

Strategic Management and Competitive Advantage

Case 1-2 애플 컴퓨터(iPods와 iTunes)

서론

- **2005년 5월12일 독일 신문의 빌 게이츠 인터뷰**

- 애플은 현재 최고이지만 장기간 iPod의 성공이 유지되지 않을 것이라고 생각한다. 애플은 과거에 매킨토시와 GUI를 사용하여 오늘날의 iPod가 성공한 것과 같이 컴퓨터 분야에서도 매우 성공했다. 그러나 그리고 나서 그 위치를 잃게 되었다. 만일 누가 음악을 듣기 위한 최고의 모바일 디바이스가 뭐냐고 묻는다면 나는 확신하지만 모바일 폰이라고 대답할 것이다.

- **iPod의 현재**

- MP3 플레이어 시장에서 70% 차지
- 지난분기 동안 5백만개 이상을 판매
- 2001년 론칭
- 위의 인터뷰를 애플의 수석 부사장이 보게 되면서 향후 지속적 성공을 할 수 있는 방법을 고민함

음반(Music Recording) 산업(1)

- **RIAA(Recording Industry Association of America)사장 Hilary Rosen**
 - 음악은 과도한 사치가 아니라 물과 화장실 휴지같이 인간의 존재에 본질적인 것
- **미국의 음반 산업 : 고비용, 고위험, 저수익**
 - 소매판매는 1999년 130억달러→2004년 114억달러로 감소(온라인 표절)
 - 새로운 앨범수 : 1999년 최고조에서 하향세
 - Exhibit 1 참조
 - Financial times기사: 비용절감 필요

음반(Music Recording) 산업(2)

- **Recording회사 : 아티스트와 계약, 음반 녹음, 생산, 마케팅 및 유통**
 - Sony BMG, Warner Music, Universal Music, EMI : 음반의 85%를 생산하고 유통
 - 아티스트들 중 단 10%만 비용대비 더 많은 수익을 발생
 - 그러므로 4개의 메이저 레코딩 회사들은 탑 차트의 아티스트를 탐색
 - 수천개의 독립적 레코딩 회사도 탐색하여 회사 매수
 - 컴퓨터 기술(레코딩 S/W, H/W, 고성능/저비용 컴퓨터, CD같은 저렴한 레코딩 미디어)의 발전으로 신참 아티스트들이 독립 레코딩 회사를 통해 CD 녹음 및 출시하여 인터넷 사이트를 통해 마케팅
 - 유통방법
 - 판매처 : 소매체인점(소매가격의 10% 수익)
 - 미국 : 대형편의점(65%), 전문점 및 온라인 매장(35%)
 - 캐나다 : 대형편의점(22%), 나머지 매장(78%)
 - 참조1 : Exhibit 2에서 음반 산업 차트
 - 참조2 : Exhibit 3에서 일반적인 CD 출시에 따른 로열티 및 수익

음반(Music Recording) 산업(3)

- **소비자 측면의 음반 구입**

- 구입처 : 음반전문판매점, 소매상, 온라인
- 1980년대 최초 CD 도입후 생산비용은 떨어지나 소비자는 15달러의 가격을 지불(생산비용의 절감이 CD 출시에 따른 마케팅 및 홍보비용으로 상쇄)
- 앨범 중 1곡만을 원해도 전체 CD를 구입해야 함

- **기술적 진보**

- H/W의 발전 : 홈 오락기기 외의 세그먼트 발굴(1970년 워크맨 출시로 휴대용 장치 활성화로 H/W 및 음반 수요 발생)
- 1988년까지 컴퓨터를 통한 디지털 음악화일 재생
- Rio 300 MP3 플레이어(Diamond Multimedia사 개발) : 16곡의 디지털 음악을 재생할 수 있는 휴대용 플레이어
- Rio 출시 몇 달 후 수백개의 MP3 플레이어 출시→1년후 저장용량이 60곡 수용가능
- 그러나 H/W UI 및 디자인이 표준화되지 않아 플레이어마다 기능이 모두 다르게 구현

