

(주)디지털웨이*

- 디지털 오디오시장에서 기술·디자인·브랜드 경영을 통한 신제품 개발과 사업 전개 전략 -

신철호**

본 사례는 기술과 디자인, 브랜드라는 무형적 요소가 기업성과에 중요시되고 있는 현대의 기업경영 환경의 특징을 디지털 포터블 오디오 기기 MP3 플레이어 제조업체인 (주)디지털웨이를 통해 살펴보고 있다. 또한 신기술에 의해 새로운 제품이 창출될 때 기존 제품산업구조에 미치는 영향에 대해 분석해 보고자 하였다. 특히 중소기업이 처하게 되는 제품 공급전략의 대안을 OEM(Original Equipment Manufacturing : 주문자상표부착), ODM(Original Design 또는 Development Manufacturing : 제조자주도설계생산), OBM(Original Brand Manufacturing : 고유 브랜드 생산)의 세가지로 나누어 분석해 보고 각각의 효익과 비용을 생각할 수 있도록 하는데 초점을 두었다.

MP3 플레이어 제조업체인 (주)디지털웨이는 디지털카메라 겸용 MP3 플레이어를 국내 최초로 개발했다. 디지털웨이는 국내 대기업과 외국업체의 OEM을 통해 중소기업의 디지털 오디오 업체로서는 보유하기 힘든 품질과 양산성을 축적할 수 있었다. 나아가 디자인과 브랜드라는 무형적 요소의 중요성에 대한 CEO의 인식과 조직문화적 특성은 옐피오(MPIO)라는 자사 브랜드를 개발하는 원동력으로 작용하게 하였으며, 또한 국내·외 시장에서 인정받게 된 차별화된 디자인은 국내시장에서 30%이상의 시장점유율을 확보할 수 있게 하였다.

그러나 MP3 파일 무리다운로드 업체인 미국의 냅스타사가 저작권 문제에서 패소하게 됨에 따라 디지털웨이는 시장의 변화에 적절하게 대응해야 하는 고민을 안게 되었다. 더불어 '브랜드'를 소유한 국내 대기업과 일본·미국업체 등의 시장진출이 가속화되어 짐에 따라 국내의 MP3 플레이어 중소기업체들은 대기업과 외국기업에 OEM 방식으로 공급하는 물량을 증대시키게 되었다. 이 같은 환경변화에 대응하여 디지털웨이는 MP3 플레이어의 선도업체로서의 자리를 지속적으로 유지하고 시장상황에 적절히 대응할 수 있는 효과적인 경영전략이 필요하게 되었다.

중국출장준비로 어느 날 보다 일찍 출근한 우중구 사장은 습관처럼 윈두커피포트에 스위치를

* 동 사례는 신철호 교수가 한국디자인진흥원과 산업정책연구원의 디자인경영 사례개발 연구의 일환으로 하수경연구원의 도움으로 작성한 것임. 동 사례는 경영의 옹고 그룹을 보여주는 것이 아니라 토론을 위한 목적으로 작성된 것임

** 성신여자대학교 경영학과 부교수

켰다. 은은한 커피 향이 나기 시작할 무렵, 평소에 항상 즐기는 담배를 꺼내 들고 회의 테이블에 놓여있는 신문으로 눈길을 돌렸다.

『MP3 플레이어 전문업체들 OEM 수출 확대 총력. 국내 MP3 플레이어 전문업체들의 수출 전략이 세계적인 가전 및 유통업체들과의 협력체제 구축을 통한 주문자상표부착생산(OEM)방식의 공급물량 확대로 모아지고 있다. 그 동안 자체 브랜드 수출과 OEM수출을 함께 추진해온 국내 MP3 플레이어 전문업체들이 올해 2001년에는 아예 자체 브랜드보다는 수출물량을 안정적으로 늘리기 위한 외국의 대형 바이어 확보에 주력하는 방향으로 수출 전략을 선화하고 있다. 이러한 현상은 지난해 소니, 파나소닉, 샤프 등 세계적인 가전 업체들이 MP3 플레이어 사업에 본격 참여한 데 이어 올해 들어서도 모토로라, 인텔 및 IT업체들이 본격적으로 시장에 가세하는 등 대형업체들의 참여가 늘고 있기 때문인 것으로 풀이된다.』

우사장은 그의 작은 사무실로 김영태 디자인 실장과 서종원 기획과장을 불러모았고, 출장에서 돌아오면 즉시 자사 브랜드와 OEM물량을 통한 정확한 시장 점유율을 각각 보고할 수 있도록 지시했다. 그리고 그는 새로 디자인 한 MPIO(엠펜오)를 중국시장에 진출시키기 위해 우먼동 사옥을 뒤로하고 출장 길에 올랐다.

디지털웨어는 2001년 자체 브랜드인 MPIO를 널리 홍보하고, 디자인이 중시되는 디지털 시대에 MPIO가 세계적인 탑 브랜드로 성장할 수 있도록 하는 기틀을 마련하자는 중장기 비전을 세웠다. 그러나 세계의 유명 전자업체들이 MP3 플레이어 시장에 본격적으로 뛰어들 경우 아직 브랜드 인지도가 낮은 자사 브랜드로 경쟁하기에는 너무나 역부족이었다. 또한 경쟁 후발업체들이 OEM 수출전략으로 전환할 경우, 물량 확보에 있어서도 어려움을 겪을 것이 너무나 분명했다. 우사장은 시장에서 차별화된 위치를 차지할 수 있는 자사 브랜드 구축과 경쟁 후발업체들의 저원가를 무기로 한 OEM 경쟁에서 유리한 위치 확보라는 두 가지 고민에 직면해 있었다.

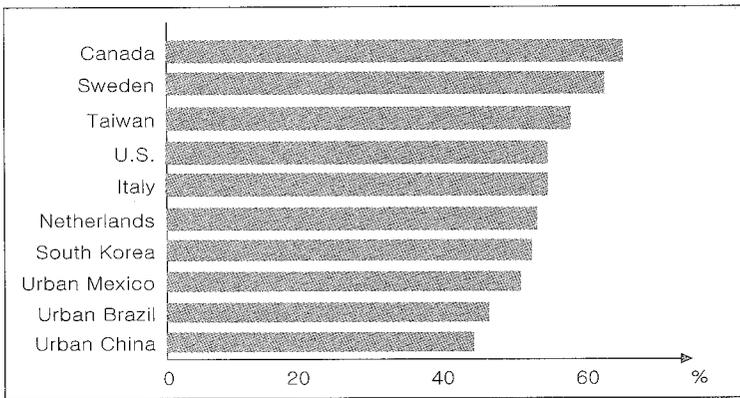
인터넷이 창출한 디지털 워크맨: MP3 플레이어 시장

인터넷의 급속한 보급과 함께, 1998년 인터넷을 보다 편리하게 즐길 수 있도록 하는 디지털화한 제품들이 등장하면서 인기를 끌기 시작하였다. '테이프가 필요 없는 차세대 워크맨'으로 각광받은 디지털 음향 기기 MP3 플레이어¹⁾가 그 중 하나이다.

