



통신산업 경쟁 현황

경쟁우위를 위한 5가지 방안

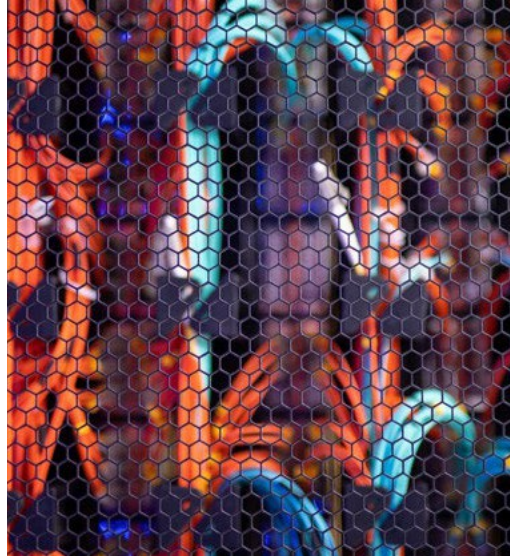
May 2025



삼일회계법인

Contents

| | |
|------------------------------|----|
| 매출과 비용 양측면으로부터의 압박 | 4 |
| 글로벌 모바일 통신업계의 경쟁 강도 분석 | 6 |
| Commodity화에 따른 위기에 처한 모바일 사업 | 7 |
| 경쟁 압박이 통신사의 재무 성과에 미치는 영향 | 11 |
| 인플레이션으로 인한 ARPU 성장을 잠식 | 13 |
| 매출 및 수익성 확대 방안: '5가지 C'에 집중 | 14 |
| 결론: Action Plan은 명확함 | 17 |



통신 산업이 직면한 치열한 경쟁환경을 극복하고 매출 및 수익성 확보를 위해 다섯가지 요소(5Cs)에 집중할 필요가 있습니다.

통신산업은 극심한 경쟁환경을 직면하고 있습니다. 거시경제의 성장 둔화와 통신시장의 포화로 매출성장율이 정체되었으며, 인플레이션과 공급망 충격으로 인한 비용 상승은 수익률 악화로 이어졌습니다. 통신 서비스의 코모디티화(Commodity화, 제품이나 서비스가 차별화된 특성 없이 대체 가능한 일반 상품으로 취급되는 과정)는 이러한 경쟁적인 상황을 심화시키고 있습니다.

통신산업이 처한 경쟁적인 환경은 한 국가가 아닌 전세계적인 현상입니다. PwC는 전 세계 50개 이상의 통신 시장에 대한 경쟁환경 분석을 수행했습니다. 이에 따르면, 사용자당 평균매출(ARUP)은 인플레이션을 고려 시 감소 추세에 있으며, 코모디티화에 따른 낮은 차별성과 가격경쟁 양상을 보여주고 있습니다.

삼일PwC와 PwC 글로벌의 통신 산업 전문가들은 이러한 상황을 극복하고 통신사가 경쟁우위를 되찾기 위해 다섯가지 요소(5Cs)에 집중할 것을 제언 드립니다. 융합(Convergence), 고객 경험(Customer Experience), 상업적 혁신(Commercial Innovation), 비용 최적화(Cost Excellence), 복잡성 완화(Complexity Reduction)가 바로 그것입니다.

통신산업의 치열한 경쟁 환경에서 매출과 수익성 확보를 통해 경쟁 우위를 유지하고, 미래 성장 전략의 마련에 이 보고서가 도움이 되기를 기대합니다.

한 호 성 Partner

Telecommunication Industry Leader

통신산업 경쟁현황

경쟁우위를 위한 5가지 방안

현재 통신 사업자들은 경쟁우위 확보를 위하여 영업 실적과 현금창출 능력을 개선해야 할 필요성에 직면하고 있습니다. 삼일PwC는 이러한 목표를 달성하기 위해 통신사들이 집중해야 할 시장 상황과 영역을 탐구하고, 이미 경쟁에서 앞서 나가기 시작한 선도 사업자들에게서 무엇을 배울 수 있는지를 정리해 보았습니다.

매출과 비용 양측면으로부터의 압박

전 세계 통신사들은 지속적인 압박을 받고 있습니다. 주요 원인은 심화되는 수요/공급의 압력이 통신업을 '코모디티화' 방향으로 몰아가고 있다는 점입니다. 여기서 코모디티화(Commodity화)란 제품이나 서비스가 차별화된 특성 없이 대체 가능한 일반 상품으로 취급되는 과정을 의미합니다. 따라서 기존 통신 사업 모델을 유지하기가 점점 어려워지고 있으며, 통신업 시장에서 차별성을 획득하기 위한 근본적인 조치가 필요해 졌습니다.

압박은 매출과 비용 양측면 모두에서 발생하고 있습니다. 매출 측면에서는 PwC가 최근 글로벌 통신시장 전망 보고서에서 강조한 바와 같이 전 세계 통신업 매출이 정체 상태에 있습니다. 실제로, 2023년부터 2028년까지 5년 동안 연평균 성장률(CAGR)이 2.9%에 불과할 것으로 예상됩니다. 성장 둔화의 이유는 거시경제 성장 둔화, 핵심 통신 시장의 포화도 증가, 5G 서비스 및 사물인터넷(IoT) 애플리케이션을 포함한 기업 간(B2B) 솔루션과 같은 새로운 매출원에 대한 불확실성 등으로 분석됩니다.

통신사가 직면한 또 다른 압박은 비용의 증가입니다. 비용은 전반적으로 증가하고 있으며, 에너지 비용과 인건비의 증가가 가장 두드러집니다. 또한 글로벌 기술 분화와 공급망 충격으로 인한 '잠재적인' 비용 압박이 증가하고 있습니다. 이는 전반적인 경기 침체, 통신사들의 비용 구조의 불확실성, 인플레이션 효과를 고객에 온전히 전가하기 어렵다는 점들이 복합적으로 작용한 결과입니다.

AI: 효율성에 대한 새로운 기대

인공지능 기술의 발전은 여러 면에서 통신사에 긍정적인 영향을 미칠 수 있습니다. 인공지능, 특히 생성형 AI(GenAI)의 도입이 증가함에 따라 자동화와 데이터 자산의 보다 효과적인 활용을 통해 통신사의 생산성과 효율성이 크게 향상될 가능성이 높습니다. 이는 고객 접점에서 더 많은 정보 기반의 서비스를 제공하는 데에 도움이 될 것입니다. 이를 잘 수행하는 기업들은 고객을 위한 개인화된 마케팅 제안과 판매 및 서비스 경험을 창출할 수 있어, 결과적으로 매출과 순고객추천지수(NPS, Net Promoter Scores)를 높일 수 있습니다. 핵심은 경쟁사가 선도 기업을 따라잡아 상기 역량을 내재화 하는 데에 얼마나 오랜 시간이 소요될 것인가입니다. 이러한 선도 기업들, 예를 들어 미국의 주요 통신 대기업들은 AI를 고객 관리 조직에 배치하여 더 나은 고객 경험을 제공하고 매출 및 고객 유지율을 개선하는 데에 노력하고 있습니다.

