

## 스마트폰 모바일 시장에서의 삼성과 애플의 다면적 경쟁전략 분석

김 영 길\* · 김 창 희\*\* · 정 문 원\*\*\* · 박 상 육\*\*\*\*

### 『目 次』

#### 요약

- I. 서 론
- II. 성능 및 기능
- III. 마케팅 전략

#### IV. 디자인 전략

#### V. 사후관리

#### VI. 생산 전략에 따른 판매량 및 점유율

#### VII. 향후 전망

### 요약

최근 급부상하고 있는 스마트폰 시장에서 치열하게 경쟁하고 있는 두 기업 애플과 삼성을 제품 제원, 마케팅, 디자인, 사후관리의 측면에서 비교분석함으로써 두기업의 전략적 방향성과 차별화 요소들을 도출해내고, 이를 통해 향후 스마트 시장의 전망을 예측해본다. 특히, 비교분석 함에 있어 소비자의 관점에서 양사의 제품들이 어떻게 인식되는지를 다양한 소비자 설문조사 결과를 토대로 밝혀보고자 한다.

### I. 서 론

현재 2005년부터 시작된 스마트폰 열풍으로 과열된 스마트폰 시장은 갤럭시(Galaxy)로 대표되는 삼성(Samsung)과, 아이폰으로 대표되는 애플(Apple)사에서 양분하는 양상 체제로 성장하고 있다. 선두 주자의 합정에 빠진 피처폰 시장에서 1위를 하던 노키아(Nokia)가 가지고 있

\* 서울대학교 경영학과 박사과정

\*\* 서울대학교 경영학과 석/박사 통합과정

\*\*\* 서울대학교 경영학과 석사과정

\*\*\*\* 서울대학교 경영학과 교수

던 시장 점유율을 모두 장악한 것이다. 이동통신 3사에서 조사한 국내 스마트폰 사용자 추세를 보면 2010년 1월 100만여 명에 불과했던 스마트폰 시장은 2011년 4분기 기준 1,000만 명이 넘는 인구가 사용하는 거대한 시장으로 성장했다.

이러한 현상은 비단 국내 뿐 아니라 세계 모바일 기기 시장에서 스마트폰이 차지하는 비중이 폭발적으로 증가하면서 전체 휴대폰 중 스마트폰의 비율이 높아진 것으로도 알 수 있다. 이렇게 높아진 스마트폰 시장을 양분하고 있는 삼성의 갤럭시 시리즈와 애플의 아이폰 시리즈는 서로 다른 가치를 추구하고 있다.

남캘리포니아대(USC)의 박충환 경영전문대학원 교수는 애플은 애인이고 삼성은 동업자라는 이야기를 한다. (애플 is a 'lover,' 삼성 a 'partner')<sup>1)</sup> 박 교수에 따르면 사람들이 대개 어떤 제품을 선택하는 것은 기능적 우위 때문이다. 경쟁 제품보다 더 편리해서 그 제품을 산다는 것이다. 삼성 제품도 이런 경우다. 하지만 애플의 제품을 살 때 기능은 부차적인 문제다. 애플 제품을 가지고 있다는 자체로 만족감을 느낀다.

이러한 맥락에서 이번 연구는 삼성의 스마트폰 중 2010년 말 국내 시장 점유율 기준 1, 2위를 기록하고 있는 갤럭시 S2 모델과 애플의 아이폰 4를 서비스를 받는 고객의 관점에서 비교해보는 것에 초점을 둘 것이다.

소비자들은 기업이 제시하는 가치 제언으로부터 얻은 편익에서 제품을 사는 행위에 소요된 비용을 차감한 결과에 대하여 자신이 지각하는 만큼의 '고객 가치'를 얻는다. 이는 개별 고객에 따라 경험, 가치관, 성별 등의 차이로 인해 다르며 경쟁 기업의 가치 제언과 비교를 한 '상대적 관점'에서 측정되어야 할 것이다. 이에 따라 본 사례 연구는 삼성의 최근 대표 스마트폰인 갤럭시 S2와 애플의 대표 스마트폰인 아이폰 4를 성능, 기능, 디자인, 마케팅, 사후관리, 브랜드가치, 판매량, 점유율 등의 관점에서 상대적으로 비교해보고 각각이 가지고 있는 강점과 약점을 파악한다. 또한, 이를 통해 각 기업의 향후 전망을 제시한다.

## II. 성능 및 기능

### 2.1 JD Power Consumer Survey

최근 미국의 소비자조사 전문기관 JD Power에서는 스마트폰 카테고리에서 브랜드별 소비자 만족도 설문조사를 2010년 7월부터 2010년 12월까지, 2011년 1월에서 2011년 6월까지 2회

---

1) 박충환 (2011) Apple is a 'lover,' Samsung is a 'partner' 중앙일보

에 걸쳐 실시한 바 있다. 미국내 스마트폰 이용자 약 7,000여명을 대상으로 이루어진 조사에서 스마트폰에 있어서 소비자가 가장 중요하게 생각하는 핵심 요인으로는 1회(표 1)에서 조작 용이성(26%), 운영 체제(24%), 외형적 디자인(23%), 기능(19%), 전력 소모량(8%) 순으로 집계되었으며, 2회(표 2)에서는 성능(35%), 조작 용이성(24%), 기능(21%), 외형적 디자인(20%) 순으로 집계되었다.

(표 1) JD Power 1차 설문 조사 결과

Company	Rating Factors					
	Overall Satisfaction	Ease of Operation	Operating System	Physical Design	Handset Features	Battery Function
애플	5	5	5	5	5	2
HTC	3	3	3	4	4	2
모토로라	3	3	4	2	4	3
노키아	2	2	2	2	2	5
팜	2	2	3	3	2	3
RIM	2	2	2	2	2	4
삼성	2	2	2	2	2	3

출처: JD Power and Associates Reports. 2011.

1차 조사 결과를 보았을 때, 본 연구의 비교 대상인 애플은 전력 소모량(Battery Function)을 제외하고 모든 부문에서 높은 점수를 획득하여 고객 만족도 1위를 차지하였으며(1,000점 중 795점), 삼성은 모든 부문에서 상대적으로 낮은 평가를 획득하고 비교대상 브랜드 중 최하위를 기록한 것을 알 수 있다.

1차 조사 결론으로는 스마트폰 내의 어플리케이션(앱)이 스마트폰 기기에 대한 고객 경험을 지속적으로 진작시켜주고 있으며, 어플리케이션의 카테고리별로 살펴보았을 때, 66%의 스마트폰 이용자는 게임/SNS 어플리케이션을 다운받은 적이 있었으며, 54%는 여행, 지도, 날씨 어플리케이션을 다운로드 받은 적이 있었으며, 53%는 기타 엔터테인먼트 어플을 다운로드 한 경험이 있는 것으로 드러났다. 핸드폰은 통화, 문자, 기본 제공 콘텐츠에서 점차적으로 벗어나 일상생활과 밀착되면서 보다 다양한 용도로 활용되고 있으며, 어플리케이션을 통해 사용자가 직접 핸드폰의 사용 용도를 재 정의하고 다양하게 활용하고 있다고 JD Power는 평가하고 있다. 1,000 점 만점 기준으로 환산했을 때, 트위터(Twitter)나 페이스북(Facebook)과 같은 사회관계망 서비스(Social Networking Service)를 이용하는 사용자의 만족도는 이용하고 있지 않은 사용자에 비해 평균 22점 가량이 더 높은 것으로 집계되었다. 이런 사회관계망 서비스를 적극적으로

이용하는 소비자의 경우, 통화량, 문자량, 데이터 이용률이 모두 평균보다 높으며, 또한 어플리케이션과 같은 새로운 서비스에 대한 구매율도 높은 것으로 나타났다.