MP3 플레이어는 1998년 세계 최초로 국내에서 개발되었고, 휴대하기 편리한데다 CD수준의 고품질 오디오를 즐길 수 있는 신세대 취향의 제품으로 '첨단 포스트 PC'²⁾의 대표주자가 되었다.

1) 소리압축기술을 이용하여 음향데이터를 컴퓨터 메모리에 저장했다가 재생하는 기술이다. 기존 워크맨이 소리를 일반 테이프에 저장한다면, MP3는 컴퓨터칩에 저장한다. 따라서 일반녹음 테이프처럼 저장내용을 지우고 다른 곡을 저장할 수 있으며, 반복해도 음질이 떨어지지 않는다는 장점이 있다.

특히, MP3 플레이어는 한국이 중주국으로 인정받는 제품으로, 2000년 기준 세계 MP3 플레이어가 수출시장에서도 60% 가까운 비중을 한국제품이 차지하고 있었다. 또한, 시장조사기관인 앵거스 라이드 그룹(Angus Reid Group)이 2000년 12월 세계 34개국의 인터넷 사용자들을 대상으로 실시한 글로벌 조사에 의하면, 한국 청소년들의 MP3(인터넷 음악 포맷)파일 이용률이 조사대상국 중 7위인 52%으로 나타났다(그림 1).



<그림 1> 12-24세 청소년의 국가별 MP3 파일 다운로드비율

이러한 추세 때문에 인터넷 사이트에서 MP3 파일을 다운로드 하는 방식이 일반 매장에서 테이프나 CD를 판매하는 기존 음반시장을 잠식하였으며, 유니버설, EMI 등 세계적 음반업체들은 사이버 음반판매를 위해 인터넷 업체와 제휴를 맺기도 하였다.

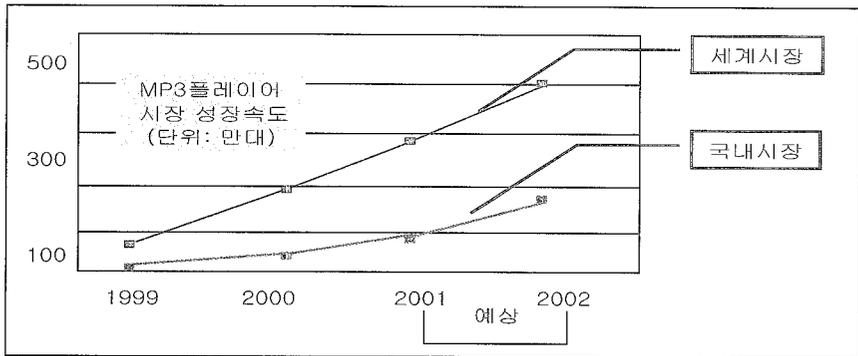
1998년부터 MP3가 큰 인기를 얻으면서 MP3 플레이어 업체가 우후죽순처럼 생겨나기 시작하였다. 이러한 현상에 대해 우사장은 아래와 같이 설명했다.

“MP3 플레이어 시장의 진입장벽은 기존의 다른 전자제품 시장에 비해 매우 낮습니다. 초기에 고생하는 회사들을 보고 뛰어들지 말아야 하는데, 제작하기가 쉽기 때문에 150여 개의 회사들이 MP3 플레이어 시장에 뛰어든 것은 당연한 결과인지도 모르겠습니다. 기술이 디지털화 되면서 전자제품은 소프트웨어로 처리하는 축적된 기술을 덜 요구하게 되었기 때문이죠.”

큰 폭의 성장이 기대됐던 MP3 플레이어 시장은 1999년 MP3 음악이 저작권분쟁에 휘말리면서 다소 위축되기도 하였으나, N세대에게 MP3 플레이어는 가장 갖고 싶어하는 전자제품으로 꼽히면서 N세대의 생활필수품으로 자리잡게 되었다. 통계기관인 데이터퀘스트(DataQuest)에 따르면 세계 MP3 플레이어 시장은 1999년 85만대에서 2000년 2백10만대, 2002년에는 5백만대를 넘어서

2) 기존 PC가 이용자를 책상 앞에 묶어뒀다면 '포스트(post)PC'는 언제 어디에나 휴대할 수 있어 이용자를 자유롭게 행동하도록 해준다.

해마다 두 배씩 늘어날 것으로 전망했다(그림 2). 1999년 8만대였던 국내시장도 2000년에는 30만대, 2001년에는 80만대로 급성장 할 것으로 업체들은 예상했고, 새로운 디자인과 다양한 기능을 갖춘 MP3 플레이어와 각종 소프트웨어를 앞세워 시장 선점을 노리고 있었다.



<그림 2> MP3 플레이어 판매량

MP3 플레이어 시장의 잠재적 성장 가능성은 2000년부터 일본의 세계적인 가전업체들인 소니, 파나소닉, 샤프 등의 시장 참여를 이끌었고, 저가품을 내놓고 있는 대만 등 중국업체들의 참여로 경쟁이 본격적으로 시작되었다.

격화되는 경쟁과 위기

1999년 이후 국내 MP3 플레이어 시장이 점차 활성화되면서 삼성, LG전자가 선두권을 형성하고 애플맨, 디지털웨이, 유니텍 등 MP3 플레이어 전문 벤처업체들이 추격하는 양상을 보이고 있었다(표 1). 2000년, 국내의 MP3 플레이어 제작업체는 약 150여개로 파악되었으며, 대부분 OEM 방식으로 생산 공급하였다.

디지털웨이와 비슷한 규모를 가진 경쟁업체 중 OEM과 자사 브랜드 공급방식을 병행하여 사업을 전개하는 업체로는 엠피맨닷컴이 있었다. 엠피맨닷컴(전, 새한정보시스템)은 1997년 세계 최초로 MP3 플레이어 기술을 개발한 업체로, MP3 플레이어에 대한 원천 기술을 보유한 회사이다. 엠피맨닷컴은 세계 최초로 MP3 플레이어 기술을 개발한 기업답게 중소기업으로서의 유리한 위치를 확보하고 있었다.

<표 1> MP3 플레이어 제조업체

제조업체 명	모 델 명
다이아몬드	Rio
대영 코퍼레이션	Mpress3
디지털웨이	MPIO
메이콤	Merit
바롬테크	Muz-M
삼성전자	yeop
아이앤 씨	MP master
엠피맨닷컴	mp man
아이젠전기	DAP
에이맥정보통신	Hansori
LG전자	MP free
유니텍전자	Rome
정명텔레콤	eon
파인랩 코리아	mydio

(출처: 한국소비자보호원(2000년기준))

1999년 미국 Sensory Science사와 OEM공급을 시작으로 하여, 그 해 8월에는 일본 AIWA사와도 OEM공급 계약에 성공을 거두었다. 그 이후 중국시장에 이어 아랍에미리트, 사우디아라비아, 이란 등과 동남아시아로도 시장을 확대해 나가고 있었다. 또한 OEM과 자사브랜드로 독일과 영국 등 유럽에도 수출계약을 맺으며, 해외 시장점유율을 확대해 나갔다.