동시에 AI 사용 증가는 네트워크, 컴퓨팅 및 이를 구동할 지속 가능한 에너지로 구성된 'AI 그리드' 구축과 함께 진행될 것입니다. 이는 통신사 뿐만 아니라 클라우드/데이터 센터 서비스 제공업체와 공공 유틸리티 기업에도 막대한 디지털 인프라 기회를 열어줍니다. 이러한 경쟁 역학을 고려한다면 통신사들이 AI 그리드 구축에서 가장 많은 이익을 얻는 것이 반드시 보장되지는 않지만, 네트워크에 대한 증가하는 수요를 충족시키고 데이터 센터 및 에너지와 같은 다른 디지털 인프라 분야에도 참여할 수 있는 좋은 기회를 제공합니다.

글로벌 모바일 통신업계의 경쟁 강도 분석

PwC는 전 세계 50개 이상의 통신 시장에서 세부 조사를 수행하여 각 시장에서 진행되고 있는 경쟁 상황을 정리했습니다. 주목할 사항은 사용자당 평균 매출(ARPU) 성장이 여전히 이루어지는 곳에서는 인플레이션에 의한 잠식이 진행되고 있고, 유럽 시장에서는 특히 차별화 수준이 낮습니다.

조사 결과를 더 깊이 분석하면, 두 가지 특정 변화가 동시에 발생하고 있음을 확인할 수 있습니다.

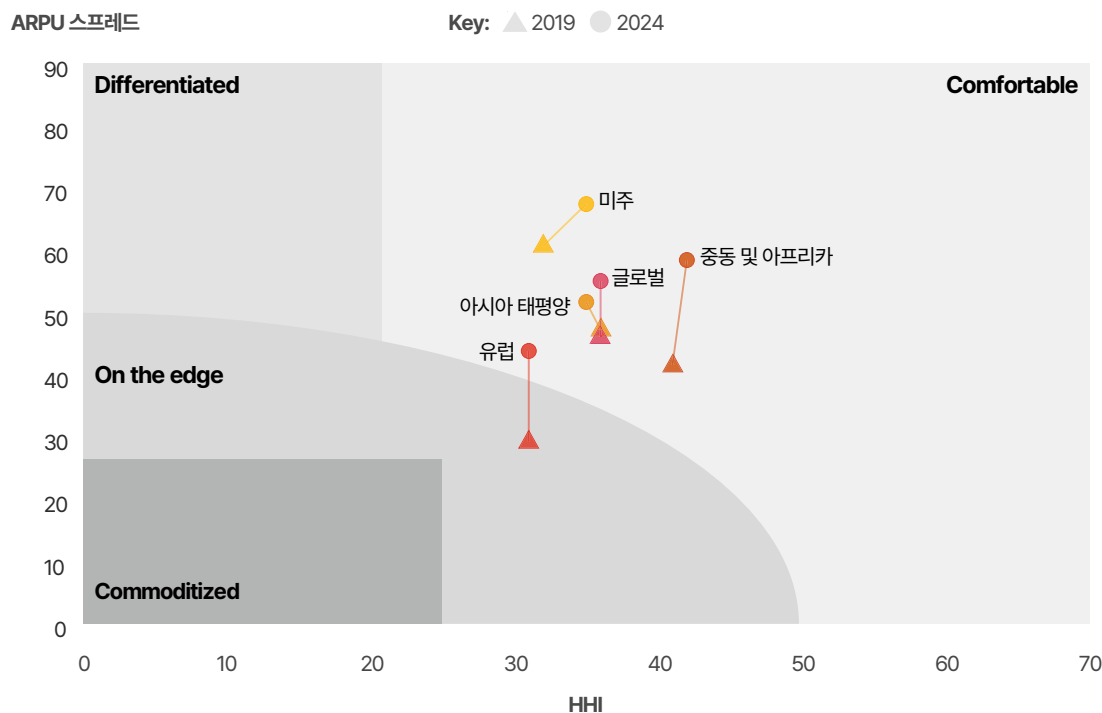
첫째, 사용자당 평균 매출(ARPU)이 점진적으로 감소하고 있는데, 이는 가격 중심 경쟁의 영향을 나타냅니다. 이 추세는 각 지역에서 다양하게 나타나고 있으며, 도표 5에서 보여진 바와 같이 인플레이션 영향에 의해 증폭되고 있습니다.

둘째, 통신장은 앞서 언급된 바와 같이 코모디티화(Commodity화)된 시장의 양상을 보여주고 있으며, 이는 차별화 부족, 낮은 가격 결정력, 그리고 주도적인 시장 점유율을 유지할 수 없는 상황을 시사합니다.

그러나 주요 시장에서는 ARPU 스프레드가 최근 몇년간 소폭 증가하고 있어, 선도 기업들이 아래에 제시된 주요 방법을 통해 가격 결정력을 회복하고 있음을 보여줍니다.

상기 두 가지 추세의 결합된 효과는 도표 1에서 설명되어 있습니다. ARPU 스프레드는 최소 및 최대 ARPU 간의 차이로 표시되며, 2019년과 2024년의 지역별 모바일 시장에서 허핀달-허쉬만 지수(HHI, Herfindahl-Hirschman Index)와 함께 비교됩니다. HHI는 산업 집중도를 측정하는 지표로, 낮은 집중도의 산업(예: 외식업)에서 완전히 집중된 산업(즉, 공급 독점)까지 범위가 있습니다. 하기 차트는 모든 지역에서 차별화가 5년 동안 증가했지만, 유럽은 여전히 코모디티화(Commodity화)를 대응하는데 있어 다른 지역 대비 뒤처져 있음을 보여줍니다. 이는 유럽 시장이 더 복잡하고 세분화되어 있기 때문일 가능성이 높습니다.

도표 1: 2019-2024년 지역별 모바일 시장에서 ARPU 스프레드대 HHI(각 %)



Commodity화에 따른 위기에 처한 모바일 사업

국가별 데이터 조사 결과에 따르면, 전 세계 모바일 시장, 특히 유럽에서의 코모디티화(Commodity화) 압박이 지속되고 있습니다. 도표 2에서 보여주듯이, 유럽을 제외한 대다수 지역(미주, 중동 및 아프리카, 아시아태평양)의 국가들은 경제력 차이를 반영하는 수준의 경쟁 강도의 차이를 보입니다. 한편, 유럽의 국가별 모바일 시장은 대부분 여전히 좌측 하단 사분면쪽에 밀집되어 있지만, 일부 국가에서 ARPU 스프레드가 증가하는 추세가 나타나고 있습니다.

이는 일부 선도 기업들이 경쟁에서 뒤쳐지지 않고 성공적으로 가격 결정력을 되찾고 있음을 시사합니다. 그럼에도 불구하고, 전반적인 모바일 산업 환경, 특히 유럽 통신사들의 상황은 여전히 어렵습니다. ARPU는 대체적으로 감소하고 있고, 인플레이션을 감안할 경우 실질적으로는 더 심각한 수준으로 판단됩니다. 이 점은 본 보고서에서 추후에 논의될 예정입니다.

