

아이리버 2.0: 레인콤의 재도약

이명우*
장세진**

아이리버(구: 레인콤)는 뛰어난 기술력과 디자인 역량을 바탕으로 매년 큰 폭의 성장을 기록하였으며 이를 통해 플래시 메모리 타입의 MP3 플레이어 시장에서 한때 세계 1위를 차지하기도 하였다. 그러나 애플의 iPod에 대한 경쟁제품을 출시하는 프로젝트가 실패하게 되어 경영성과가 급격하게 악화되고, 이로 인해 사모펀드의 투자와 전문경영인 체제로의 전환을 통해 구조조정 및 기업회생과정을 거치게 되었다. 이 과정에서 '아이리버 2.0'이라는 경영혁신 프로그램을 통해, 참여를 중시하는 기업문화와 체계적인 경영시스템을 도입하고, 사업분야에 대한 구조조정을 통해 수익구조의 안정화를 추진하고 이를 통해 아이리버가 재도약할 수 있는 역량을 구축하는데 주력하였다. 본 사례는 이러한 아이리버의 성장과 구조조정 과정 사례에 대한 검토를 통해서 하이테크 산업에서의 경쟁전략에 대한 토의를 가능하게 하고, 또한 벤처기업들이 성장과정에서 빠지기 쉬운 위험요소에 대한 분석과 함께 벤처기업이 중견기업으로 성장하는 과정에서 갖추어야 할 경영시스템 등의 중요성에 대해 논의할 수 있다.

주제어: 기업구조조정, 기업회생, 벤처경영

1. 레인콤의 창업

레인콤은 1999년 당시 삼성전자에서 반도체 비메모리 수출담당 이사로 재직 중이던 양덕준 사장이 지인들과 함께 설립한 벤처기업이다. 설립초기 레인콤의 사업모델은 CD플레이어에 사용되는 광픽업 솔루션 등과 같은 원천기술을 개발하고 이에 대한 로열티를 받는 것이었다. 그러나, 레인콤으로부터 솔루션을 구매하던 업체들이 대부분 하드웨어 개발 능력이 부족하였기 때문에 레인콤이 모든 주요 부품을 지원하는 방식으로 사업을 진행하고 있다가 직접 CD형 MP3 플레이어를 생산하면서 본격적으로 MP3 플레이어(이하 MP3P)시장에 뛰어

들게 되었다. 그러나 당시 국내시장은 130여 업체가 사업을 진행중인 가운데 삼성전자가 1위를 차지하고 있었다. 이 때문에 당시 레인콤의 진입결정은 조금 무모해 보이기도 했다. MP3P 시장에 대한 진입을 결정한 후 양덕준 사장은 삼성전자 홍콩법인장 시절부터 친분이 있던 AV 컨셉트의 소동휘 회장으로부터 560만 달러의 자본투자를 받아 최초 제품인 iMP-100을 개발하여 출시하였다.¹⁾

초기 레인콤은 브랜드, 자금력, 마케팅 등과 같은 역량이 부족하였다. 이 때문에 자체 브랜드로 제품을 판매하는 대신 당시 북미 최대 휴대용 오디오 기기 업체였던 Rio에 iMP-100를 개발자 주도형 생산(Original Design Management: ODM) 방식으로 납품하였다. Rio브랜드로 출시된 iMP-100

논문접수일: 2009. 10. 23. 게재확정일: 2010. 06. 23.

* iriver 부회장(Myoungwlee@gmail.com)

** 싱가포르 국립대학교 경영대학 교수(schang@nus.edu.sg), 교신저자

1) 레인콤 성장역사에 대해서는 보도자료 및 공시자료, "스피디한 제품개발 일류 디자인으로 세계 시장 석권: 레인콤의 MP3P 아이리버" 이코노미 플러스, 2005년 2월호, 조선일보사 등을 참고하였다.

은 출시와 동시에 미국시장 점유율 1위를 차지하게 된다. 이와 같은 성공은 레인콤의 뛰어난 제품 개발능력과 Rio사의 브랜드가 결합하여 이루어낸 결과였다. Rio와의 제휴를 통해 자신감을 얻은 레인콤은 2001년 국내시장에 '아이리버'라는 자체 브랜드로 제품을 출시하였으며 단숨에 시장점유율 1위를 달성하였다. 이듬해인 2002년에는 급기야 Rio와 결별하고 미국시장에도 '아이리버' 브랜드로 제품을 출시하였다. 이 과정에서 기술력을 무기로 미국 최대 가전양판점인 'Best Buy'에 CD타입 제품과 플래시메모리 타입의 MP3P를 모두 입점시킬 수 있게 되면서 단숨에 해당 제품군별 미국시장 점유율 1위를 차지하였다.

자체브랜드로 성공을 거둔 레인콤은 디자인 역량의 강화에 집중하였다. '아이리버'를 세계적인 브랜드로 육성하기 위해서 가장 시급한 것이 바로 디자인이라고 판단했기 때문이다. 양덕준 사장이 당시 세계적으로 명성을 떨치던 이노디자인의 김영세 사장의 자서전을 본 후, 그를 찾아가 디자인 아웃소싱계약을 체결하였다. 이노디자인과의 아웃소싱계약은 김영세 사장이 여러가지 디자인을 제안하면 레인콤이 이들 중에서 일부 디자인을 선택하여 생산하는 방식으로 진행되었다. 또한 이 과정을 통해 생산된 제품들은 'Design by INNO'라는 문구와 함께 출시되었다. 이와 같은 방식을 통해 출시된 프리즘(iFP-100) 시리즈, 크래프트(iFP-300) 시리즈, N10등이 국내외 유수의 기관으로부터 각종 디자인 상들을 수상함으로써 대한민국의 작은 벤처기업이 세계 시장에서 이름을 알리고 업계 최고의 기업으로 성장하는데 크게 기여하였다. 이로 인해 레인콤의 디자인 중시 정책은 더욱 강화되었으며 모든 전략의 핵심이 되었다. 이처럼 혁신적인 디자인을 지닌 제품을 개발하려는 레인콤의 경영철학은

창업자인 양덕준 사장의 인터뷰에서도 잘 나타나고 있다.

시장을 들여다보고 리서치는 꼭 하지만 이는 유사한 디자인이 나올까 미리 방지하기 위한 노력일 뿐 오히려 트렌드를 무시하는 스타일입니다. 제 욕심은 오히려 리더로서 디자인 트렌드를 만들어 나가고 싶습니다. 실제로 시장에서 선도적 역할을 하는 제품들은 트렌드를 충실히 반영한 제품이라기보다는 기존에 없었던 혁신적인 요소들을 반영한 제품이 많습니다. 이러한 제품들이 결국 트렌드를 만든다고 생각합니다.²⁾

또한 레인콤은 국내에서 처음으로 '펌웨어(firmware) 업그레이드' 전략을 채택하였다. 이는 제품출시 초기에 발생할 수 있는 기능상의 오류나 고객들의 불편사항 등을 반영하여 제품의 핵심운영 소프트웨어인 '펌웨어(firmware)'를 수정하고 이를 홈페이지에 게시해 고객들이 언제든지 수정된 '펌웨어(firmware)'를 다운로드 할 수 있도록 하는 방식이다. 이러한 전략을 통해 레인콤은 당시 MP3P의 주요 소비층이던 젊은 고객층의 마음을 사로잡을 수 있었다. 심지어 이러한 젊은 고객층을 중심으로 '아이리버 마니아'라는 열성 서포터스가 결성되기도 하였다. 이들은 자발적인 제품 홍보는 물론 제품의 개선점이나 신제품 아이디어 등을 제안하는 개발자 역할도 수행함으로써 초기 아이리버 브랜드 제품이 시장에서 확고한 지위를 구축하는데 큰 도움이 되었다.³⁾

이런 요인들 덕분에 1999년에 창업한 레인콤은 2000년 80억, 2001년 534억, 2002년 800억, 2003년 2,260억, 2004년 4,540억 등과 같이 매년 높은 매출액 성장률을 기록하였다. 또한 순이익도 2004년에 464억을 실현하는 등 레인콤은 대한민국의 대표적인 성공한 벤처기업들 중 하나로 성장하였다.

2) '이코노미 플러스', 2005년 2월호에 게재된 인터뷰 내용.

3) 이러한 서포터스는 한 때 국내에 300명, 그리고 해외에 500명이 있었음.

II. Kill iPod 프로젝트

2.1 MP3 플레이어 산업

MP3P는 음악을 MP3, WMA, OGG 등과 같은 디지털 음원 포맷으로 압축한 후 플래시 메모리나 하드디스크 또는 CD 등과 같은 저장매체에 저장하여 음악을 들을 수 있도록 한 오디오 기기로서 CD 타입, 하드디스크 타입, 플래시 메모리 타입 등으로 구분할 수 있다. 그러나 CD타입은 부피가 크고 저장과 삭제가 가능하지 않아 시장규모가 크게 성장하지 못하고 하드디스크 타입과 플래시 메모리 타입이 시장에서 주류를 이루게 되었다.

레인콤이 사업을 시작한 1990년대 말과 2000년대 초부터 MP3P의 도입초기에는 단순한 틈새시장 정도로 인식되었지만 초고속 인터넷 인프라 구축 및 개인간 파일공유 사이트 등의 성장으로 온라인 음악 파일의 보급이 MP3P가 확산되면서 휴대용 카세트와 일반 CD 플레이어 시장을 대체하면서 빠르게 성장하였다. 이후 FM 라디오수신, 동영상 재생기능 및 게임기능 등과 같은 다양한 부가기능이 추가되면서 음악감상뿐 아니라 동영상 재생, 어학 학습에 적합한 휴대용 멀티미디어 기기로 인식되었다. 이 때문에 젊은층을 중심으로 핸드폰, 디지털 카메라 등과 같은 필수품으로 자리잡기 시작했다. 이러한 MP3시장과 관련하여 IT 전문 조사기관인 iSupplies는 세계 MP3P 시장이 수량기준으로 2004년에는 전년 대비 100% 성장한 약 3천만 대의 규모로 성장할 것으로 예측하였으며, 2005년에는 1억 3천만 대, 이후 2008년까지 총 2억2천만 대 규모로 성장할 것으로 예측하였다.

지역별로는 한국을 포함한 아시아 지역에서는 휴대성과 내구성이 뛰어난 플래시 타입에 대한 선호도가 높았던 반면, 미국과 유럽 등에서는 고용량의 장점을 갖춘 하드디스크 타입이 강세를 보였다. 이 때문에 2004년 까지는 플래시 메모리 타입 MP3P 분야에서는 레인콤을 비롯한 한국업체들이 시장을 주도하였으며 레인콤의 점유율은 30% 수준이었다. 반면, 하드디스크 타입 MP3P 분야에서는 애플의 독주에 싱가포르 기업인 크리에이티브(Creative)가 10% 수준의 점유율로 이를 견제하고 있는 상황이었다.⁴⁾ 그러나 지속적인 기술진보와 플래시 메모리의 가격인하 등으로 미국과 유럽 등지에서도 플래시 메모리 타입 MP3P가 업계의 주류로 부상하기 시작하면서 업체간 치열한 경쟁이 예상되고 있었다. 특히 이러한 경쟁의 핵심에 애플이 있었다.

2.2 Apple의 공세: iPod mini

애플은 레인콤보다 조금 늦은 2001년 10월에 저장매체로 하드디스크를 이용한 아이팟(iPod)을 개발하여 MP3P 시장에 진출하였다. 그러나 초기의 모델은 단지 애플의 맥 OS 및 맥 OS기반 음원 관리 소프트웨어인 아이튠즈(iTunes)에만 호환되도록 함으로써 맥킨토시 사업부문의 보완재로만 인식되었다. 그러나 소비자들의 요구로 윈도우 OS와도 호환되는 아이팟(iPod)과 아이튠즈(iTunes)의 출시하게 되자 판매량이 조금씩 증가하였다. 2003년에는 미국시장에서 최초로 고객들이 합법적으로 음원을 다운받아서 음악을 즐길 수 있는 아이튠즈 스토어(iTunes Store)를 오픈하고 이를 아이튠즈(iTunes)과 통합하여 운영하게 되면서 아이팟(iPod)을 사용하는 고객층이 급증하기 시작하였다.

4) IDC와 Credit Suisse의 추정치를 바탕으로 보면, 2004년 기준 MP3P의 세계시장점유율은 애플 아이팟(21%), 크리에이티브 젠(11%), 레인콤의 아이리버(9%), 삼성의 엠(4%) 순이었다.

이를 시점으로 애플은 MP3P 시장에서 지배력을 강화하기 위한 전략의 실행에 주력하였다. 우선 애플은 마이크로소프트의 미디어 플레이어(Media Player)와 경쟁관계에 있던 자사의 음원관리 프로그램인 아이튠즈(iTunes)의 이용자 기반의 확대에 주력하였다. 이를 위해 애플은 2004년에 세계 PC시장의 1위 기업인 HP와의 제휴를 통해 출시되는 모든 제품에 아이튠즈(iTunes)가 탑재될 수 있도록 하였다. 또한 전세계 PC의 상당부분을 OEM방식으로 생산하는 대만과 중국의 PC제조업체들과도 동일한 방식의 제휴관계를 체결하였다. 더불어 아이팟(iPod)의 고객기반확대를 위해서 BMW를 비롯한 주요 자동차업체들과 제휴를 맺고 해당 기업의 차량출고시에 아이팟(iPod)제품을 위한 별도의 어댑터가 장착되어 출고될 수 있도록 하였다.