국내에서도 MP3 플레이어를 최초로 상용화한 기업답게 꾸준한 광고활동과 제품 혁신을 통해 자사 브랜드 엠피맨(mp man)의 인지도를 높이기 위해 노력하였다. 그 결과 1999년 국내 MP3 플레이어 소비시장의 25만대 규모 중 1/3인 약 8만대정도를 판매하고 세계 37개국에 수출을 하였다.

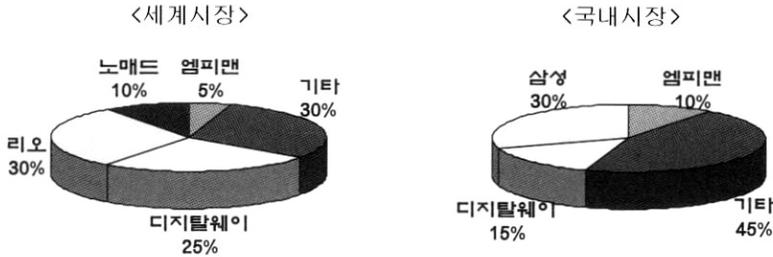
또한 삼성전자는 중소 업체들과 협력관계를 강화해 아웃소싱을 대폭 확대하고 마케팅과 개발에만 주력하여 자사 브랜드인 엠(yepp)을 세계 제일의 MP3 플레이어 브랜드로 육성키로 하는 등 삼성의 브랜드 인지도를 통해 MP3 플레이어 시장을 확대할 계획을 세웠다(그림 3).

그러나 2001년 MP3 플레이어 업체들에게 반갑지 않은 소식이 전해졌다.

『냅스터(www.napster.com)³⁾ 패소. 미국 연방 순회법원은 2001년 2월 12일(현지시간) 냅스터에 대해 온라인 사용자들이 저작권 있는 음악 파일을 무료로 다운로드 받을 수 있도록 하는 서비스를 중단하라는 판결을 내렸다.⁴⁾ 미국 냅스터사의 패소 영향으로 코스타시장내의 음반 관련 주

3) 미국의 냅스터는 1999년 당시 보스턴의 노스이스턴대 학생이던 손 패닝이 버지니아에 있는 친구와 온라인 상으로 음악을 나눌 방법을 찾는 과정에서 만들어졌다. 이 소프트웨어는 컴퓨터로 인터넷이 연결된 사람은 누구나 무료로 음악을 MP3 파일 형태로 전환해 다운로드 받는 동시에 다른 사용자가 음악을 받을 수 있는 음악 디렉토리를 만들어 준다. 현재까지 냅스터 사이트에는 500만명의 사용자가 등록한 것으로 알려져 있다.

4) 냅스터가 인기를 얻기 시작하자 유니버설, 소니 워너, EMI 등 메이저 음반사를 대표하는 미국음반협회(RIAA)는 소비자들이 음반을 사기보다는 공짜로 음악을 다운로드 받기를 선호하기 때문에 엄청난 손해를 본다면, 1999년 12월 샌프란시스코 연방지법에 냅스터를 저작권위반혐의로 제소했다.



<그림 3> 디지털웨이의 시장점유율(2000년 현재)

들이 일제히 가격 제한 폭까지 올라갔으며, 이와 관련하여 MP3 플레이어 생산업체들은 큰 타격을 받게 될 것이라고 업계에선 전망했다.』

그러나 이러한 신문보도의 우려와는 달리 디지털웨이의 CEO인 우중구사장의 생각은 달랐다.

“그동안 MP3 파일의 내려 받기와 관련해 명확한 입장을 보이지 않아 MP3 플레이어 시장이 형성되지 않고 있었다고 생각합니다. 디지털 정보 사용에 대한 규정이 확정되면 MP3 플레이어 시장이 확대될 수 있을 것이라고 봅니다. 냅스터가 패소한 것이 오히려 합법적인 P2P인터넷으로 하루 빨리 갈 수 있는 계기가 될 수 있을 것입니다. 음반시장에서 가수들은 다양한 음악을 선사하고, 소비자들이 다양한 음악을 즐길 수 있도록 할 수 있는 중간 지점은 바로 인터넷 음악이라고 생각합니다.”

차세대 인터넷 멀티미디어 비즈니스 기기의 선두기업이 되자.

디지털웨이는 1998년 7월 “최고의 하드웨어와 소프트웨어 기술을 기초로 한 차세대 인터넷 멀티미디어 비즈니스 기기의 선두기업”이 되겠다는 비전을 가지고 대기업에 다니던 개발자와 마케팅 전문가 5명으로 출발하였다. 그리고 이들은 창립 3개월만인 1998년 10월에 MP3 플레이어와 디지털카메라를 결합한 모델 개발에 성공을 거두었다.

“우리는 사업 초기 여러번 회의를 했습니다. 주 업종을 무엇으로 할 것인가에 대해서요. MP3 플레이어 시장은 지금 형성되고 있는 시장 중에 하나라는 것이고, 우리가 가장 앞서나가고 있다고 생각했습니다. 그래서 이 시장을 포기할 수는 없었죠. 만약 우리가 4, 5등이라면 아마도 포기했을 지도 모릅니다. 그러나 우리는 선도업체이고 MP3라는 디지털 오디오에 확신이 있었습니다. 또한 음악은 영원할 것이고...”

우 사장은 경쟁업체들이 본격적으로 뛰어들기 시작했을 때를 회상하며 말했다.

2000년기준 디지털웨이의 총 생산량의 90%는 미주, 유럽, 아시아 등 해외에서 판매되고 있었고, 자체조사결과 해외 시장의 약 30%를 점유하고 있었다. 국내 시장에서도 자사 브랜드의 제품과 OEM방식으로 공급한 것을 포함하면 40%이상의 시장점유율을 차지했다.

그러나 이러한 시장점유율을 확보하기까지 조그만 벤처기업으로서는 쉽지 않았으며 우 사장은 말했다.

“대기업의 전자업체들은 품질에 대한 마인드가 확실합니다. 그러나 소규모업체들은 이러한 마인드를 가지기가 힘들죠. 포터블 제품은 대기업 수준의 품질 마인드가 필요하다고 생각합니다. 이러한 품질 수준을 만족시키지 못한다면 소비자들에게 외면 당할 수밖에 없죠. 대다수 소기업, 벤처기업들은 디자인 자체부터 시작해서 상품기획까지 품질수준을 무시하고 제품을 생산하는데 그렇게 되면 좋지 않은 기업 이미지만을 남겨줄 뿐입니다.”

CEO인 우중구사장은 자체 브랜드 엠피오 개발을 위해 디자인 경영에 대한 남다른 철학을 가지고 있었다. 우 사장은 “MP3 플레이어는 CD시장을 대체할 차세대 포터블 오디오 기기”라며 “치열한 경쟁 속에서 선두 자리를 지키기 위해서는 기술과 디자인 개발에 매출액의 상당 부분을 투자해야 한다”며 디자인과 R&D투자의 중요성에 대해 강조해 왔었다. 우사장의 디자인 경영마인드에 대해 김영태 디자인 실장은 아래와 같이 설명했다.