도표2: 2019-2024년 국가별 모바일 시장에서 ARPU 스프레드 대 HHI(각 %)

유럽

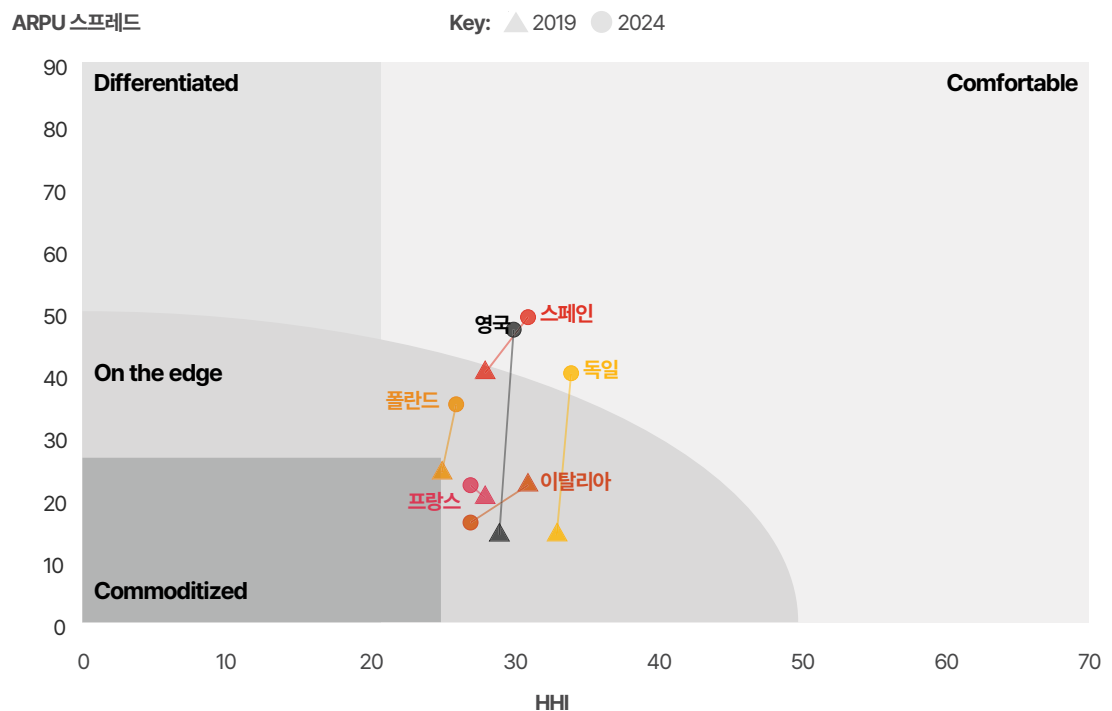
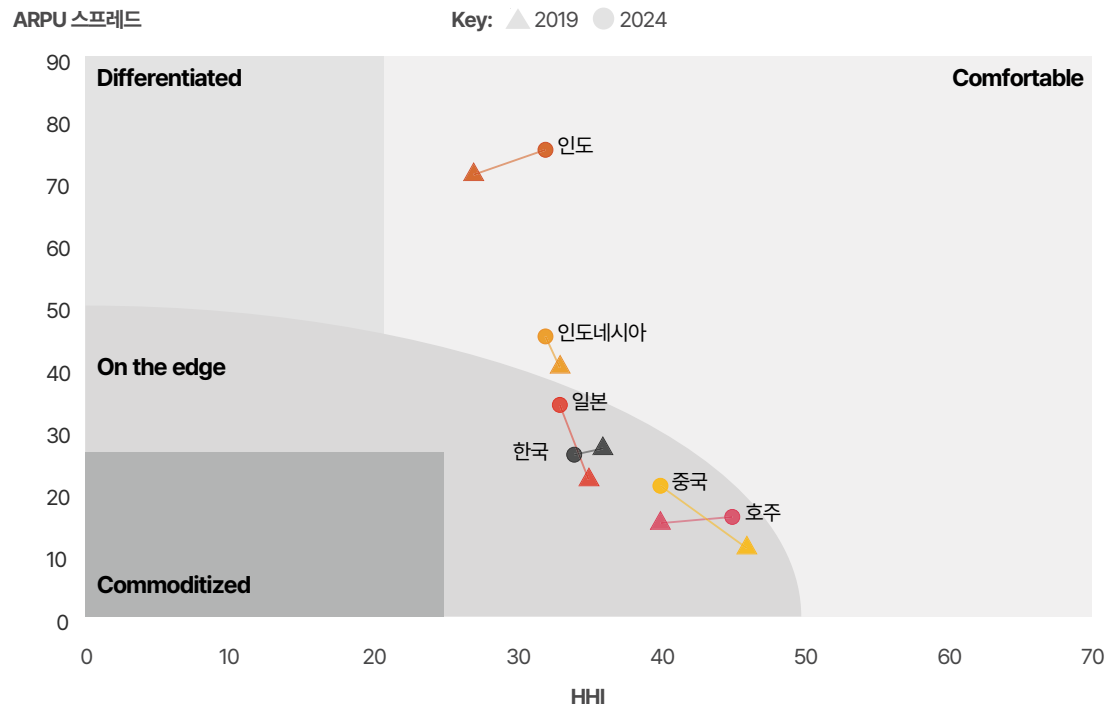


