

Convergence Service & Market Report

Motorola, Mobile Devices 부문 매각설의 근본적인 원인은 무엇인가?

RELEASE DATE : 2008.02. 05

ROA Group, Consulting Team, Senior Consultant, Yoon Jeong Ho
ROA Group, Contributing Analyst in Taiwan, Oh Sun Dong
(business@researchonasia.com)

[Current Topics: Motorola, Mobile Devices 사업 부문 매각 혹은 분사 일파만파 확산]

Motorola, 이대로 추락하는 것인가? 현재 대만과 중국의 휴대폰 산업을 태동시킨 장본인인 Motorola의 휴대폰 사업 부문 매각, 분사 설은 오히려 국내에서는 크게 와 닿지 못하는 문제일수 있다. 실제 대만 현지에서는 논의 수준이 아닌 실제로 난리가 난 상황이라고 전해 지고 있다. 대만 휴대폰 산업에 있어 Motorola는 단순한 단말 벤더가 아닌 최대 ODM 고객이기 때문이다.

Motorola의 휴대폰 사업 부문인 Mobile Devices 부문은 RAZR의 인기가 한창일 무렵, 회사 전체 매출의 75% 이상을 책임져 왔다. 그러나, 현재 Mobile Devices 부문의 매출 기여도는 50%를 겨우 맴돌고 있다.

이번 매각 설에 앞서 꾸준히 경영권을 요구해 왔고, 시장 가치를 미리 산정한 바 있는 Carl Icahn은 Mobile Devices 부문이 매각될 경우 시장에서는 약 200억 달러의 가치를 받을 수 있을 것이라고 평가했으나, 현재의 흐름으로 봐서는 200억 달러 이상의 시장 가치도 제대로 평가 받을 수 있을지 의문인 상황이다.

[Commentary: Motorola, 매각 혹은 분사 설, 근본적인 원인은?]

ROA Group은 이미 시장에서 논의되고 있는 결정되지 않은 사항(인수 대상 및 기타)은 제외하고, 최근 불거지고 있는 Motorola의 Mobile Devices 부문 매각 혹은 분사 설의 근본적인 원인을 다음과 같이 3가지 정도로 요약, 정리해 보고자 한다. 이러한 근본적인 원인에 대한 분석이 국내 기업들에게 좋은 시사점을 안겨줄 수 있었으면 하는 바램이다.

1. 차세대 Trend Setter로서의 역할 실패

현재의 Motorola를 있게 한 RAZR는 지금도 여전히 하나의 전설임에는 틀림없다. 전문가들은 휴대폰이 Design 측면에서 많은 것들이 변화했지만 지금도 RAZR와 과거 StarTAC은 Nokia가 자랑하는 Bar Type 단말과 함께 전형적인 휴대폰 시장에서의 'Classic'이라고 입을 모으고 있다. RAZR는 과거에 없었던, 그리고 현재는 전세계적으로 자리잡은 'Slim Trend'를 관통했던 Trend Setter이자 Trend Leader였다.

그러나, 문제는 Motorola가 그 'Classic'적인 요소에 너무 의존한 나머지, RAZR 이후 출시된 모든 제품이 RAZR-Like한 'Me, too' 제품이 되어 버렸다는 데 있다. 자체 개발한 In-House 단말에서부터 대만 휴대폰 Ecosystem을 적극 활용했던 ODM 단말마저도 그 Trend를 그대로 적용시켜버리는 과오를 범했다.

즉, Motorola는 RAZR 이후 시장을 Leading할만한 Trend Setter를 개발해내지 못했다는 점이다. 이러한 분석은 Motorola가 뚜렷하게 잘 만드는 제품이 없다는 말과 일맥 상통한다. 현재 Motorola의 단말은 시장에서의 Trend를 주도하지도 못하고 있을 뿐만 아니라 2007년 이후 휴대폰 시장 최대 Keyword인 'Consumer Needs'에 전혀 부합하지 못했다.