이와 같은 고객기반 확대전략과 병행하여, 애플은 고용량 플래시 메모리 타입 MP3P 시장에서도 아이팟(iPod)제품이 경쟁력이 있다고 판단하였다. 당시 고용량 플래시 타입 MP3P 제품들은 높은 가격에도 불구하고 충분한 저장용량을 제공하지 못해 고객들의 불만이 높았다. 이 때문에 애플은 iPod의 부피를 줄일 수 있다면 충분히 시장성이 있을 것으로 판단하였다. 이러한 판단에 따라 애플은 2004년 2월에 1인치 미니하드디스크를 탑재한 아이팟 미니(iPod mini)를 출시하였다. 출시 당시 Mac World 기조연설에서 스티브 잡스는 당당하게 아이팟 미니(iPod mini)가 고용량 플래시 메모리 타입 MP3P 시장을 목표로 하고 있다는 점을 밝히고 주요 경쟁자들인 레인콤의 아이리버, 크리에이티브의 젠(Zen), 리오(Rio) 등의 제품들과의 비교를 통해서 아이팟 제품의 우수성을 설명하였다.⁵⁾ 당시 아이팟 미니(iPod mini)는 2GB와 4GB의

미니 하드디스크 메모리를 채택하고도 가격이 각각 199달러와 249달러였다. 이는 용량이 작은 플래시 타입 MP3P와 비슷하거나 오히려 낮은 수준이었다. 특히, 시장에서 4GB 1.8인치 미니드라이브의 가격이 400달러 수준이었음을 고려하면 매우 파격적 수준이었다. 심지어 1인치 미니하드디스크 드라이브를 생산하는 업체도 없었다. 결국 애플은 새로운 시장을 창출하는 모험을 감행한 것이었다. 당시 애플은 1인치 미니하드디스크의 개발을 위해 히타치와 독점공급계약을 체결하고 이를 통해 제품을 공급받을 수 있었다.⁶⁾ 이 계약을 통해 히타치는 1인치 미니하드디스크 드라이브 시장에서 독점적인 지위를 확보할 수 있었으며 애플도 할인된 가격에 하드디스크를 납품받을 수 있었다. 이러한 모험을 통해 아이팟 미니(iPod mini)는 큰 성공을 거두었으며 초기의 의도대로 고용량 플래시 메모리 타입 MP3P 시장의 상당부분을 잠식할 수 있었다. 또한, 이를 통해 미국시장에서 60%가 넘는 시장 점유율을 확보할 수 있었다. 또한 애플은 2005년 1월 자사 최초의 플래시 메모리 타입 MP3P인 아이팟 셔플(iPod shuffle)을 출시하였다. 이 제품은 동일한 용량의 경쟁제품들보다 가격이 절반에 불과하였다. 이러한 애플의 아이팟 미니(iPod mini)의 성공은 과거 별도의 시장으로 존재했던 플래시 메모리 타입의 MP3P와 하드디스크 타입의 MP3P 업체간 경쟁이 본격화 되었음을 의미하는 것이었다.

이 과정에서 애플은 이전 세대의 주력제품의 가격을 인하하고 새로운 세대의 주력제품의 가격을 이전 세대의 주력제품과 동일시 하는 전략을 추진하였다(표 1 참고). 이러한 방식을 통해 애플은 지속적으로 가격을 인하하고 있었다. 이러한 애플의 공세에 대응하기 위해 경쟁자들은 어쩔 수 없이 자

5) 이와 관련하여서는 애플의 Mac World에서 발표한 스티브 잡스의 기조연설 참조.

6) "Hitachi to boost output of small hard-disk drives." *Reuters News*, March 1, 2005

〈표 1〉 년도별 Apple의 제품출시 현황

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ipod	5GB(\$399)	5GB(\$299) 10GB(\$299) 20GB(\$499)	10GB(\$299) 15GB(\$399) 30GB(\$499)	20G(\$299) 40G(\$399)					
ipod photo				40G(\$499) 60G(\$599)					
ipod Video					30G(\$299) 60G(\$399)	30G(\$249) 80G(\$349)			
ipod Classic							80G(\$249) 160G(\$349)	120G(\$249)	
ipod mini				4GB(\$249)	4GB(\$199) 6GB(\$249)				
ipod Shuffle					512M(\$99) 1GB(\$129)	1GB(\$79)	1GB(\$79)	1GB(\$49) 2GB(\$69)	2GB(\$59) 4GB(\$79)
ipod nano					2GB(\$199) 4GB(\$249)	1GB(\$149) ¹⁾ 2GB(\$149) ²⁾ 4GB(\$199) ²⁾ 8GB(\$249) ²⁾	4GB(\$149) 8GB(\$199)	8GB(\$149) 16GB(\$199)	8GB(\$149) 16GB(\$179)
ipod touch							8GB(\$299) 16GB(\$399)	8GB(\$229) 16GB(\$299) 32GB(\$399)	8GB(\$199) 32GB(\$299) 64GB(\$399)

1)은 2006년 2월 출시 후 가격이며, 2)는 2006년 9월 출시가격임.

출처: Apple 홈페이지

사 제품의 가격을 따라서 인하할 수 밖에 없었다. 이러한 가격인하는 영업이익률의 감소를 의미하는 것으로 아이리버와 같이 MP3P의 비중이 높은 업체들에게는 큰 위협이 되었다. 이 때문에 플래시 메모리 기반 MP3P 분야에서 1위였던 레인콤은 애플을 넘어서지 않고서는 MP3P 시장에서 1위의 지위를 유지하는 것이 어렵다고 판단하였다.

2.3 레인콤의 반격: H10 프로젝트

아이팟 미니(iPod mini)의 출시를 기점으로 하드디스크 타입 MP3P 시장이 급성장하여 미국시장의 65% 이상을 차지하게 되었다. 특히 이러한 하

드디스크 타입 MP3P 시장에서 애플은 독점적인 지위를 통해 고수익을 올리고 있었기 때문에, 애플을 견제하기 위해서는 하드디스크 타입 제품의 개발을 개발하여 애플과 직접 경쟁해야 한다는 주장이 제기되었다. 레인콤의 기준에서 보면 아이팟 미니(iPod mini)의 흑백액정과 배터리일체형 디자인 그리고 짧은 배터리 수명 등은 많은 문제점이 있었다. 이 때문에 이 보다 개선된 디자인이면 충분히 경쟁할 수 있을 것으로 판단하였다. 이에 레인콤은 아이팟 미니(iPod mini)를 주요 타겟으로 선정하고 'Kill iPod' 프로젝트를 추진하였다. 당시 애플의 아이팟 미니(iPod mini)가 4GB 제품이 주류였기 때문에 레인콤은 이보다 용량이 1GB정도 더

크고 컬러액정화면을 가진 H10을 기획하고 제품 개발을 시작하였다(그림 1 참고).

한편 MP3P 시장에서 아이팟(iPod)과 아이튠즈(iTunes)를 앞세운 애플의 영향력이 증가하면서, 애플의 독점을 견제하려는 움직임이 나타났다. 이러한 움직임의 중심에 마이크로소프트와 냅스터가 있었다. 마이크로소프트는 자사의 미디어플레이어(Media Player)의 입지가 약화될 것을 우려하여 반 애플전략을 주도하였으며 냅스터도 아이튠즈 스토어(iTunes Store)의 성장을 견제하기 위해서 마이크로소프트에 협력하고 있었다. 이러한 상황에서 아이팟(iPod)과 경쟁관계에 있는 하드웨어의 생산업체들도 이들의 전략에 참여하게 되었다. 특히 플래시 타입 시장의 1위인 레인콤의 아이리버

(iriver)에 대한 관심도 클 수 밖에 없었다. 이 때문에 레인콤의 아이리버(iriver)는 이들 반 애플 진영의 전폭적인 지원을 받을 수 있었다.

이 때문에 H10을 전면내세운 'Kill iPod' 프로젝트는 양덕준 사장과 주요 핵심인력들의 주도하에 적극적으로 추진되었다. 특히 제품개발은 일부인력들 위주로 비밀리에 추진되었다. 레인콤은 H10의 마케팅비용으로 200억 원을 책정하고 적극적으로 미국시장 공략에 모든 역량을 집중하였다. 또한 때마침 중국공장이 완성되었기 때문에 필요하다면 중국공장을 100% 가동을 해서라도 H10에 대한 수요증가에 대처한다는 방안도 마련해 두었다.⁷⁾ 이러한 준비를 통해 2004년 12월 레인콤은 H10을 시장에 출시되었다. 출시와 더불어 H10은 미국 내 대형

H10	iPod mini	iPod nano
		
<ul style="list-style-type: none"> • 5GB(96그램) • 두께: 21mm • 미니하드디스크 • 배터리시간: 12시간 • 컬러화면 • 터치스크롤UI • 출시가격: \$279(2005) 	<ul style="list-style-type: none"> • 4GB(100그램) • 두께: 15mm • 미니하드디스크 • 배터리시간: 8시간 • 흑백화면 • 클릭휠방식의 UI • 출시가격: \$249(2005) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2GB/4GB(42그램) • 두께: 6.2mm • 플래시메모리 • 배터리시간: 14시간 • 컬러화면 • 클릭휠방식의 UI • 출시가격: \$199/\$249(2005)

출처: 각 사 홈페이지

〈그림 1〉 아이리버 H10, iPod nano, iPod nano의 비교

7) 레인콤은 신규공장의 400만대의 생산능력과 기존 심천공장의 300만대 생산능력을 합쳐서 총 700만대의 생산이 가능하다고 발표하였다.

유통업체인 Best Buy와 온라인 쇼핑몰인 Amazon.com, eBay 그리고 온라인 음원판매업체인 냅스터의 홈페이지 등을 통해 판매되었다. 특히 냅스터 홈페이지를 통해 H10을 구매한 소비자들은 3개월 동안 무료로 음악을 다운로드 및 재생할 수 있는 서비스를 제공받을 수 있었다. 또한 마이크로소프트사의 빌게이츠 회장은 CES(세계정보가전박람회) 기조연설에서 직접 H10을 직접 시연하는 방식으로 측면지원하기도 하였다(그림 2 참고).⁸⁾ 이처럼 주변상황은 레인콤에게 매우 우호적이었다.

2.4 Being Killed

출시 초기에 H10의 판매는 매우 순조롭게 진행되었다. 그러나 곧 문제가 나타나기 시작하였다. 제품이 출시된 후 얼마되지 않아 H10에 대한 대규모 A/S수요가 발생하였다. 소프트웨어 문제로 인해 작동 중 꺼지거나 오작동하는 경우가 자주 발

생하였다. 운영소프트웨어의 개발을 외주한 것이 문제의 핵심이었다. 당시 레인콤은 하드디스크 타입에 대한 경험이 부족했고 기간도 매우 짧았기 때문에 본사는 제품의 디자인과 개발에 집중하는 대신 운영소프트웨어는 인도업체와 계약을 통한 아웃소싱하는 방식을 선택하였다. 이와 같은 이원화된 개발전략으로 인해 제품의 출시이전에 충분한 시간을 갖고 제품을 테스트할 필요가 있었으나, Best Buy나 Circuitry City 등과 같은 대형유통업체 등과 체결한 출시일정을 반드시 준수해야만 하는 상황이었다. 이 때문에 결국 H10은 출시가 예정된 시점에서 완성도가 80%정도인 상태에서 출시될 수 밖에 없었다.⁹⁾ 또한 소프트웨어 문제를 해결하기 위한 인도업체와의 협력도 순조롭게 진행되지 못했다. 심지어 미국에서 A/S문제를 해결하기 위해 계약한 외주업체가 소프트웨어 문제에 적절하게 대처하지 못하면서 문제를 더욱 악화시켰다. 이 때문에 H10에 대한 고객들의 불만이 고조되었으며



〈그림 2〉 CES2005에서 빌게이츠와 H10

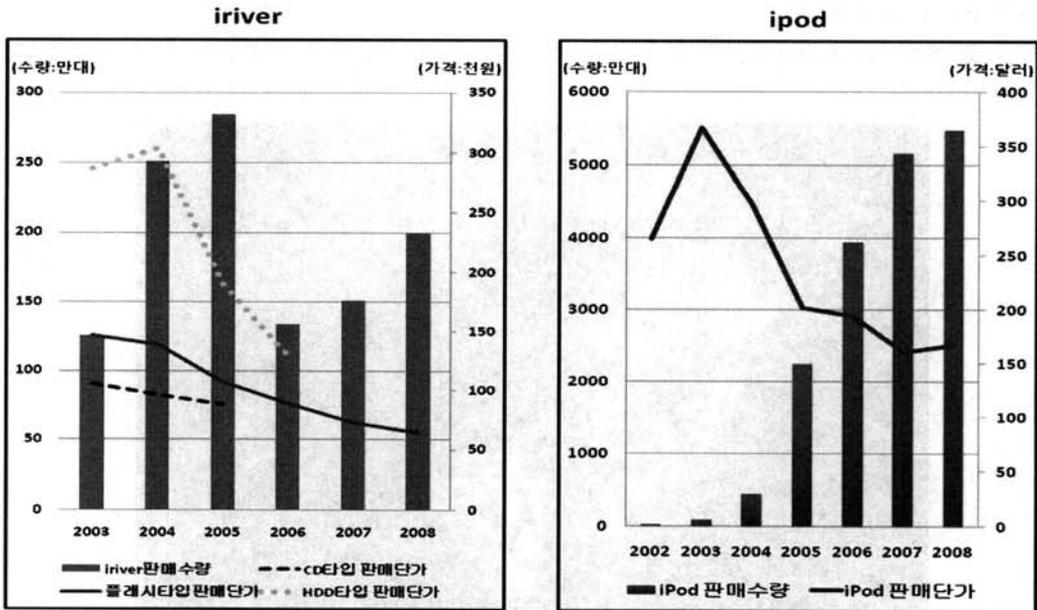
8) 디지털 타임스, 2005년 5월 10일자. "특집-MP3P/PMP 레인콤 'H10'".

9) 레인콤의 개발부문 책임자와의 인터뷰 내용에서 인용.

