

(주)아이리버: World Class 브랜드를 지향한다*

최영부 · 송기영 · 남부기
서강대학교 경영학과

(주)아이리버(iRiver)의 2002년 매출액은 640억 원이고 매출총이익은 171억 원이다. 그리고 아이리버의 주식은 장외시장에서 1주당 5만 6천원에 거래되고 있다. 아이리버의 직원들은 자신이 몸담고 있는 회사의 성공에 기분이 들떠있다. 그러나 아이리버 양덕준 사장의 머릿속은 복잡하다. 2003년 9월 3일 폐막한 세계 최대 AV전시회인 'IFA2003'에서 필립스(Phillips), 파나소닉(Panasonic), 톰슨(Thomson)과 같은 유명기업들이 MP3플레이어를 선보였기 때문이다. 몇 년 전부터 MP3 시장에 뛰어든 소니(SONY)는 중국에 생산거점을 확보하여 가격경쟁력도 갖추고 있다. 국내시장에서도 디지털웨이, 거윈시스템, 현원과 같은 기업이 아이리버를 거세게 추격해 오고 있다. 양 사장의 마음을 더욱 무겁게 하는 것은 MP3와 다른 기능이 융·복합된 제품이 하나둘씩 시장에 선보이고 있다는 것이다. 이번 전시회에 소개된 MP3와 사진, 동영상 등을 동시에 기록하고 감상할 수 있는 파나소닉의 SV-20과 국내 핸드폰 시장에서 매출을 늘리고 있는 SK텔레텍의 MP3 겸용 핸드폰이 대표적인 제품이다. 양 사장은 지금과는 다른 전략이 필요하다는 것을 피부로 느끼고 있다.

과연 어떻게 해야 아이리버의 성공을 이어갈 수 있을까? 양 사장은 나인점 기획이사를 불렀다.

“이번 전시회를 보고 느낀 점이 많습니다. 지금까지 잘 해온 것은 사실이지만 이대로 있으면 아이리버는 얼마되지 않아 시장에서 잊혀질 것입니다. 새로운 전략이 필요합니다.”

요즘들어 나 이사도 양 사장과 같은 고민을 하고 있었다.

“우선 해외시장 개척에 주력을 다해야 할 것 같습니다. 국내에서 우리 MP3 제품의 시장점유율은 최고

*제5회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 우수상 수상작

이지만 세계시장에서는 그렇지 않습니다. 그러므로 MP3 사업은 세계시장 진출을 통해서 성장을 지속할 수 있다고 생각합니다.”

양 사장은 나이스의 말에 고개를 끄덕였다.

“아무래도 해외시장으로 나가야겠지요? 그래서 해외시장 진출은 회사 창립 때부터 강조해왔던 것입니다. 그런데 해외시장을 성공적으로 개척하려면 아무래도 MP3플레이어 단일 제품으로는 한계가 있다는 생각이 듭니다. 파나소닉의 SV-20과 SK 텔레텍의 MP3 겸용 핸드폰을 볼 때 MP3 하나만으로 시장과 고객의 니즈를 만족시킬 수 없을 것 같습니다. 이사님 생각은 어떠십니까?”

나 이사는 잠시 생각이 잠겼다. 실제로 시장은 MP3플레이어와 다른 기능을 융·복합한 제품을 선호하고 있다. 그러나 시장의 흐름을 따르기에 현재 아이리버의 자원과 역량은 매우 부족한 상태였다. 나 이사는 조심스럽게 입을 열었다.

“물론 사업의 다각화는 꼭 필요한 일입니다. 그러나 현재 저희 회사의 자원과 역량을 고려할 때 사업의 다각화는 신중하게 계획되어야 합니다. 또한 많은 사업부문에서 세계 유명기업들이 기술과 브랜드로 시장을 선점하고 있기 때문에 새로 시작할 사업부문을 선택하는 것도 쉽지 않습니다.” 기획이사의 말을 들은 양 사장은 이렇게 말했다.

“특히, 브랜드가 어렵습니다. 우리와 같은 벤처 기업이 세계적인 브랜드를 육성하기란 쉽지 않은 일이라고 생각합니다. 그러면 이번 월말까지 나 이사님께서 아이리버의 목표와 장기경영전략을 작성해 주시겠습니까? 장기경영전략의 구체적인 실천방향도 함께 준비해주시시오” 기획이사는 알겠다고 대답을 하며 자리에서 일어났다.

아이리버의 양 사장과 나 이사가 국제화, 제품다각화를 구상하게 된 배경은 다음과 같다.¹⁾

1. 아이리버의 개요

주상 복합아파트, 홈쇼핑, 드림세탁기 ……

소위 ‘잘 팔리는’ 상품은 이유가 있기 마련이다. 이들 제품은 환경의 변화와 그에 따른 소비자 니즈의 변화, 변화를 뒷받침해 주는 기술 발전의 삼박자가 맞는 상품이기 때문이다.

1990년대 이후 PC의 빠른 보급에 힘입어 인터넷의 보급도 급속화되어 전세계 인터넷 이용자수는 1998년 1억 6,000만 명에서 2002년 6억 560만 명으로 5년간 4.1배나 성장하였다. 인터넷이 빠르게 보급되면서 일상생활에도 많은 변화가 일어났다. 그 중에서도 타인과의 교류 없이 다양한 정보를 인터넷을 통해 편리하게 얻을 수 있게 되었다는 것이 가장 큰 변화일 것이다.