도표 2- 계속

아시아-퍼시픽



미주

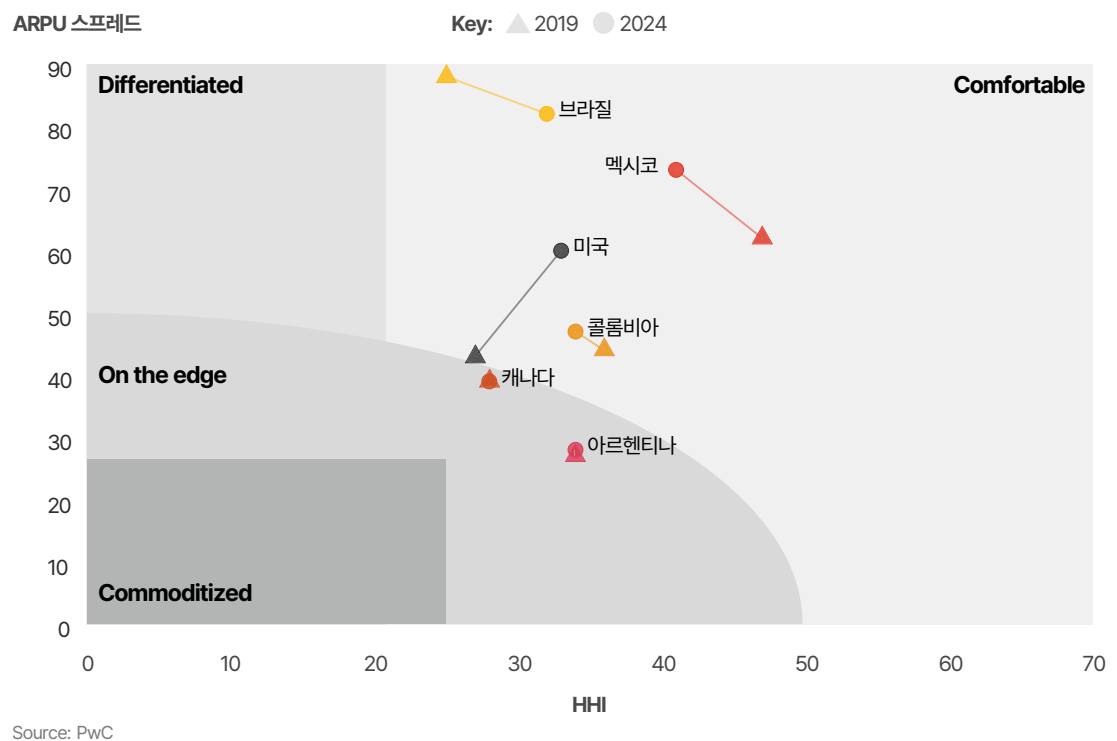


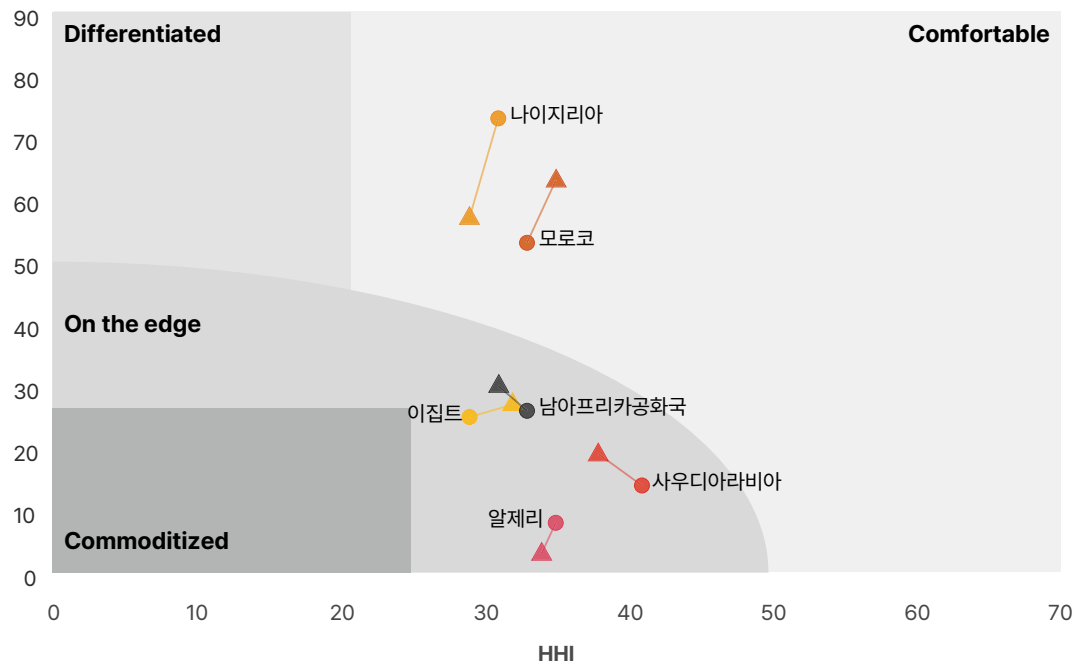


도표 2- 계속

중동 & 아프리카

ARPU 스프레드

Key: ▲ 2019 ● 2024

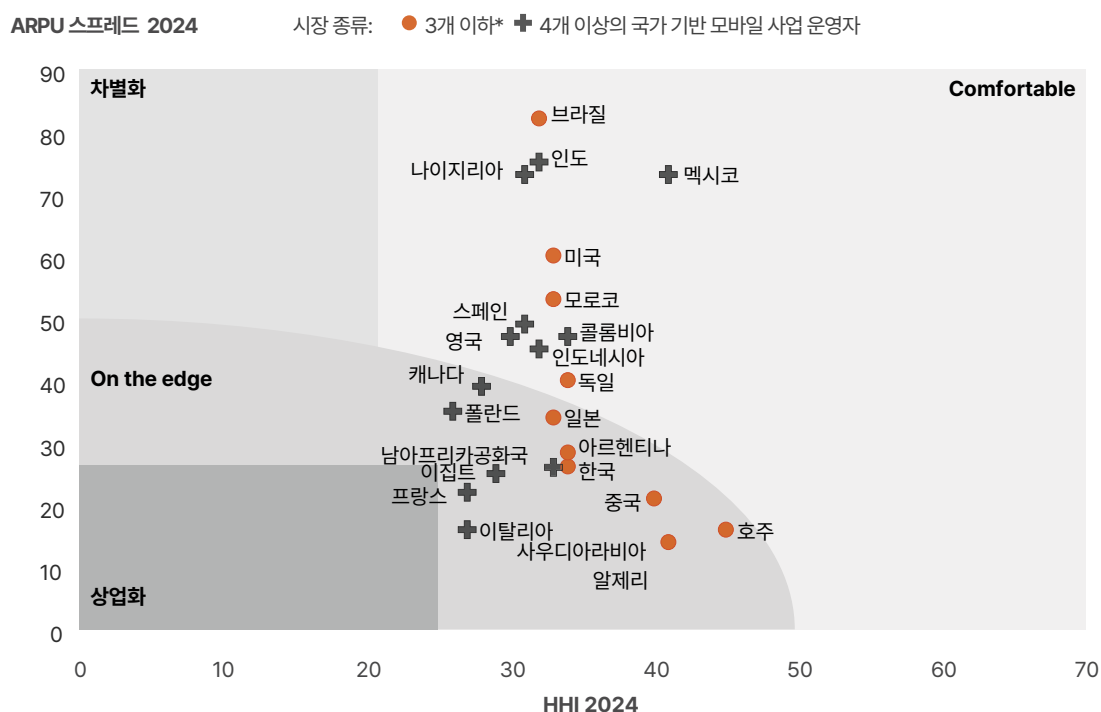


Source: PwC

도표 3에서 보여주는 바와 같이, 3개 이하 경쟁자 시장과 4개 이상 경쟁자 시장 간의 경쟁 강도를 비교한 결과는 흥미로운 인사이트를 제공합니다. 해당 차트에 따르면, 전반적으로 큰 차이를 보이지 않으며, ARPU 스프레드(차별화 수준) 또한 두 그룹이 유사합니다. HHI의 경우 예상대로 대부분의 4개 이상 사업자 시장에서 약간 더 높습니다. 이는 여러 사례에서 산업이 코모디티화(Commodity화)에서 벗어나는 데에 도움이 됩니다. 이러한 결과는 모바일 시장에서 '최적의' 사업자 수와 경쟁 강도 수준과의 상관성이 예상과 달리 낮을 수 있음을 시사합니다.

이러한 현황은 유럽 규제 당국에 생각할 거리를 제공할 수 있습니다. 통신기업 간의 합병으로 인한 독과점 우려를 완화하기 위해 역사적으로 엄격하게 제한되어 왔던 통합에 대한 규제를 완화할 가능성을 시사할 수도 있겠습니다. 이는 유럽 규제 당국에서 실행을 주저해 왔던 사안입니다.