음반(Music Recording) 산업(4)

- **음악 포맷 기술 진보**

- CD는 DVD시스템과 호환 가능
- 카세트테이프이나 LP대비 더 많은 데이터용량 저장
- MPEG, MP3 는 음악 공유가 용이
- 암호기술의 진보전 : 음악 복사가 용이, CD에서 디지털 포맷으로 쉽게 변환, 공유 용이
- 불법 카피 활성화 : CD복사→CD커버 인쇄 및 부착→ CD 판매(소매가격의 10% 수준)

- **불법 복제**

- 매년 음반 산업 수익의 12%를 잠식
- 디지털 포맷은 원본 CD, 복제 CD 대비 무료 다운로드 가능
- RIAA는 MP3.com를 소비자에게 제공하는 음악에 대해 로열티를 지불하지 않는다고 고소

음반(Music Recording) 산업(5)

• 불법 다운로드 방지 관련

- 1998년 SDMI(Secure Digital Music Initiative) 개발 : 디지털 음악을 유통하기 위한 안전한 방법으로 음반 산업 구성원들이 개발
 - 1단계 : SDMI를 따르는 콘텐츠만 플레이하는 SDMI 지원 플레이어 론칭
 - 2단계 : 소비자가 불법 사이트에서 음악을 얻거나 유통하는 것을 금지하는 컴퓨터 어플리케이션을 개발
- SDMI는 “crack SDMI” 경연대회 개최 : 1만 달러 상금
 - 1달도 되기 전 해커는 SDMI를 crack 성공했으나 학술 포럼에서 그들의 해법을 발표하지 않기로 결정했으나 법적 논쟁 후에 공개키로 함

Napster와 RIAA(1)

- **Napster란**

- 1999년 Shawn Fanning(Northeastern 대학생)이 출시
- 룸메이트가 인터넷을 통해 다운로드 할 수 있는 음악을 찾는 것이 어렵다고 불평해서 프로그램 개발
- Napster의 중앙집중 서버를 통해 사용자들의 음악화일을 교환하는 P2P 네트워크
- 수익을 고려하지 않고 커뮤니티를 만드는 툴로서 Napster를 생각
- 1999년 출시후 빠르게 대학 기숙사에 확산되어 고속 인터넷 접속 요구가 빨라짐→대학내 온라인 서비스 접속 제한
- 사용자 기반이 매일 5~25%씩 증가
- Fanning의 삼촌이 Napster 사업의 잠재력을 깨닫고 벤처자본가의 지원을 받음
- Fanning은 학교 자퇴후 프로그램 작업 계속
- Napster의 수익방법 : 사용자 멤버십 요금을 받음으로써 음반 산업에 수익의 일부를 지불

Napster와 RIAA(2)

- **Napster에 대한 RIAA의 대응**

- 1999년 12월 copyright 침해로 Napster를 고소(불법 복제를 조장)
- 이때 Napster에 대한 뉴스때문에 사람들 사이에 유명해짐→Napster를 통한 다운로드가 주당 수백만
- 2001년 2월 미국 대법원은 Napster에게 copyrighted material의 유통을 중지하라고 명령
 - Napster의 서비스는 "fair use"가 아님
 - Copyright 침해

- **Napster의 대응 과정**

- 160만 곡목을 screening하여 25만곡 이상의 다운로드를 못하게 함
- 계속되는 법정싸움에서 보유 자금이 고갈됨
- 2000년초 광고판매, 콘서트 티켓 판매, 음반 회사와 공동 프로모션 등으로 회사의 전략이 추가됨
- 다른 음반 회사가 소유한 모든 음악을 취급하지 않을 때까지 Napster 서버의 모든 음악 공유는 금지
- 이로 인해 Napster는 파산하고 Roxio가 Napster의 이름과 자산을 매수

Napster와 RIAA(3)