환경이 변화함에 따라 개인적이고 다원주의적 성격을 지닌 인터넷 세대가 사회 전면으로 등장하게 되었다. 인터넷 세대의 특징은 개인적이며 편리함과 다양함을 추구한다는 것이다. 이에 따라 자

1) 위의 상황은 연구자들이 사례연구 목적으로 구성한 것이다.

기표현을 잘해주고 자기의 욕구를 채워줄 수 있는 상품, 사용하기 편리한 상품, 여러 가지 기능을 가지고 있는 상품이 인터넷 세대의 이목을 끌게 되었다. 이러한 환경과 소비자 니즈의 변화를 이끄는 것 그리고 환경과 소비자 니즈의 변화에 뒤따르는 것이 디지털 기술의 발전이었다. 디지털 기술의 발전은 1990년대 이후 아날로그 방식을 디지털 방식으로 교체하거나 또는 기존의 디지털 제품을 새로운 디지털 제품이 대체하는 변화를 일으켰다. VCR이 DVD로, CRT 브라운관이 FPD로, CD플레이어가 MP3플레이어로 교체되고 있는 것이 그 예이다.

이러한 변화를 파악하고 향후 소비시장을 예측하여 새로운 도약을 시도한 기업 중에 하나가 아이리버이다. 아이리버의 MP3CD플레이어는 휴대형 CD플레이어와 같은 외관에 일반 CD는 물론 MP3, WAV 파일까지 재생할 수 있는 제품이다. 이 제품의 특징은 자신이 듣고 싶은 음악을 인터넷에서 골라 내려 받아서 세상에서 유일한 자신만의 음반을 만들 수 있다는 것, 언제든지 새로운 음악으로 교체할 수 있다는 것, CD플레이어와 MP3의 기능을 융합하여 편리하다는 것이다. 이와 같이 아이리버의 MP3CD플레이어는 환경의 변화를 기회로 삼아 개발한 제품이다.

2. 디지털 환경

현대는 기술과 산업의 변혁기이다. 이러한 변혁을 주도하는 환경요인으로는 PC와 인터넷의 보급, 디지털 기술의 급속한 발전, 소비자 니즈 변화, 정보 증가에 따른 소비자의 협상력 증가, 글로벌화 등을 들 수 있다. 기업은 이러한 변혁기를 도약의 기회로 활용할 수 있다.

기업이 디지털 시대를 도약의 발판으로 이용하기 위해서는 여러 경쟁요소가 필요한데 그 중 하나가 원천기술이다. 디지털 시장에서 원천기술은 아주 중요하다. 원천기술을 확보하지 못하면 제품 개발과 시장 진입 자체가 불가능하기 때문이다. 과거 전통적인 산업과는 달리 디지털 시대에서는 선진기업들의 기술을 이전받는 것도 거의 불가능하다. 그래서 제품의 디지털화가 심해짐에 따라 원천기술을 확보하지 못한 기업들은 선진기술이 있는 기업에 많은 기술료를 지불하게 될 것이다. 국내업체에서도 디지털 제품 판매가의 10% 정도를 기술료로 지불하고 있는 실정이다. 핵심부품 개발을 통해 부가가치를 높이는 것 또한 시급한 일이다.

급변하는 디지털 환경에서는 신규로 출현하는 고성장 분야를 개척하고 선점하는 것이 중요하다. 이러한 경우 기업은 새로운 산업을 만들어내고 관련 원천기술을 확보하는 것 못지않게 디지털 제품에 대한 과감하고 신속한 의사결정이 매우 중요하다. 디지털 제품은 변화가 빠르고 시장이 다른 산업에 비해 동적이기 때문이다. 과거 국내기업들은 기 형성된 산업에서 후발업체의 역할을 해왔기 때문에 사업구조가 상대적으로 취약하고 수익성도 낮을 수밖에 없었다. 이러한 것을 볼 때 새로운 시장의 개척과 선점의 중요성을 알 수 있다.

세계적 디지털 제품을 창출하는 것은 기업이다. 그리고 디지털 시대 최고의 제품을 만든 기업 뒤에는 유능한 CEO가 존재한다. CEO는 산업 흐름을 읽는 눈과 결단력, 체계적으로 자원을 동원하고 난관을 돌파하는 경영역량을 갖고 있어야 한다. 세계시장을 석권할 수 있는 기업은 글로벌 비전과 감각을 가진 CEO를 확보해야 한다. 산업 흐름의 맥을 짚어줄 수 있는 CEO를 확보한 경우 신사업 전개의 절반은 성공하였다고 볼 수 있다. 전문가의 조언도 중요하지만 마지막 순간에 리스크

를 부담하고 의사결정을 내리는 것은 CEO이기 때문이다.

또 다른 성공요인은 세계시장에 대한 과감한 도전이다. 초기부터 세계시장을 목표로 공격적으로 접근하는 것이 필요하다. 세계 최강제품을 보유한 기업들이 제품의 90% 이상을 수출하고 있다는 사실에서도 그 필요성을 알 수 있다. 따라서 기업은 현재의 좁은 내수시장만으로는 한계가 있음을 감안하여 세계시장의 선도기업으로 성장하는 것을 목표로 설정해야 한다.

3. 디지털 시대의 경쟁요소

디지털 시대에 기업이 성장하고 발전하기 위해서 갖추어야 할 경쟁요소는 다음과 같다.