〈표 2〉 JD Power 2차 설문 조사 결과

Company	Rating Factors				
	Overall Satisfaction	Performance	Ease of Operation	스마트폰 Features	Physical Design
애플	5	5	5	5	5
HTC	4	3	3	4	4
모토로라	3	3	3	3	2
노키아	2	2	2	2	2
팜	2	2	2	2	2
RIM	2	3	3	2	2
삼성	3	3	3	3	3

출처: JD Power and Associates Reports. 2011.

보다 더 최근에 이루어진 2차 조사 결과를 살펴보면 스마트폰에서 중요한 속성에 대해 소비자의 선호가 변경되었음을 알 수 있으며, 여전히 애플은 가장 높은 고객만족도를 획득하여 1위를 고수하고 있고(1,000점 중 838점) 삼성 또한 평가가 호전되어 3위를 차지한 것을 알 수 있었다.(1,000점 중 788점)

조사 결론에서는 4G 이용자가 3G 이용자들에 비해 평균 만족도가 더 높으며(819점/786점) 4G 이용자들의 통화량, 문자량, 데이터 이용량 모두 더 높았다고 밝히고 있다. 디자인으로 살펴보았을 때, 무게가 141g를 초과할 때 소비자 만족도가 급격히 하락하며, 두께는 1cm를 초과할 때 소비자 만족도가 급격히 하락하는 모습을 보였다고 한다. 자판 형태의 경우, 퀴티 자판보다는 풀 터치 방식이 보다 높은 만족도를 보였으며, 이외에도 중앙처리장치, 디스플레이, 카메라 화소 등 과거 피처폰(Feature Phone)에서는 중요하지 않았던 요소들이 스마트폰에서는 고객 만족도에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2.2 Consumer Report<sup>2)</sup>

JD Power는 소비자 설문조사를 통해서 고객 인식을 조사했다고 한다면, 미국의 비영리 소비자 정보지 Consumer Report에서는 이와는 대조적으로 전문 패널의 엄격한 심사를 통해 평점을 부여하는 방식을 채택하고 있다. 스마트 폰의 경우는 스마트폰 Selector라는 툴을 이용해 회

2) <http://www.consumerreports.org>

사별로, 이동통신사 별로, 기기별로 세세한 항목에 따라 평점을 부여함으로써 소비자의 제품 선택을 돋고 있다. 본 시점에서는 삼성과 애플의 주력 제품인 갤럭시 S2와 아이폰 4, 아이폰 4S를 선정하여 비교해 보았다.

객관적 수치상으로 비교해본 물리적 스펙의 비교 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 갤럭시 S2, 아이폰 4, 아이폰 4S 스펙 비교

비교 항목	삼성 Galaxy S2	아이폰 4 (8G)	아이폰 4S
CPU	1.2GHz	1GHz	1GHz
RAM	1GB	512MB	512MB
메모리 용량	16/32GB 확장가능	8/16/32GB	16/32/64GB
디스플레이	4.3/4.5 inch	3.5 inch	3.5 inch
해상도	800x480	960x640	960x640
카메라	8/2M	5/2M	8/2M
블루투스	핸즈프리, 데이터, 헤드셋	핸즈프리, 헤드셋	핸즈프리, 헤드셋
Wi-Fi	웹 브라우징, 기기연동	웹 브라우징	웹 브라우징
무게	116g/130g	137g	140g
규격	125.3x66.1x8.49mm	115.2x58.6x9.3	115.2x58.6x9.3

출처: Consumer Reports. Smartphone selector. 2011.

수치상 제원을 살펴보면 디스플레이 해상도를 제외한 모든 부분에 있어 삼성의 갤럭시 S2가 앞서고 있다는 것을 알 수 있다. 해상도의 경우도 보다 높은 해상도를 선택하기보다는 색감과 영상재생 환경이 뛰어난 S-AMOLED를 전략적으로 선택하였기 때문에 단순히 열등하다고 평가할 수 없다. 아이폰은 대신에 고해상도 레티나 디스플레이를 채택함으로써 웹 브라우징에 있어 보다 작은 글씨를 설명하게 볼 수 있게 하였다.

이러한 기술적 특성과 가격을 고려했을 때 Consumer Report의 전문 패널진은 삼성의 갤럭시 S2에 80점, 애플의 아이폰 4S에는 75점을 부여함으로써 삼성의 손을 들어주고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

### 2.3 Device 성능과 고객 만족도 간 Gap

수치상으로 단순비교를 했을 때 삼성의 갤럭시 S2가 애플의 아이폰 4S보다 거의 모든 면에서 앞서고 있음에도 불구하고 애플이 높은 고객만족도를 유지할 수 있는 이유는 실제로 기기를 사용했을 때의 소비자의 경험을 살펴봄으로써 도출이 가능하다.

실제로 기기간의 스펙 차이는 어플리케이션을 통해 상당부분 간극이 해소되고 있어, 소비자들

이 크게 불편을 느끼지 못하고 있다. 예를 들면 아이폰은 블루투스를 통해서 기기간 데이터 송수신을 자체적으로 지원하지 않는다. 그러나 어플리케이션 중 BUMP를 다운로드 받아서 설치하게 될 경우, 기기 간 사진, 명함, 음악, 문서들을 자유롭게 전송할 수 있게 되며, 어플리케이션의 가격도 무료다. 두 번째 예로는 Wi-Fi를 이용한 기기 연동이 아이폰에서는 지원되지 않는다. 그러나 AIR Video와 같은 어플리케이션을 설치하게 된다면 컴퓨터에 있는 동영상을 실시간으로 Wi-Fi망을 통해서 아이폰으로 스트리밍 할 수 있게 된다. 제원에서는 비록 표시 되지는 않았지만 세 번째로는 아이폰은 멀티미디어 콘텐츠 지원 포맷이 다소 한정되어 있다는 점을 생각해볼 수 있다. 그러나 AV Player와 같은 어플리케이션을 통해서는 어플리케이션에서 자체적으로 다양한 멀티미디어 포맷을 디코딩 할 수 있는 코덱을 지원함으로써 이 역시 사용자들에게는 막상 큰 장애가 되지 않는다.

기기간 스펙차이는 CPU 및 RAM에서도 나타나고 있다. 갤럭시 S2는 보다 빠른 CPU를 장착했기 때문에 아이폰보다는 빠른 반응과 처리 속도를 체감할 수 있어야 할 것이다. 그러나 막상 사용을 해보면 소비자의 사용 경험에서 가장 큰 비중을 차지하는 Touch 시의 반응 및 전환 속도가 아이폰이 보다 즉각적임을 알 수 있다. 그것은 애플에서 Touch 경험을 극대화하기 위해 많은 투자 및 개발이 이루어졌기 때문에 가능하다. 운영체제 설계상으로 화면 전환 등의 애니메이션 그래픽 처리를 중앙처리장치에 맡기고 있는 안드로이드와는 달리 애플은 중앙처리장치와 그래픽 처리장치가 화면 전환, 터치 인식 등을 분담하게끔 설계함으로써 보다 매끄러운 애니메이션 구현이 가능하도록 하였다. 중국의 지식산권신문<sup>3)</sup>에서는 2000년부터 2009년까지 애플의 스마트폰에 관련된 발명특허 출원에서 HCI(Human Computer Interaction) 관련 기술이 애플의 스마트폰 특허출원의 44%를 차지하고 있으며, 휴대폰 시스템에 관한 특허는 35%밖에 되지 않는다고 분석하였다. 이 HCI 특허 중에서도 멀티 터치에 관한 기술이 전체의 66%를 차지하고 있다고 밝혔다. 애플은 자체적으로 기술을 개발할 뿐만 아니라, Finger Works라는 손동작 식별 기술 전문 연구업체를 인수하는 등 관련 기술 확보를 위해 많은 노력을 기울인 것을 알 수 있다. 미국의 제품 개발 전문 업체 Moto Development Group에서는 로봇 손을 가지고 시장에 출시되어있는 모든 풀 터치 스마트폰들에 대한 터치 인식률 검사를 수행한바 있다. 검사 결과, 애플의 제품들이 가장 높은 터치 인식률 및 인식 정확도를 보였다. 이러한 일련의 선택들은 손가락을 주 인식 수단으로 삼고 있는 스마트폰에 있어서 고객 경험에 역점을 두고 최적화를 이뤄낸 애플의 결과물이다.