“CEO가 디자인을 잘 이해하고 아낌없는 지원을 해주고 있습니다. 즉, 현시대의 흐름을 읽고 있다는 것이죠. 그래서 50명에 불과한 전체 인력 중에 10%인 5명이 디자이너입니다. 이는 항상 20~30% 이상의 잉여디자인을 선행적으로 가져가기 위함이죠. 그리고 선행디자인을 구매자와 최종 사용자들에게 보여주고 설문을 통해서 위험(risk)을 줄이면서, 개발의 신속성과 신중함, 일관성 있는 디자인 정책을 추구하고 있습니다. 대부분의 중소기업은 디자인실이 없거나 있어도 취약합니다. 따라서 회사의 철학을 제품으로 표현하고 상품을 만들어 내는다는 분명히 한계가 있다고 생각합니다.”

우사장의 이러한 경영철학은 그의 다양한 경험에서 비롯되었다. 우사장은 1984년 삼성중공업에 입사, 엔지니어로 활동해 오다 1999년까지 무역회사 벤컴에서 해외영업을 담당했었다. 특히, 마케팅분야에서 두각을 나타내어, 무역회사 푸른유통을 설립, 운영하기도 하였다. 그 후 디지털웨이에서 마케팅 부사장으로 활동해오다 탁월한 마케팅력과 엔지니어적 감각을 인정받아 2000년 7월 대표이사에 취임하게 되었다. 특히 MP3 플레이어가 다가올 포터블 오디오 시장을 장악할 것이라는 우사장의 자신감과 확신이 디지털웨이를 이끄는 원동력이라고 주위 사람들은 입을 모았다.

디자인경영5)에 기초한 자사브랜드 엠피오(MPIO) 개발

시장에서 선도업체로서의 지속적인 우위를 점하기 위해서는 소비자가 만족할 수 있도록 하는 'market oriented, consumer oriented and design centered'라는 제품 디자인의 목표가 필요하다는 기본 전제하에, SQC(Speed, Quality, Creation)라는 신속하고, 양질의(가치 있는), 혁신적인 제품 디자인을 제공한다는 확고한 전략을 세우고 엠피오(MPIO) 개발에 들어갔다.



<그림 4> 디지털웨이의 CI
*기본색상은 BLUE. 이는 맑고 깨끗한 21세기 희망과 꿈을 의미, @의 RED 색상은 시대의 대표적 첨단기술의 집적을 의미.

Corporate Identity(CI) 디지털웨이는 창업과 동시에 자사의 아이덴티티를 발표했다. 디지털웨이가 지향하는 경영은 인간의 생활을 행복하고 아름답게 만들 수 있는 디지털기술이 기반이 되는 인간 중심 경영이었다. 따라서 인간에게 즐겁고 풍요로우며 편리한 삶을 제공하고자 하는 것이 디지털웨이의 기업정신이며, 미지의 세계를 거침없이 나아가는 개척자 및 선구자가 되겠다는 것이 기본적인 목표였다.

Brand Identity(BI) 디지털웨이는 인터넷 오디오 제품의 선도업체가 되기 위해서 브랜드를



<그림 5> 엠피오의 BI
*Multi Play Internet Audio의 이니셜네임

MPIO(엠피오)로 하였다. "제조업체에 있어서 자체 브랜드라는 것은 기업의 연속성을 담보 할 수 있는 필수조건이라 하고 봅니다. 디지털웨이와 같은 중소기업이 안정적으로 경영 기반을 구축하는데 있어서 꼭 필요한 것은 규모의 경제를 이룩하는 것이며 이런 목적을 위해서 OEM사업의 중요성은 말할 필요도 없이 중요한 것이었습니다. 하지만 결국 기업

이 제품의 부가 가치를 증대시키고 그 가치를 소비자들에게 인정받을 수 있는 것은 자체 브랜드를 통해서라고 생각합니다."

서중원 기획과장이 자체 브랜드 개발에 대해 부가적으로 설명하였다.

5) 디자인 경영을 신상품이나 서비스의 기획에서부터 개발과 유통 등 전 과정을 디자인마인드로 관리하며 총체적으로 기업 경쟁력을 제고시켜주는 경영활동으로 정의하고 있다. 따라서 기업자체의 이미지와 브랜드, 제품의 이미지를 형성해주는 이미지 메이킹(image making), 고객의 마음을 사로잡을 수 있는 매력적인 특성을 만들어 주는 매력창출(unique selling proposition), 그리고 고객의 니즈를 파악하여 생활양식을 반영하고 기업의 문화를 형성할 수 있도록 하는 문화구현(culture embodying)등이 디자인 경영의 역할이다. 정경원, 「기업을 디자인하자: 디자인 경영」, 한국디자인진흥원, 2000.

Product Identity(PI) 디지털웨이는 주문자 상표부착(OEM)방식의 생산을 탈피하기 위해 2000년 2월 엠피오라는 자체 브랜드를 출시하였다. 우사장은 “국내 업체도 디지털 오디오시장의 강자로 나설 수 있는 기회”라는 생각으로 자체브랜드를 개발·출시에 모든 역량을 집중시키기 시작하였다.

이에 OEM을 중심으로 진행해 온 사업 스타일에서 벗어나 자사 브랜드 제품의 홍보를 위한 발판을 마련하기 위해, 1999년 미국에서 개최된 제 2회 MP3 Summit⁶⁾의 스폰서로 활동하기도 하였다. 그러나 자체 브랜드 MPIO를 홍보하는 마케팅전략에도 어려움이 있었다고 서과장은 말했다

“자체 브랜드의 출시 자체에는 큰 어려움이 없었지만, OEM형태의 영업과 자체브랜드 마케팅을 동시에 추진해야 한다는 점에서 다소 어려움이 있었습니다. 2000년 당사는 OEM방식의 매출이 압도적으로 큰 비중을 차지하고 있었습니다. 당사의 제품을 구매하는 업체의 입장에서는 시장에서 비록 외관이 다소 틀릴지라도 동일한 형태의 제품과 경쟁하고 싶지는 않을 것입니다. 따라서 자체 브랜드로 제품을 출시하기 위해서는 먼저 기존 OEM 거래업체에 대한 양해를 얻어냄과 동시에 향후 추후 나가야 할 브랜드 이미지를 구체화하고 특장화 시켜서 제품에 반영해야 하는 점이 어려웠습니다. 이를 위하여 세계최초로 디지털 카메라를 부착한다든지 보이스트레코딩 기능을 추가한다든지 또는 대형 LCD를 채용하는 등의 결정이 이루어졌던 것입니다.”

따라서 자체 브랜드 엠피오를 위한 유통망인 컴퓨터를 운영하기도 하였다.

“컴퓨터의 활용은 자사브랜드 마케팅을 본격적으로 시작하기 전의 준비과정이었습니다. 초기에 OEM업체들에 의한 반발 정도를 예상할 수 없는 상황에서 위험부담을 감수해야 했고, 총력을 기울였던 마케팅과 내부인력에 의한 판매를 개시할 수는 없는 상황에서 필연적으로 선택한 방법이 바로 컴퓨터를 이용하는 방법이었죠. 2000년 8월 이후부터는 컴퓨터를 통하지 않고 자체적으로 내수 유통을 전개하고 있습니다.”