3.1. 고객 지향적 사고

고객을 우선시하는 사고를 가져야 한다. 디지털 시대에 성공한 제품은 혁신적인 기술만을 앞세운 제품이 아니라 고객에 대한 철저한 분석과 새로운 아이디어를 결합하여 고객으로부터 호평 받는 제품이라 할 수 있다. 새로운 아이디어는 단순히 상품 기획자의 상상 속에서가 아니라 고객 니즈를 철저히 분석하여 도출되어야 한다. 시장에서 성공하는 제품을 개발하기 위해서는 소비자들이 어떤 특징이 추가된 제품을 원하고 있는지, 소비자 구매심리를 자극하는데 어떤 요인이 중요한지, 소비자들이 아직 첨단 디지털 제품을 구입하지 않고 있는 이유는 무엇인지에 대한 철저한 분석이 필요하다.

3.2. 차세대 제품으로의 경쟁력 연결

디지털 제품 시장에서 각 제품들은 수익을 창출하는 것 이상의 의미가 있다. 그 이유는 현재의 디지털 제품으로 다져진 브랜드 이미지가 최종 단계의 제품에까지 연결되어 최종 제품의 대중화를 앞당겨주는 효과가 있기 때문이다. 예를 들면, 인테리어 가전의 경우도 하이엔드(High-end) 고객이 대상이기 때문에 향후 본격화될 홈 네트워크, 디지털 가전 등의 분야로 연결될 가능성이 크다. 따라서 차세대 제품으로 경쟁력이 확대될 수 있는 제품 개발은 현재 수익력 확보와 미래의 디지털 제품 시장에 대비하는 일석이조의 효과를 얻을 수 있다.

3.3. 적시에 대응할 수 있는 역량 배양

새로운 아이디어로 제품을 계획했다면 빠른 시장진입을 위해 노력해야 한다. 새로운 시장의 기회는 기술혁신뿐만 아니라 기존 기술과 새로운 아이디어가 결합되어 탄생하는 만큼 경쟁 기업이 유사한 제품을 쉽게 시장에 출시할 수 있다. 특히 디지털 제품을 시장에 늦게 출시할 경우 다음 세대 제품이 대중화되어 시장을 사로잡을 기회를 놓치게 된다. 따라서 작은 기능 개선이나 디자인 변경에 대응할 수 있도록 기능별 모듈화를 하거나 유연한 생산 라인을 갖추는 방안도 고려해 보아야

한다.

3.4. 해외시장을 위한 아이디어 확장

국내 시장과는 달리 해외시장을 공략하기 위해서는 현지시장의 특성을 고려해야 한다. 도난이 잦은 남아프리카 공화국에서는 도난 방지 VTR, 일본에서는 다다미에 기생하는 진드기를 빨아들이는 다다미용 청소기, 중동에서는 부호들을 겨냥한 황금도금 TV, 멕시코에서는 나초 등 현지 음식 조리 기능을 추가한 전자레인지 등이 해외시장에서 성공한 좋은 사례이다.

즉, 디지털 제품의 산업에서는 고객에 대한 철저한 분석과 새로운 아이디어의 결합이 중요한 경쟁요소이다. 디지털 시대가 전개됨에 따라 사업 모델간의 융·복합화가 가속화되고 있다. 이에 따라 기존의 영역과 고정관념을 허무는 무한 경쟁의 시대가 열리고 있다. 기업들이 이와 같은 디지털 컨버전스²⁾에 주력하는 이유는 간단하다. 수익성을 향상시킬 수 있기 때문이다. 당장은 아니더라도 그 성장 가능성이 무궁무진하다는 점에서 디지털 컨버전스는 더욱 매력적이다.

과거에는 기업의 성과가 값싸고 품질 좋은 물건을 누가 더 많이 만들어내는 지에 달려있다고 믿었다. 생산성의 극대화를 위해 품목의 다양성을 줄이는 대신 표준화된 제품의 대량생산이 경쟁의 핵심요소로 등장하였던 것도 이 때문이었다. 그러나 시대는 변했다. 기술의 융합, 대량 맞춤생산(Mass Customization) 등과 같은 시대의 흐름은 기존 제조업의 패러다임 자체를 변화시켰다. 단순한 단품(單品) 위주의 생산으로는 산업 평균 이상의 수익을 얻는 것이 갈수록 힘들어지게 된 것이다. 그 결과 산업 영역 전반에 걸친 가치 이동이 시작되었다. 이는 제품의 융합화와 서비스의 향상으로 진행되고 있다. 지금까지 기업의 부가가치 창출이 개별 제품 경쟁력에 의해 좌우되었다면 미래에는 단품을 엮은 복합품, 더 나아가 복합제품에 지식과 콘텐츠를 부가한 토탈 솔루션(Total Solution)에 의해서 영향 받을 것이다.

또 하나의 환경인 소비자들도 변화한다. 고객들이 점점 개인화되고 개인의 가치를 중요시 여기게 됨으로써 소비자 환경도 더 복잡해지고 다양해졌다. 또한 PC, 휴대폰, 인터넷 등의 디지털 커뮤니케이션 도구가 발달함에 따라 개인이 스스로의 욕구를 만족시키고자 하는 노력이 한층 늘어났다. 이러한 이유로 고객 개개인들은 최소의 노력과 자본으로 자신의 욕구를 만족하기 위해 다양한 디지털 커뮤니케이션 도구를 이용하여 다양하고 폭넓은 정보를 수집하고 있다. 따라서 디지털 기업들은 다양하고 복잡해지는 고객들의 욕구를 파악하고 이를 충족시켜주어야 하며 고객의 욕구가 형성되기 전에 먼저 시장을 선점해야 한다.

2) 디지털 컨버전스(Digital Convergence)는 음성데이터 영상과 같은 정보의 융합이나 방송, 통신, 인터넷과 같은 네트워크의 융합 등과 같은 디지털 기술을 기반으로 통신가전, 컴퓨터 등이 서로 융합된 새로운 형태의 제품과 서비스를 생성하는 것을 의미한다.