판매요구도 증가했다. 한편, 레인콤은 미국내 대형 유통업체인 Best Buy와의 협상에서 자신에게 유리한 거래계약을 요구할 만큼 교섭력이 크지 않았다. 이 때문에 Best Buy의 요구로 고객들의 반품 요구가 있을 경우에는 어떤 경우라도 레인콤의 책임하에 제품을 환불해 주어야 한다는 계약내용이 포함되어 있었다. 결국 고객들의 환불요구로 상당수 제품들이 반품되었으며 제품오류 등에 대한 소문으로 H10의 신규판매도 순조롭지 못했다.

이러한 상황에서 2005년 9월에 애플의 아이팟 나노(iPod nano)가 시장에 출시되었다. 아이팟 나노(iPod nano)는 애플이 고용량 플래시 메모리 타입 MP3P 시장에서 본격적인 경쟁을 위해 개발한 제품으로 굉장히 얇았으며, 메모리 용량도 경쟁사들 제품의 2배에서 4배인 2GB와 4GB를 채택하고

있었다. 또한 제품의 가격도 199달러와 299달러로 저렴하였다.¹⁰⁾ 이 때문에 아이팟 나노(iPod nano)에 대한 시장의 반응은 가히 폭발적이었다. 2004년의 경우 iPod과 아이리버의 판매량의 차이는 그렇게 크지 않았지만 아이팟 나노(iPod nano)가 출시된 2005년의 경우에는 7배가 넘는 판매량의 차이를 기록하고 있었다. 그리고 2006년 부터 두 기업의 판매량의 차이는 더욱 크게 확대되었다(그림 3 참고). 결국 낮은 가격에 출시된 아이팟(iPod)에 대응하기 위해 경쟁사들은 제품가격을 인하할 수 밖에 없었다. 이로 인해 업체들의 수익성은 급감했으며 레인콤의 타격은 더욱 컸다. 애플이 이처럼 낮은 가격에 제품을 출시할 수 있었던 것은 앞선 아이팟 미니(iPod mini)의 출시과정에서 활용했던 특정 공급업체와 독점공급계약을 체결하였기



주: 판매수량은 총 매출액을 평균판매단가로 나누어 계산하였음.
출처: 각 사 공시자료

〈그림 3〉 iPod과 iriver의 평균판매단가와 판매수량의 증감비교

10) 아이팟 나노(iPod nano)의 출시 당시, 아이리버의 플래시 메모리 기반 MP3P의 주력 제품은 512MB였으며 일부 High end제품의 경우 1GB 메모리를 채택하고 있었다.

때문이다. 예를 들어, 애플은 아이팟 나노(iPod nano)의 플래시 메모리의 주요 공급업체인 삼성전자와 대규모 공급계약을 체결하였다. 당시 애플의 주문 수량은 삼성전자의 전체 플래시 메모리 생산량의 40%에 육박하는 수준이었다. 이 때문에 애플은 협상을 통해 충분히 할인된 가격으로 제품을 공급받을 수 있었으며, 결과적으로 경쟁업체들의 예상외로 매우 낮은 가격에 아이팟 나노(iPod nano)를 출시할 수 있었다.

H10의 소프트웨어 문제와 아이팟 나노(iPod nano)의 출시 등으로 이후 미국시장에서 레인콤의 매출은 제로상태에 머물러 있었다.¹¹⁾ 이러한 상황을 타개하기 위해서 레인콤은 마이크로소프트와 제휴를 통해 혁신적인 제품디자인을 갖춘 Clix를 출시하기도 하였으나 애플이 주도하는 흐름을 거스르는 못했다. 또한 매출은 늘지않고 재고만 쌓이면서 엄청난 손실을 보게 되었다. 결과적으로 H10 프로젝트로 미국에서만 총 1,000억에 가까운 손실을 기록하게 되었다. 결국 애플을 타도하자는 'Kill iPod 프로젝트'는 오히려 레인콤의 생존이 위협받는 결과를 초래하였다. 이러한 H10의 실패에 대해서 당시 이 프로젝트에 관여했던 전 임원은 다음과 같이 말한다.

당시 애플은 저희들이 알고 있던 이전의 애플과는 달랐습니다. 애플은 전통적으로 한정된 매니아 층을 대상으로 고가의 제품전략을 추진하던 기업이었습니다. 이 때문에 애플이 저가전략으로 반격해 올 것이라는 것을 전혀 예상하지 못했습니다. 특히 플래시 메모리의 가격이 매우 높았기 때문에 고용량 제품은 계속해서 미니하드디스크로 간다고 보았습니다. 또한 소프트웨어상의 오류를 완벽하게 검증하지 못하고 출시한 잘못도 있었습니다. 당시 H10 이 레인콤이 개발한 세 번째 하드웨어 타입 MP3였기 때문에 관

련 소프트웨어 개발능력이 부족했습니다. 그래서 인도기업에게 아웃소싱을 했는데 충분한 시간적 여유를 가지고 이를 검증하지 못해서 결국 문제가 커졌다고 볼 수 있습니다.¹²⁾

2.5 업계재편과 생존경쟁

아이팟 나노(iPod nano)의 출시를 기점으로 시장은 완벽하게 애플이 주도하는 시장으로 바뀌었다. 특히, 애플의 높은 점유율로 인해 아이팟(iPod) 디자인이 사실상 MP3P 디자인 표준으로 자리잡게 되었다. 이로 인해 시장은 철저하게 애플제품과 애플이 아닌 제품으로 나뉘었으며 시장내 경쟁은 1위를 위한 경쟁이 아닌 애플에 이은 2위되기 경쟁이 가속화되었다(표 2 참고).

이 때문에 시장에서는 대규모 물량공세를 통한 가격경쟁이 가속화되면서 MP3P의 가격은 추락했고 업체들의 수익성은 악화될 수 밖에 없었다. 이 과정에서 플래시 메모리관련 제품을 직접생산하는 샌디스크(SanDisk)와 삼성전자가 적극적이었으며, 그 결과 미국시장에서는 애플과 함께 샌디스크(Sandisk)가 약진하였으며 한국 시장도 삼성전자가 업계 1위를 차지하였다. 특히 Sandisk는 미국 시장에서 유일하게 점유율을 늘린 기업이었다. 샌디스크(Sandisk)는 2004년에 첫 제품을 출시한 지 2년 만에 미국 MP3P 시장의 10%를 차지하는 기업으로 성장하였다. 이처럼 샌디스크(Sandisk)가 약진할 수 있었던 배경에는 플래시 메모리 및 USB메모리 부문에서 독보적인 입지를 구축하고 있었기 때문이었다.¹³⁾ 이를 바탕으로 샌디스크(Sandisk)는 미국 내에서 상대적으로 우월한 유통망을 보유할 수 있었으며, 이를 통해 아이팟(iPod)의 공세를 이겨내고 저가제품을 무기로 시장점유율을 확대

11) H10프로젝트에 관여했던 임원과의 인터뷰 내용에서 인용.

12) H10프로젝트에 관여했던 임원과의 인터뷰 내용에서 인용.

13) 샌디스크(Sandisk) 社の Annual Report 참조.

〈표 2〉 주요업체별 미국시장 점유율 변화추이 (단위: %)

구분	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Apple(아이팟)	73.4	71	75.9	75.6(60)	61(-)	19.7(-)
SanDisk(Sansa)	8.6	11	9.7	3	-	-
Microsoft(Zune)	2.6	4	3	-	-	-
Creative	-	2	4.3	3.6	3.2(4.3)	7.1(4.9)
Samsung(Yepp)	-	-	2.5	2.8	2.1(6.2)	3.4(4.8)
Sony(Walkman)	-	-	2	-	-	-
Reigncom(iriver)	-	-	-	3.4	6.2(18.8)	14.7(21.5)
Rio	-	-	-	-	7.1(18.6)	10.9(13.2)
RCA	-	-	-	-	1.9(8.8)	10.3(14.3)
Digital Way(mpio)	-	-	-	-	4.4(15.8)	9.2(12.3)
Others	15.4	12	2.6	11.6	14.1	24.7

주: Apple의 시장점유율의 상승은 2004년 HDD타입 MP3P 부문이 400%이상 성장한 반면 플래시 타입 MP3P 부문은 4.6%만 성장한 결과임. 2003년과 2004년은 (-)은 플래시 타입 MP3P 시장 점유율.

출처: NPD

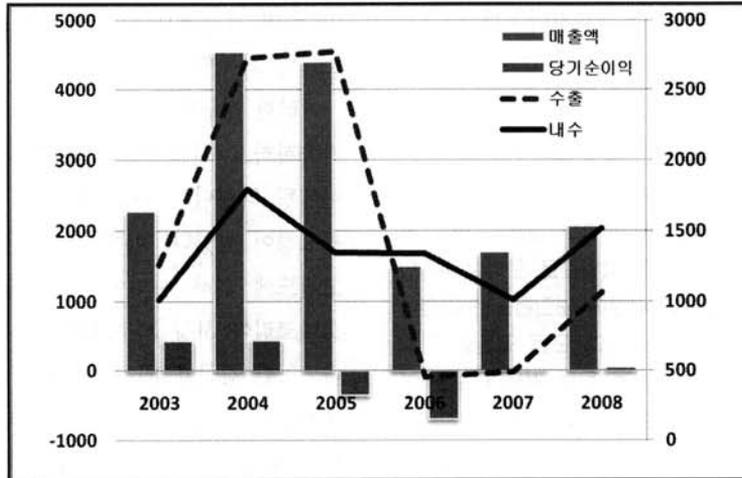
할 수 있었다. 이에 반해 MP3P 부문의 매출비중이 높았던 중소기업체들의 타격은 상대적으로 컸다. 결국 2004년까지 플래시타입 MP3P 부문에서 상위에 있던 리오(Rio)와 RCA 등이 시장에서 완전히 철수하였으며 한국업체들도 미국시장에서 철수할 수 밖에 없었다. 또한 크리에이티브(Creative)는 아이팟(iPod)의 승리를 인정하고 'Made for iPod'이라는 아이팟(iPod)을 위한 액세서리를 납품하는 공급자 인증 프로그램에 가입하였다.¹⁴⁾ 레인콤도 어쩔 수 없이 해외시장을 공략하기 위한 전략을 포기하고 상대적으로 강점을 보인 국내시장에 주력하는 방향으로 전략을 수정하였다.

그 결과, 2004년 4,540억 원에 달하였던 매출은 2006년에는 1,495억 원으로 1/3 수준으로 감소하였으며, 2005년에는 기업설립 후 처음으로 350억 원의 손실을 기록하였으며 2006년에는 손실규

모가 더욱 증가하였다. 이는 매출의 절반 이상을 차지하고 있던 해외시장 매출이 2005년의 2,776억 원 매출에서 457억 원으로 무려 83%나 급감한 결과이다(그림 4 참고). 2년 동안 기록한 1천억 원에 가까운 손실은 자본감소로 이어졌다. 결국 승승장구했던 기업실적이 2년 만에 생존이 의심받을 정도로 악화되었다. 이러한 상황을 개선하기 위해서 AT커니 한국지사에서 근무하던 30대 초반의 컨설턴트인 김혁균을 대표로 영입해서 생산 및 재고조정과 인력구조조정 등을 단행하였다.¹⁵⁾ 그러나 이러한 노력에도 불구하고 레인콤의 수익성은 지속적으로 악화되었다. 우선 충분한 연구개발이 이루어지지 못하였기 때문에 당시에 출시되었던 신제품들도 시장에서 별다른 반향을 불러일으키지 못했다. 또한 저가를 무기로 하는 MP3P 업체들의 공세와 외형확대 전략으로 제품당 마진율이 지속적으

14) 크리에이티브(Creative)사의 Annual Report 참조.

15) 당시의 인력에 대한 구조조정으로 인해 276명의 인력이 193명으로 줄어들었다.



〈그림 4〉 레인콤의 이익 및 수출입 내역 (단위: 백만원)

로 하락하고 있었으며, 향후 경영여건도 우호적이지 못했다. 이 때문에 심화되는 미래의 경쟁에 대비하고 성장잠재력을 회복하기 위한 연구개발을 재개하기 위해서는 외부에서 자금을 차입하거나 외부투자자로부터 투자를 유치해야만 하는 상황에 직면하였다.¹⁶⁾

III. iriver 2.0

3.1 보고펀드의 경영참여와 이명우 체재의 출범

이런 상황에서 보고펀드로부터 레인콤에 대한 경영참여를 전제로 자본투자를 하겠다는 제안이 들어왔다. 특히 보고펀드는 국내 유수의 금융기관들이 투자자로 참여하여 2005년 설립된 국내 최대 규모의 사모투자전문회사(Private Equity Fund)로 레인콤에 투자하기 전에 이미 동양생명과 노비타 등에 대한 투자를 통해 경영개선작업에 대한 노하우를 보유하고 있었다. 일부에서는 수익성을 추

구하는 사모펀드의 특성상 단기적인 수익성에 중점을 둔 나머지 장기적인 연구개발 투자에 대해서 많은 제약이 있을 것이라는 우려를 제기하기도 하였다. 하지만 보고펀드가 투자한 다른 기업들이 보고펀드가 투자한 이후에 더욱 개선된 성과를 보여주었기 때문에 사모펀드의 전문적인 경영능력과 레인콤의 연구개발역량이 결합한다면 큰 시너지를 확보할 수 있을 것이라는 긍정적인 의견이 더 우세하였다. 이에 대하여 투자당시에 관여했던 레인콤 관계자는 다음과 같이 말한다.