---

3) 현진연. 2012. 스마트폰 HCI 기술특허 경쟁, 그 승자는 누구?. 코트라 상하이 무역관

## 2.4 개방성과 폐쇄성 전략에 따른 제품 기능 차이

Consumer Report에서는 고객의 제품 사용경험을 결정짓는데 있어 가장 중요한 제품의 기능을 사용편의성이라는 카테고리로 정의하여 평가하고 있다. 사용편의성에는 통화조작, 문자 송수신, 웹 브라우징 환경, 카메라 기능, 음악 재생 환경, 어플리케이션, 동영상 콘텐츠 재생 환경, 단축기능의 활용도, 터치기능이 모두 포함되어 있다. 삼성과 애플 제품 간 차별화가 이루어질 수 있는 다양한 개념들이 한 항목으로 묶이다보니 장점과 단점들이 상쇄되고, 5점 척도에서 갤럭시 S2와 아이폰이 모두 5점을 받게 되었다. 이는 보다 세분화시켜, 소비자들이 제품을 선택하는데 있어 보다 중요하게 생각하는 속성을 우선적으로 고려할 수 있게 해야 할 것이다.

기능 측면에서 삼성과 애플 제품 간 차이는 양사의 기기의 기반 운영체제가 가진 폐쇄적, 개방적 속성 차이에서 비롯된다. 애플은 iO/S, 아이튠스와 앱 스토어를 활용하여 콘텐츠 제공자 및 개발자들을 위한 통합적 환경을 구축하고 명확한 수익모델을 제시함으로써 스마트폰 시장의 개념 정립과 초기 발전을 성공적으로 견인하였다. 그 결과 애플의 앱 스토어는 양질의 콘텐츠와 어플리케이션이 빠르게 공급될 수 있었다. 반면 후발주자인 구글(Google)의 안드로이드 운영체제는 누구나 자유롭게 사용/개발이 가능한 오픈 O/S인 리눅스(Linux)에 기초하여 기존의 어플리케이션 개발자들을 포섭하고 애플 이외의 제조사들에게 스마트폰 시장으로의 진입장벽을 낮추어주었다. 수익 모델이 애플에 비해 견고하지 못하기 때문에 초기에는 콘텐츠의 보급이 더디게 이루어졌으나 최근에는 애플의 앱 스토어 못지않은 수의 어플리케이션이 안드로이드 마켓에도 공급이 되고 있는 상황이다.

양사의 개방/폐쇄 전략의 차이는 콘텐츠 뿐 만 아니라, 기기 간 연동에 있어서도 큰 차이를 가져오고 있다. 미국의 소비자 여론 조사 기관 Changewave<sup>4)</sup>에서는 2010년 Survey에서는 미국의 소비자들의 스마트폰 구매 의사 결정 시 가격 다음으로는 기기 연동 능력(Network Capability)이 가장 중요하게 고려된다는 사실을 밝혀냈다. 스마트폰의 도입기에 애플은 기존의 피처폰들과는 차별화된 매끄러운 고객 경험을 제시함으로써 스마트폰의 개념을 정립하였다면 이제는 조작 용이성, 연결성이 점차로 중요해지고 있으며, 그 대표적인 예가 기기 간 연동 능력(Network Capabilities)이라 할 수 있다.

이제는 TV, 냉장고와 같은 가전에서부터 자동차의 텔레매틱스에 이르기까지 광범위하게 전자 부품이 탑재되고 스마트화되어가고 있다. 한 개인이 일상생활에서 사용하는 모든 제품들이 서로 연결되어 가고 있는 추세에서 늘 곁에 휴대하는 스마트폰은 중추적 역할을 담당하는 기기가 되

---

4) <http://www.changewaveresearch.com>

어가고 있다.

일례로 멀티미디어 콘텐츠를 TV 뿐만 아니라, 데스크탑 PC, 태블릿 PC, 노트북, 스마트폰에서 실시간으로 스트리밍하고 재생하는 N-Screen 환경을 구축하기 위해서는 지원하는 기기들 간의 멀티미디어 콘텐츠의 포맷이나 O/S 호환성이 핵심이라고 할 수 있다. 애플의 경우는 폐쇄된 독자적 환경을 고수하고 있기 때문에 직접 TV 수신용 셋탑박스, 심지어는 샤프(Sharp)와 제휴를 맺고 애플TV를 개발, 보급하고 있는 추세이지만, 전망은 그리 밝지 못한 상황이다. 반면에 이에 대응하기 위해 구축된 DLNA(Digital Living Network Alliance) 표준<sup>5)</sup>은 삼성, LG, 마이크로소프트, 소니, 모토로라, 도시바 등 많은 가전제품 제조 기업들이 연합하여 개발하고 자사의 제품들에 적용하고 있는 추세이다. 이는 소비자의 가전제품에 대한 다양한 선택권을 보장해준다는 점에서 앞의 애플보다는 빠르게 확산이 이루어지고 있다. 콘텐츠의 재생 포맷 측면에서도 애플은 자사의 큐타임 멀티미디어 포맷만을 지원하며 콘텐츠도 아이튠즈를 통해서만 구매할 수 있기 때문에 콘텐츠의 선택의 폭 또한 제한적인 실정이다. 현재까지는 스마트폰 시장에서 애플은 유래 없는 성공을 거두었으나, 앞으로도 이를 유지시킬 수 있을지는 장담할 수 없는 상황이다.

### III. 마케팅 전략

#### 3.1 애플과 삼성의 세분화-타겟팅-포지셔닝 전략

과거 스마트폰의 원형이라 할 수 있는 PDA 시장을 살펴보면, RIM의 블랙베리의 경우는 피처폰과는 달리 사무지원 기기로서의 입지를 확고히 하고 있었다. 현재 애플의 어플리케이션 마켓에서 가장 다운로드가 많은 카테고리가 게임/엔터테인먼트라는 사실을 보았을 때 애플은 아이폰에 높은 성능과 자이로스코프와 같은 혁신적인 기술, 그리고 감각적인 디자인을 부여함으로써 기존 PDA, 스마트폰 시장에 엔터테인먼트라는 새로운 경쟁요소를 도입한 셈이다. 이는 기존 피처폰, PDA 시장을 모두 위협하는 하나의 파괴적 혁신<sup>6)</sup>이다.

후발주자인 삼성은 애플의 아이폰과는 차별화된 제품을 만들어야 하는 과제가 있었고, 그 결과로 만들어진 갤럭시 S는 기기 상으로는 모든 측면에서 애플의 아이폰을 능가하는 압도적인

---

5) <http://www.dlna.org>

6) Clayton Christensen (2003) 「Innovator's Dilemma」 HDD 제조산업 사례 분석을 통해 기존 산업의 경쟁요소를 새로운 경쟁요소로 대체하는 혁신으로서 파괴적 혁신(Disruptive innovation) 개념을 정의한 바 있음

스펙을 갖추고, 가능한 모든 데이터 포맷을 지원하고 송수신을 블루투스, 와이파이, USB등 기존 기기연동방식과 호환을 가능케 했다. 무엇보다 아이튠즈라는 매개를 이용하지 않는다는 점에서 이용자의 편리성을 극대화시킨 제품이라는 점에서, 안정성과 편의성을 중요시하는 비즈니스 환경에서는 오히려 아이폰보다 더욱 선호되는 제품이 된 것이다. 결국 높은 오락성을 전제로 하는 스마트폰 시장은 다시금 일반 소비자를 주 고객으로 삼는 애플과 비즈니스 맨을 주 고객으로 삼는 삼성으로 세분화가 이루어졌다.