4. 아이리버의 승부수

4.1. 기술과 스피드에 의한 시장 선점

“아이리버가 기술을 걸면 세계 최강이 됩니다. 512MB 플래쉬 타입 메모리, Xtreme EQ, 144시간 보이스 레코딩, 다이렉트 엔코딩 기능 등 누구도 따라올 수 없는 강력한 파워와 뛰어난 테크닉을 지닌 MP3 플레이어. 아이리버의 라이벌은 세상에 하나뿐! 오직 아이리버 뿐입니다.”³⁾



그림 1. iMP-350

아이리버는 Multi-codec CD플레이어의 최초 모델인 iMP-100을 미국 시장을 겨냥하여 설계하였다. iMP-100은 Multi-codec 이라는 혁신적인 기능에도 불구하고 한글지원 등의 국내 사용자들의 요구를 수용하기에는 어려움이 있었다. 한글지원 등의 국내 사용자들의 요구를 적극적으로 반영하여 소개한 iMP-250 모델은 국내와 미국을 비롯한 해외시장에서 호평을 받았다. 그러나 이 모델도 다른 MP3CD플레이어 제품과 같이 여러 가지 면에서 기존의 CD플레이어에 비해 열세에 있었다. 이러한 열세를 극복한 원동력은 다름이 아닌 아이리버의 기술력이었다. 2001년 12월 “iMP-250의 모든 기능은 유지하면서 CD플레이어처럼 슬림한 제품을 만들자”라는 목표 아래 개발된 iMP-350(Slim X)이 출시되었다. 기존의 MP3CD플레이어는 두께가 30mm 정도로 일반 CD플레이어에 비해 부피가 커서 휴대성이 떨어졌지만, iMP-350은 그 두께가 16.7mm여서 CD플레이어와 경쟁할 수 있게 되었다. iMP-350이 출시된 이후 국내·외 경쟁사에서도 슬림타입의 제품 개발에 착수하였지만, 아이리버의 제품이 출시된 이후 6~8개월 이상의 시간이 흐른 후에야 시장에 선 보일 수 있었다. 따라서 iMP-350은 Multi-codec CD플레이어 시장에서 전세계 시장 점유율 1위인 아이리버의 위상을 더욱 공고히 했다. 이와 같이 iMP-350은 전세계에 한국의 독자브랜드인 ‘아이리버’를 알릴 수 있는 발판이 되었다.

아이리버가 기술을 얼마나 중요시 여기느냐는 창업 초기의 에피소드를 보면 알 수 있다. 아이리버가 독자 브랜드로 해외시장과 국내시장을 동시에 공략하려고 할 때, 특히 해외시장을 공략하는 것은 쉽지 않은 일이었다. 이러한 어려움을 반영하듯 베스트바이(Bestbuy)와 유통채널이 연결될 때까지는 9개월이라는 긴 시간이 걸렸다. 이 기간 동안 아이리버는 매출이 거의 없었기 때문에 어려운 경영을 할 수 밖에 없었지만 이러한 기간에도 R&D 투자를 중단하지 않았다. 좋은 제품을 개발하기 위한 기술을 위해서는 어려운 경영난도 장벽이 될 수는 없었던 것이다. 현재 전체 임직원 중 38%가 연구인력인 것은 아이리버가 얼마나 기술을 중요시 여기는지를 잘 알 수 있게 해준다. (현재 아이리버의 총 임직원 260명 중 연구개발인력은 100명이다.)

“따라 올테면 따라와 봐라, 우리는 이만큼 또 앞서간다고 선수를 치는 거지요. 계속 따라올 수 밖에 없

3) 아이리버 iFP-395T 모델 카탈로그.

모델명 / 모델번호	2001		2002		2003		2004	
					2월 / 3월	8월 / 9월	2월 / 3월	
iMP	Premium Slim	250	350	400	550	600	700	
	Entry Low Price	100	150		50			
iFP			100		300	500	700	
iHP					100	200		
PMP							100	
M2G							100	

그림 2. 아이리버 신제품 개발 현황 및 계획

지요. 대기업 조직은 절대로 벤처처럼 발빠르게 대응하지 못한다는 것을 잘 알고 있기 때문에 자신있게 말할 수 있는 겁니다.”⁴⁾

아이리버의 뛰어난 기술은 빠른 신제품 출시로 이어진다. 아이리버 제품의 신제품주기는 굉장히 짧은 편인데 신제품이 출시되고 그 제품이 시장에서 성장 및 성숙되기도 전에 새로운 제품이 출시되고 있다. “새로운 모델의 신제품이라고 해서 구매한지가 얼마되지 않았는데, 또 새로운 제품이 나오면 어떻게 합니까?”라는 고객의 불평이 나오는 이유도 여기에 있다.