당시 현금이 300억원 정도 있었는데 신제품 개발 및 출시 등을 안정적으로 수행하는데 어려움이 있었습니다. 이러한 상황에서 보고펀드의 제안이 들어왔습니다. 당시 양덕준 사장도 경영에 대해 전문가들의 도움을 받을 수 있을 것으로 판단했기 때문에 자본참여를 허락했습니다. 이후 협상과정을 통해 계획보다 많은 600억원 정도를 투자받았습니다. 안정적인 자금을 확보함으로써 보다 적극적으로 전략을 수행하는 것이 필요하다는 점에서 보고펀드와 레인콤의 경영진의 이해관계가 일치했기 때문입니다.¹⁷⁾

16) 레인콤의 임원진과의 인터뷰 내용에서 인용.

17) 보고펀드의 투자협상에 관여했던 임원진과의 인터뷰 내용에서 인용.

보고편드의 관계자 역시 투자결정이유를 다음과 같이 밝혔다.

우리는 아이리버 브랜드와 향후 로드맵, 그리고 이를 실현시킬 수 있는 경영진과 임직원을 신뢰하고 있습니다. 또한 국내 MP3P 산업의 대표 기업인 레인콤이 다시 한번 세계적인 기업으로 도약할 수 있다고 확신하고 있습니다. 때문에 보고편드는 레인콤의 재도약에 필요한 주주로서의 모든 지원을 다할 것입니다. 더불어 이번 투자는 토종 펀드가 토종 브랜드의 자존심을 지켜낸다는 의미도 있습니다.¹⁸⁾

결국 레인콤은 2006년 12월 보고편드와 자본투자에 대한 MOU를 체결하고 이듬해인 2007년 2월 보고편드를 대주주로 맞이하였다. 자본참여를 통해 보고편드는 2명의 비상임이사와 2명의 사외이사를 선임하고 레인콤의 경영에 참여하였다. 레인콤도 재무, 영업 등의 전문가들이 이사진으로 참여함으로써 재무역량과 해외영업 및 신규사업의 확장 등을 위한 역량을 강화할 수 있었다. 또한 보고편드의 투자를 계기로 레인콤은 마케팅, 기획, 개발부문의 핵심인력들을 확충할 수 있었으며 향후 매출 성장을 이끌 수 있는 신제품과 신사업에 대한 연구 개발투자를 재개할 수 있었다. 이를 통해 Clix, B20, Mplayer 등과 같은 신규제품들 안정적으로 출시할 수 있었다. 특히 엠플레이어(Mplayer)는 디즈니의 미키마우스를 형상화한 제품으로 경영위기 후 처음으로 아이리버 브랜드의 이미지를 선보인 제품으로 평가를 받았으며 단순히 시장점유율 1위를 달성하였다. 이러한 엠플레이어(Mplayer)의 성공을 시장에서는 '왕의 귀환'이라고 평가하기도 하였다. 이처럼 보고편드의 투자와 그로 인한 엠플레이어(Mplayer)의 성공 등으로 레인콤은 그 동

안 국내 시장에서 훼손되었던 브랜드 이미지를 다 소나마 회복할 수 있었다.

이러한 성공에도 불구하고 레인콤이 성장을 더욱 가속화하고 신규사업을 개척하기 위해서는 영업과 마케팅 역량이 강화된 경영진 구조로 재편해야 할 필요성이 있었다. 이에 레인콤은 2007년 10월 보고편드에 의해 사외이사로 선임되었던 이명우 前 소니코리아 사장을 부회장 겸 대표이사로 선임하였다. 또한 김군호 前 코닥코리아 사장을 운영책임자(COO)로 영입해 내부의 경영혁신과 해외시장에서의 실질회복을 위한 노력을 진행하도록 하였다. 이와 더불어 양덕준 대표는 기술개발 및 제품기획 등의 개발업무에 주력하는 방향으로 역할분담이 이루어졌다.¹⁹⁾

신임 이명우 부회장은 취임사에서 혁신적이고 파격적인 제품기획역량을 갖춘 조직의 장점을 적극 살리는 동시에 삼성과 소니 등에서의 경험을 바탕으로 내실있는 경영시스템을 갖추어서 레인콤을 강소(強小)기업으로 성장할 수 있도록 회사의 전반적인 시스템을 업그레이드 하겠다는 점을 강조하였다. 이를 위해 이명우 부회장은 레인콤의 재도약을 이끌 경영혁신을 위한 프로그램으로 '아이리버 2.0'을 제안하였다.²⁰⁾ 정보에 대한 독점없이 인터넷 사용자들 간의 정보 공유와 참여를 통해서 정보의 가치가 상승한다는 '웹2.0'의 이념을 적용한 개념으로 레인콤 내에서 특정인력 중심의 정보독점이 가능한 많은 인력들의 참여를 통해 레인콤의 역량을 강화시키겠다는 이명우 부회장의 의지를 반영한 것이었다. 이러한 '아이리버 2.0'을 실행하기 위한 지침으로 이명우 부회장은 '참여를 통한 창조경영'과 '예측가능 경영' 그리고 이를 기반으로 하는 '레인콤의 역량 업그레이드' 등을 제안하였다. 이와 같은 경영

18) 뉴스와이어, "레인컴, 유상증자를 통한600억 투자유치 MOU 체결," 2006년 12월 11일자 참조.

19) 이명우 부회장의 취임 관련 레인콤의 보도자료 참조.

20) 이명우 부회장의 취임 관련 레인콤의 보도자료 참조.

혁신의 필요성에 대해 이명우 부회장은 다음과 같이 강조하였다.

레인콤은 과거에 비해 전반적으로 열정이나 도전 정신 등이 많이 약해져 있습니다. 그나마 다행인 것은 '아이리버'라는 브랜드와 제품의 혁신성 등은 유지되고 있다는 것입니다. 그러나 시스템 경영을 통해서 이러한 역량들을 의미있는 결과로 만들지 못해 결과적으로 산업의 패러다임 변화에 적절히 대응하지 못했습니다. 이는 모두 레인콤에 참여와 공유의 문화가 부족해서 잠재된 역량을 100% 활용하지 못했기 때문입니다. 또한 이는 전반적으로 조직 내 예측가능성을 떨어뜨리는 결과를 초래하였습니다. 이 때문에 레인콤의 재도약을 위해서 '아이리버 2.0'을 통한 경영혁신이 필요하였습니다.²¹⁾

3.2 기업문화의 개선노력

기업문화와 관련하여 이명우 부회장은 '예측 가능 경영'과 '참여를 통한 창조경영'의 원칙을 확립하는데 주력하였다. 이를 위해서 우선 종업원들로 하여금 출근시간을 공지할 것을 주문하였다. 레인콤은 '근무시간 유연제'를 시행하고 있었기 때문에 직원들이 정시에 출근할 필요는 없었지만 필요시 해당 직원을 만나지 못하는 상황이 자주 발생했다. 이 때문에 다른 직원들이 확인할 수 있도록 출근시간을 공지함으로써 '최소한 본인이 공지한 시간이 되면 그 사람을 만날 수 있겠구나'라고 예측할 수 있도록 하라는 취지의 조치였다.

이와 더불어 이명우 부회장은 회사의 분기별 경영실적이 나올 때나 주요 경영이슈가 발생했을 때 종업원들과 이를 공유하고자 하였다. 이는 기업의 성과에 대해서 신문기사를 통해 확인하는 것은 문제가 있다는 최고경영자의 문제인식에 따른 것이다. 이 때문에 이명우 부회장은 종업원들과 타운미

팅을 가지거나 야외활동을 함께하면서 회사의 경영 실적과 주요 경영이슈에 대해서 종업원들이 의문점을 가지는 부문에 대해서 충분히 설명하고 이 과정에서 종업원들의 제안을 활용할 수 있었다. 이는 경영진과 종업원들 사이의 신뢰관계를 높이는 동시에 회사에 대한 종업원들의 소속감을 높여 종업원들 스스로가 책임감을 가지고 자신들의 역할에 적극적으로 임하도록 하려는 목적도 있었다.

또한 레인콤은 성과평가에 있어서 생산격려금제도(PI: Productivity Incentive)와 이익배분제도(PS: Profit Sharing)제도를 도입하였다. 이와 같은 PS와 PI의 도입은 기업의 성과와 종업원들의 성과를 연계시킴으로써 종업원 모두가 기업의 성과 향상을 위해 헌신하도록 하기 위함이었다. 또한 이는 과거 특별한 기준없이 이루어지던 성과보상을 조정하여 종업원들이 각자의 목표와 기업의 성과 등을 바탕으로 연말에 자신이 받을 수 있는 성과금을 예측할 수 있도록 하기 위해서이기도 했다. 이를 통해 성과에 대한 보상에 있어서도 예측가능성을 높이기 위한 목적도 있었다.

한편, 레인콤은 오랜 동안의 폐쇄적인 의사결정 과정으로 명확한 의사결정프로세스가 와해되어 있었다. 이 때문에 레인콤에서 예측가능경영을 위해서 제일 시급했던 것은 바로 주요활동과 관련한 의사결정프로세스를 재구축하는 것이었다. 이를 위해 레인콤은 각 팀에서 2명씩을 선발하여 태스크포스팀을 구성하고 팀별로 적극적인 대화를 유도해 각 팀의 문제점이 무엇인지 규명하도록 하였다. 이 과정에서 반드시 인접단계의 팀이나 부서와 협력하도록 하였다. 왜냐하면 해당부문의 문제가 이전 단계의 잘못된 관행에 의해 발생하는 경우가 빈번했기 때문이다. 또한 각각의 문제점에 대해서는 태스크포스팀이 브레인스토밍을 통해 각각의 상황에 맞는

21) 이명우 부회장과 인터뷰 내용에서 인용.

개설방안 등을 정리하여 보고서를 만들어 이명우 부회장에게 전달하였다. 이러한 방식을 통해 레인콤은 제품개발부터 생산 및 판매에 이르는 일련의 과정들에 대한 명확한 의사결정프로세스를 확립할 수 있었다. 이러한 태스크포스팀의 활동을 통한 가장 큰 성과는 제품의 출시예정일을 지킬 수 있었다는 점이다. 과거에는 거의 모든 제품들의 출시예정일이 지켜지지 않았지만 의사결정프로세스를 개선한 이후에는 대부분의 제품들의 출시예정일의 준수가 최우선 목표가 되었다. 특히 부서간 협업이 증가하면서 일정의 준수를 위해 개발과정에서 중요한 요소들의 우선순위 등을 조정하여 핵심기능에 집중하고 중요하지 않은 기능은 제품출시 이후에 펌웨어(Firmware)에 대한 업그레이드 방식을 통해서 보완하는 방식으로 조정함으로써 제품의 개발 및 양산일정을 지킬 수 있게되었다. 또한 종업원들이 직접 참여하여 내부의 문제를 스스로 해결하도록 유도함으로써 개선된 업무프로세스가 큰 무리없이 실제업무에서 적용될 수 있었다. 또한 과거 월 단위로 진행되던 기획과 피드백을 주 단위로 개선함으로써 과거 관행적으로 이루어지던 제품의 밀어내기식 매출관행을 줄일 수 있었다.

3.3 제품개발 부문에 대한 혁신

과거 레인콤의 개발부문은 디자인의 미적 가치만을 중시하는 경향이 강했다. 이로 인해 독특하고 개성있는 제품을 개발하는 것에만 집중하고 진정으로 시장에서 원하는 제품의 개발하는 데는 소홀하였다. 이 때문에 제품이 팔리지 않더라도 어쩔 수 없이 생산해야만 했다. 결국 수익성 있는 사업구조로의 전환을 위해서는 레인콤의 핵심인 제품디자인과 개발부문의 변화가 필수적이었다. 이에 대해 이

명우 부회장은 다음과 같이 말한다.

다른 기업들이 하지 않은 것을 개발하는 것도 필요합니다. 실제로 그러한 노력들이 있었기 때문에 과거 레인콤이 크게 성장할 수 있었고 '아이리버' 브랜드가 시장에서 높은 가치를 얻을 수 있었습니다. 만일 우리가 디자인 연구소였다면 이와 같은 방식은 지금도 유효하겠지만 레인콤은 제품을 판매하여 수익을 얻는 기업입니다. 일반적으로 기업에서 혁신적인 디자인을 가진 제품의 개발과 관련한 활동들은 전체의 10-15% 정도이고 나머지는 시장에서 다수가 원하는 제품을 개발하는데 투자되어야 합니다. 그런데 레인콤은 정반대였습니다. 이 때문에 레인콤이 과거와 같은 방식을 지속하는 것은 문제가 있습니다.²²⁾

레인콤의 제품개발 및 기획과정의 가장 큰 문제점은 일부 핵심인력들만이 참여가 허락될 정도로 폐쇄적이었다는 점이었다. 이 때문에 엔지니어와 마케팅 및 판매부문의 의견이 전혀 반영되지 못해 제품의 양산과정에서 크고 작은 문제점들이 빈번하게 발생해 제품의 출시가 매번 지연되었으며 결과적으로 출시된 제품들도 수익성이나 시장성 등이 결여되는 경우가 많았다. 이에 대해 이명우 부회장은 다음과 같이 말한다.

과거의 경영진들은 상품기획 등에서는 뛰어났지만 상대적으로 지속가능한 경영에 필요한 시스템을 만드는 데는 소홀했다고 봅니다. 이전까지 보면 시스템에 의한 경영보다는 개인기업처럼 이른바 소수의 천재(天才)들에 의존한 경영이 이루어지고 있었어요. 소수의 천재가 개발한 한 두 가지의 혁신적인 제품으로 회사가 유지될 수 있다는 것이죠. 그러다보니 기본적인 커뮤니케이션 체계도 갖추어지지 못했습니다. 또한 이들을 제외한 나머지 인력들은 이들 소수의 결정을 기다릴 수 밖에 없었기 때문에 조직내의 사결정 및 업무의 진행과정에서 정당한 절차도 없었습니다.²³⁾

22) 이명우 부회장과 인터뷰 내용에서 인용.