서과장이 유통전략에 대해서 부가적으로 설명하였다. 역시 중소기업이 자사브랜드를 알리는 것은 가장 풀기 어려운 문제라며 우사장도 말했다.

“전문 오디오 시장은 브랜드가 중요합니다. 그 중에서도 MP3 플레이어 시장에서 브랜드에 대한 인지도를 확고히 하는 것은 가장 힘들고도 중요하다고 생각합니다. 패션제품처럼 가지고 다니기 때문에 소비자들은 브랜드가 어느 정도 알려진 제품을 구입하게 되고, 또 브랜드 때문에 구전 효과가 생기기도 하는 것이죠.”

6) 미국 대형 MP3업체인 MP3.com에서 주관하는 공식적인 모임이다. 이 모임의 규모는 작으나 주요 MP3업체들이 모여 향후 시장 및 기술 전망 논의가 이루어 질 뿐 아니라 대규모 제품 주문을 수주할 수 있는 자리로 인식되고 있다.

또한 MPIO(엠펜피오) 제품의 질적 향상과 다양한 기능을 제공할 수 있도록 기술개발에 힘쓰며, 효율적인 사전, 사후 관리를 통해서 신뢰할 수 있는 기업이 되기 위한 것에 중점을 두었다. 이것은 모두 자사 브랜드인 엠펜피오를 세계적 탑 브랜드로 구축하기 위한 노력이었다.

“우리가 궁극적으로 꿈꾸는 것은 세계적으로 알려질 수 있는 글로벌 브랜드를 만들자는 것입니다. 국내에서 알려졌다고 해서 Top-brand는 아니라고 생각합니다. 이제 MP3 플레이어 시장은 규모적으로 더 확대될 것입니다. 아직까지 일본 메이저 업체들이 참여하지 않고 있지만 그들도 본격적으로 뛰어들 준비를 하고 있습니다. 또한 미래는 파일 포맷이 어떤든 간에 디지털 오디오로 대체될 것이라는 것이 자명한 사실이기 때문에 세계시장은 더 커지게 될 것입니다. 따라서 국내 업체와의 경쟁도 중요하지만, 세계적 브랜드로 성장하는 것이 더 중요하다고 생각합니다.”

우사장은 브랜드에 대한 그의 확고한 의지를 설명하였다.

MPIO(엠펜피오)개발



<사진 1> 모델
MPIO-32/64SV

디자인은 제1의 경영전략이라는 목표아래 기기와 기기간, 기기와 사람간의 용도확장이라는 제품 컨셉을 설정하고 자사 브랜드 MPIO를 개발하였다. 국내 최초로 용도확장을 위한 기기간의 결합함으로써 MP3 플레이어에 디지털 카메라를 결합시킬 수 있는 MPIO-32/64SV 모델을 제작 출시하였다. 신세대 감각에 맞는 금속의 재질감과 디지털을 형상화한 테크노적인 이미지와 타원형 디자인의 LCD를 채택하였다(사진 1).

그후 소형 펜던트 타입의 저가형 모델인 EX-MP(사진 2)와 재즈와 락 그리고 클래식 음악까지 모두 최고의 음질을 보장하는 슬림형 모델DMV(사진 3)를 개발하였다.



<사진 2> 모델
EX-MP



<사진 3> 모델 DMV: 재즈, 락, 클래식까지 고음질 보장.

“MP3 플레이어는 전자제품 중에 가장 만들기 힘든 제품이라고 생각합니다. 왜냐하면 소비자들이 패션제품처럼 가지고 다니고, 또 다른 사람들에게 보여지기 때문이죠.”

소비자들의 니즈를 충족시킬 수 있는 제품을 디자인하는 것의 어려움에 대해 우사장은 설명하였다.



<사진 4>
모델 DMG

그리고 MP3 저작권문제를 감안하여 WMA와 AAC 파일의 재생이 모두 가능하고 해외 시장으로의 진출을 위해 다국어 지원이 가능한 모델 DMG(사진 4)를 개발하는 등 기술 수준과 소비자들의 디자인 변화에 맞추어 MPIO를 개발하는데 노력하였다.

산너머 산

디지털웨이는 각 분야에서 풍부한 경험과 노하우(know-how), 최고의 기술력을 가진 사람들이 모인 벤처 기업답게 동종업계와 차별화 될 수 있는 경쟁우위를 소유하고 있었다. 그러나 이러한 노하우를 쌓기 위해서 디지털웨이의 힘겨운 노력이 있었다며, 우사장은 말했다.

“우리는 가끔 이런 말을 합니다. MP3 플레이어는 넘어야 할 산이 3개 있다고, 첫번째 산은 진입장벽이고 두번째 산은 품질과 양산성을 갖추는 것입니다. 그러나 첫번째 산에 비해 두번째 산은 넘기 힘든 산이죠. 그러나 두번째 산도 넘었다고 생각합니다. 포터블은 이미 만들어진 것이 아니기 때문에 어떤 업체든지 경험을 쌓으면서 만들 수 밖에 없는데 아직까지 시장에서 유통되고 있는 대부분의 물량은 브랜드를 가진 대기업들이죠. 따라서 OEM으로 시작할 수 밖에 없었는데, 우리는 OEM을 통해 경험을 많이 쌓을 수 있었습니다. 이러한 경험은 결국 품질 향상의 원동력으로 작용할 수 있었다고 생각합니다.”

“OEM으로 사업을 진행하는 것도 문제가 많았습니다. 모두가 독자적 브랜드이기 때문에 각기 다른 디자인을 원했습니다. 즉 독점 모델을 원했던 것이죠. 우리가 MP3 플레이어 업체 중에 가장 많은 엔지니어와 디자이너를 확보하고 있다고 해도 이런 요구를 모두 만족시키는 것은 어려웠습니다. 그래서 핵심(core)기술은 우리가 제공하고 소규모 벤처 기업과 제휴를 통해 디자인 개발에 참여하도록 하여 다양한 디자인을 개발하는데 노력하였습니다. 다음 단계로 자사 브랜드 인지도를 높이기 위한 전략을 모색하였습니다. 이에 협력업체와의 전략적 제휴를 추진하는 방향으로 계획을 잡았습니다. SM엔터테인먼트 등 대형 음반제작사와 제휴하여 공동 마케팅으로 음원을 확보하고 일반 소비자에게 브랜드인지도 향상과 유통망 확대를 추진하기 위해 노력하고 있습니다. 이는 SM 엔터테인먼트가 보유하고 있는 팬클럽 등 커뮤니티를 바탕으로 공동마케팅을 실시한다는 전략으로 디지털 시대에 온라인과 오프라인 업체간 새로운 사업모델을 창출할 수 있는 계기를 마련하고자 하는데 있습니다.”

또한 엠피오(MPIO)라는 자사 브랜드의 인지도와 디자인 향상을 위해 해외 전문회사와의 제휴 활동을 강화하였다.