도표 3: 2024년 국가별 모바일 시장에서 ARPU 스프레드대 HHI(모두 %)



*해당 국가에서 최소 5% 시장 점유율(가입자)을 가진 사업자의 수를 의미합니다.
Source: PwC 글로벌 통신 전망 2024-2028



경쟁 압박이 통신사의 재무 성과에 미치는 영향

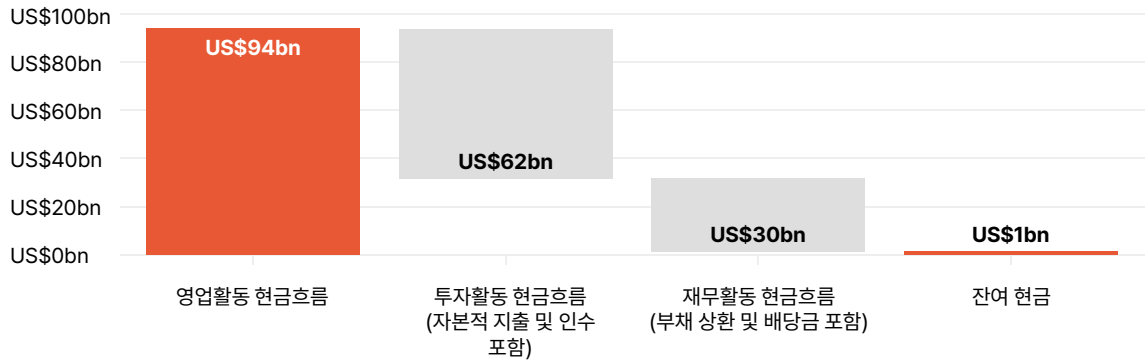
통신사들이 경쟁 강도와 관련해 직면하고 있는 문제는, 통신시장의 KPI(Key Performance Indicator)를 넘어 개별 통신사의 영업 성과에 집중할 때도 똑같이 두드러집니다. PwC의 통신사업자, 공급업체 및 규제 기관과의 광범위한 작업과 시장 데이터에 따르면, 점진적인 코모디티화(Commodity화)가 통신산업의 재무 성과에 미치는 영향을 보여주는 몇 가지 뚜렷한 시그널이 있습니다.

특히 주목할 만한 세 가지 지표가 있습니다. 첫째는 ①영업 및 신규 서비스 재투자에 사용할 현금을 창출하는 업계 역량이 제한적이라는 것입니다. 둘째는 ②5G 네트워크와 같은 최근의 고비용 기술 업그레이드가 수익성에 미치는 영향이 제한적이며, 경우에 따라서는 전혀 존재하지 않는다는 사실입니다. 셋째는 ③이전에 서비스가 부족했던 시장 영역에 대한 새로운 추가 경쟁 기술들이 등장하고 있으며, 이는 신규 진입자들에게는 상대적으로 쉽게 접근 가능한 기회를 제공한다는 점입니다.

상기 세 가지 지표를 차례대로 살펴보겠습니다. 우선 통신사가 현금 창출에 직면한 어려움에 대해 집중적으로 분석해보았습니다. 이 조사는 미국과 EU의 주요 모바일 통신사들의 지난 5년간의 현금 창출 현황을 분석했습니다(도표 4 참조). 데이터에 따르면, 2019년부터 2023년까지 5년 동안 해당 통신사들은 영업 활동을 통해 총 1,710억 달러의 현금을 창출했으며, 그 중 980억 달러는 투자 활동(자본적 지출 및 인수 포함)으로, 720억 달러는 재무 활동(부채 상환 및 배당금 포함)으로 소진되었습니다. 결과적으로 남은 현금은 거의 제로에 가까워, 추가적인 혁신과 미래 역량 개발을 위한 자금이 충분히 남아 있지 않습니다.

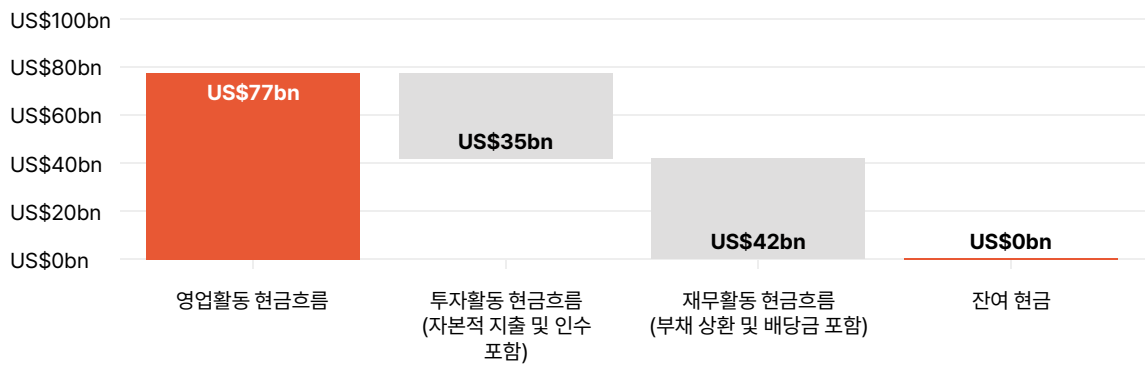
도표 4: 주요 미국 및 EU 통신사들의 현금 흐름 (십억 달러, 연평균 2019-2024)