매번 신제품이 출시될 때마다 개최되는 소개 프레젠테이션에서의 삼성과 애플의 신제품 프레젠테이션(2010년 갤럭시 S2, 아이폰 4)주요 키워드를 살펴보면 〈표 4〉와 같다. 삼성의 경우는 최첨단의 부품 업그레이드를 통해서 기기자체의 성능향상에 초점을 맞추는 반면에 애플의 경우는 매 제품마다 파격적으로 새로운 디자인을 적용시키고, 자이로스코프를 처음으로 도입하였으며, 소프트웨어 업데이트를 병행하고, 새로운 비즈니스 모델들을 구상하고 소개한다는 점에서 지속적으로 산업 내에서 혁신을 도출해내고자 한다. 이러한 기대를 넘어선 혁신들은 애플의 브랜드 이미지를 제고하고 이른바 광신도라 불리는 충성고객집단을 형성하는데 일조하였다.

〈표 4〉 2010년 삼성과 애플 신제품 설명회 핵심 키워드 비교

삼성		애플
Screen	1. AMOLED의 색감	1. All New Design
	2. Contrast Ratio	2. Letina Display
	3. Image Sharpness	3. A4 Chip <b>4. Gyroscope</b>
Speed	4. Dual-Core Processor	5. Camera
	5. Faster Speed	6. iO/S 4
Contents	6. Intuitive User Experience	7. iBooks
	7. 삼성 HUB Interface	8. iAD 9. Facetime

출처: Barcelona Mobile World Conference. Samsung Galaxy S2 presentation. 2011.02  
The Apple Worldwide Developers Conference. 2010.06

한편 일본의 유무선 온라인 서비스 개발기업 하쿠호도의 계열사인 하쿠호도 DY그룹 스마트 디바이스 비즈니스 센터에서는 2011년 2월 15일부터 17일까지 아이폰 3/3GS 사용자, 아이폰 4 사용자, 안드로이드 운영체제 스마트폰 사용자별로 전국 스마트폰 보유자 515명을 대상으로 소비행태를 조사한 결과 각 집단별로 상이한 소비행태를 보이고 있음을 밝혔다.

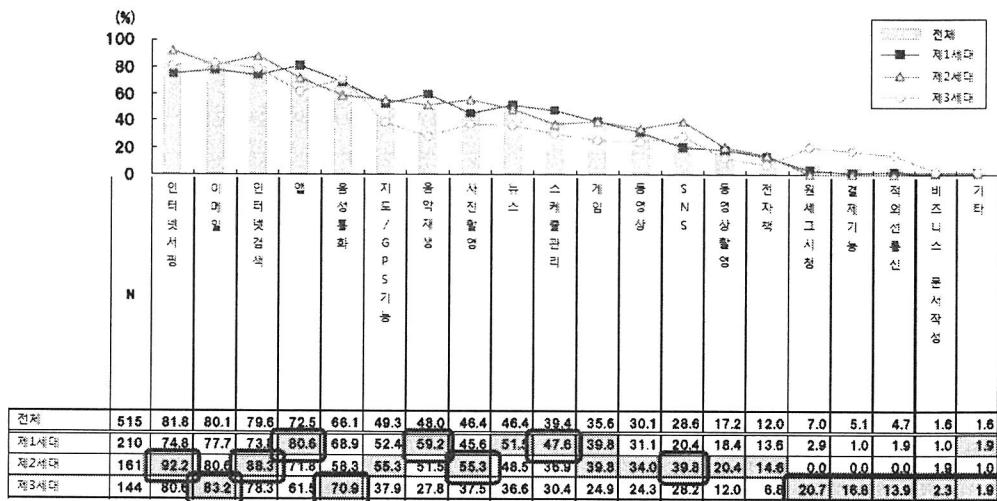
아이폰 3/3GS를 구매한 제 1세대는 스마트폰을 최첨단 디지털 아이템으로 인식하며 애플이

라는 브랜드에 높은 가치를 두고, 웹서핑, 앱, 음악재생, 스케줄 관리, 게임 등 스마트폰만의 기능을 폭넓게 이용하고 있었다.

아이폰 4가 나와서야 스마트폰을 구입한 제 2세대는 스마트폰을 최신 트렌드 패션으로 인식하고 있었으며, 인터넷 활용 용이성, 이용 가능한 앱 종류를 중요한 구매 요소로 여기고 있었다. 웹서핑이나 검색, SNS를 자주 이용하며, 사진 촬영 및 확인에 활용하는 사람이 많았다.

삼성의 갤럭시 S 시리즈를 비롯한 안드로이드 운영 체제 스마트폰을 최초 스마트 폰으로 구매한 제 3세대는 스마트폰을 진화한 종래형 휴대폰으로 인식하고 있었다. 종래형 단말의 기능을 구매 중요 요소로 여기고 있었으며, 이들은 웹서핑, 검색, TV시청, 결제기능, 적외선통신, 이메일 작성/확인, 통화를 위해 주로 스마트폰을 이용하는 것으로 확인되었다.〈그림 1〉

이를 통해서도 iOS, 안드로이드 운영체제를 이용하는 소비자 간에는 스마트폰을 이용하는 목적 및 스마트폰이라는 기기에 대한 인식 상에 차이가 있음을 알 수 있다.



〈그림 1〉 스마트폰에서 주로 사용하는 기능

#### IV. 디자인 전략

##### 4.1 삼성, 애플 디자인 역사 관점에서의 비교

공급 과잉의 시대적 상황 속에서 제조 기업들은 제조역량을 중국으로 이전하고 있는 추세가 가속화되고 있다. 원가 우위를 확보하는 일이 점점 어려워지고 있기에, 기업들은 끊임없이 새로운 차별화 요소, 경쟁역량을 확보하고자 고심하고 있다. 소비자들에게는 선택의 기회가 확대되

었고 시장에서는 점차 디자인과 같은 제품 차별화 요소들이 주목을 받게 되었다.

본 연구에서는 삼성과 애플의 디자인 역사 비교를 통해 갤럭시 S와 아이폰 4의 디자인이 양사의 제품 차별화에 어떻게 기여하였는지 살펴보았다. 삼성은 90년대 시장, 고객 중심의 디자인 활동의 일환으로 미국, 영국, 일본, 중국 등 5개 거점의 해외디자인연구소를 운영함으로써 현지 사회, 문화, 라이프스타일 조사 및 트렌드 감지를 통한 글로벌 감각에 맞는 디자인 개발체계를 운영하였다. 각 대륙별 디자인 거점의 주요 경쟁력 확보를 통해 시장중심의 디자인 강화 및 본사와 거점 간 유기적 협업을 통한 시너지 창출을 일으켰다. 또한 삼성은 디자인의 역할이 단순히 상품 차별화 수준의 스타일링 개념이 아닌, 상품개발 원류단계에서부터 최종 고객접점에 이르기 까지 포괄적으로 참여하여 브랜드 차원의 종합적인 가치를 창출하는 Total Design Solution 개념으로 확대하였다. 삼성의 Total Design Solution은 디자인의 역할에 대한 인식의 변화에서 출발하였다. 과거의 디자인이 하드웨어 중심의 개발에 초점을 둔 것이었다면, 사용자의 감성과 사용 환경을 고려하는 소프트가치 중심의 디자인으로 탈바꿈해야 한다는 인식의 변화가 삼성의 디자인 혁신의 시작이었다(정국현, 2004).