“우리는 궁극적으로 우리의 시장 포지셔닝을 high-end제품으로 하고 있습니다. 고가와 고품질의 제품 이미지를 통해 매니아들을 위한 제품을 개발하려고 합니다. 그래서 해외의 디자인 전문회사인 이데오(IDEO)⁷⁾사와 제휴를 계획하고 있습니다. 생산, 개발업체 모두 메이커가 될 수 있지만, 처음에 제품 컨셉을 기획하고 디자인한 업체가 메이커를 가질 수 있는 권한이 있다고 생각합니다. 디지털시대에는 기술개발 자체도 충분히 외주가 가능하기 때문에 디자인이 중요하며 우리는 디자인회사가 중심이 되도록 할 계획입니다. 즉, MPIO 브랜드로 가면서 ‘made by IDEO’라고 하는 것이죠. 기본적으로 옷을 구매할 때 예전엔 품질을 중시했지만, 지금은 브랜드를 중요시하듯이 디지털 제품도 이제 특별한 이미지를 소구할 수 있는 브랜드를 선호하게 될 것입니다.”

이렇듯 MP3 플레이어 시장에서의 디자인과 브랜드에 대한 중요성이 점차 높아지면서 디지털 웨이는 이데오사와 협력하여 공동브랜드 제품을 개발하려는 계획을 모색하였다. 또한 이에 대응하여 경쟁사인 애플펜달컴도 영국 디자인 전문회사인 오피어스사와 디자인 공급계약을 체결하는 등의 전략을 세우고 있었다.

그러나, 디지털웨이의 미래에 대해 우사장은 자신감이 있었다.

“장기적인 관점에서 디지털웨이를 본다면, 우리는 미래를 위해 투자하고 유연한 조직을 만들려고 합니다. 그리고 우리가 사회에 라이프 스타일(life style)을 제시했다면 합니다. 사람들이 살아가는 라이프 스타일이 이런 스타일이라는 것을 엠피오를 통해 제시하고, 또 우리 나름대로의 주장과 멋진 스타일을 통해 사회에 접근하고 싶습니다. 즉, 디지털웨이가 이 사회의 라이프 스타일을 반영하는 하나의 아이콘이 되었으면 합니다.”

그리고 2001년 디지털웨이는 자체 브랜드를 알리는 원년으로 하지는 중기 계획을 세우고, 일본 메이커 전자제품처럼 고급스러운 느낌의 제품으로 차별화 하는데 목표를 두었다.

7) IDEO는 미국과 영국의 합작 디자인컨설팅 회사로 미국 캘리포니아 팔로알토와 런던 등에 위치한 디자인 전문회사이다. 세계에서 가장 규모가 크고 성공한 제품 디자인 회사로 유명하다. 미국 산업디자이너 협회(IDSA)로부터 우수한 디자인에게 매년 수여하는 IDEA상을 지난 10년간 가장 많이 수상한 업체이기도 하다. 미국, 유럽, 아시아 등 출신의 1천여명의 전문인력을 보유하고 있으며 종신 스텐포드 교수인 데이비드 켈리가 CEO를 맡아 경영하고 있다. 국내 대기업의 상당수가 컨설팅을 의뢰하고 있으며, 세계의 우수한 기업들의 디자인의 전략적 활용에 대한 어드바이스를 하고 있다.

넘어야 할 산

중국출장에서 돌아온 우사장은 MPIO(엠펜오)디자인에 대해 한층 더 자신감을 가질 수 있게 되었다. 타 경쟁업체에 비해 우수한 디자인은 해외시장에서 가격 협상력을 가질 수 있게 해 주었기 때문이었다. 그러나 디지털웨이가 가야할 길은 아직도 멀게만 느껴졌다. 안정적인 물량확보를 위해 기존 업체 및 외국업체들과의 OEM관계를 유지해야 한다면, 지금까지 브랜드 개발에 투자한 시간이 너무나 아깝게 느껴졌다. 우사장은 급히 사무실로 들어가 서파장의 보고를 받았다.

“2000년 기준, 당사의 OEM형태의 매출과 자체브랜드 매출의 비율은 8:2 정도입니다.”

우사장은 그의 노트북을 덮고, 작은 사무실 한쪽 벽에 위치한 화이트 보드 앞으로 걸어가 3개의 산을 그려보았다. 진입장벽, 품질과 양산성이라는 두개의 산을 힘들게 넘어왔다. 그러나 마지막 넘어야 할 산인 '브랜드'라는 산을 어떻게 넘어야 할지 깊은 고민에 잠겼다.

참 고 문 헌

- 매일경제신문 [냅스터 저작권 침해 판결 파장] 닷컴 서비스 유료화촉진 예고. 2000.2.14.
- 매일경제신문 음반산업 사이버 열풍. 2001.1.10.
- 매일경제신문 디지털웨이, SM엔터테인먼트와 공동 마케팅. 2001.2.2.
- 서울전자신문 벤처업계 마케팅 인력 구하기 '동분서주'. 2000.4.26~5.2.
- 서울전자신문 디지털웨이 MP3 Summit 스폰서로 선정. 2000.6.21~6.27.
- 일간정보 한국 IT를 이끄는 베스트 기업-디지털웨이. 2000.12.22.
- 월간소비자시대 집중기획① 상품테스트-MP3 플레이어. 2000.8.
- 월간 HelloPC 갖가지 재주를 부리는 MP3 플레이어. 2000.5.
- 전자신문 MP3 플레이어 전문업체들 OEM수출 확대 총력. 2001.1.30.
- 전자신문 MP3 플레이어 국내외 업체 동향. 2001.2.8.
- 조선일보 'MP3' 방식 워크맨 뜬다. 1999.11.11.
- 중앙일보 '인텔 인사이드-인텔 아웃사이드'. 2001.1.4.
- 한국경제신문 PC: MP3 플레이어 시장 '뜨는 이유 있었네...'. 2000.7.5.
- 한경비즈니스 '나만의 뮤직' 워크맨 아성 넘본다. 2001.2.12.