- **온라인 사이트 동향**

- 음반사들간 2개의 동맹 음악 유통 사이트 론칭
 - MusicNet(Warner Music, BMG, EMI Group, Real Networks)
 - Pressplay(Universal Music Group, Sony Music Entertainment, Microsoft, MSN Internet Service)
- 파일 공유 프로그램
 - Limewire, Gnutella, Bearshare, Morpheus, Grokster, Kazaa
 - 2003년까지 무료 파일 공유 소프트웨어가 14종류
- RIAA의 대응상황
 - P2P 프로그램을 매장시키는 것이 목적
 - RIAA는 Napster의 변형들을 모두 소송(그러나 새로운 파일 공유 프로그램은 서버가 필요없이 peer간 직접 접속이 가능해 막는데도 한계가 존재)
 - RIAA는 파일 공유 네트워크에서 불법복제 음악을 찾는 소프트웨어 사용

Napster와 RIAA(4)

- RIAA 대응

- 사장 Rosen의 공개편지

- RIAA는 Napster에 대한 소송을 통해 인터넷을 사용한 MP3 공유는 금지되어야 한다는 것을 증명하였다. 이러한 소송은 비용을 수반했고 이에 따라 CD 가격은 높아질 수 밖에 없다. 다운로더들 스스로가 상황을 더 나쁘게 만들게 하고 있다. 계속 무료로 음악을 다운받게 되면 CD가격은 결국 35달러 정도가 되고 이것은 무료 음악 다운로드의 부작용이며 다운로더들은 곧 이러한 순환을 후회하게 될 것이라고 믿는다. 우리는 의회에 혁신적인 법률도입을 추진하고 있고 이것은 무료로 음악을 다운받는 개인들도 우리가 소송할 수 있다는 법률이다.

- RIAA는 500개 이상의 소송 진행, 1000곡 이상을 peer에게 이용할 수 있게 만든 개인에게도 손해배상 청구

- 거짓 음악 파일로 네트워크 효과를 약화시키는 "Spoofer"들 고용

- 이러한 상황하에서도 새로운 형태의 파일 공유 소프트웨어들은 계속 만들어지고 온라인에서 조용히 출시되고 있음

애플 컴퓨터(1)

- 2001년 전세계 PC 컴퓨팅 플랫폼 시장 : MS(87%), Linux(10%), 애플(3%)
- 애플의 고민
 - 2자리 지수의 연간 성장률 시장에서도 애플 컴퓨터 하드웨어 판매는 매년 감소
 - 경쟁이 심한 시장에서 충성도가 높은 고객을 확대하고자 함
 - 기존 애플의 명성 : 아이콘적인 소비자 브랜드, 충성고객 기반이 많음, 혁신적인 제품을 생산, 사용자를 위한 전체 컴퓨팅 패키지 생산
- iPods의 론칭
 - 2001년 출시, 399달러 소매가(소매가의 64%가 애플의 마진)의 하드 드라이브 기반의 음악 플레이어, 1024곡(기존 대비 21배 용량) 음악 저장
 - iPod 라운지 웹 사이트 : 사용자 프로파일 작성, iPod 액세서리 제작, iPod 변화 및 신규 아이디어를 위한 제안
 - TV 광고 : RIAA에 의해 고소당한 소비자를 출연시킴, 하얀 헤드폰을 끼고 춤추는 실루엣이 특징
 - 애플 매니아들은 iPod를 윈도우 사용자들이 "Apple way of life"를 경험한다고 얘기함
 - HP와 Dell에서 판매 : iPod 뒤의 애플 로고 아래 작게 HP와 Dell 로고를 부착

애플 컴퓨터(2)