미국

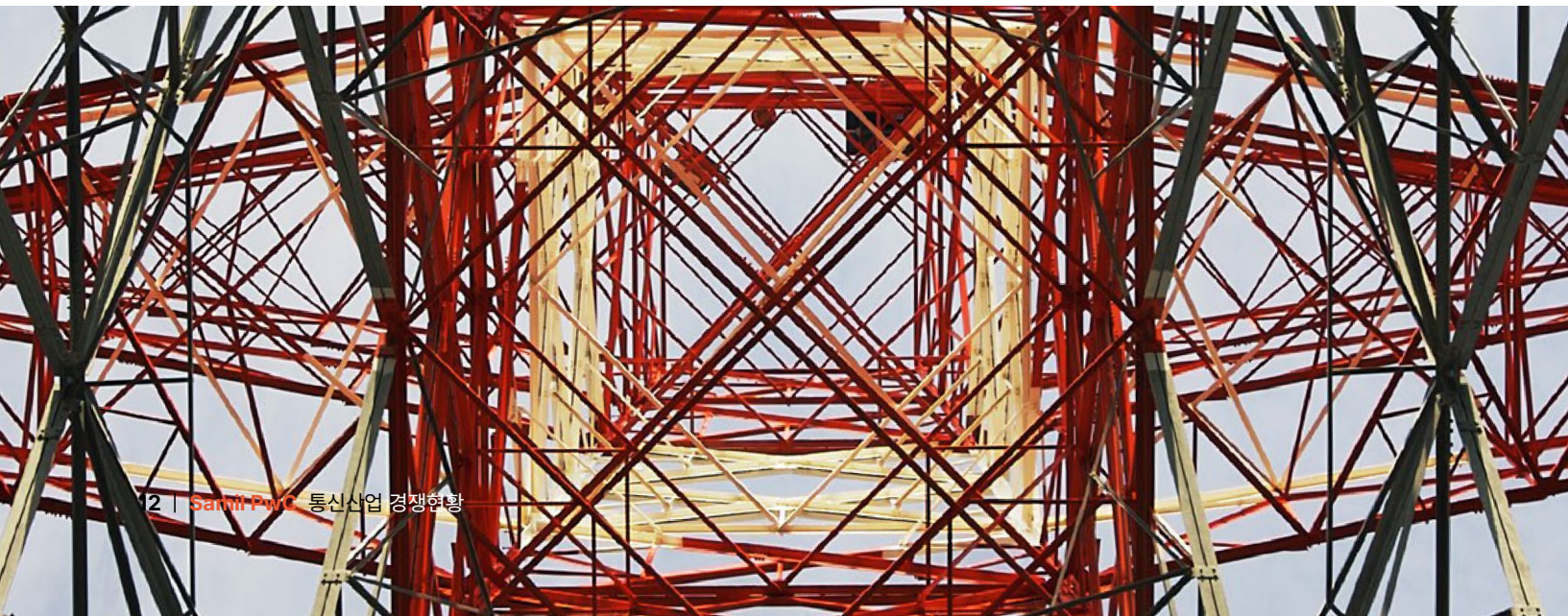


참고: 주요 미국 및 EU 통신사들을 고려함; Deutsche Telekom, Vodafone, Telefonica, Verizon, US Cellular, AT&T, T-Mobile US, Telecom Italia, Orange, Bouygues를 포함; 가장 최근 12개월 보고 자료는 2024년임
Source: Capital IQ, PwC analysis

유럽



참고: 주요 미국 및 EU 통신사들을 고려함; Deutsche Telekom, Vodafone, Telefonica, Verizon, US Cellular, AT&T, T-Mobile US, Telecom Italia, Orange, Bouygues를 포함; 가장 최근 12개월 보고 자료는 2024년임
Source: Capital IQ, PwC analysis



인플레이션으로 인한 ARPU 성장을 잠식

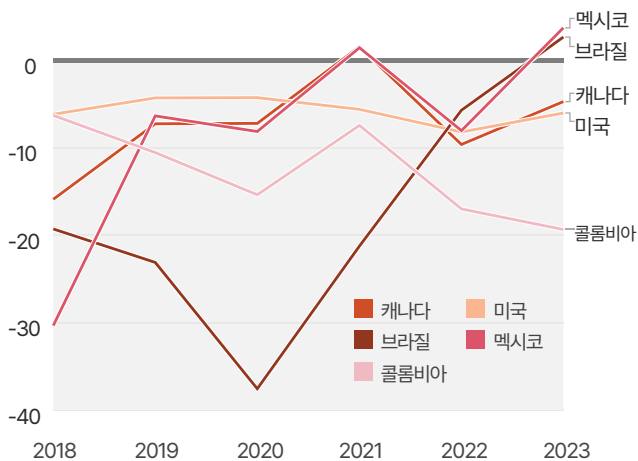
앞서 언급한 고비용 기술 업그레이드가 매출에 미치는 영향이 제한적이거나 거의 없다는 점으로 돌아가보면, 특히 5G 출시와 같은 신기술 투자에도 불구하고, 전체 ARPU는 평균적으로 느리지만 하락 추세를 이어가고 있습니다. 각 시장에서 인플레이션을 고려할 경우, 주요 투자 이후 실질적인 ARPU 수준에서 유의미한 증가는 없었습니다(도표 5 참조). 2018년부터 2023년까지 5년간의 ARPU 성장률은 몇가지 예외를 제외하고는 일관되게 물가상승률을 밑돌았습니다.

차트에서 알 수 있듯이, 대부분의 시장에서 인플레이션 조정 ARPU 성장은 제로 이하를 밑돌고 있으며, 사업자들은 증가하는 비용을 고객에게 전가하지 못하고 있습니다. 5G 출시도 사업자들이 이 악순환에서 벗어나도록 하지는 못했습니다. 5G 수익화 진행이 느려지는 문제에 대해서는 PwC의 글로벌 통신 전망 보고서에서 더 자세히 다루고 있습니다.

도표 5- 통신 업종 부진 지수 (ARPU 성장/인플레이션 스프레드) (pp%), 2018-2023%*

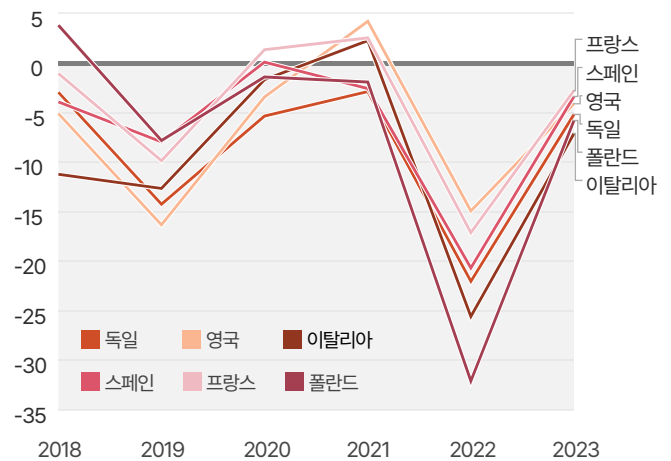
*ARPU 인플레이션 스프레드는 연간 ARPU 성장률(%)에서 해당 연도의 연간 인플레이션율(%)을 차감한 것으로 정의됨

