터치의 구현

먼저 제품 자체의 혁신 측면에서 ‘하이터치’를 실현하기 위해 인간의 오감에 보다 가깝게 다가가는 UI(User Interface) 개발 경쟁이 한층 심화될 것으로 보인다. 하이터치는 인간의 미묘한 감정을 이해하는 것, 교감이나 공감을 이끌어내는 것 등을 의미하며, 체험/감성 요소를 극대화하는 방안으로 볼 수 있다. 향후 전자산업에서 기술적 혁신을 주도할 분야로 인지 공학(Cognitive Engineering) 기술을 바탕으로 한 UI 혁신을 이야기하는 전문가들이 많은 만큼, 획기적인 UI 채용을 통한 하이터

치 실현이 당분간 H/W 제품 분야 경쟁우위의 관건으로 작용할 전망이다. 2007년 히트 상품으로 부각되었던 LG전자의 프라다폰, 애플의 아이폰 등도 기존의 키패드 입력 방식이 아닌 터치 스크린 방식을 채용하여 사용자들과 좀 더 가까운 교감을 이끌어낸 것이 주효했다. 닌텐도의 휴대용 게임기 NDS/NDSL 또한 터치스크린 방식을 보다 진화시켜 주목을 끌었다. 이 게임기에서는 캐릭터 자체를 사용자가 직접 터치해서 움직이게 함으로써 가상 세계와 보다 직접적으로 소통할 수 있도록 하고 있다.

2008년에는 터치스크린 방식의 개선 뿐만 아니라 음성인식이나 초보적 인공지능, 3D 홀로그램 디스플레이를 활용한 가상현실시스템 등이 선보이면서 UI 혁신을 둘러싼 제품 경쟁이 보다 가속될 것으로 보인다.

제품 및 서비스의 결합 제공

제품 자체의 혁신만으로는 차별적 고객 가치 제공이 힘들어지면서 해당 제품과 관련된 서비스를 제공함으로써 이를 해결하고 새로운 수익원을 확보하는 경향도 늘어나고 있다. 제공되는 서비스의 경우 해당 제품의 탐색/구매, 배달, 사용, 보완, 유지/보수, 폐기/처분 등 고객 경험 사이클상에서 나타나는 문제점이나 추구하는 가치를 해결하거나 충족시켜주는 것이다. 여기서 경험 사이클이란 소비자들이 업무나 생활 상의 필요에 의해 어떤 제품/서비스를 구매하고 사용하려는 니즈가 발생하면서부터 해당 제품에 대한 총체적인 경험 과정을 일컫는다.

마쓰시타의 경우 고객이 침실로부터 얻고자 하는 궁극적 가치를 ‘안락한 수면과 휴식’으로 규정하고 다양한 제품/서비스의 결합을 통해 충족시키려는 지능형 침실 솔루션을 제공하고 있다. 즉 디스플레이 및 음향 시스템, 침대, 조명, 에어컨 등의 제품을 패키지화해서 판매할 뿐만 아니라 인테리어, 영상/음향 콘텐츠, 조명, 공기 조절 프로그램 등의 서비스를 함께 제공하고 있다. 국내에서도 삼성전자도 이미 정기적인 고객 방문을 통해 전자제품 전반의 상태를 점검하고 유지/보수해주는 홈케어 서비스를 실시하고 있다. 미국, 일본 등에서 임대 가전 서비스업이 성행하고 있는 것도 구매 단계에서 고객 비용 조달의 문제점을 해결하기 위한 것으로 파악된다.

“전자산업의 기술혁신은 UI 분야에서 집중적으로 연구될 것으로 예상된다.”

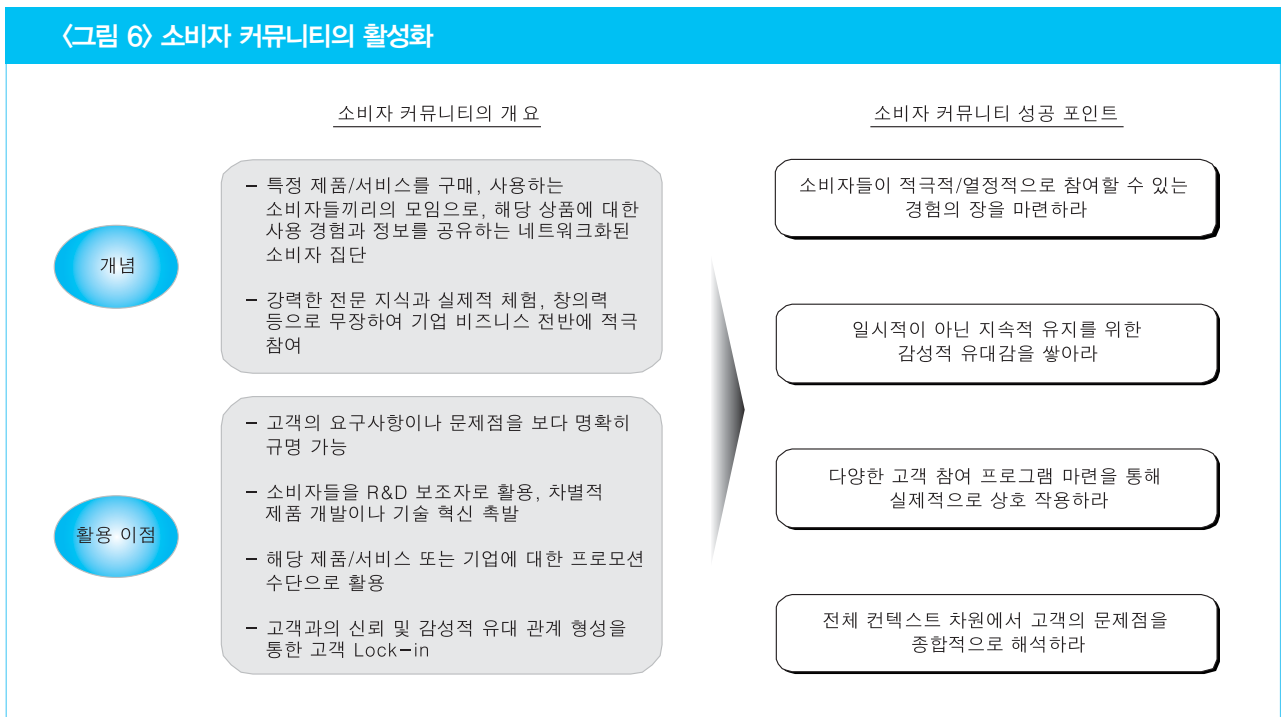
“고객의 경험 사이클 전반을 검토하고 새로운 서비스를 창출하려는 노력이 필요하다.”