- **iTunes 소프트웨어의 론칭**

- 2001년 iPod 출시와 동시에 iTunes 소프트웨어 출시되었으며 iPod와 번들로 판매

- iTunes

- 회사의 독점적 “FairPlay” DRM 시스템을 사용하여 iPod에서 플레이되게 하는 프로그램
- 애플의 DRM은 iPod에 맞게 오디오 파일을 암호화(랩핑)함으로써 실행되며 오디오 파일들이 불법 P2P 프로그램에서 공유되는 것을 방지
- iPod에서 플레이되기 전에 iTunes 소프트웨어를 가지고 MP3를 애플의 포맷인 AAC(Advanced Audio Coding)으로 변환
- iPod의 노래들을 사용자를 위한 카테고리 관리

애플 컴퓨터(3)

- **iTunes Music Store의 론칭**

- 스티브 잡스의 노력

- 음반 회사를 설득하여 온라인 유통이 가능토록 함
- 애플의 DRM 소프트웨어 삽입을 설득(협상완료까지 18개월 소요)
- iTunes Music Store 사용의 우아함, 단순함, 구매하기 위해서 신용카드만 필요

- 2003년 iTunes Music Store 론칭

- 초기 20만곡 보유, 곡당 0.99\$
- 2003년 목표 : 1억 곡 판매(실제는 70% 달성)
- 2004년에 70만곡
- 2005년 3월 3억곡의 다운로드가 발생했다고 발표
- 2005년 3월 프로그래머인 Jon Johansen은 iTunes으로부터 DRM을 제한을 제거하는 프로그램을 개발했다고 발표→일주일 후 애플이 iTunes 소프트웨어 수정

애플 컴퓨터(4)

- **다른 iPod 론칭**

- 다양한 크기의 iPod, 그룹 U2에 의해 한정된 검정과 레드 iPod같은 스페셜 에디션 버전
- 대용량 iPod(4,096곡 수록, 소매가 499\$)
- 2005년 4월, 2분기 회계기간 동안 5백 3십만개 iPod 판매하였고 분기동안 10억 천만 달러 수익(회사 수익의 31% 달성)
 - 1년전 같은 기간 판매실적 : 807,000
- 2005년 3월까지 전체 판매수는 1,500만개
- iPod shuffle 플레이어의 론칭이 주목할 점
 - 플래쉬 메모리 기반의 플레이어, 100\$ 이하의 소매가

- **애플의 경쟁자들**

- Roxio(Napster로 개명)의 Napster-to-go(한달 12.5\$정액제로 무제한 다운로드, 월정액 해지시 음악은 삭제)
- 모토로라의 모바일폰 : itune형태의 소프트웨어를 모바일폰에서 제공하며 블루투스로 다른 사람에게 음악 전송 가능
- RealNetworks의 Harmony : 소프트웨어가 애플의 DRM에서도 상호 사용할 수 있도록 하여 iPod에서 실행(애플이 고소)
- 월마트 : 다운로드당 0.88\$

애플 컴퓨터(5)

- **애플의 경쟁자들**

- 2005년 3월까지 하루에 135만 곡을 판매, 한달에 4천만 곡
- NPD group은 단지 2600만의 음악만 합법적인 사이트에서 구매되고 한달에 2억4천만 곡의 노래가 무료로 다운로드 됨
- Medion은 iPod보다 저렴한 플레이어 론칭(iPod과 동일한 크기, 1000곡 저장되며 다양한 포맷들을 다운로드 가능)
- 2004년 MP3 플레이어의 시장 점유율
 - 1위 : iPod(90% 이상), 2위 : iPod의 HP 버전(3.6%), 3위 : Rio(2.8%)

- **애플의 차기 모델**

- 2005년 4월 LA의 학회에서 모바일 폰 회사들이 MP3 플레이 폰을 개발했다고 발표
- 현재 애플은 "To-do-list"나 일정 같은 어플리케이션은 고려하나 다른 전망은 밝히지 않고 있음
- Podcasting
 - iPod와 방송의 결합(사용자가 라디오나 TV 방송을 다운로드 할 수 있게 하며 여유시간에 시청가능)
 - 2005년 7월까지 iTunes가 podcast의 one-stop 로딩 가능토록 업그레이드
 - Podcaster는 iTunes Music store에 컨텐츠 업로드 가능