MP3플레이어 시장의 낮은 진입장벽 때문에 MP3플레이어를 생산하고 있는 국내기업은 50여 개나 된다. 그래서 조금만 시장에 대한 대응이 늦거나 시장을 선점하지 못한 기업이 시장에서 도태되는 것은 자명한 일이다. “MP3플레이어 시장에서 입지를 굳히는 방법은 기술력과 스피드 뿐 입니

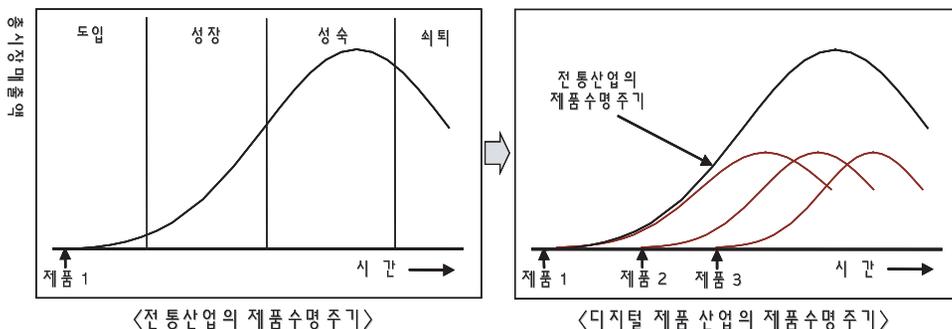


그림 3. 전통산업과 디지털 제품 산업의 제품수명주기 비교

4) 2003년 8월 21일 (주)아이리버 본사에서 실시했던 양덕준 사장과와의 인터뷰 내용.

다.”라는 담당자의 말 처럼 아이리버는 아래의 그림 2에서 볼 수 있는 것처럼 기술력을 바탕으로 경쟁사보다 한 박자 빠르게 신제품을 선보여 시장을 선점하고 있다.

전통적인 산업의 제품수명주기는 그림 3의 왼쪽과 같이 수년에 걸쳐 도입기 성장기 성숙기 쇠퇴기의 단계를 밟는다. 하지만 디지털 제품 산업의 제품수명주기는 그림 3의 오른쪽처럼 하나의 제품이 성숙기 및 성장기로 접어들기도 전에 신제품이 출시되어야지만 기존의 전통적인 기업의 제품수명주기와 같게 되는 특성이 있다. 아이리버는 그림 2에서 볼 수 있는 바와 같이 5~6개월 간격으로 신제품을 출시하고 있다. 이것은 하나의 제품이 시장에서 성숙기로 접어들기도 전에 새로운 모델의 제품을 시장에 내어놓아 고객의 니즈를 앞서기 위한 아이리버만의 전략이다. 이러한 제품개발전략은 디지털제품 산업의 제품수명주기의 특성을 감안한 것이다.

4.2. 독자 브랜드의 구축

“품에 비해 수익이 너무 적었죠. 로열티 몇 푼에 이 고생을 하느니 아예 우리가 다 만들자는 생각을 하게 됐지요.”

“기술사용료(로열티)만으로 만족했다면 오늘의 아이리버는 없었을 겁니다.”⁵⁾

아이리버의 양 사장은 직접 공장을 짓기로 결심했으나 그 시기가 IMF 위기를 거친 시점이어서 국내 은행에서는 담보 없이 5,000만 원도 빌리기도 힘들었다. 그러나 양 사장은 삼성전자에서 해외 영업을 하며 알게 된 외국계 은행에서 필요한 자금을 구하고 홍콩 전자업체 AV컨셉트로부터 560만 달러(약 70억 원)를 투자 받았다. AV컨셉트는 중국 선전(深圳)에 공장 건물을 지어놓고 이곳에서 생산할 적당한 제품을 찾던 중이었다. 제품 생산에 필요한 자금과 공장을 확보한 양 사장은 소닉블루(SonicBlue)와 접촉을 가졌다. 소닉블루는 세계 최대인 미국 시장에서 디지털 기기의 시장 점유율 1위 회사로 최초의 MP3플레이어 리오(Rio) 시리즈를 출시한 회사였다. 소닉블루라는 이름은 당시의 아이리버와는 비교할 수 없을 정도의 거대한 위상을 가지고 있었고, 아이리버가 소닉블루와 손잡고 일한다는 것은 불가능한 일이었다. 그러나, 소닉블루는 아이리버와의 접촉 후 그 자리에서 제품을 주문하였고, 아이리버는 이후 미국시장에 리오볼트(Rio-volt)의 이름으로 제품을 수출하게 되었다. 마케팅, 유통채널, 서비스 등의 구조가 취약했던 아이리버에게는 절호의 기회였다. 2000년 12월 중국 선전공장에서 아이리버의 첫 제품인 MP3CD플레이어 리오볼트를 생산하기 시작하였다.

그렇게 소닉블루에게 주문자상표부착방식(Original Equipment Manufacturer: OEM)으로 리오볼트를 판매하던 아이리버는 2002년 1월 새로운 도전을 감행하였다. 미국 및 세계시장에 ‘아이리버’의 독자브랜드 진출 결정이 바로 그것이다. 국내 시장에서는 최초의 제품 iMP-100부터 아이리버의 독자브랜드로 제품을 판매하고 있었지만, 가격과 브랜드가 구매의사결정에서 가장 중요한 요소로 작용하는 미국, 나아가 세계 시장에서 한국의 작은 기업인 아이리버의 독자브랜드로 제품을 판

5) 상계서.

매한다는 것은 너무나 위험한 일이었다. 회사 내부에서도 반대의 의견이 거셌다. 이제 겨우 자리를 잡아가는 상황에서 안정된 시장 점유율과 매출을 보장하는 소닉블루와의 관계를 정리한다는 것은 기업의 생존과 직결된 상황이었기 때문이었다. 그러나 아이리버는 안정적인 자리에 안주하기보다는 보다 축적된 기술력을 바탕으로 넓은 세계시장에서 ‘아이리버’를 알리기로 결정하였고, 이를 추진하였다.