부 록

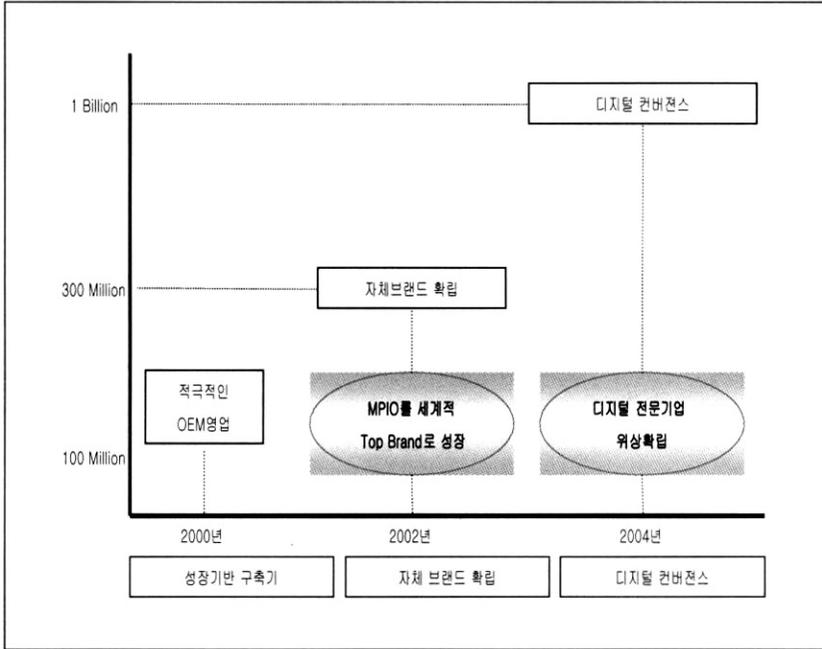
1) 일반현황

- 설립년도 : 1998년 7월
- 자본금 : 60억원
- 임직원수 : 44명(생산: 8명, 영업: 5명, 지원: 8명, 연구개발: 23명)
- 사업분야 : 휴대형 디지털 오디오 기기, 인터넷 기반 디지털, 미디어 플레이어 개발, 생산 및 판매
- 주요제품 : MP3 플레이어, Multi Format Digital Audio Player Hybrid Digital Camera, Voice Recorder

2) 연혁

1998년	7월	(주)디지털웨이 설립
	9월	MP3 Player와 결합된 디지털카메라로 기술 및 디자인 특허 출원 (Multi-media device No. 98-40075, 98-16478)
	12월	삼성전자(주)와 OEM공급계약 체결
1999년	1월	(주)대우와 OEM 공급계약 체결
	3월	벤처기업 지정 (중소기업청 승인)
	4월	최초 모델 출시 (모델명: MPIO-SV)
	5월	삼성전자(주)와 OEM제품 출시 (모델명 Yepp-E series)
	7월	기업부설 멀티미디어 연구소 설립
	10월	삼성물산(주) OEM제품 출시 (모델명 Fubu)
	11월	MP3 Player에 부착하는 디지털카메라 출시
2000년	1월	인터넷뮤직 OEM제품 출시 (모델명 E-sounds)
	3월	KTIC로부터 45억 투자유치
	4월	IF52 장영실상 수상(MP3와 결합한 디지털 카메라)
	6월	세진전자(주) OEM제품 출시 (모델명 DMJ)
	8월	삼성전자(주) 2차 OEM제품 출시(모델명 Yepp-NE series)
	10월	EPP SYSTEM도입 (삼성 SDS)

3) 중장기 Vision



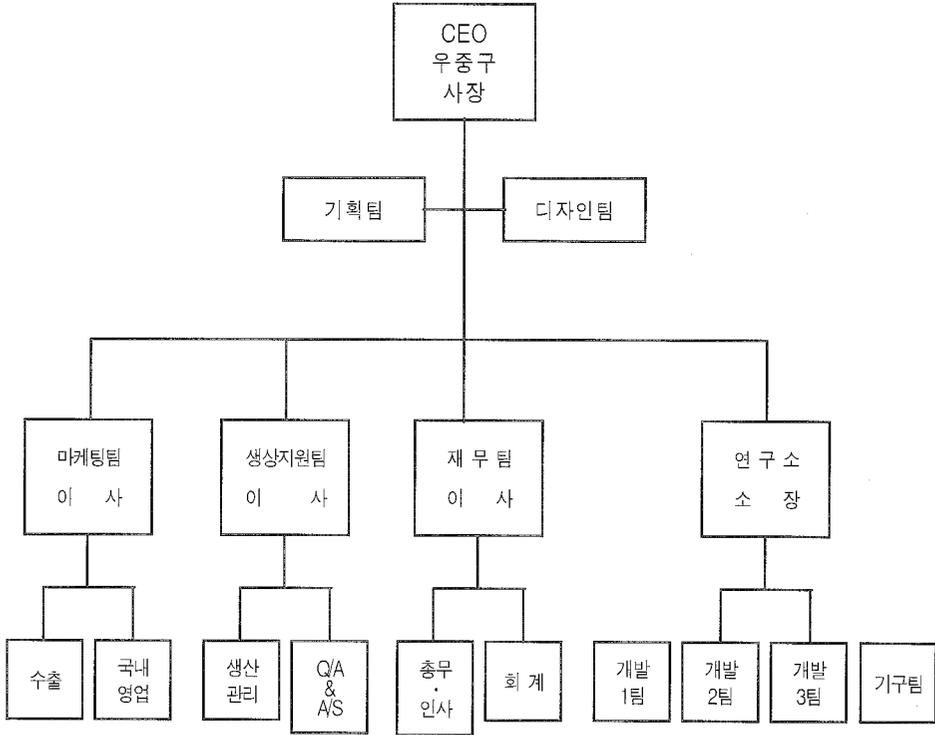
중기 Vision (향후 2~3년간)

- Digital Audio 제품 개발에 집중하여 경쟁력을 배가시키겠습니다.
- 차세대 최적의 경쟁력있는 제품을 개발하기 위한 기술개발 및 연구 비중제고 (R&D 투자)
- (주)디지털웨이 자체 제품 위주의 개발과 마케팅에 집중하여 당사의 브랜드를 세계적 브랜드로 키워 나가겠습니다.
- 전략적 제휴를 통한 생산개발로 효율성과 이익을 극대화하여 미래의 세계적 기업으로 성장하여 이익중 일부는 사회에 환원시켜 더불어 사는 따뜻한 기업이 되겠습니다.

장기 Vision

- 디지털 시대의 기술 선도 기업
- 높은 브랜드 가치를 가진 기업

4) 전체조직도



5) 요약 대차대조표/손익계산서

<요약 대차대조표>

(단위: 백만원)

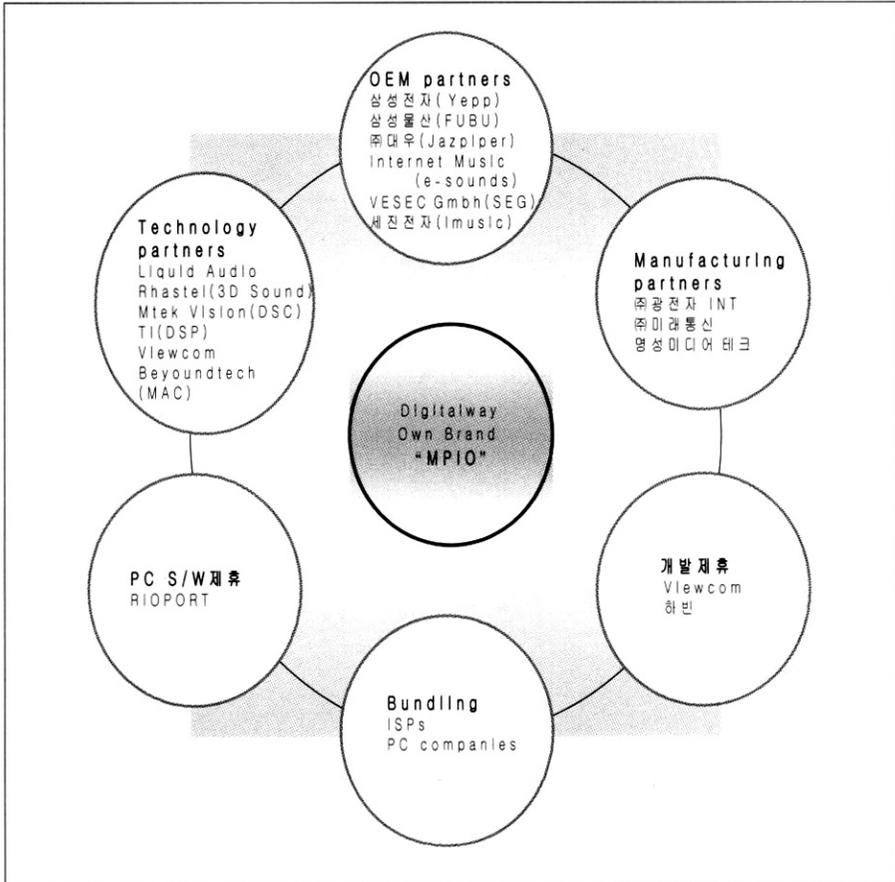
항 목	1999. 12	2000. 12
유동자산	6,913	13,570
고정자산	221	1,430
자산총계	7,135	15,000
유동부채	5,600	7,787
고정부채	131	-
부채총계	5,731	7,787
자본금	1,500	6,000
자본잉여금	-	-
이익잉여금	-90	1,178
자본총계	1,403	7,213