삼성이 디자인연구소를 각 대륙별로 두는 반면 애플은 90년대 후반 스티브잡스가 애플로 복귀하는 동시에 당시 30대 초반인 조나단 아이브를 디자인부사장으로 임명하였다. 조나단 아이브는 1967년 런던 태생으로 뉴캐슬 폴리텍에서 아트엔 디자인(art and design)을 수학했고 영국 디자인전문회사인 텐저린을 공동으로 설립하여 전동 기구에서 티비까지 다양한 제품을 개발하였으며 1992년 클라이언트 중 한 명이 캘리포니아에 있는 애플 본사에 근무할 것을 제안하여 1998년부터 산업디자인 담당부사장이 되었다. 아무런 경험도 직책도 없던 조나단 아이브는 단숨에 애플의 디자인 철학을 표현하는 기준이 되었다. 혁신적인 디자인의 아이맥과 아이팟을 디자인하여 애플의 이름으로 전 세계에 강력한 영향을 주었다. 현재 조나단 아이브는 현재 세계에서 가장 재능 있는 디자이너 중 한 명으로 주목받고 있고 실제로 디자인 혁신과 애플 전략 실행에서 핵심적인 역할을 하고 있다.

2000년대에 애플은 아이폰 4를 출시하였고 삼성은 갤럭시 S를 출시하였다. 애플의 아이폰 4는 디자인 미니멀리즘 철학이 빈영되는 빈민에 또한 애플은 진체 제품과 응용 디자인(홈페이지, 패키징 등)이 하나로 묶이는 파워브랜드를 만들었고 삼성은 TV, MP3 플레이어 등 다양한 제품군에서 같은 철학이 담긴 디자인이 나오기 힘든 구조를 갖고 있음을 본 연구는 분석을 하였다. 즉 삼성은 삼성만의 디자인 철학이 담긴 제품을 개발하고자 하였으나 다양한 제품군이 시장에 출시되고 다양한 고객의 욕구를 반영하는 가운데 삼성만의 identity를 고객에 심어주는 것이 쉽지 않았다. 그러나 삼성은 2000년 후반에 자사만의 identity를 추구하기 위해 3i혁신활동을 진행하였다.

## 4.2 애플 제품 디자인 프로세스

애플은 제품 디자인에 있어 타사와 다른 디자인 프로세스로 진행한다. 모든 기업에 자사의 전략을 세운 것과 같이 애플은 제품의 지다인 단계에서 먼저 간단하고 예쁜 것에 목표로 둔다 (Stefan Thomke, Barbara Feinberg. 2010). 애플의 아이팟, 아이폰, 아이패드와 같은 혁신 디자인 제품에 반영된 미니멀리즘 디자인 철학은 공상과학 장르물인 “스타트렉”에서 먼저 선보인 바가 있다. 단순히 디자인적으로만 감각적인 제품이 아닌, 사람들로부터 많은 사랑을 받아온 대중문화 코드에서 상상 속의 제품을 가져와 현실에 구현해낸다는 점에서 이미 한번 겸증을 거치는 것이다. 다음은 고객 포커스 그룹 인터뷰를 통해 소비자의 욕구를 반영한다. 셋째는 기능과 성능의 매칭 프로세스로서, 최대한 정해진 디자인에 중앙처리장치, 디스플레이등 핵심 부품을 제외한 카메라, 음향장치 등의 부가 기능들을 맞추게 된다.

애플사의 디자인 프로세스는 영업상 비밀로서 외부로의 공개를 삼가고 있다. 그러나 2008년 애플의 시니어 디자인 엔지니어인 Michael Lopp은 SXSW(South by Southwest) 컨퍼런스에서 애플의 디자인 프로세스에 관한 프레젠테이션을 선보인바 있다. 이를 통해 공개된 애플의 디자인 프로세스는 다음의 4단계를 따른다. 특히 인상적인 부분은 자칫 제품 디자인 프로세스에서 초기 컨셉과 일관성을 잃을 수 있는 경영진의 개입에 대해 애플의 시니어 디자인 엔지니어들이 대처하는 방식이다. 즉, 초기에 여러 개의 목업을 준비하고, 그중에서 최선의 대안을 선택하는 과정에서 경영진의 의견이 반영되고, 최후의 포니 미팅에서도 미리 각종 디자인 아이디어들을 준비해 감으로써, 추상적이고 자신들도 명확하게 인식하지 못한 경영진의 디자인 욕구들을 미리 준비된 디자인 아이디어 중에서 고르게 함으로써 앞서 정해진 디자인이 일관성을 유지할 수 있게 한다는 것이다.

### - Pixel Perfect Mockups

시간이 걸리더라도 이론 단계에서 완벽한 목업(Mock-up)을 추구한다. 이는 모든 애매한 부분이 없어지고 결과적으로 실수를 방지한다.

### - 10 to 3 to 1

10가지 종류의 다른 타입의 목업을 만들고 그 중에서 3가지를 선정, 이어서 몇 개월의 수정을 거친 후 그 중 가장 영향력 있는 것을 최종적인 목표로 선정.

### - Paired Design Meetings

팀에서는 매주 두 가지의 미팅을 실시하고 한 가지는 자유로운 브레인스토밍으로 모든 제약을 무시하고 자유롭게 생각할 것, 다른 한 가지는 프로덕션 회의로 그 브레인스토밍에서 나온 안을 현실화 시키는 것.

### - Pony Meeting

시니어 매니저들과의 미팅을 통해 미팅에서 나온 여러 가지 아이디어를 먼저 보여줌으로써 요구 사항을 수렴하고 자유로운 브레인스토밍에서 나온 아이디어와 그 아이디어의 현실화에 대해 디자이너와 엔지니어가 치열한 미팅을 거치고 발생할 문제에 대해 미리 대처를 한다.

#### 4.3 삼성 제품 디자인 프로세스

삼성은 제품 디자인 전략 수립에서 먼저 feature과 spec에 목표를 두고 있다. 이러한 측면에서 애플과의 디자인 전략의 출발점이 다르다는 것을 분석 할 수 있다. 그 다음은 삼성은 글로벌적인 R&D네트워크를 형성하여 제품의 디자인 및 제품 개발에 투자를 하는 것으로 알려져 있다. 2007년 기준으로 삼성은 전체 인력의 26%인 39,000명을 R&D 분야에 투자하였다. 이 전체 R&D의 15%는 제품의 디자인과 기능 혁신 방안을 도출하기 위해 향후 10년간 사람의 욕구와 라이프스타일 분석에 투입되고 있다. 디자인에 있어서 삼성의 내부적 분석 결과에 따르면 애플의 제품들은 감성에 소구하는 측면이 강하며, 소니(Sony)는 이성에 강하게 어필하는 디자인 성향을 가지고 있다고 분석하였다. 삼성은 이에 대해 이성과 감성의 조화 속에서 제품의 주 수요층에 어필할 수 있는 디자인 컨셉을 지향하게 되었다. 즉 디자인 자체가 감각적이고 아름답지만, 그 디자인의 근원은 소비자와 이성적이고 합리적인 연결고리가 있는 소재에서 발췌한다는 것이다. 일례로 성공적인 디자인으로 평가받았던 보르도 TV의 경우, 주 수요층이 WINE 세대(인고의 세월을 지나 한층 숙성된 과정을 거친 4564세대)라는 점에 착안, 와인 잔의 모양을 본떠 TV의 외형을 설계하였다. (Karen, Kyong-won Chung 2008)

앞서본 애플과 삼성의 제품 마케팅 전략에서 애플은 디자인에 역점을 두고 매끄러운 고객 경험, 화려한 애니메이션 효과 구현을 위한 기기를 디자인했고, HTC, RIM의 경우는 비즈니스 맨들에게 소구하기 위한 단순한 디자인, 믿음이 가고 뛰어난 성능 구현에 역점을 두고 제품 기능과 성능을 구축했다면, 삼성은 디자인과 제품 스펙을 조화시켜 어느 시장에서나 소구할 수 있는 디자인을 만들고자 했다는 점에서 다르다. 먼저 철저한 시장조사를 통해서 기기가 담고 있어야 할 모든 기능과 성능을 사전에 정의하고, 이를 구현하기 위해 필요한 기술과 디자인을 삼성이 가지고 있는 글로벌 R&D 네트워크, 디자인 센터에서 경쟁 입찰하는 프로세스를 거치게 된다. 마지막으로는 이런 목표 성능과 기술을 담을 수 있는 디자인을 채택하게 된다.