독자 브랜드 전환에 따른 어려움은 어느 정도 예상하고 있었지만, 그 결과는 더욱 심각했다. 처음부터 다시 제품에 대해 설명하고 새로운 유통채널을 찾아야만 했다. 혁신적인 iMP-350 제품을 출시하고도 팔 수 있는 길이 없었고, 그 결과 2002년 상반기의 매출은 전년에 비해 비교할 수 없을 정도로 저조했다. 아마존(Amazon.com)의 MP3CD플레이어 카테고리에서는 아이리버의 제품들이 최고의 호평 속에 판매 1위를 하고 있었지만, 실제 대부분의 구매가 일어나는 오프라인 매장에서는 낮은 아이리버 제품을 취급하려 하지 않았기 때문이다. 이렇게 어려운 시기에 아이리버는 새로운 유통채널을 찾는 동시에 기술개발에도 박차를 가했다.

그 결과 소닉블루와 관계를 정리한지 9개월만인 2002년 9월, 아이리버는 미국 최대의 전자제품 유통채널인 베스트바이(Bestbuy)에 MP3CD플레이어 제품과 한 단계 업그레이드 된 iFP-100 시리즈를 독점 공급하게 되었다. 베스트바이는 할인점 등을 통해 유통되는 저가형의 전자제품보다는 기술과 제품, 브랜드에서 정면승부를 하는 고가형의 전자제품 유통 분야 전체 시장의 절반 이상을 점유하고 있었으며, 특히 MP3플레이어 등 디지털 가전에서는 60% 이상의 시장점유율을 갖고 있는 미국에서 가장 큰 전자제품 유통채널이었다. 베스트바이는 아이리버의 기술과 제품을 높이 평가하였기 때문에 보통 2년 정도 걸리는 입점 협상 시간을 9개월로 단축시켜 주었다. 그 결과 아이리버는 ‘아이리버’라는 독자브랜드로 국내 뿐만 아니라 세계의 고객에 다가갈 수 있었다.

“아이리버는 2003년 상반기 25만 여 대 가량의 MP3플레이어를 해외 공급하여 470억 원의 수출 실적을 거뒀다. 2002년 같은 기간의 실적(230억 원)에 비해 두 배 이상 판매한 셈이다. 특히 미국 소닉블루에 주문자상표부착방식(OEM)으로 제품을 공급하던 것에서 탈피, 2002년 자체 브랜드인 ‘아이리버’로 수출시장을 개척한 것이 주효해, 2003년 들어 매출이 급상승하고 있다. 현재 베스트바이, 써큐시티, 아마존을 통해 북미시장을, 디슨, PLC, 킹피셔 등을 통해 유럽시장을 공략 중이다. 또 일본의 경우 소프트뱅크 등 주요 유통채널을 통해 공격적인 마케팅을 펼치고 있다.”⁶⁾

4.3. 이노에 의한 디자인

아이리버는 제품의 연구와 개발에 있어서는 항상 세계 최초를 추구하고 앞서왔지만 세계적인 제품과 기업으로 성장하여 고객에게 더욱 사랑받기 위해서는 기술과 브랜드 뿐만 아니라 디자인도 중요하다는 생각을 했다. 첫 제품이었던 iMP-100도 한국산업디자인 진흥원의 2000년 베스트10 디자인상을 수상하여 기능뿐만 아니라 디자인에서도 인정을 받았지만, 세계일류의 제품을 세계 일류의 디자인에 담고 싶다는 생각은 그 이후에도 지속되었다.

아이리버와 이노디자인의 만남은 2001년 12월 이노디자인 김영세 대표의 저서 『12억짜리 냅킨

6) 디지털타임즈, 2003년 8월 6일.

한 장』을 우연히 읽은 아이리버의 양 사장이 미국 이노디자인을 찾으면서 시작되었다.

“나는 양덕준 사장을 샌프란시스코의 이노디자인 사무실에서 처음 만났다. 용건은 제품 디자인 의뢰였다. 이런 건으로 사장이 직접 찾아오는 경우는 매우 드물다. 게다가 오랜 세월 미국에 머물면서 고국의 벤처기업에 대해서는 별로 들어보지 못한 터였다. 여러모로 내게는 예상치 못한 방문이었다.

양덕준 대표는 내 책 『12억 짜리 냅킨 한 장』을 읽고 미국까지 한 달음에 달려왔노라고 했다. 그리고 인사가 끝나기 무섭게 아이리버라는 회사의 가능성과 아이리버라는 제품에 대해 설명했다. 낯선 사람을 만났지만 일말의 숨김이 없는, 솔직하고 시원시원한 태도였다.”⁷⁾



그림 4. iFP-190TC

양덕준 사장과의 첫 미팅에서 김영세 대표는 세계적 디자인과 제품의 만남에 대한 아이리버의 생각에 동의하면서 당시 아이리버가 준비 중이던 iMP-350을 위해 ‘SlimX’ 라는 브랜드를 바로 제안하였고, 이어 iMP-350의 컬러 컨설팅과 브랜드 및 포장 디자인까지 진행하여 본격적으로 아이리버의 디자인 전략 컨설턴트가 되었다.

이노디자인의 디자인은 아이리버의 차기작 iMP-400과 iFP-100 시리즈에서 더욱 빛을 발하게 되었다. 이 제품들은 포장에도 디자이너 김영세의 사진과 더불어 디자인 철학을 소개하고 ‘DESIGN BY INNO’ 라는 로고를 제품 표면에 새겨 넣어 ‘아이리버’ 라는 브랜드에 이노디자인의 가치를 더하였다.