2. 극단으로 엇갈린 M&A의 Synergy 효과

Motorola는 지난 2006년 10월, 11월, Symbol Technologies와 Good Technology를 인수하면서 Enterprise Mobility Solutions 부문 강화를 통해 매출 측면에서 큰 재미를 맛봤다. 이렇듯, 3대 사업 부문인 Mobile Devices, Home & Networks Mobility, Enterprise Mobility Solutions 중에서 Enterprise Mobility 부문이 성공적인 인수를 통해 곧바로 실적에 인수 효과가 나타났던 것과 달리 Mobile Devices 부문의 인수 업체들은 하나같이 제대로 된 인수 효과를 누리지 못했다.

M&A는 단순히 기업의 체질을 변화시키는 것이 아닌 해당 기업 Owner의 철학과 그 기업의 사람을 산다는 측면에서 혁신을 위한 중요한 초석으로 작용하기 때문에 기업에게 있어서는 상당히 중요한 부분이다. 이런 측면에서 유독 Motorola는 성공적인 M&A를 추진했던 타 부문과 달리 Mobile Devices 부문 강화를 위해 추진한 M&A가 대부분 실패로 돌아갔다는 점은 엄청난 압력으로 작용할 수밖에 없었다.

대표적인 예를 하나 들어 보자면 다음과 같다. 2006년 6월, Motorola는 세계적인 소프트웨어 플랫폼 개발사 TTP Com을 1억 9,200만 달러에 인수했다. 당시 Motorola에서 준비한 것은 바로 Feature Phone(카메라폰, 뮤직폰, Mobile TV폰 등 특정한 기능에 특화된 단말)의 Platform 통합이었다. 이때 Feature Phone을 위한 Motorola의 In-House 단말은 Freescale Chipset을 사용하며, 대만 ODM Partner였던 Compal-C와 CMCS는 TI를, 그리고 Pantech은 ADI Chipset을 사용하고 있었다.

인수 목적은 이와 같이 In-House와 Out Sourcing 제품의 Chip이 달라, UI와 Protocol Stack과 같은 소프트웨어가 업체마다 상이해 연구개발, Cost, IOT(상호운용성검증, Interoperability Certification Test) 등에 문제가 발생함과 동시에 상호 Synergy 효과도 미비해 이러한 문제를 해결하기 위한 발판으로 TTP Com을 인수하고, 향후 모든 Feature Phone은 TTP Com에서 개발한 AJAR를 쓰기 (<http://ajar.motorola.com>)로 결정한 것이다. 지난 2005년 7월, Protocol Stack 경쟁력 확보를 위해 Sendo라는 영국의 휴대폰 업체의 R&D 팀과 IP 자산을 인수(인수 금액 미공개)한 것도 이러한 배경에서 결정된 것이다.

그러나 문제는 예상치 못했던 곳에서 발생했다. 실제로는 AJAR 개발 속도가 예전보다 Delay되고, 성과가 예상에 못 미치면서 전체적인 Cost 절감과 Synergy 효과를 전혀 거두지 못했다는 점이고, 이러한 Platform 통합의 실패는 지금도 Motorola의 골칫거리 중에 하나로 자리잡았다.

3. 소비자들은 느끼지 못하는 것들, 그러나 너무나 많은 것을 하려고 했던 Motorola

[Fact 1.] Motorola는 북경에 R&D센터를 두고 있다. 이곳에서 Motorola는 일부 Linux 단말을 개발하고 있다. 대표적인 단말이 중국에서 큰 성공을 거둔 A1200 모델, 바로 MOTO MING이라는 Smartphone이다. Motorola는 전통적으로 Mobile Linux에 투자를 아끼지 않고 있으며, 이 제품은 중국에서의 성공을 기반으로 해 ‘중화권 나라에서만’ 판매하고 있다.