삼성이 디자인 전략을 기능적인 측면과 결합하여 최종 제품을 생산하는 것을 삼성이 실시하는 3i 혁신활동을 통해 구체적으로 알아볼 수가 있다. 삼성은 삼품기획 이전단계는 물론 상품개발 전 과정에서 제품의 가치를 높이고 심심 고유의 정체성을 유시하기 위한 3i(visual innovation, finishing innovation, usability innovation) 혁신활동을 전개하고 있다.

visual innovation은 삼성다운 identity 구축을 통한 브랜드 이미지 확립에 그 목적을 두고 있다. 디자인 identity 구축을 위한 디자인 실행 가이드와 전략적 디자인 선택을 위한 시각적 평가체계를 마련하였다. 이러한 모든 시각적 혁신 작업은 토탈 커뮤니케이션 디자인으로써의 브랜드 이미지 통합으로서 환경/제품군별 디자인 원형개발을 통한 새로운 비즈니스 창출의 효과까

지도 이를 수 있었다.

finishing innovation은 제품의 품격, 정교함, 신뢰감을 부여하여 프리미엄 제품수준을 유지하도록 제품의 개발단계에서부터 외관 문제점 도출 및 개선을 실시하고 품위품질 가이드 정립 및 전문가 양성 전사적 finishing 개선활동을 추진하기 위한 프로세스 정립을 하고 있다.

usability innovation은 제품의 디지털화, 컨버전스 가속화에 따라 제품의 사용성이 제품 차별화에 핵심 요인으로 부각됨에 따라 그 중요성이 부각되고 있다. 따라서 삼성은 UI혁신을 위한 사용자 중심 디자인(UCD)랩이라는 전문적인 UI혁신 연구소를 운영하고 UCD 랩은 물리적 인터페이스, 음향 디자인의 전문적인 개발에 중점을 두고 있으며 특히 음향 디자인 개발의 경우 디자인 전공자 뿐 만 아니라 음악, 작곡전공자로 구성되어 보다 다각적이고 심도 있는 디자인 개발을 실현하고 있다(정국현 2004).

## V. 사후관리

### 5.1 삼성과 애플의 소프트웨어 관점에서의 비교

스마트폰을 판매하고 나서 추가적으로 소프트웨어 측면에서 이루어지는 관리인 펌웨어 업데이트는 애플이 강점을 가지고 있는 것으로 조사되었다. 아이폰4s가 출시되면서 애플의 운영체제인 IOS는 5로 업데이트가 이루어졌다. 업데이트 대상에는 초기에 출시된 아이폰 3GS까지 포함되었다. 같은 시기에 출시된 삼성의 음니아 2는 많은 고객의 원성을 샀다. 삼성이 갤럭시 S 시리즈를 출시하면서 추가적인 지원이 중단되었기 때문이다.

이는 원래 애플과 삼성이 가진 핵심 역량이 다른데서 기인한다. 삼성은 철저한 기기 제조업체로써 기기 개발만 하고 OS는 구글의 안드로이드를 채택한 반면 애플은 기기 제조업체이면서 동시에 OS를 제공하는 플랫폼 공급자이기 때문이다.

이러한 차이에는 기존 모델의 펌웨어 업데이트 범위가 다를 수밖에 없는 것이다. 이는 고객 관점에서 보았을 때 급변하는 스마트폰 시장에서 애플의 경우 신제품이 아니더라도 사후 소프트웨어 서비스를 받을 수 있다는 가치를 창출할 수 있었다.

문제점 발생으로 인한 AS경험과 그 횟수에서 삼성이 가장 낮은 평가를, 애플이 최고의 평가를 받았다. 애플은 문제점의 내용과 서비스 방식에서도 경쟁업체들과 달랐다. 애플은 외관·액정·케이스 문제 때문에 AS를 받은 경우(24%)가 경쟁사 보다 많았던 반면 입력부 오작동(14%)과 화면·화질(10%)' 문제 발생 건수는 적었다.

반면 삼성은 화면·화질(23%), HTC는 입력부 오작동(27%)이 많았다. AS방식도 큰 차이

가 있었다. 애플은 ‘교환’이 57%로 다수를 차지했지만 경쟁사들은 모두 21%이하로 나타나 애플이 경쟁사들과는 전혀 다른 A/S 전략을 쓰고 있다는 것을 보여줬다. 부품 교체 또한 애플은 21%에 머물러 50% 이상인 주요업체들과 상당한 차이를 보였다.

또한 대부분의 업체에서 AS 경험자의 40% 이상이 소프트웨어 업그레이드를 한 적이 있으나 애플은 8%에 불과했다. 국내의 한 시장 소비자 설문조사 업체인 마케팅 인사이트 관계자는 “설문결과를 놓고 보았을 때 애플은 전반적으로 문제점이 훨씬 적고 하드웨어의 문제에 대해 교환으로, 경쟁사들은 부품교체로 해결하고 있다”며 “애플의 품질 우위는 소프트웨어에서 더 탁월함을 보여 준다”고 말했다.<sup>7)</sup>

## 5.2 삼성과 애플의 하드웨어 관점에서의 비교

한국소비자보호원 소비자정보팀의 보도에 따르면 고객 불만접수 건수는 애플사가 55.1%(5백 6건)로 가장 많았으며, 삼성전자 27.0%(2백48건), 모토로라5.7%(52건), RIM 2.1%(19건), 노키아 1.9%(18건), 소니에릭슨 1.6%(15건) 순으로 많은 것으로 나타났다. 주요 업체별 불만 유형을 살펴보면, 애플은 A/S 지연 불만(1백12건)과 과다한 수리비 청구 불만(1백4건), 통화 품질 불만(1백5건)이 많았다. 삼성전자는 A/S 지연 불만(66건), 통화 품질 불만(61건), 프로그램 버그 불량(59건)이 많았다. 모토로라는 통화 품질 불만(22건), 프로그램 버그 불량(9건), 다양한 기능 불량(8건)이 많았다.<표 6>

<표 6> 업체별 불만 유형별 접수 건수

불만 유형	애플	삼성전자
통화 품질 불량	105(20.7)	61(24.6)
A/S 지연	112(22.1)	66(26.6)
프로그램 버그 불량	38(7.5)	59(23.8)
기타 다양한 기능 불량	45(8.9)	39(15.7)
과다한 수리비 청구	104(20.5)	3(1.2)
구입 14일 이내 제품 불량으로 교환 또는 환불 거절	37(7.3)	10(4.0)
화면 및 액정 불량	26(5.3)	10(4.0)
기타	39(7.7)	-
합계	506(100.0)	248(100.0)

출처: 한국경제신문. 2011

외국 제품인 애플사의 스마트폰은 자체 품질보증책임을 적용해 하자 발생 시 단말기를 수리해

7) 한국경제신문. 2011

주는 것이 아니라 A/S과정에서 회수한 다른 단말기를 재조립한 일명 '리퍼폰'을 제공한다. 보증 기간(1년) 중에도 단말기의 손상 정도를 '가벼운 손상, 수리가능 손상, 심각한 손상'의 3단계로 구분한 후 '가벼운 손상'에 해당되는 경우에만 무상 A/S(리퍼폰)를 제공한다. 또 휴대폰의 손상 정도에 따라 최소 29만4백원에서 최대 83만1천6백원을 지불해야 한다. 스마트폰을 구입할 때는 사용 기능의 우수성, 다양성, 편리성 등도 중요하지만, 하자발생시 A/S 비용의 경제성, 처리의 신속·원활 정도도 중요한 선택 점검 사항이다.

반면 삼성은 소비자 분쟁 해결 기준과 동일하게 품질 보증서를 수정하고 애프터서비스의 방법을 소비자가 선택 구매 후 최대 1개월까지는 신제품으로 교환해주는 정책을 수립하였다. 또한 계속되는 하자 발생 시나 삼성의 귀책사유가 존재할 경우 신제품으로 교환하는 것이다. 이로부터 삼성은 기업 중심이 아닌 소비자 중심의 애프터서비스에 초점을 두고 있다고 분석할 수 있다.