4.4. 사람중심경영

“대기업의 경직된 조직이 싫었습니다. 그렇게 경직된 조직으로는 변화하는 환경에 적응할 수 없다고 생각했습니다.”⁸⁾

아이리버는 유연한 조직을 지향한다. 이러한 유연한 조직은 중소기업 및 벤처기업의 생명이라고 할 수 있는 신속한 의사결정을 가능하게 한다. 신속한 의사결정은 아이리버가 빠른 신제품 출시를 할 수 있는 한 가지 요인이다. 그리고 직원들에게 많은 권한을 이양하여 조직의 유연성을 배가한다. 대부분의 직원들은 “많은 부분에 있어 권한을 부여받아 상당한 책임과 부담을 느끼는 것도 사실이다. 하지만 이러한 부분이 일을 진행하는데 있어서는 상당한 스피드를 낸다.”라고 말한다. 이러한 유연한 조직문화는 아이리버의 제품이 시장과 고객을 이끌어 갈 수 있도록 한다. 이렇게 시장 선점 및 선도를 가능하게 하는 아이리버의 유연한 조직은 다른 기업에서는 보기 힘든 역량이다.

‘사람중심경영’이라는 양 사장의 경영철학도 아이리버의 강점이다. 양 사장은 아이리버를 창업한 후 사람에 대한 중요성을 새삼 깨달았다고 말한다. 사람의 중요성을 누구보다도 잘 아는 양 사

7) 한국일보, 2003년 7월 10일.

8) 2003년 8월 21일 (주)아이리버 본사에서 실시했던 양덕준 사장과의 인터뷰 내용.

장은 사람중심경영을 강조하여 직원의 입장에서 생각하고 경영을 한다. 그래서 직원들은 사소한 일에 대한 고민을 양 사장에게 털어놓기도 한다. 또한 사람중심경영이라는 기본적인 바탕은 고객의 입장에서 생각하고 행동하게 하는 원동력이 되고 있다.

4.5. 고객중심경영

“저희는 아이리버를 구매한 고객들이 ‘정말 가치있는 제품을 구입했구나!’ 라고 느끼길 바랍니다. 그래서 고객들에게 benefit을 주는 제품을 만들고 고객들이 아이리버를 가장 즐겁게 효과적으로 사용할 수 있도록 다양한 정보를 제공하고 있고 있습니다.”⁹⁾

아이리버는 제품 기획단계에서부터 소비자가 무엇을 원하는지 고민하고 이를 제품에 반영한다. 그리고 고객으로부터의 피드백을 개발방향에 적극적으로 반영한다. 또한 지속적인 고객 요구 충족을 위해 펌웨어(Firmware) 업그레이드를 적극적으로 지원한다. 펌웨어는 디지털 기기의 운영체제(OS) 역할을 하는 일종의 소프트웨어로, 이를 업그레이드하면 버그(기기 오류) 수정은 물론 새로운 기능도 수행할 수 있게 한다. 양 사장은 “펌웨어 개발을 위해 음질개선이나 기능개선을 요구하는 고객의 목소리에 항상 귀를 기울이고 있다”고 말했다. 또한 아이리버는 과거 모델에도 신규 모델에 적용된 기술을 사용할 수 있도록 계속 지원을 하고 있다. 아이리버 최초의 제품 iMP-100에 대한 펌웨어가 아직도 홈페이지를 통해서 주기적으로 업그레이드되고 있다.

펌웨어 업그레이드뿐만 아니라 홈페이지를 통해 실시하고 있는 고객지원은 매우 다양하다. 아이리버의 홈페이지를 보면 기업의 홈페이지라기 보다는 커뮤니티에 가까운 홈페이지라는 느낌이 든다. 회사관련 내용은 얼마 되지 않고 MP3 파일, 외국어 공부를 위한 어학자료 등 고객을 위한 내용들이 대부분을 차지하기 때문이다. 웹을 이용한 고객중심경영에 대한 고객의 반응은 전자제품 제조기업 홈페이지 접속자수를 통해서 확인할 수 있다. 아이리버의 홈페이지 접속자수는 전자제품 제조기업 중에 3위로, 1위 삼성전자와 2위 LG전자의 뒤를 따르고 있다. 하지만 아이리버는 삼성, LG와는 달리 단일 종류의 제품과 서비스를 제공하고 있다는 것을 고려할 때, 아이리버의 웹 활용도 및 접속자수는 MP3 업계 1위라고 해도 무방할 것이다.

태풍 ‘매미’로 인한 재해지역에 대한 무상수리 방침은 아이리버의 고객중심경영을 보여주는 단편적인 예이다. 이렇게 고객을 최우선으로 생각하는 아이리버의 정신은 아이리버의 A/S에서도 엿볼 수 있다. 아이리버의 A/S는 “고객이 말하는 불만은 어떤 것이든 불량이며 우리의 책임”이라는 정신에서 출발한다. 본사 A/S 센터에는 항상 8명의 전담요원이 배치되어 고객 방문시 30분 이내 수리가 가능하게 하며 A/S 고객에게는 사과의 뜻으로 양 사장의 자필 사과편지를 동봉한 선물을 증정하고 있다. 그리고 아이리버는 지역별 A/S 대행계약을 맺지 않고 수신자부담 택배를 통한 A/S를 실시하고 있다. A/S 대행이 시간지연 및 불친절 등 오히려 고객 불만을 야기시킬 가능성이 있기 때문이다. 양 사장은 세계 표준의 A/S 시스템을 구축하는 것이 꿈이라며 현재 13명인 A/S 관련 인력을 보충, 향후 전국적인 A/S 대리점망도 구축할 예정이라고 한다.

9) 상계서.