<요약 손익계산서>

(단위: 백만원)

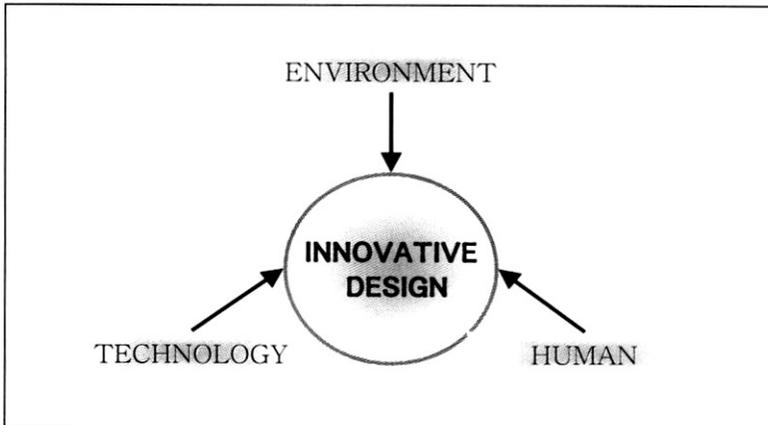
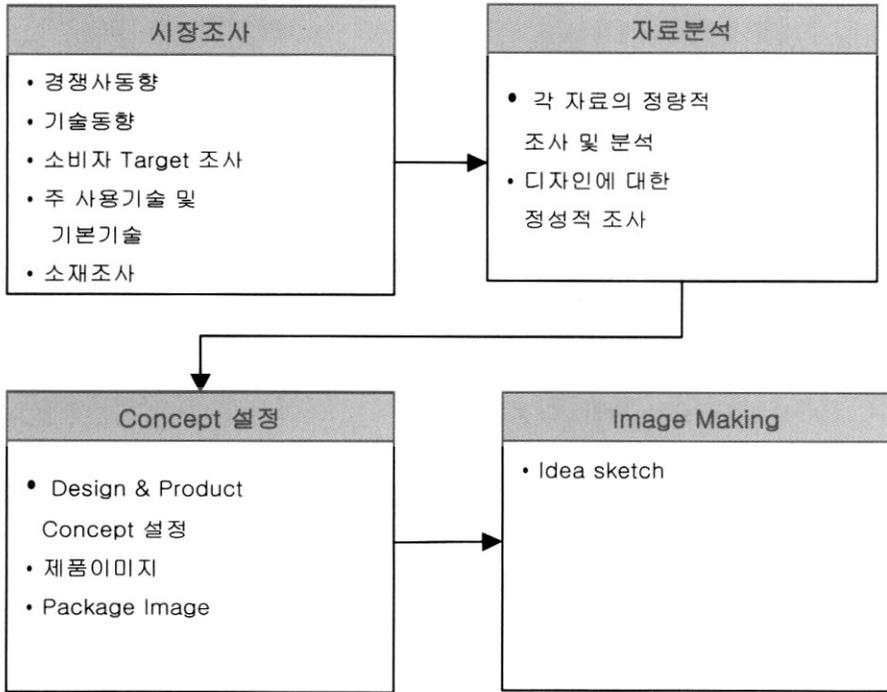
항 목	1999. 12	2000. 12
매출액	16,000	43,049
매출총이익	396	3,282
영업이익	-14	1,982
영업외수익	170	500
영업외비용	174	700
경상이익	-18	1,782
특별손익	-	-
당기순이익	-18	1,247

6) 전략적 제휴를 통한 Network구조



7) 디자인 프로세스 및 전략

디지털웨이의 디자인 목표
소비자가 제품에 대하여 즐겁게 이야기 하며 즐길 수 있는 디자인. (주)디지털웨이만의 정체성을 갖는 디자인. 시대를 대표하는 화제성을 갖을 수 있는 디자인.



8) 경쟁사 제품 비교

업 체 명	제품명	제품 디자인
바롬테크	Muz-M	
삼성전자	yep	
아이앤씨	MPmaster	
아이젠전기	DAP	
엠펙맨닷컴	mp man	
유니텍전자	Rome	
정명텔레콤	eon	
LG전자	MP free	

업 체 명	제품명	제품 디자인
다이아몬드	Rio	
메이콤	Merit	

Digitalway Co., Ltd.

- Business strategy and new product development through technology, design and brand management in the digital audio market -

Cheol-Ho Shin
(Sungshin Woman's University)

〈Abstract〉

This case examines the impact and importance of intangible features of technology design and brand recognition in the current business environment through the study of Digitalway Co., Ltd. an MP3 digital portable audio player manufacturer. The study also aims to analyze the influence of the existing industry structure on the introduction of new products created through new technology. Particular emphasis is placed on analyzing supply processing costs, an important consideration for small and medium businesses, in three separate areas, OEM (Original Equipment Manufacturing), ODM (Original Development or Design Manufacturing), and OBM (Original Brand Manufacturing).

Digitalway Co., Ltd was the first company in Korea to develop a MP3 player combined with a digital camera. The company was able to mass produce a quality product, and supply both domestic and foreign companies under its own brand name and through the OEM process. The company was able to build brand recognition for the MPIO product in both the domestic and international markets by understanding the importance of design and of brand value. As a result of the design and brand management, the company was able to occupy 30% of the domestic market.

However, the company was suddenly forced to respond to a sudden market downturn as a result of the lawsuit by the recording industry preventing Napster from supplying free MP3 files over the Internet. To make matters worse, the company also had to cope with an influx of rival small and medium enterprises providing OEM products to local and overseas markets, such as the U.S and Japanese markets.

As a market leader, the company must develop an effective strategy to maintain its position and first leader advantage in the changing business environment.