마지막으로 삼성과 애플의 애프터서비스의 방식에서는 한국의 공정거래 위원회의 소비자 분쟁 해결 기준에서 판단한 결과 삼성이 자사의 스마트폰에 사후관리 관점에서 제공하는 애프터서비스의 범위가 훨씬 넓은 것으로 나타났다.

## VI. 생산 전략에 따른 판매량 및 점유율

### 6.1 생산 전략 비교

삼성의 하드웨어 생산 전략은 '철저한 자체 생산'이다. 삼성전자는 2010년 기준으로 국내 구미 공장, 중국(선전, 텐진, 후이저우) 공장, 베트남, 인도, 브라질 등 총 7개의 생산 공장 설비를 보유하고 있다. 생산 비중은 국외가 높은 편이고 국내에서는 스마트폰을 비롯한 고가폰을 생산하고 있으며 국외 공장에서는 저가 피처폰을 생산하고 있다. 또한 삼성은 일년에 수십 가지를 내놓고 동일 모델이라도 이동통신사에 따라서 변형을 한다. 갤럭시 S의 경우 미국 버라이즌(Verizon)에서는 패시네이트(Fascinate), AT&T는 캡티베이트(Captivate), 스프린트 에픽(Sprint Epic) 4G, T Mobile USA에서는 바이브란트(Vibrant)로 변형하여 출시했다. 즉, 생산 라인에 있어서 삼성은 '다품종 대량 생산'의 전략을 사용하고 있다.

이에 반해 애플의 하드웨어 생산 전략은 '철저한 아웃 소싱'이다. 우선 애플은 자체 공장을 가지고 있지 않으며 전 세계에서 부품을 구입하여 폭스콘(FOXCONN)에 하청의 형태로 조립을 맡긴다. 또한 애플은 일 년에 하나의 모델에 전력을 쏟으면서 아이폰 모델 하나만을 내놓고 있다. 애플은 각 이동통신사가 요청하는 대로 수정 요구는 받아들이지 않는다. 즉, 생산 라인에 있어서 애플은 '소품종 다량 생산'의 전략을 사용하고 있다.

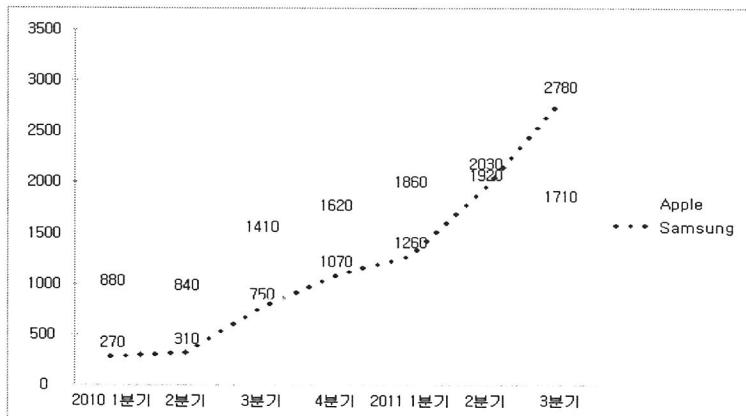
삼성은 제조업이 기반이기 때문에 주요 부품이 수직계열화 되어 있다. 자체 생산하는 편이 아웃소싱보다 원가 경쟁력에서 좋다는 뜻이다. 예를 들어 삼성 모바일 디스플레이를 통해 패널을 공급받고 반도체 사업부로부터 반도체를 빠르고 값싸게 공급받을 수 있는 식이다. 또한 생산 라인 역시 최적화 되어있다.

애플은 영리한 2등 전략<sup>8)</sup>을 사용하는 삼성과는 달리 시장을 혁신하거나 창조하는 능력을 가졌기 때문에 생산 전략에 힘쓰기 보다는 아웃소싱 전략을 사용하고 혁신적 제품의 개발에 더욱 투자를 하는 것이 유리하다. (Constantinos Markides, Paul Geroski, 2004)

다시 말해서, 삼성과 애플은 현재 자사의 위치와 핵심 역량에 맞는 알맞은 생산 전략을 사용하고 있다.

## 6.2 판매량 및 점유율

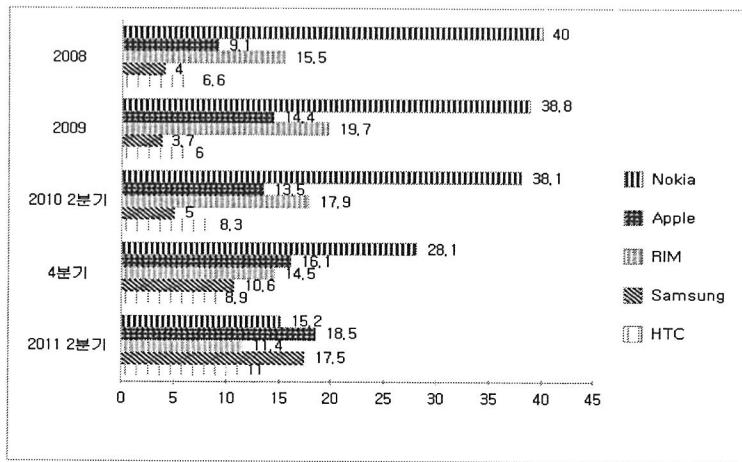
애플과 삼성 및 스마트폰 전체 시장에 대한 판매량 및 점유율을 살펴보자. 우선 판매량 추이에서 스트래티지 앤리틱스(SA)<sup>9)</sup>에서 조사한 자료에 따르면 2010년 1분기 880만대를 판매 하던 애플은 2011년 2분기까지 1,710만대를 판매하면서 꾸준한 성장을 기록했다. 삼성 역시 2010년 1분기 270만대의 판매량을 기록하고 2011년 2분기까지 1,920만대를 판매하면서 가파른 성장을 기록했다. 성장률로 따지자면 삼성의 스마트폰 판매량의 증가율이 더 높았다. 그리고 2011년 3분기 애플의 스마트폰 판매량이 1,710만대로 소폭 감소한 가운데 삼성의 스마트폰 판매량은 2,780만대로 대폭 늘었다.



8) 영리한 2등 전략(Fast Second Strategy): 시장을 선도하기 보다는 선두 주자가 내놓은 상품을 철저히 연구하여 더 많은 기능을 추가하여 가격 경쟁력을 확보하는 전략

9) <http://www.strategyanalytics.com>

애플의 아이폰이 처음 국내에 출시되었던 2009년에 피처폰 위주의 제조회사로써 고전을 면치 못하던 삼성 전자의 스마트폰이 불과 2년 만에 애플을 제치고 글로벌 1위 스마트폰 제조사로 전세를 역전시킨 것이다. 이 배경에는 갤럭시 S2의 판매량이 큰 몫을 했다. 갤럭시 S2는 출시 5개월 만에 전 세계시장에서 1천만대 이상 팔려 나가면서 삼성전자는 지난해 같은 기간과 비교해 무려 300%수준의 고성장을 달성했다. 이는 소수 제품을 집중적으로 생산하는 애플과 달리 주력 판매 제품인 갤럭시 S2에만 집중하지 않고 ‘갤럭시 에이스’, ‘갤럭시 미니’ 등 보급형 모델을 출시하고, 태블릿에서도 ‘갤럭시 탭 7’ 모델부터 ‘갤럭시 탭 10.1’모델까지 총 세 가지 해상도로 출시하였으며 중남미와 인도 등 신흥 시장에서는 플 터치 피처폰을 출시하는 등 다양한 시장에 맞는 넓은 라인업을 갖추었기 때문으로 분석된다. 즉, 각 시장에서 요구하는 수요를 고려해 맞춤형 제품을 출시하는 현지화 전략을 구사하였기 때문에 글로벌 시장에서 높은 성장을 보였다는 것이다. 또한 같은 제품이라도 현지의 수요에 맞게 기능을 추가하여 높은 만족도를 보였는데, 실제로 해외 출시 제품에는 적용되지 않던 DMB 기능 및 녹음 기능이 한국에서 판매하는 제품에 추가되어 국내 소비자의 수요를 고려하는 전략을 펼쳤다.