미주



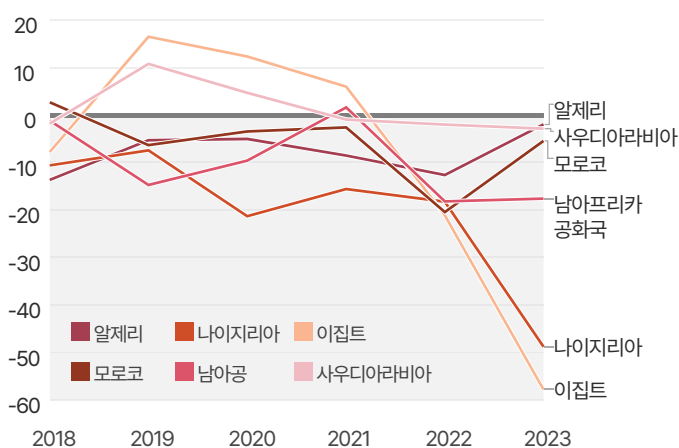
Source: PwC 글로벌 통신 전망 2024-2028

유럽



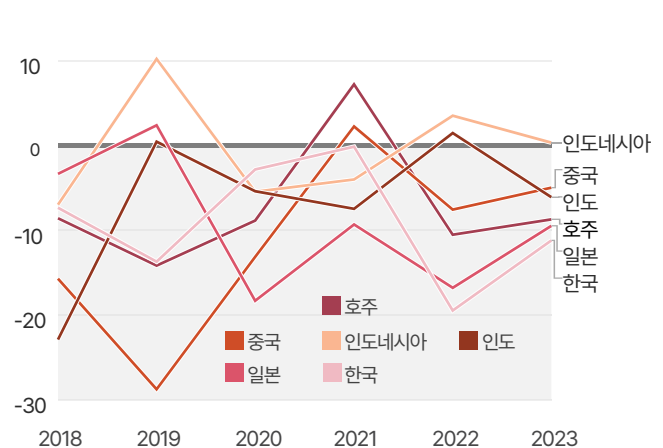
Source: PwC 글로벌 통신 전망 2024-2028

중동 및 아프리카



Source: PwC 글로벌 통신 전망 2024-2028

아시아태평양



Source: PwC 글로벌 통신 전망 2024-2028

이러한 경쟁 강도 악화 현상은 앞서 논의한 바와 같이 도전적이고 가격 경쟁이 치열한 시장 배경 속에서 발생하고 있으며, 신기술과 신규 진입자들이 상황을 더욱 어렵게 만들고 있습니다. 새로운 기술과 기업의 등장은 역사적으로 서비스가 부족하거나 경쟁도가 낮았던 외곽 지역 및 모바일 광대역 서비스와 같은 부문에서도 추가적인 경쟁 압력을 가하고 있습니다. 이러한 맥락에서 데이터는 고정무선접속(FWA, Fixed Wireless Access)이 상대적으로 낮은 기준선에서 시작했음에도 빠르게 성장하고 있음을 보여줍니다. 이와 관련된 더 많은 내용은 PwC의 글로벌 통신 전망 보고서에서 더 자세히 다루고 있으며, 서비스 접근성이 낮은 외곽 지역의 모바일 연결성을 위한 잠재적인 위성 직접 연결 모델도 함께 떠오르고 있습니다.

매출 및 수익성 확대 방안: ‘다섯가지 C’에 집중

상기 내용들은 차별화 감소, 경쟁 심화, 현금 창출 제한이라는 문제에 직면한 통신사들에게 무엇을 의미할까요? PwC는 통신사 CEO가 경쟁력과 성과를 개선하기 위해 현재 보유한 자원 전부를 활용해야 한다고 생각합니다. 이러한 조치는 장기적으로 미래 경쟁력을 갖추기 위해 필요한 혁신 및 재투자를 추진할 수 있는 자금을 확보하는 데에 도움이 될 것입니다.

상기 방안은 구체적으로 어떤 내용을 포함할까요? 본질적으로는 핵심 비즈니스에 더 매력적인 전략을 도입하여 성장을 촉진하고, 최근 몇 년 동안 통신사가 잃었거나 완전히 행사하지 못한 가격 결정력을 회복하고 이를 행사하여 매출과 수익성을 확대하는 일련의 액션 플랜을 포함합니다. 가격 결정력은 회사가 시장에서 경쟁력을 확보하면서 자사 제품이나 서비스의 가격을 결정하는 능력입니다.

통신사들은 가격 결정력을 되찾기 위해, ‘5가지 C’, 즉 **융합 (Convergence)**, **고객 경험(Customer experience)**, **상업적 혁신(Commercial innovation)**, **비용 최적화(Cost excellence)**, **복잡성 관리(Complexity management)**에 초점을 맞춰야 합니다. 전 세계 통신 시장을 살펴보면 이미 다양한 가격 책정 전략이 실행되고 있습니다. 여기에는 다양한 서비스 묶음판매(bundling), 계층화된 가격 책정, 사용량 지불(pay-as-you-go) 모델, 동적 가격 책정, 데이터 전용 요금제 등이 포함됩니다. 이러한 다양한 전략 중 성공 사례가 나타나는 접근법은 특히 ‘다섯가지 C’에 초점을 맞춘 것들입니다. 이를 차례로 살펴보겠습니다.

1

융합 (Convergence)

융합, 또는 ‘묶음판매’ 전략은 고정 통신, 모바일 및 기타 서비스(예: TV)를 위한 하나의 계약을 제공하는 데에 초점을 맞춥니다. 즉, 각각의 연결 유형에 대해 개별 계약을 체결하는 대신에 하나로 융합된 계약을 제공하는 것입니다. 이러한 전략을 통해 통신사는 고객에게 우수한 제품/서비스/브랜드/경험을 제공하거나 필수 유틸리티/서비스를 제공하여 가격 프리미엄을 창출하거나 강화된 가격 결정력을 바탕으로 가격을 인상할 수 있게 됩니다. 경험상 소비자들은 가스, 음식, 전력과 같은 필수품이 더 비싸지더라도 여전히 구매할 것이며, 현재 생활의 다양한 측면에서 필수적인 역할을 하고 있는 광대역 통신 서비스 또한 마찬가지일 것입니다.

융합 전략은 고객의 삶에서 이러한 중요성을 강화하여, 통신 서비스의 필수재적인 지위를 더욱 확고히 합니다. 융합 전략 실행에 따라 고객의 지출 비중을 높이고, 충성도를 증가시키며, 고객의 생애 가치를 확장하고, 이탈률을 줄일 수 있습니다. 융합 서비스에 가입한 고객이 더 락인(Lock-in) 효과가 크고 이탈할 가능성이 적기 때문입니다. 미국과 같은 시장에서는 역사적으로 케이블 기업(CableCos)들이 가상 이동통신망 사업자(MVNO, Mobile Virtual Network Operator, 알뜰폰 업체)를 통해 묶음판매 서비스를 주도해왔으나, 최근 미국의 주요 이동통신망 사업자(MNO, Mobile network operator)들의 움직임에서 볼 수 있듯이, 이동통신사들도 이제 성공적으로 묶음판매 서비스를 확대하고 있습니다.

2

고객 경험과 서비스 우수성 (Customer experience and service excellence)

역사적으로 통신사는 고객 경험과 서비스 측면에서 가장 성과가 저조한 업종 중 하나로 알려져 있습니다. 그러나 AI의 발전은 통신사들에게 두 가지 방법으로 고객의 서비스 경험을 개선할 기회를 제공하고 있습니다. 첫째, 더 타겟팅(Targeting)되고 예측적인 조치를 통해 고객에게 발생할 수 있는 문제나 서비스 중단을 사전에 감지하고 예방하는 것입니다. 둘째, 고객 상담 센터 직원이 AI의 지원을 받아 문제 해결 과정에서 소요되는 시간과 고객의 불편을 줄이는 것입니다. 동시에 NBx(Next Best Action) 알고리즘(next best offer, next best experience, etc. 최적의 제안, 최고의 경험 등)과 같은 기술을 활용하면 통신사는 업셀링(Up-selling, 고객이 관심을 보이는 제품보다 더 나은 제품을 제안)과 크로스셀링(Cross-selling, 고객이 구매하려는 제품과 관련된 추가 제품을 제안)의 기회를 늘릴 수 있습니다.