향후 새로운 비즈니스 기회로 부각될 수 있는 사업 모델로는 기기 판매와 온라인 모니터링 및 원격진료 서비스를 결합한 U-헬스케어 서비스, 각종 전자제품의 유지/보수 및 실내 청소/세척 등의 가전 클리닝 서비스, RFID를 장착한 스마트폰을 활용한 관리 툴과 컨설팅 서비스 등을 고려해 볼 수 있을 것이다.

소비자 커뮤니티를 활용한 고객 참여

2008년중에는 프로슈머로서의 소비자 커뮤니티가 주도하는 새로운 비즈니스 모델이 보다 확산될 것으로 보인다. 최근 소비자들이 구매만을 전담하던 역할에서 벗어나 기업 비즈니스 과정 전반의 활동에 참여하는 경향이 심화되고 있다. 소비자의 역할이나 위상이 변화하면서 기업들이 제품/서비스의 개발이나 혁신, 마케팅 활동, 유통 채널의 결정 등을 소비자와의 상호 작용 없이 독단적으로 결정하는 것은 그 가치를 잃어가고 있는 것이다. 기업 입장에서는 소비자와의 무한대 접촉을 통해서

〈그림 6〉 소비자 커뮤니티의 활성화



만이 진정한 혁신을 이끌어낼 수 있게 되었는데, 이러한 대고객 상호 작용 채널 중 가장 강력한 힘을 발휘하면서 기업 혁신 또는 고객 가치 창출의 무기로 활용할 수 있는 수단으로 소비자 커뮤니티가 주목 받고 있다.

이미 소비자 커뮤니티는 '소비자 대세' 파악, 기업 프로모션 역할, 기업의 다양한 혁신 활동의 길잡이로 활용되고 있는 사례가 많다. 최근 전세계적으로 판매대수 1,500만대를 돌파한 LG전자의 글로벌 히트상품인 초콜릿폰 탄생의 배경에는 휴대폰 사용자 커뮤니티인 '싸이언 프로슈머그룹' 으로부터 수용한 수천 건의 아이디어가 원동력으로 작용하였다. 특히 복잡한 기능 축소 및 심플한 디자인 채용 등 초콜릿폰의 차별성을 만들어낸 데는 커뮤니티의 도움이 컸다고 한다.

뿐만 아니라 소비자 커뮤니티를 통한 고객 참여 프로그램을 새로운 비즈니스 모델로 활용하는 기업도 나타나고 있다. 일례로 프랑스의 벤처기업 '크라우드스피릿' 이라는 회사를 들 수 있다. 이 회사는 CD플레이어나 게임기, 조이스틱, 웹카메라 등을 사업화하고 있는데, 소비자 커뮤니티가 개발에서 마케팅에 이르는 전 과정을 직접 주도하도록 하고 있다. 즉 크라우드스피릿 커뮤니티에서 제품 아이디어를 제기한 후, 자체적으로 개발비를 모금하고 테스트 및 미세 조정을 통한 제품화 마무리까지 수행한다. 뿐만 아니라 커뮤니티가 자발적으로 소매업자에 마케팅하는 역할까지 하고 있다. 고객이 개발 뿐만 아니라 마케팅 및 펀딩의 주체로서 활동하기 때문에 소비자 참여를 극대화하고, 비용 효율화를 실현할 수 있는 것이 장점이다.

이러한 비즈니스 모델이 어떠한 성과로 이어질지를 평가하기는 아직 이르나, 향후 전자산업에서도 소비자 커뮤니티와 같이 네트워크화된 고객과의 무한대 상호 작용을 통해서만이 진정한 혁신을 이끌어낼 수 있다는 점은 주지해야 할 것이다. www.lgeri.com

“고객의 참여 확대는 기업과 소비자 모두 Win-Win할 수 있는 새로운 사업모델을 창출할 수 있다.”