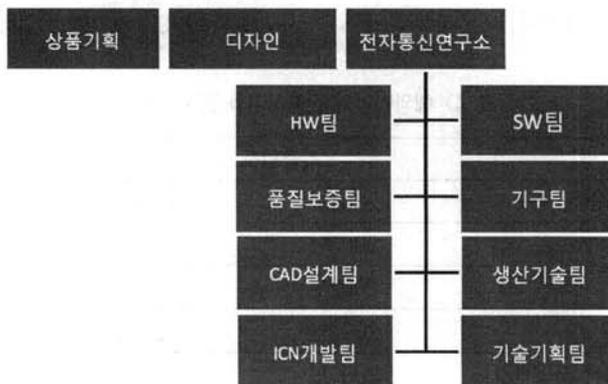
23) 이명우 부회장과 인터뷰 내용에서 인용.

이러한 개발부문의 문제점을 해결하기 위해서는 폐쇄적인 제품개발과정에 대한 조정을 통해 좀더 참여와 공유가 이루어 질 수 있도록 개편할 필요성이 있었다. 이 때문에 기획단계에서 소수의 핵심인력만 참여하던 과거 관행을 변경해서 엔지니어와 마케팅, 판매 기능의 인력들이 함께 참여할 수 있도록 조정했다(그림 5 참고). 이에 대해 이명우 부회장은 다음과 같이 말한다.

혁신을 위해서는 상품의 기획 단계부터 최대한 많은 구성원들이 참여할 필요가 있습니다. 그래야 다양한 아이디어를 공유할 수 있고 또한 이를 통해 좀더 많은 대중이 원하는, 잘 팔릴 수 있는 제품의 개발이 가능하기 때문입니다. 이 때문에 누구든지 아이디어를 낼 수 있도록 했습니다. 그러자 이전까지 제품기획을 주도했던 인력들이 '회사가 산으로 간다'며 반발했습니다. 하지만 회사가 산으로 가는 한이 있더라도 조직 전체가 목표를 이해하고 그것을 위해서 함께 노력할 수 있도록 하는 것이 더 시급했습니다. 그래서 과거의 개발관행들을 개선해서 개발과정에 가능한 많은 구성원들이 참여할 수 있도록 오픈했습니다.²⁴⁾

그러나 오랜동안 유지되어 온 관행을 하루 아침에 조정하는데는 어려움이 있었다. 내부의 고질병을 해소하기 위해서는 새로운 관점에서 시도한 제품의 성공가능성을 보여줄 필요성이 있었다. 이러한 상황에서 E100 프로젝트가 추진되었다. E100 프로젝트는 기획단계부터 시장조사를 통해 제품개발이 진행된 것으로 디자인 보다는 시장조사를 통해 저가의 제품을 개발하는데 목적이 있었다. 이에 대해 이명우 부회장은 다음과 같이 말한다.

E100은 '아이리버 2.0'에 따라 구축된 프로세스에 따라 진행되었습니다. 시장조사결과 저가의 범용제품에 대한 수요가 높았습니다. 이 때문에 범용화된 기술을 활용해서 모든 기능이 포함된 올인원(All-in-One) 제품을 개발해야 한다는 제안이 있었습니다. 무모한 도전이긴 했지만 가격만 맞출 수 있다면 시도해볼 가치가 있었기 때문에 개발을 승인했습니다. 문제는 중국산 칩셋을 활용해야만 한다는 점이었습니다. 이 때문에 아이리버 다음을 스스로 포기하는 것이라고 내부반발이 거셌습니다. 심지어는 개발제안자에 대한 인신공격성 비난도 쏟아졌습니다. 이 때문에 결국 국내 개발부문의 도움을 받지 못하고 중국에서 개발팀을 구성해서 개발을 진행할 수 있었습니다.²⁵⁾



출처: 레인콤 공시자료

〈그림 5〉 개발부문의 조직도

24) 이명우 부회장과과의 인터뷰 내용에서 인용.

25) 이명우 부회장과과의 인터뷰 내용에서 인용.

〈표 3〉 종업원 구성

	2004	2005	2006	2007	2008
관리직	111	118	98	117	95
영업직	-	23	11	10	13
생산직	19	10	7	6	8
연구직	69	125	77	96	106
계	199	276	193	229	222

출처: 레인콤 공시자료

E100은 이명우 부회장과 김군호 사장이 추진한 경영혁신 프로그램인 '아이리버 2.0'에 기반한 프로세스를 적용한 첫 제품으로 레인콤의 구조조정 성패를 좌우할 수 있는 주요한 사안이었다. 결국 이명우 부회장은 E100의 개발을 위해서 중국에 별도의 개발그룹을 구성하고 개발을 추진하였다. E100의 개발팀은 4개월 만에 제품개발을 완료하여 출시하였으며 출시 6개월 만에 100만대 이상의 판매 기록을 달성하였다. 이와 같은 E100의 성공은 아이리버의 수익성 개선에도 큰 도움이 되었다. 또한 E100의 성공을 기점으로 조직 내에서 변화의 움직임이 감지되었다. 제품개발과정에서 혁신적인 디자인 위주의 개발을 지양하고 수익성 위주의 제품 개발 방식이 주류를 이루게 되었다.

하지만 이처럼 제품개발 부문에 대한 변화를 시도하는 과정에서 변화에 동의하지 못한 일부 개발 인력들이 회사를 떠나기도 했다. 창업자인 양덕준 사장과 최문규 부사장 등은 회사를 옮겼으며 일부는 경쟁사로 이직하기도 하였다. 이로 인해 개발 부문에서 과거 레인콤의 성장을 이끌었던 주역들이 대부분 회사를 떠나고 새로운 프로세스와 경영시스템하에서 선발되고 성장한 인력들 위주로 조직이 재편되었다(표 4 참고). 이에 대한 이명우 부회장의 말이다.

조직 개편과 관련하여 많은 고민이 있었습니다. 특히 개발부문에서 변화를 추진하는 과정에서 디자인을 중시하는 인력들이 이직한 점은 매우 안타깝게 생각합니다. 하지만 최고경영자 입장에서 어떤 결

〈표 4〉 해외법인의 진출시기와 철수시기

관계회사 명	진출년도	철수년도
Iriver America Inc. (청산중)	2001년	2007년 청산절차 착수
Iriver Japan	2003년	역할조정
Iriver HongKong Ltd.	2002년	역할조정
Iriver EU GmbH (청산중)	2004년	2007년 청산절차 착수후 본사직접관리
Iriver Inc. (레인콤 USA에서 사명변경)	2007년	
Iriver China	2005년	
DongGuan iriver Electronics Co., Ltd. (1)	중국법인의 자회사	
Iriver Shanghai Ltd. (2)	중국법인의 자회사	

출처: 레인콤 공시자료

정이 단점보다 장점이 많다는 판단이 서면 어쩔 수 없이 그러한 의사결정을 할 수 밖에 없다고 생각합니다.²⁶⁾

3.4 사업부문의 구조조정과 다각화

기업문화에 대한 혁신작업과 더불어 레인콤이 주목한 것은 사업부문에 대한 구조조정이었다. 물론 과거에도 구조조정을 실시하긴 했지만 이전까지는 주로 인적 구조조정에 집중되어 있었다. 또한 해외 영업에서의 경험부족 등으로 맹목적인 철수에만 집중함으로써 재도약을 위한 역량구축을 간과하고 있었다. 이 때문에 이명우 부회장은 해외사업부문에 대한 역량구축에 주력하였다. 특히 해외시장에서의 판매망 확충에 주력하였다. 이를 위해서 레인콤은 우선 해외법인들에 대한 구조조정을 실시하였다. 우선 미국법인의 경우에는 청산절차에 들어간 기존 법인을 대신해서 새로 캘리포니아 주 어바인(Irvine)에 법인을 설립하였다. 이를 통해 미국 내 온라인 및 백화점 등을 통한 판매와 교포들을 대상으로 한 판매를 전담하도록 하였다. 한편, 과거 유럽과 중동 및 러시아 지역을 관리하던 유럽법인은 지점형태로 전환하여 본사에서 직접 관리하도록 하였다. 일본 법인도 본사에서 직접 관리하는 방안으로 조정하였다. 반면 홍콩법인과 공장이 있는 중국법인은 기존의 역할을 그대로 유지하도록 하였다(표 4참고). 이러한 노력과 더불어 레인콤은 해외시장 특히, 미국에서의 영업망 확충을 위해 나보그룹(Navvo Group) 및 리얼네트워크 등과의 제휴를 추진하였으나 만족스런 결과를 얻지는 못했다. 이 때문에 레인콤은 애플이 장악하고 있는 미국시장보다는 중국시장을 향후 주력수출시장으로 고려하게 되었다. 중국시장의 경우 대부분의 선진국 시장이

정체되어 있는 상황에서도 성장단계에 있다. 또한 시장구조도 국내와 유사하기 때문에 레인콤이 강점을 보이고 있는 MP3나 전자사전 분야에서도 충분히 시장성을 갖추고 있다. 다만 중국시장은 경쟁이 매우 치열하며 또한 50위안 미만의 제품들이 전체의 60%를 차지하고 있으며 더불어 90% 이상이 80위안 이하의 제품들이 차지하고 있기 때문에 철저한 준비 없이는 진출해서 수익성을 확보하는 것이 쉽지 않은 실정이었다.

해외부문에 대한 구조조정과 더불어 레인콤의 경영진이 주력한 것은 새로운 수익원의 창출이었다. 레인콤은 과거 MP3P 부문에 집중된 사업구조를 가지고 있었다. 이 때문에 애플의 공세와 가격경쟁의 심화로 MP3P부문의 수익성이 급격히 악화되어 위기에 직면하게 되었다. 이 때문에 수익성 개선을 위해 신규사업으로 진출할 필요성이 있었다. 이를 위해 레인콤은 우선 전자사전 부문에 주목하였다. 레인콤은 이미 2004년에 전자사전 분야에 진출하여 좋은 성과를 보이고 있었다. 그러나 경영진의 관심이 MP3P부문에 집중되었기 때문에 전자사전 사업부는 레인콤의 수익성개선에 크게 공헌하고 있었음에도 불구하고 항상 소외되어 있었다. 이 때문에 뛰어난 능력을 가진 인력들은 퇴사를 하거나 퇴사를 고려하고 있을 정도로 조직이 와해되어 있었다. 심지어 일부는 퇴사해서 레인콤의 경쟁기업을 창업하기도 했다. 이 때문에 레인콤의 신임 경영진은 전자사전 사업부의 재건에 주력하였다. 과거 레인콤에서 전자사전 개발에 참여했던 인력들을 다시 채용하였으며, 해당 사업부의 능력만큼 성과보상을 할 것을 약속하였다. 또한 개발과정에서 지연되고 있던 D30을 '아이리버 2.0'의 프로세스를 적용하여 제품화에 성공하였다. 이러한 노력을 통해 전자사전 사업부문을 정상화하였음은 물론 지속적으로

26) 2008년 1사 분기 타운미팅에서 이명우 부회장의 발언내용에서 인용

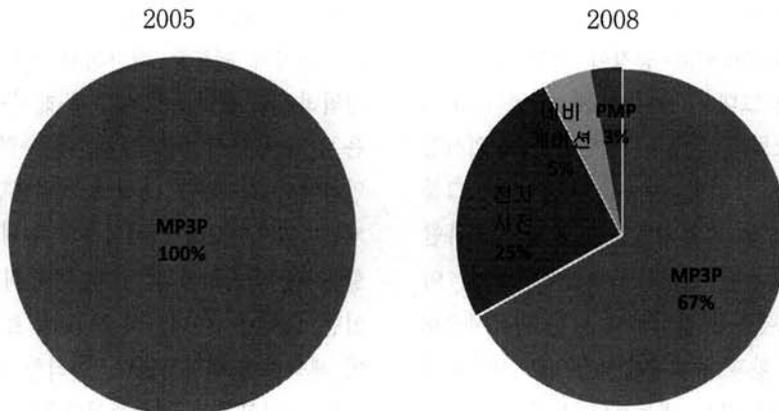
제품을 출시함으로써 수익성 안정화에도 크게 기여하였다.

또한 레인콤은 기능이 강화된 네비게이션, 휴대용 멀티미디어 단말기(PMP)와 네트워크 단말기 분야 등으로 사업 영역을 확장하고자 하였다. PMP와 관련하여 레인콤은 이미 지난 2004년에 PMP 100을 개발하여 시장에 출시하였지만 이후 MP3P에 대한 집중으로 사업을 지속하지 못한 바 있었다. 그러나 이명우 대표이사는 취임 후 적극적인 지원을 통해 2008년에 P10과 P20을 개발하여 출시하였으며 2009년에도 지속적으로 제품을 출시함으로써 점차 그 비중을 높여나갔다. 이 과정에서 온라인 교육업체인 메가스터디와의 제휴를 통해 성공적으로 시장에 안착시킬 수 있었다. PMP와 더불어 휴대용단말기 분야에서의 노하우를 바탕으로 2007년에 세계 최초로 듀얼 액정시스템을 갖춘 NV를 개발함으로써 네비게이션 사업에도 진출하였으며, 이 후에도 NV Life, NV mini, NV Classic 등의 제품들을 지속적으로 개발하여 출시하였다. 또한 네트워크 단말기 분야에서도 KT와 공동으로 Style폰을 개발하기도 하였으며 기존 제품군들에도 네트워크 속성을 추가하는 방식으로 제품개발을 추

진하고 있다. 이러한 활동들을 통해서 레인콤은 다양한 제품군을 갖게 되었으며 사업구조도 과거 MP3P 중심의 사업구조에서 탈피하여 다양화할 수 있었다(그림 6 참고).