이런 전략이 실제로 효과를 보고 있는 사례로는 Charter Communications가 고객 관리 부문에 AI를 도입하여 더 나은 고객 경험을 제공하고 있는 것을 들 수 있습니다. 최근의 한 컨퍼런스에서 Charter의 CEO인 Chris Winfrey는 이러한 AI 도구가 고객 서비스 상담원이 “더 빠르게 더 나은 해결책을 찾고, 그 과정에서 고객에게 더 공감할 수 있도록 도와준다”고 설명했습니다. 2023년 투자자 컴퍼런스에서도 그는 AI가 제공할 이점을 다음과 같이 요약했습니다. ‘궁극적으로 AI는 고객과 직원의 만족도를 모두 개선하고, 물리적 서비스 거래를 줄여 운영 효율성을 향상시킴으로써 비용 절감과 이탈률 감소를 이끌어 낼 것입니다.’

3

상업적 혁신 (Commercial innovation)

전 세계적으로 통신사들은 다양한 상업적 혁신 사례를 선보이고 있습니다. 미국에서는 T-Mobile이 처음으로 VOD 구독 서비스와 'T-Mobile Tuesdays'(고객들에게 매주 화요일에 특별한 혜택을 제공)를 도입하며 해당 분야의 선두주자가 되었습니다. 이후 미국 및 다른 글로벌 통신사들도 이러한 방식을 채택하고 있습니다. Verizon의 경우, myPlan이라는 서비스를 통해 상업적 혁신을 한 단계 더 발전시켰습니다. 이 서비스는 후불 고객이 VOD, 게임, 기타 구독 서비스와 같은 프리미엄 구성 요소를 추가하거나 제거하여 요금을 맞춤화할 수 있도록 해줍니다. 고정된 묶음판매에서 사용자 맞춤형 구독 모델로 전환함으로써 Verizon은 시장 내 입지를 강화할 수 있었습니다.

4

비용 최적화 (Cost excellence)

비용 최적화는 주로 내부 인건비와 외부 지출을 모두 다루기 위한 '고전적인' 비용 절감 방안을 포함합니다. 인건비는 본질적으로 평균 인건비를 줄이는 글로벌 전달 모델을 구현함으로써 줄일 수 있습니다. 예를 들어, 인건비가 낮은 지역에 CoEs를(Centers of Excellence)를 설립하는 방식이 있습니다. 내부 비용을 줄이는 또 다른 방법은 전체 직원 수를 줄이는 것으로, 특히 자동화와 AI 활용을 통해 가능합니다. 이러한 기술은 과거 주로 백오피스에만 적용되었지만, 이제는 고객 서비스 영역(콜센터, 영업)에서도 점점 더 많이 사용되고 있으며, 네트워크와 소프트웨어 같은 핵심 기능에도 상당한 영향을 미치기 시작했습니다. 한편, 외부 지출(공급과 서비스에 지불되는 비용)은 철저한 수요 관리와 전략적인 파트너 및 공급업체 소싱을 통해 해결되어야 하며, 공급과 수요 간의 힘의 균형을 활용하고 최적화하여 모든 지출을 줄이고 보다 엄격한 통제를 유지하는 것이 필요합니다.

통신 업계의 비용 최적화 프로그램 사례로는 Vodafone의 VOIS(Vodafone Intelligent Solutions)가 있습니다. VOIS는 Vodafone의 일부 백오피스 및 기술 기능을 글로벌 허브로 집중화하여 운영 비용을 줄이고 혁신 능력을 통합했습니다. 이 공유 서비스 모델은 효율성을 높이고 인력 배치를 최적화하며 미래 준비를 강화하는 데에 기여하였습니다. 또한, 절약된 비용을 핵심 통신 사업 운영에 재투자할 수 있도록 하여 비용 최적화가 경쟁 차별화 요소가 될 수 있음을 시사했습니다. 다음으로, AI와 자동화 활용 사례로는 Rakuten Mobile이 있습니다. Rakuten Mobile은 광범위한 AI 자동화를 도입하고 완전히 가상화된 클라우드 네이티브 네트워크를 구현하여 전통적인 통신 비용 구조를 혁신했습니다. 이러한 접근 방식은 특정 하드웨어 의존도를 최소화하고, 동적 자원 할당을 가능하게 하며, 네트워크 운영을 자동화 하여 Capex(자본적 지출)와 Opex(운영 비용)를 모두 줄일 수 있게 했습니다.

5

복잡성 완화 (Complexity reduction)

‘고전적인’ 비용 최적화와 달리, 이 ‘C’는 사업의 복잡성을 줄여 구조적 비용을 절감하는 것을 목표로 합니다. 이는 수십 년에 걸쳐 축적된 다양한 제품, 플랫폼, 기술을 간소화하여 복잡성을 제거하려는 것입니다. 핵심은 레거시 시스템의 정리 작업으로, 이는 도전적이고 매력적인 전략은 아니지만 자체적으로 계속 증가하는 비용의 함정에 빠지지 않기 위해 반드시 필요합니다. 이는 비효율적인 운영이나 낭비적인 시스템에 갇혀 비용이 지속적으로 누적되는 상황을 의미합니다. 예를 들어, 레거시 제품과 기술 포트폴리오를 지속적으로 검토하고 기술 스택의 퇴출 및 현대화를 감독하기 위한 ‘레거시 해소 공장’(legacy relief factory)을 설립할 수 있습니다. 이 과정은 비즈니스 전략을 실행하기 위해 필요한 요소를 제시하고, 미래에 필요한 기술 아키텍처를 형성하기 위한 포괄적인 청사진에 의해 안내 및 지원되어야 하며, 모듈화되고 재사용할 수 있는 구성 요소를 최대한 활용해야 합니다.

업계사례로, 유럽의 한 대형 이동통신사는 제품 및 기술 팀을 통합하여 애자일 스프린트 기반 프로그램(Agile, sprint-based program)을 통해 레거시 네트워크 자산, 제품 플랫폼, IT 시스템을 체계적으로 정리했습니다. 이 광범위한 프로젝트는 완료하는 데 3년이 소요되었지만, 그를 통해 이뤄낸 내부 비용과 외부 지출의 유의미한 감소는 투입된 노력과 투자를 정당화하기에 충분했습니다.

결론: Action Plan은 명확

핵심은 무엇일까요?
지금 즉각적인 Action이 필요하다는 것입니다.

다섯 가지 C - 융합(Convergence), 고객 경험(Customer Experience), 상업적 혁신(Commercial Innovation), 비용 최적화(Cost Excellence), 복잡성 완화(Complexity Reduction) - 는 실행 가능한 계획을 제공합니다.

적절한 조치를 취한 통신사는 최근 몇 년간 잃어버린 가격 결정력을 되찾고, 미래의 혁신과 차별화를 위한 자금과 투자 역량을 창출할 수 있습니다. 당장 시작해야 합니다. 지금 머뭇거리면 향후 수년동안 따라잡기 위해 고군분투 해야 할 수 있습니다.

Contacts

한호성 Partner

hosung.han@pwc.com

02-709-8956

최성우 Partner

Sung-woo.x.choi@pwc.com

02-709-5643

박세훈 Director

Se-hoon.park@pwc.com

02-709-0823

www.samil.com

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2503A-RP-039

© 2025 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.