[Fact 2.] 이와 함께, Motorola의 대표적인 Smartphone으로 나름대로 인기를 모은 MOTO Q는 Windows Mobile OS를 기반으로 하고 있다. 한때 삼성전자 블랙잭의 경쟁 단말로 여겨질 만큼 큰 관심을 모았다. 이 단말은 대만 ODM Partner인 Compal과 CMCS를 통해 개발된 ODM Smartphone인 MPx를 기반으로 하고 있으나, 대만 현지에서 생산된 단말의 문제 등으로 인해 미국 본사에서 개발해 낸 제품이다. 그러나, MOTO Q는 거의 2년 가까이 CDMA 단말로만 출시되어 Time to Market이 중요한 유럽 시장 공략에 실패한 바 있다.

[Fact 3.] Motorola는 애시당초 Symbian의 초기 주주였지만, 이후 지분을 Nokia에게 되팔았다. 그리고, 지난해 Sony Ericsson이 Nokia에게 인수한 UIQ Technology의 지분 50%를 재 인수했다.

[Fact 4.] Motorola는 현재 Google의 OHA(Open Handset Alliance) 연합에 참여하고 있다. 그러나, 앞서 언급된 북경 R&D센터는 OHA에 참여하지 않고 있다.

[Fact 1]부터 [Fact 4]까지 언급한 이유는 Motorola가 세상에 존재하는 모든 Mobile OS를 두루두루 섭렵하고 있다는 점을 드러내기 위함이다. Motorola는 규모가 큰 단말 벤더이니 이와 같이 여러 OS를 Touch하고 다룬다는 것이 문제될 것이 없다고 할 수 있지만 문제는 OS, 연구 개발, Target 시장이 모두 다르다는 점이며, 이에 따라 Resource의 낭비를 초래하고 효율성이 지극히 떨어진다는 데 있다.

앞서 언급된 바와 같이 MOTO Q의 3G 단말의 출시 지체와 MOTO MING과 같이 Linux 인기 단말의 한정된 지역에서의 판매 등, 시장에 대한 대처 능력이 떨어진다고 지적 받았던 Motorola의 모든 문제는 이러한 원인에 기인하고 있다. 이러한 다양한 원인이 빌미가 되어, GSM 시장에서는 전통적인 강호인 Nokia에, 그리고 텃밭인 CDMA 단말도 최근에는 ZTE와 Huawei와 같은 떠오르는 신예들에게 시장을 내주는 결과를 초래하고 말았다.

© Copyright ROA Group. All Rights Reserved. Additional reproduction is strictly prohibited without a written permission from ROA Group. For receiving written permission, please write to business@researchonasia.com. The opinions and estimates presented in this report are based on information sources that are believed to be reliable and accurate. The contents of this report reflect the current opinions and are subject to change without notice. For more information on ROA white papers and reports, go to www.roagroup.co.kr

About ROA Group

ROA Group is a research and consulting company, specialized in mobile and convergence markets in Asia. ROA Group head office is located in Tokyo, and branch offices are located in Seoul and Shanghai. ROA Group's main clients are mobile carriers, handset manufacturers, government agencies and global IT companies.

ROA Group Consultants and Analysts who are contributing this analysis report

Steve Lee, Country Manager, Chief Consultant (Japan)

Sonia Woo, Senior Consultant (Japan)

Yukiko Noda, Senior Analyst (Japan)

Kuninori So, Senior Consultant (Japan)

Noike Chika, Analyst (Japan)

David Kim, Country Manager, Chief Consultant (Korea)

Andrew Hong, VP, Partner (Korea)

Jeong Ho Yoon, Senior Consultant (Korea)

John Goh, Senior Consultant (Korea)

Lim, Ha Ni, Consultant (Korea)

Choi Dong il, Consultant (China)

For a complete list of ROA Group analysts, go to www.roagroup.co.kr

Through Our Specialized **R**esearch & Consulting **O**n **A**sia,
Maximize your **R**eturn **O**n **A**sset