다음은 스마트폰 전체 시장에 대한 점유율을 살펴보자. 스트래티지 앤리틱스(SA)에서 조사한 자료에 따르면 세계 스마트폰 시장 점유율은 2008년 40%로 압도적이었던 노키아가 2011년 2분기 15.2%로 급속하게 하락하면서 9.1%이던 애플이 18.5%로 성장했고 4%에 불과하던 삼성이 17.5%로 성장하였다. 즉 2008년 기준 세계 시장 스마트폰 점유율 순위 1,2위가 3,4위가 되고 3,5위였던 애플과 삼성이 1,2위가 된, 이른바 완전한 전세 역전이 일어난 것이다.

여기에 덧붙여 IDC Worldwide Mobile Phone Tracker에서 2012년 2월 6일 2011년 전

세계 스마트폰 출하량 Top 5 벤더 점유율에 따르면 삼성의 증가폭이 310.5%로 기타 스마트폰 제조사에 비해 작년대비 최고의 성장률을 기록하고 있다. 또한 시장 점유율의 측면에서 애플을 근소한 차(0.1%)로 추월했다는 것도 눈여겨 볼만하다. 이러한 삼성과 애플의 성장에 비해 노키아는 -22.8%, RIM은 4.7%의 변화율을 보이면서 하락세를 기록했다.〈표 7〉

〈표 7〉 2011년 전세계 스마트폰 출하량 Top5 업체별 시장점유율 (단위: 백만대)

제조업체	FY 2011 출하량	FY 2011 시장점유율	FY 2010 출하량	FY 2010 시장점유율	변동율
삼성	94.0	19.1%	22.9	7.5%	310.5%
애플	93.2	19.0%	47.5	15.6%	96.2%
노키아	77.3	15.7%	100.1	32.9%	-22.8%
RIM	51.1	10.4%	48.8	16.0%	4.7%
HTC	43.5	8.9%	21.7	7.1%	100.5%
기타	132.3	26.9%	63.7	20.9%	107.7%
총계	<b>491.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>304.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>61.3%</b>

출처: IDC Worldwide Mobile Phone Tracker. 2012

여기서 2011년 4분기의 시장만 살펴본다면 전 세계 스마트폰 시장이 전년 동기 대비 54.7% 성장하였고, 출하량은 61.3% 성장한 것으로 조사되었다. 또한 애플의 아이폰 4S 출시 시점답게 애플의 성장률 및 출하량이 다른 분기보다 많았다. 이러한 성장세로 간다면 스마트폰 시장의 성장세는 당분간 두 자리 수 성장세를 유지할 것으로 보이며 삼성과 애플의 시장점유율 역시 지속적으로 증가할 것으로 보인다.〈표 8〉

〈표 8〉 2011년 4분기 전세계 스마트폰 출하량 Top5 업체별 시장점유율(단위: 백만대)

제조업체	Q4 2011 출하량	Q4 2011 시장점유율	Q4 2010 출하량	Q4 2010 시장점유율	변동율
삼성	37.0	23.5%	16.2	15.9%	128.4%
애플	36.0	22.8%	9.6	9.4%	275.0%
노키아	19.6	12.4%	28.1	27.6%	-30.6%
RIM	13.0	8.2%	14.6	14.3%	-11.0%
HTC	10.2	6.5%	8.7	8.5%	17.2%
기타	42.0	26.6%	24.8	24.3%	69.4%
총계	<b>157.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>102.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>54.7%</b>

출처: IDC Worldwide Mobile Phone Tracker. 2012

## VII. 향후 전망

이상의 여러 측면을 비교 분석해서 스마트폰 시장에서 애플과 삼성의 차이를 살펴보았다. 애플은 기업중심의 디자인 철학을 가지고, 시장을 개척/선도해나가는 기질이 강한 기업이다. 디자인에는 강점이 있지만, 제조능력은 상당부분 아웃소싱에 의존하고 있는 상태이다. 현재 제품 전략상 폐쇄성으로 인해 삼성에게 시장점유율을 빼앗기고 있는 상황이기에, 향후에는 기술 표준 동향에 주목하여 파트너십을 적극적으로 활용하여 연동하고, 확장하려는 개방적인 전략을 도입한다면 주력 제품의 가능성은 넓히는 것이 가능할 것이다. 한편 애플에게 있어 핵심역량은 신시장 개척과 혁신 능력이라고 한다면, 그런 시장 개척 유연성을 활용하여 지속적으로 새로운 시장을 발굴하고 개척하는 것을 일상적인 프로세스로 정착시켜 현재의 제품군에 안주하지 않고 지속적으로 혁신적인 제품을 시장에 출시할 수 있을 것이다.

삼성의 경우는 선발주자가 개척해놓은 시장에 어느 정도 불확실성이 제거되면 전략적으로 신중히 진입하고 빠르게 추격하는 역량이 강하다고 할 수 있다. 디자인 관점에서도 애플이 디자인으로 시장에서 성공했다고 해서 단순히 모방하기보다는 사용자의 편의성을 함께 고려한 스펙과 디자인의 조화를 피한다는 점에서 자신만의 철학이 존재한다고 볼 수 있다. 특히나 제조에 강한 역량이 있기 때문에 단기간에 고품질 제품을 대량으로 양산할 수 있다는 점에서 삼성의 힘은 선발주자들에게는 큰 위협이 될 수 있다. 스마트폰 시장만을 놓고 본다면, 향후에는 점차적으로 스마트폰의 이용자 행태가 변화될 것으로 예상된다. 점점 선두주의의 전략을 따라가는 것만이 아니라, 창의적이면서 시장을 선도하여 스마트폰을 활용한 새로운 형태의 라이프스타일이나 엔터테인먼트를 제공해줄 수 있어야 할 것이다. 특히 이동통신 기술의 발달로(LTE) 보다 많은 용량의 정보가 보다 빠르게 전송되면서 스마트폰이 가진 잠재가치는 앞으로도 무궁무진하게 확장될 것으로 예상된다. 또한 마이크로소프트도 지속적으로 모바일 운영체제 시장에 진입하고자 노력하고 있으며, 노키아도 스마트폰 시장에서 재기를 노리고 있는 만큼 앞으로의 스마트폰 시장의 향방 또한 귀추가 주목된다.

## 참 고 문 헌

1. JD Power and Associates Reports (2011) Wireless Consumer Smartphone Customer Satisfaction Study Volume 1
2. JD Power and Associates Reports (2011) Wireless Consumer Smartphone Customer Satisfaction Study Volume 2
3. Clayton Christensen (2003) 『Innovator's Dilemma』 HBS Press
4. 하쿠호도 DY그룹 스마트폰 비즈니스 센터 (2011) “스마트폰 유저 실태조사 분석결과보고”
5. Stefan Thomke, Barbara Feinberg (2010) Design thinking and Innovation at Apple, HBR case
6. Ali Farhoomand, Vishwanath Desai (2009) Samsung Electronics: Innovation and Design Strategy, HBR case
7. Karen J. Freeze, Kyung-won Chung (2008) Design Strategy at Samsung Electronics: Becoming a top-tier Company, HBR case
8. 이윤동 (2009) 창조경영과 제품디자인 역할의 상관관계 분석: 삼성전자 사례 중심으로
9. 정국현 (2004) 삼성의 철학과 문화를 발산하는 디자인
10. Paul Geroski, Constantinos Markides (2005) 『Fast Second: How smart companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets』 Jossey-Bass