한편에서는 이러한 제품개발 과정에서 제품군이 대부분 중저가 제품에만 집중했다는 비판이 제기되기도 하였다. 실제로 이명우 부회장 체제로 전환한 이후 개발역량의 대부분이 중저가 제품의 개발에 집중되었기 때문에 디자인 중심의 하이엔드 제품들에 대한 개발이 부족하였다는 지적이 있었다. 이에 대한 이명우 부회장의 말이다.

2007년 10월에 와서 보니까 조직 전체가 큰 거, 한 방을 노리고 있었습니다. 이를 위해서 나름대로 다양한 시도를 하기도 했지만 지속적으로 실패하고 있었습니다. 권투경기로 치면 큰 거 한 방을 위해서 계속해서 잼을 맞고 있는 상황이 지속된 거죠. 그러다 보니 지속적으로 회사의 기본 체력이 약화되고 있었습니다. 제품에 대한 컨셉은 좋은데 모든 기능을 다 집어넣고 개발하다보니 개발비가 높아졌습니다. 하지만 시장에서는 제품가격이 지속적으로 떨어지고 있었습니다. 그러다 보니까 좋은 제품인 경우에도 가격이 비싸서 판매가 잘되지 않았습니다. 그래서 과거와 같은 혁신적인 디자인에 기반하기 보다는 기능성



출처: 레인콤 공시자료

〈그림 6〉 구조조정 전과 후의 사업군의 변화

이 좋은 반면 가격경쟁력을 갖춘 제품개발의 중요성을 강조하게 되었습니다.²⁷⁾

또한 레인콤은 제품다각화를 하는 과정에서 새로운 사업모델을 시도하기도 하였다. 레인콤은 휴대용 멀티미디어 기기에서 축적한 디자인 능력과 기술력을 바탕으로 디자인이 뛰어난 제품을 출시하였지만 네비게이션 분야에 대한 경험부족으로 개발능력이 충분하지 못했다. 이 때문에 출시된 제품들이 품질면에서 완성도가 떨어진다는 지적이 있었다. 이는 신규사업을 진행하는 과정에서 해당 제품에 대한 경험부족과 한정된 개발인력으로 다양한 제품을 개발해야만 하는 내부 여건으로 충분한 연구역량을 확보하지 못했기 때문이었다. 이로 인해 직접 제품을 개발하던 기존의 방식을 포기하고 레인콤은 제품기획과 디자인만을 담당하고 개발은 외주업체를 이용하는 방식으로 제품을 개발하여 출시하였으며 시장에서 좋은 반응을 얻을 수 있었다.

IV. 아이리버의 재도약을 위한 도전

이러한 다양한 노력을 통해서 이명우 대표이사체제의 출범 후 레인콤은 5분기 연속 흑자를 기록할 수 있었다. 이를 통해 안정적인 수익성을 확보함으로써 재도약을 위한 토대를 마련함으로써 도산의 위기를 넘기기는 했지만 아직까지 새로운 성장동력을 찾지는 못하고 있다. 이러한 상황에서 레인콤은 2009년 3월 이명우 부회장 체제에서 김군호 대표이사 체제로 전환하고 사명도 레인콤에서 '아이리버'로 전환하였다. 그러나 2008년 말 시작된 글로벌 금융위기는 아이리버가 추가적인 구조조정을 단

행하여야 할지도 모르는 시련으로 작용하고 있다. 서브프라임 모기지부실과 파생금융상품의 부도로 인해, 전 세계 주요 금융기관이 도산하는 등 글로벌 금융위기는 신임경영진이 노력한 레인콤의 회생 계획에 큰 도전을 안겨 주었다. 이 때문에 레인콤은 지난 5분기 연속 흑자를 기록한 이후 2008년 하반기부터 수익성이 다시 악화되게 되었다. 이 때문에 기업을 더욱 보수적으로 운영할 필요가 생겼다. 또한 그 동안 레인콤이 진출한 사업군들이 대부분 성숙단계에 접어들었기 때문에 외부환경이 변화하거나 과거 MP3P 산업에서 처럼 산업내 경쟁이 심화될 경우에는 언제든지 수익성이 다시 악화될 수 있었다. 또한 제품의 라이프 사이클이 짧아짐으로 인해서 3개월 혹은 6개월 정도 앞서 개발하는 전략의 지속여부도 불투명한 상황이 전개되고 있다. 이러한 상황은 아이리버로 하여금 핵심역량을 찾아서 이러한 역량에 더욱 집중하도록 하는 압력요인으로 작용하고 있다. 이에 대한 이명우 부회장의 말이다.

차세대 성장사업을 찾지 못한 상황에서 외부환경도 우호적이지 않습니다. 최대한 보수적인 안목에서 경비절감을 위해 노력해야 하는 상황에 직면하였습니다. 이러한 상황하에서는 직접수행하는 활동들을 최소화 함으로써 고정비를 줄이는 것이 중요합니다. 하지만 아이리버는 기업규모에 비해 너무나 많은 활동들을 직접 처리하고 있습니다. 아이리버 정도의 규모를 가진 기업이 모든 활동을 직접 수행하는 것은 적절하지 않습니다. 개발부문의 경우에는 제품사이클이 짧아지고 있고 또 사업부문이 다양하기 때문에 핵심이 아닌 부문에 대해서는 과감하게 아웃소싱을 추진할 필요가 있습니다. 이와 관련하여 네비게이션 분야에서의 경험은 큰 도움이 될 것으로 보입니다.²⁸⁾

또한 MP3P와 스마트폰 시장에서 애플의 거침없는 행보로 인해 촉발된 산업의 컨버전스화로이전과

27) 이명우 부회장과와의 인터뷰 내용에서 인용.

28) 이명우 부회장과와의 인터뷰 내용에서 인용.

는 다른 경쟁양상이 펼쳐지고 있다. 시장에서는 과거보다 거대 기업들간 주도권 잡기 경쟁이 더욱 치열하게 전개되고 있다. 이전에는 애플과 삼성전자 등이 주요 경쟁자였다면, 이제는 노키아, HP, 델, 마이크로소프트, 아마존 등과 같은 기업들과 경쟁해야 하며 심지어 전 세계의 모든 컴퓨터 및 가전 업체들과도 경쟁할 필요성도 존재한다. 이에 대응하기 위해 레인콤은 매우 혁신적인 방법으로 사업 모델을 전환해야 할 필요성도 제기되고 있다. 이에 대해 이명우 부회장은 다음과 같이 말한다.

휴대용 멀티미디어 기기를 생산하는 모든 업체들이 우리와 동일한 상황에 직면해 있다고 봅니다. 산업내에서 다양한 컨버전스 현상이 나타날 것으로 예측하고 있습니다. 이 과정에서 전략적 제휴나 인수·합병 등과 같은 합종연횡을 통해 업체간 주도권 경쟁이 심화될 것으로 보고 있습니다. 이 과정에서 아이리버는 주도권 경쟁에 직접적으로 나서기 보다는 적절한 nich를 찾고 그 분야에서 확고한 위치를 확보해야만 합니다. 그래야 이를 기반으로 다른 기업들과의 파트너십을 추진함으로써 지속적으로 생존할 수 있습니다. 문제는 MP3에 집중된 '아이리버'의 이미지를 극복하는 것이 필요합니다. 이를 위해서는 산업의 변화흐름에 부합하는 제품들에 대한 지속적인 개발을 통해 아이리버 브랜드가 가지는 이미지가 산업의 흐름에 부합하도록 관리해 나가는 것이 필요하다고 봅니다.²⁹⁾

따라서, 앞으로는 이와 같은 외부환경변화에 대한 충분한 대비가 필요한 상황이다. 이러한 상황에서 아이리버가 어떻게 차세대 핵심사업을 찾고 산업 간 컨버전스의 진행으로 심화될 산업내 경쟁에서 어떻게 대응할 수 있을지가 기대된다.

참고문헌

- 뉴스와이어, 2006년 12월 11일.
 디지털 타임스, 2005년 5월 10일.
 이코노미 플러스, 2005년 2월, 조선일보사.
 전자부품연구원(2005), MP3 Player 시장 및 신제품 동향
 Reuters News "Hitachi to boost output of small hard-disk drives.", March 1, 2005,
 Cruikshank, L. Jeffrey (2006), *Apple way*, McGraw-Hill. NY
 Jones, Dylan (2005), *iPod, Therefore I am*, Bloomsbury, NY.
 Moore, G. A.(2002), *Crossing the chasm*, Harper, NY
 Shapiro, C. & Varian, H. R. (1998), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business Press, MA
 Shue, Amy (2008), *Web 2.0: A strategy Guide: Business thinking and strategies behind successful Web 2.0 implementations*, O'Reilly Media. CA

웹사이트

- 금감원 전자공시 <http://dart.fss.or.kr>
 아이리버 공시자료 <http://www.iriver.co.kr>
 Apple공시자료 <http://www.apple.com/investor>
 CCID 컨설팅 <http://www.ccidadvisory.com>
 Creative 공시자료 <http://www.creative.com/corporate/investor>
 iSuppli <http://www.isuppli.com/>
 NPD Group <http://www.npd.com>
 Sandisk 공시자료 <http://investor.sandisk.com>

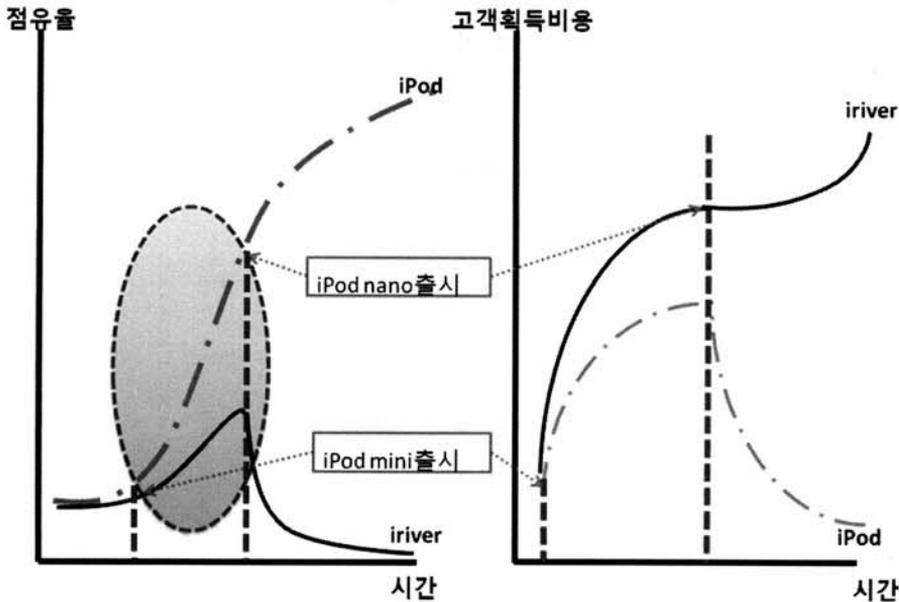
29) 이명우 부회장과와의 인터뷰 내용에서 인용.

〈부록〉

〈표 1〉 애플과 반 애플연합의 비교

애플	구분	반 애플연합
• iTunes	음원관리 프로그램	• Media Player • Iriver Plus 3 등과 같은 제조업체들의 자체 음원관리프로그램
• iTunes Store (합법적으로 다운로드)	MP3음원 구매시장	• Napster (다운로드가 아닌 일정금액을 지불하고 빌려쓰는 형태)
• iPod MP3P	플레이어	• iPod의 경쟁 MP3P
• 애플스토어(오프라인) • iTunes Store(온라인) • 대형유통업체 • 온라인 유통업체	유통	• Napster • 대형유통업체 온라인유통업체
• 전문 액세서리 공급업체들 (이용가능 액세서리 수가 매우 다양함)	액세서리	• MP3P 제조업체 자체생산 (이용가능 액세서리 수가 제한됨)

〈부록〉



〈그림 1〉 iPod과 iriver의 고객획득비용

iriver 2.0: corporate renewal of Reigncom

Myoungwoo Lee* · Sea Jin Chang**

Abstract

Based on superior technology and design capability, iriver(old name: Reigncom) had recorded a significant growth in the early 2000s and was ranked number one MP3 player maker in the world. iriver, however, suffered a great setback and went through the subsequent restructuring after Apple introduced the iPod nano. In restructuring process, iriver received the investment from a private equity firm and hired professional managers. The new management teams tried to reorient its corporate culture and reestablish its management and control system. And they also tried to transform iriver into a more profitable firm through its business restructuring and capability development. This case enables us to discuss the competitive strategy in the high tech industry, especially focusing on the the importance of installed base. This case highlights several pitfalls startup companies can fall into and some ways for them to upgrade their management systems as they grow. This case also enables us to discuss the corporate restructuring process and the role of private equity firms in the process.

Key Words: corporate restructuring, renewal, entrepreneurship

* Vice-chairman of iriver

** Professor, NUS Business School, National University of Singapore

〈Teaching Note〉

아이리버 2.0: 레인콤의 재도약

1. 사례개요

레인콤은 삼성전자 출신의 양덕준 사장이 1999년 설립한 기업이다. 초기에는 로열티 수입을 목적으로 회사를 운영하였으나 2001년에 세계 최초로 멀티 코덱 CD Player를 개발한 후 본격적으로 MP3 플레이어 시장에 진입하였다. 사업초기부터 레인콤은 브랜드와 디자인 중심의 전략을 통해 큰 폭의 성장률을 기록하였다. 이후 디자인 중심의 개발정책은 더욱 강화되었으며 결국 기업전략의 핵심이 되었다.

이 과정에서 하드디스크 타입 MP3 플레이어의 강자인 애플이 아이튠즈(ITunes), 아이튠즈 스토어(iTunes Store) 등을 무기로 적극적인 iPod 시장 확대 전략을 추진하게 되었다. 레인콤은 이러한 애플의 전략에 대응하기 위한 전략으로 H10 프로젝트를 추진하였다. H10 전략의 핵심은 아이팟(iPod)보다 세련된 디자인을 개발해서 애플의 주력시장인 HDD 타입 MP3 플레이어 시장에 진입해서 아이팟(iPod)을 견제한다는 것이었다. 이 때문에 'kill iPod전략'이라는 이름하에 추진되었다.

그러나 애플의 아이팟 나노(iPod nano) 출시로 모든 상황이 역전되어 레인콤의 매출액 및 수익성이 크게 악화되었다. 이로 인해 창업자 주도로 인력조정과 해외사업부문에 구조조정을 시도하였지만 수익성은 여전히 악화되었다. 이로 인해 양덕준 사장은 보고펀드로부터 자본투자 및 경영관련 자문 등을 받기로 결정하였다. 이를 통해 보고펀드에서

임명한 사외이사를 대표로 임명하고 구조조정작업을 전담하도록 하였다.

이명우 부회장이 추진한 구조조정은 양덕준 사장이 실행한 것처럼 인력 및 사업부문의 구조조정에만 국한되는 것이 아니라 기업의 문화 및 의사결정과정 등과 같은 근본적인 부문에 대한 구조조정을 포함하고 있었다. 이를 위해 이명우 부회장은 '아이리버 2.0'이라는 경영혁신 프로그램을 추진하였다. 또한 '참여를 통한 창조경영'과 '예측 가능경영' 그리고 이를 기반으로 하는 '레인콤의 역량 업그레이드' 등을 구체적인 방법론으로 제시하였다. 이를 통해 레인콤의 사업부문에 대한 구조조정은 물론 기업문화와 프로세스에 대한 개선도 추진하였다.

이명우 부회장이 주도한 경영개선활동을 통해 레인콤은 사업을 다각화하여 안정적인 수익을 확보할 수 있게 되었으며 합리적인 의사결정체계를 바탕으로 모든 구성원들의 참여와 공유가 가능한 합리적인 조직으로 변화시켰다. 그러나 레인콤의 역량업그레이드를 위해 필요한 해외시장의 개척 및 새로운 성장동력의 확보와 새롭게 변화된 외부환경에 적응하기 위한 핵심역량 중심의 기업운영이라는 또 다른 과제를 안고 있었다.

2. 사례의 목적 및 토의과제

본 사례는 한국의 대표적인 벤처기업 중의 하나

였던 아이리버(구:레인컴)이 애플과의 MP3P의 경쟁에서 대규모 손실을 경험하고, 기업의 존폐여부가 의심스러운 상황까지 경영성과가 악화된 이후 사모펀드의 투자와 새로운 경영진의 투입으로 구조조정을 통해 회생하는 과정을 보여주고 있다.

본 사례는 경영전략이나 벤처경영과 같은 교과목에서 제시되는 기업회생이나 기업구조조정 등의 주제들을 다루고 있다. 구체적으로는 구조조정을 실시하게 된 원인을 분석하고 이를 바탕으로 진행되는 기업회생과 구조조정 과정에 대한 평가가 진행될 수 있을 것이다. 이와 같은 구조조정과정과 관련된 본 사례를 통해서 세 가지 주제들에 대해서 살펴볼 수 있다.

첫째는 본 사례에 대한 학습을 통해 벤처기업들이 대기업으로 성장하는 과정에서 취약한 요인들에 대해서 논의할 수 있다. 본 사례는 창업자와 소수 핵심인력들의 영향력이 강한 기업이 대기업으로 성장하는 과정에서 경험하는 시련을 보여준다. 일반적으로 기업의 규모가 증가하면서 의사결정과 관련한 위험이 증가한다. 이 때문에 기업의 규모가 커짐에 따라, 시스템중심의 의사결정체계를 구축하고 가능한 많은 구성원들이 의사결정과정에 참여하도록 해야한다. 본 사례에서 제시된 아이리버는 규모에 맞는 매니지먼트 시스템을 갖추지 못함으로써 애플이 주도한 산업내 경쟁에서 적절한 제품전략과 사업전략을 수립하지 못하고 실패를 경험하였다.

둘째는 본 사례에 대한 학습을 통해 구체적인 기업회생 및 구조조정과정에 대한 이해를 높일 수 있다. 아이리버는 경영성과가 악화된 이후 일련의 구조조정을 실시하였다. 이 과정에서 전문경영인 주도의 경영혁신과 창업자주도의 구조조정의 차이점을 확인할 수 있다. 창업자주도의 구조조정은 주로 인력조정이나 사업부문의 조정에 중점을 두었던데 반해 전문경영인에 의한 구조조정은 기업의 근본적인 체질개선을 시도하였다는 점에 차이가 있다. 이

때문에 이명우 부회장은 기업문화 및 개발부문의 혁신 등을 주도하였다. 또한 본 사례에 대한 학습을 통해서 기업의 구조조정이 재무구조의 개선과 사업다각화 등과 같은 활동 이외에도 조직문화의 혁신, 업무 프로세스의 개선 등과 같은 기업전반의 체질개선 작업과 연계되어 있음을 확인할 수 있다. 이러한 점에서 본 사례에 대한 학습을 통해 각각의 구조조정의 성과와 과제들에 대해서 논의해 볼 수 있을 것이다.

셋째는 기업회생 및 구조조정과정에서 사모펀드와 전문경영인이 담당하는 역할에 대해서 살펴볼 수 있다. 일반적으로 사모펀드는 대규모 자금과 경영지원 등을 동원하여 기업의 체질을 개선한 후 이를 다시 매각하여 수익을 얻는 방식으로 사업을 영위한다. 이 때문에 단기적인 수익성에 중점을 둔 의사결정으로 기업의 성장잠재력이 약화될 수 있다는 지적이 있다. 이와 관련하여 본 사례에서는 보고펀드가 아이리버의 경영을 정상화 시키는 과정에서 자본투자를 통해 경영에 참여한 후 재무구조의 안정화뿐만 아니라 이사진의 구성 및 신입 경영진의 인선 등에 대한 도움 등으로 아이리버의 기업의 가치를 높이는 일련의 과정들에 대해서 살펴볼 수 있다. 또한 이 과정에서 이명우 부회장이 주도한 경영혁신 등을 통해서 경영혁신과 기업구조조정과정에서 전문경영인이 어떠한 역할을 담당할 수 있는지 그리고 그 과정에서 어떠한 문제점들이 나타나는지 등에 대해서 논의해 볼 수 있을 것이다.

이와 같은 강의목적에 달성하기 위해서는 본 사례에 대한 연구를 통해 아이리버(구: 레인컴)이 창업 후 경영활동과 주력사업인 MP3P 산업을 이해할 필요가 있다. 이를 통해 구조조정을 실시하게 된 원인을 이해하고 이를 바탕으로 구조조정과정과 해당 과정에서 사모펀드의 역할 및 전문경영인의 역할에 대해서 살펴볼 수 있을 것이다. 이러한 관점에서 다음과 같은 토의과제를 제시하여 사례분석

을 시도할 수 있다.

- (1) 초기의 성공에도 불구하고 iriver가 iPod과의 경쟁에서 실패할 수 밖에 없었던 근본 원인은 무엇인가?
- (2) 2007년 이후 추진한 '아이리버 2.0'가 거둔 성과와 아직 해결하지 못한 문제점은 무엇인가?
- (3) 새롭게 '아이리버 3.0'을 추진한다면 향후 어떤 구조조정이 필요한가?

3. 분석

- 1) 초기의 성공에도 불구하고 iriver가 iPod과의 경쟁에서 실패할 수 밖에 없었던 근본 원인은 무엇인가?

초기의 성공에도 불구하고 아이리버(iriver)가 아이팟(iPod)과의 경쟁에서 실패할 수 밖에 없었던 원인에 대해서는 우선적으로 애플이란 뛰어난 경쟁자를 만나 경쟁에 패한 것으로 이해할 수 있다. 실제로 아이리버와 같은 중소기업이 애플과 같은 대기업과 맞대결을 벌인 것부터 무리한 전략이었다. 물론 마이크로소프트라는 거대 기업의 지원이 있었다고는 하지만 이미 많은 고객기반을 가진 아이팟(iPod)에 맞서는 것은 쉽지 않았다. 또한 아이리버(iriver)는 이 과정에서 커다란 전략적 오류를 범하게 되었다. 산업내 주력제품이 하드디스크를 사용하는 제품에서 플래시 메모리를 사용하는 제품으로 전환되는 상황에서, 아이리버는 역설적으로 하드디스크를 사용하는 H10을 개발하여 애플의 아성인 미국시장을 공략하는 전략적 오류를 범했다. 이 처럼 아이리버가 전략적으로 오류를 범할 수 밖에 없었던 원인으로 다음 사항들을 고려할 수 있다.

- (1) 하이테크 산업의 경쟁전략에 대한 이해부족

아이리버는 아이팟 미니(iPod mini)를 통한 애플의 공세에 대응하는 과정에서 단순히 디자인 측면에서의 대응을 통해 승부를 지으려고 했다. 이 때문에 <그림 1>에서 보는 것처럼 애플의 아이팟 미니(iPod mini)보다 세련된 디자인과 조금 더 큰 용량을 가진 제품을 개발하여 애플에 도전하였다. 하지만 그 이전에 아이팟(iPod)을 중심으로 애플이 추진한 전략의 목적을 이해했어야 했다. 애플의 전략은 Carl Shapiro와 Hal R. Varian이 자신들의 저서에서 밝힌 'Information Rules'의 관점에서 이해할 수 있다. 애플은 MP3P 시장에서 경쟁전략을 플랫폼전략의 관점에서 접근했다(부록 표 1 참고). 즉, 정보의 규모의 경제가 큰 사업에서 플랫폼의 중요성에 대해 깊이 이해한 전략을 추구한 것이다. 이 때문에 아이팟 미니(iPod mini)의 출시에 앞서 컴퓨터 업체 및 자동차업체들과의 제휴를 통해 아이튠즈(iTunes)와 아이팟(iPod)에 대한 사용자기반의 확대에 주력하였다. 이와 같이 사용자 기반의 확대를 통해 애플은 아이팟(iPod)을 중심으로 강력한 생태계를 구축할 수 있었다. 이를 통해 많은 협력자들이 애플을 위한 액세서리의 공급에 참여할 수 있는 터전을 마련하였다. 애플의 사용편의성이 증대되고 또한 많은 액세서리 공급업체가 참여할 수록 고객이 누릴 수 있는 편익은 증가하게 된다. 이는 결국 신규고객의 획득비용에 영향을 주게된다. <부록 그림 1>에서 보는 것처럼 애플은 상대적으로 신규고객을 획득하기 위해 지불해야 하는 비용의 절감효과를 누리게 된다. 반면에 경쟁기업들은 그 만큼 비용이 증가하는 효과가 나타난다. 이 때문에 애플은 <그림 3>에서 처럼 아이팟 미니(iPod mini)의 출시와 더불어 큰 폭의 매출액 성장률을 기록할 수 있었다. 심지어 2005년에는 마이크로소프트의 지원을 받은 업체들의 공

세에도 흔들리지 않고 성공적으로 아이팟 나노(iPod nano)를 시장에 출시할 수 있었다.

(2) 경쟁자인 애플의 역량에 대한 과소평가

애플은 PC사업에서 오랜 경험을 통해서 애플제품에 대한 두터운 매니아층을 보유하고 있었다. 이 때문에 이들은 손쉽게 아이팟(iPod)의 충성고객이 되었다. 사업초기에 아이리버(iriver)가 500명 정도의 서포터즈들의 구전마케팅 덕분에 성공을 거두었다는 점을 고려하면, 이보다 훨씬 많은 애플마니아는 애플의 가장 강력한 핵심역량으로 볼 수 있다. 또한 애플은 PC사업을 보유하고 있기 때문에 공급업체 및 유통업체들과의 협상에서 우위에 설 수 있었다. 이 때문에 레인콤이나 다른 업체들에 비해서 상대적으로 저렴한 가격에 안정적으로 원재료를 조달할 수 있다. 실제로 아이팟 미니(iPod mini)와 아이팟 나노(iPod nano)의 경우에 애플은 각각 히타치와 삼성전자로부터 대폭 할인된 가격으로 원재료를 공급받아 저렴한 가격에 제품을 출시할 수 있었다. 또한 애플은 미국 내에서 매우 인기있는 브랜드였고 2001년부터 애플스토어라는 자체유통망을 갖추고 있었기 때문에 거대 유통업체들에게 휘둘리지 않았다. 또한 애플은 음원을 판매하는 아이튠즈 스토어(iTunes Store)라는 또 다른 수익원이자 동시에 아이팟(iPod)에 대한 강력한 보완재를 보유하고 있었다. 이 때문에 애플 입장에서는 아이튠즈(iTunes)에 대한 이용자수를 늘려 장기적인 수익을 높이기 위해서 오히려 아이팟(iPod)을 낮은 가격을 책정하여 단기적인 수익을 포기할 수도 있는 상황이었다. 실제로 애플이 책정한 가격은 전통적으로 프리미엄 가격을 추구했던 과거의 행태와 달리 매우 낮게 결정되었다.

두 번째로는 아이리버 내부의 경영상의 문제점

때문이라고 지적할 수 있다. 이러한 점은 초기에 성공을 통해 급성장한 기업들에게서 자주 나타나는 문제점들로 아이리버의 경우에도 이러한 문제점들 때문에 어려움에 직면하게 되었다. 아이리버가 전략적으로 오류를 범할 수 밖에 없었던 내부 경영상의 문제점들로는 다음 사항들을 고려할 수 있다.

(1) 폐쇄적인 제품기획과 제왕적인 경영스타일

아이리버는 다른 기업을 모방하는 것을 지양하고, 참신한 디자인으로 승부를 지으려는 전략을 추구했다. 이 과정에서 폐쇄적인 공간에서 소수의 천재에 의해 제품기획을 했기 때문에 경쟁기업들이나 시장에 대한 이해가 부족했다. 또한 사업시작 후 양덕준 사장은 한번도 실패해 본 경험이 없다. 이 때문에 외부의 조언에 대해서도 별다른 필요성을 느끼지 않았을 것이다. 이러한 점은 사례에서 언급된 양덕준 사장의 인터뷰에서 엿볼 수 있다.

시장을 들여다보고 리서치는 꼭 하지만 이는 유사한 디자인이 나올까 미리 방지하기 위한 노력일 뿐 오히려 트렌드를 무시하는 스타일입니다. 제 욕심은 오히려 리더로서 디자인 트렌드를 만들어 나가고 싶습니다. 실제로 시장에서 선도적 역할을 하는 제품들은 트렌드를 충실히 반영한 제품이라기보다는 기존에 없었던 혁신적인 요소들을 반영한 제품이 많습니다. 이러한 제품들이 결국 트렌드를 만든다고 생각합니다.

이와 같은 양덕준 사장의 개발자 중심적인 사고방식으로 인해 미국시장에서 애플이 어떤 위치를 차지하고 있는지를 잘 파악하지 못했다고 볼 수 있다. 실제로 레인콤이 H10을 출시하기 이전에 HDD 타입 MP3P 분야에서 크리에이티브(Creative)가 미국시장에서 애플과 경쟁하고 있었다. 그러나 크리에이티브(Creative)는 단지 5%미만의 점유율을 기록하고 있었을 뿐이었다. 이 때문에 당연히 왜

크리에이티브(Creative)가 미국 HDD 타입 MP3P 시장에서 매출액을 확대하지 못했는지에 대해서 충분히 고민해 봐야 했다. 또한 애플의 스티브 잡스가 Mac World의 기조연설에서 하이엔드 플래시 MP3P 시장에 대한 공개적으로 진입의사를 밝혔을 때에도 플래시 메모리 타입 MP3P 시장에 대한 애플의 진입가능성 등에 대해서도 미리 검토해 보았어야 했다.

(2) 체계적인 제품개발전략의 부재

이 또한 폐쇄적인 제품기획과 연관지어 살펴볼 수 있다. 폐쇄적으로 운영되다보니 디자이너의 취향에 따라 제품의 디자인이나 컨셉이 수시로 변경되었기 때문에 제품개발에 있어서 체계적인 전략을 구축하지 못했다고 볼 수도 있다. 이러한 점 때문에 아이리버의 경우, <표 1>에서 제시된 애플과 같은 체계적인 신제품개발전략이 없었다고 볼 수 있다.

(3) 단일 제품군 중심의 사업구조.

<그림 6>에서 보는 것처럼 2005년 이전까지 아이리버는 MP3P 제품에 집중하는 사업군을 가지고 있었다. 또한 대부분의 개발역량이 MP3P 제품군의 개발에 주력하였다. 이 때문에 MP3P의 시장성이 악화되자 기업의 전반적인 사업성과의 부실로 이어지는 결과를 낳게 되었다.

(4) 매니지먼트의 변화에 실패

창업자 중심에서 기업규모가 성장하면서 전문경영인 체제로 전환이 필요하지만 아이리버는 그렇지 못했다. 그 결과 체계적인 의사결정시스템을 갖추지 못했다. 이 때문에 정확한 마켓센싱에 입각한 제품출시 전략의 부재와 체계적인 제품개발 전략의

부재 등과 같은 문제점들이 지속되었다고 볼 수 있다. 이와 관련하여 2005년 위기에 직면하기 이전까지는 아이리버가 뛰어난 성과를 기록하고 있었기 때문에 굳이 경영진을 교체해야 할 필요성이 있었을까 하는 지적이 있을 수 있다. 그러나 H10의 개발을 통한 미국시장 공략과정에서 보여준 의사결정 과정들은 매니지먼트의 변화실패로 인한 문제점을 뒷받침하는 예로 볼 수 있다. 또한 한건주의와 같은 히트상품 위주의 개발전략은 지속가능한 경영을 달성하기 어렵게 했다.

2) 2007년 이후 추진한 '아이리버 2.0'가 거둔 성과와 아직 해결하지 못한 문제점은 무엇인가?

본 사례는 보고편드의 참여 후 부임한 이명우 대표와 김군호 사장의 경영혁신 프로그램인 아이리버 2.0에 대한 성과와 문제점에 대한 토론을 가능하게 한다. 아이리버 2.0의 성과는 다음과 같이 파악할 수 있다.

(1) 지속가능한 성장을 위한 기업문화의 정립

우선 '조직 내 참여와 공유의 문화정립' 그리고 '프로젝트팀의 활동을 통한 공정한 의사결정 프로세스의 구축' 등을 통해 아이리버의 조직역량이 증대되었다는 점을 지적할 수 있다. 이 때문에 양덕준 사장을 비롯한 소수의 경영자와 엔지니어가 모든 의사결정을 독점하는 체제보다 아이리버 구성원들의 참여의 폭이 확대됨으로써 아이리버의 조직역량이 증대되었다.

(2) 안정적인 수입원 확보

이러한 새로운 기업문화 하에서 E100과 D30과 같은 저가의 기능성이 강화된 제품들이 지속적으로

개발됨으로써 아이리버는 안정된 수익원을 확보할 수 있었다. 특히 이러한 수익원은 추가적인 제품개발에 활용할 수 있는 토대가 된다는 점에서 선순환 구조를 가능하게 하였으며 5분기 연속 흑자의 토대가 되었다.

(3) 제품군 확대

새로운 경영진들은 기존의 MP3P에 의존한 사업 구조를 타파하기 위해 수익에 도움이 되는 전자사전, 네비게이션, PMP나 Style로 대변되는 네트워크 부문 등으로 제품군을 확대하는 결과를 낳았다. 이를 통해 <그림 6>에서 보는 것처럼 MP3P 중심의 사업구조를 다양화하는데 성공했으며, 이를 통해 과거보다 안정적이고 지속가능한 성장을 위한 발판을 마련하였다는 장점이 있다.

이와 같은 가시적인 성과에 비해, 일부에서는 아이리버 2.0의 한계에 대해서도 지적할 수 있다.

(1) 대기업 벤치마킹에 따른 창의성의 상실

아이리버 2.0에 제시된 각종 경영혁신과 조직문화 개혁이 대기업의 경영시스템을 벤치마킹한 것에 불과하다는 지적을 받을 수 있다. 예측가능한 경영을 위해 도입한 문제해결 프로세스의 구축, 성과급 제도의 개선, 시스템을 중요시 하는 기업문화 구축 등과 같은 대기업 벤치마킹전략은 조직 내 창의성을 지나치게 억제하는 요인으로 작용하였다고 볼 수 있다. 아이리버의 개혁을 주도한 이명우 대표와 김근호 사장이 삼성전자 출신이라는 점에서 단지 삼성전자를 벤치마킹해서 레인컴에 대기업의 시스템적인 경영기법을 이식한 것으로 볼 수 있다.

특히, 구조조정 과정에서 양덕준 사장을 비롯한 초기 인력들이 분사 및 이직 등의 방식으로 회사를

떠나는 결과를 초래하였다는 점에서 더욱 그러하다. 또한 위기이후의 오랫동안 인력구조조정의 결과로 <표 3>에서 제시된 아이리버 종업원들의 상당수가 '아이리버 2.0'에 따라 추진된 프로세스와 경영시스템하에서 선발되고 성장한 인력들이라는 점에서 대기업 벤치마킹에 따른 창의성의 상실문제를 지적할 수 있다.

(2) 성숙단계에 접어든 산업위주의 사업구조

사업포트폴리오 관리측면에서 가장 이상적인 형태는 확실한 캐시카우를 확보하고 이를 통해 얻은 수익을 바탕으로 향후 성장가능성이 높은 사업부를 선정하고 이 부문에 대한 연구개발을 통해 해당사업부를 지속적으로 성장시키는 것이다. 하지만 현재의 사업부문을 보면 MP3P, 전자사전, 네비게이션, PMP사업 등은 모두 성숙산업에 속하는 산업으로 환경변화에 의해 언제든지 수익성이 악화될 수 있다. 이러한 점에서 아이리버는 아직까지 안전한 수익원을 확보했다고 보기 어렵다. 더불어 성장가능성이 높은 사업기회를 찾기 위해서는 과거와 같은 디자인 중심의 제품개발 노력도 필요하지만 '아이리버 2.0'을 추진하는 과정에서 지나치게 디자인 중심의 제품개발을 억제하면서 사업구조가 중저가 위주로 제편되는 문제점을 안게 되었다.

(3) 해외사업부문에 대한 실질회복에 실패

아이리버 2.0의 최종목표는 예측가능경영과 참여경영 등을 통한 역량강화에 있으며 이에 대한 최종목표는 해외시장의 회복에 있었다. 실제로 <그림 4>를 보면 아이리버가 경영위기에 직면한 핵심이 해외시장에 대한 수출이 급감하였기 때문이라는 것을 확인할 수 있다. 2005년 이후 내수부문에서는 안정된 매출을 기록하고 있었지만 수출이 급감하면

서 막대한 손실을 기록하였으나 2008년 이후 수출이 증가하면서 당기순이익이 소폭 증가하였다. 이는 곧 아이리버가 아이리버 2.0을 통해 과거의 영광을 재현하기 위해서는 해외시장에서의 실질회복이 중요하다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 그러나 <표 4>에서 보는 것처럼 수익성 개선과정에서 상당수의 해외법인들이 구조조정과정에 청산되어 버림으로써 2008년 금융위기 후, 원화의 평가절하에 따른 수출확대의 혜택을 얻지 못했다. 또한 해외사업부문에 대한 철수 및 인력에 대한 조정을 통해 해외사업을 운영할 역량이 상실되는 문제도 초래하였다.

3) 새롭게 '아이리버 3.0'을 추진한다면 향후 어떤 구조조정이 필요한가?

본 질문과 관련하여서는 다양한 의견의 제시가 가능하다. 첫 번째는 아이리버 2.0의 분석에서 분석한 문제점들이나 미진했던 부분에 대한 개선사항 등에 대해서 토의하는 방식으로 진행될 수 있다. 특히 아이리버 2.0의 미진한 부분을 개선하기 위한 방안과 관련하여서는 신규 성장동력의 회복에 집중할 필요가 있다. 이 때문에 성장가능성이 높은 아이템을 갖춘 업체를 인수하는 방안이 고려될 수 있다. 두 번째는 아이리버가 직면한 환경변화에 대응하기 위한 전략적 제언 등이 제시될 수 있다. 새로운 성장을 추구하던 아이리버는 글로벌 금융위기를 맞아 다시금 경영성과가 악화되고 있다. 또한, 2004년 미국시장에서 실패한 이후, 해외시장에 대한 역량이 극도로 악화되어 환율하락에 의한 혜택도 누리지 못하는 결과를 낳았다. 또한 중저가 제품에 집중된 결과 전통적인 우위요소였던 디자인과 제품개발능력이 약화되었다는 비판도 받고 있다. 이런 상황하에 아이리버는 새로운 도약을 위한 새로운 경영혁신을 필요하고 있다.

(1) M&A의 추진

아이리버 2.0을 통한 경영혁신 과정에서 가장 아쉬운 부분은 바로 신규사업부문의 개발과 해외사업부문의 회복이다. 하지만 현재의 역량을 통해서 이를 보완하는 것이 어렵기 때문에 관련 역량이나 아이템을 갖춘 외부업체를 인수하는 방안이 효과적일 수 있다. 인수를 통해서 제품군을 강화하고 이를 바탕으로 제품군을 다양화 함으로써 수출을 재개함으로써 국내부문과 해외부문의 균형 성장을 추진할 필요가 있다. 추가적으로 제2의 내수시장으로 중국과 같은 신흥시장에서 아이리버의 기존 성숙산업제품들을 판매하는 것과 같은 수익성을 높이는 전략도 필요하다.

(2) 새로운 사업모형 개발

현재 아이리버가 생산한 제품은 꾸준히 해외유수의 기관들로부터 디자인상을 수상하고 있다. 이 때문에 이러한 디자인 역량에 집중한 사업모형을 개발할 수 있을 것이다. 이와 관련하여 이미 네비게이션 사업에서 경험했던 것처럼 아이리버는 제품의 기획과 디자인개발 등에만 집중하고, 생산을 위한 구체적인 제품개발 등은 외주를 주는 형태로 사업모형을 개발할 수 있을 것이다. 특히 아이리버는 현재 경쟁사보다 한 Cycle(보통 3개월에서 6개월) 정도 앞선 제품을 개발한다는 전략에 따라 다양한 제품을 개발하여 출시하는 정책을 펴고 있다. 이 과정에서 아이리버의 역량과 자원이 분산되고 해당 제품의 성공비율도 높지 않은 실정이다. 이 때문에 개발프로젝트의 증가는 곧 비용의 증가로 이어질 수 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 현시점에서 아이리버의 핵심역량과 핵심제품군을 설정하고 이에 집중하며 이외의 활동이나 제품군에 대해서는 과감하게 외주를 주는 것도 필요하다.

(3) 디자인 컴퍼니로서의 이미지 강화

다양한 시도를 통해 아이리버의 이미지에 맞는 제품을 지속적으로 개발할 필요가 있다. 이러한 활동들을 통해서 아이리버 브랜드의 포지셔닝을 재설정하기 위한 노력들이 진행될 필요가 있다. 이를 통해 결국 아이리버가 디자인 컴퍼니라는 점을 강조할 수 있다. 미래의 주도권 경쟁에서 이를 활용하여 다른 업체들과의 경쟁에서 생존할 수 있을 것이다.