표 1. 국가별 임직원 및 구성비

(단위: 명)

	한국	중국	미국	일본	합계
임직원수	187	54	15	5	261
구성비	72%	21%	5%	2%	100%

4.6. 브리티니 스피어스를 통한 세계화

“국내 MP3 업계에서 아이리버의 시장점유율은 60%에 이르고 있습니다. 아이리버가 계속 성장하기 위해서는 미개척된 해외시장을 적극적으로 공략해야 한다고 생각합니다. 우리는 아이리버-America, 아이리버-China, 아이리버-Japan 등의 해외법인을 설립하였고 올해 안으로 아이리버-EU를 설립할 계획입니다. 그래서 한국, 미국, 중국 뿐만 아니라 일본과 유럽의 해외법인을 통해 적극적이고 현지에 맞는 마케팅을 실시할 것입니다.”¹⁰⁾

아이리버는 벤처기업으로는 드물게 일찌감치 글로벌 경영에 나섰다. 제품은 중국 선전의 공장에서 제작되는데 초기의 주문자상표부착방식(OEM)에서 제조자설계생산방식(ODM)으로 전환하여 현재는 아이리버가 직접 제품을 개발, 설계, 생산하고 있다. 국내에서는 마케팅 및 기술 개발에 주력하고 있으며 미국, 홍콩, 중국, 일본, 영국 등에 해외 현지법인을 설립하여 세계화 전략을 추진하고 있다(국가별 임직원 및 구성비는(표 1 참조). 현지인들로 운영되고 있는 해외 현지법인은 각 지역에서 주요 유통채널을 이용하여 공격적인 마케팅을 펼치고 있다. 그 결과 아이리버 제품의 해외 판매비중은 60%에 달하고 있다.

아이리버는 글로벌 경영전략과 함께 철저한 현지화 전략을 사용하고 있다. 현지화 전략의 좋은 예로는 미국에서 브리티니 스피어스, 로드 릭, 메탈리카, 셀레나 등의 유명 스타를 통해서 제품을 홍보하고 있는 것이다.

“미국 시장 점유율이 40%까지 치달으며 세계 굴지의 기업인 소니의 코를 납작하게 만들고 국산품의 위력을 세계 만방에 과시하고 있는 이 회사는 이제 겨우 설립 3년째를 맞고 있는 아이리버. 그래서 그들은 제품 홍보 문안에도 소니에게 미안한 마음을 담아 ‘Sorry SONY ...’ 라고 했다.”¹¹⁾

자신있게 ‘Sorry SONY ...’ 라고 할 수 있는 이유는 아이리버가 지향하는 세계화와 현지화가 좋은 조화를 이루고 있기 때문일 것이다.

10) 상계서.

11) 파이낸셜뉴스, 2001년 12월 9일.

5. 아이리버의 경영성과 및 재무현황

아이리버는 자타가 공인하는 우리나라의 대표 우량 중소기업이라고 할 수 있다. 현재 아이리버의 모기업인 (주)레인콤은 코스닥(KOSDAQ) 상장을 위해 등록예비심사를 받고 있다. 레인콤의 2003년도 상반기 매출액은 약 872억 원, 순이익은 약 172억 원으로 올해 10~11월께 공모를 거쳐 코스닥 등록이 가능할 것이라고 전문가들은 예상하고 있다.

그림 5에서 볼 수 있는 것처럼 현재 국내 MP3 시장에서 아이리버의 시장점유율은 60%에 육박하여 2위인 디지털웨이, 3위인 삼성전자를 합쳐도 비교되지 되지 않을 만큼 높다.

2002년 아이리버는 국내·외에 70만대의 MP3관련 제품을 판매해, 총 640억 원의 매출을 올렸다. 세계 시장점유율은 품목에 따라 15~30%대이다. 세계적으로 유명한 전자제품 리뷰 및 순위 사이트인 C넷(www.cnet.com)에 의하면 아이리버가 수개월째 소니 뿐 아니라 필립스, 파나소닉 제품보다 높은 평가를 받고 있는 것으로 나타났다. 그 중 MP3CD플레이어의 경우 소니 등의 유명 업체들을 제치고 세계 판매 1위를 고수하고 있다.

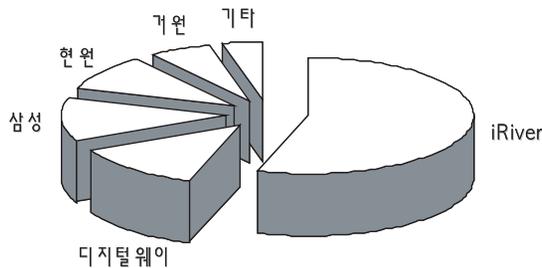


그림 5. 국내 MP3 플레이어 제조기업의 시장점유율

표 2. 아이리버의 연도별 매출액, 매출총이익, 총자산 및 주요재무비율

(단위: 백만원)

	1999년	2000년	2001년	2002년	2003F년
매출	920	6,410	42,710	64,000	150,000
매출총이익	330	1,140	8,490	17,100	55,000
총 자산	970	7,560	18,000	36,000	90,000
매출액증가율		697%	666%	150%	234%
총자산증가율		779%	238%	200%	250%
매출액총이익률	35.9%	17.8%	19.8%	26.7%	36.7%
총자산매출총이익률	34%	15.1%	47.1%	47.5%	61.1%

표 3. 디지털웨이의 매출액, 매출총이익, 총자산 및 주요재무비율

(단위: 백만원)

	2000년	2001년	2002년
매출	40,236	28,705	32,239
매출총이익	3,201	4,396	5,673
총 자산	12,264	17,635	24,240
매출액증가율		71%	112%
총자산증가율		144%	137%
매출액총이익률	7.9%	15.3%	17.5%
총자산매출총이익률	26.1%	24.9%	23.4%

표 2에서 볼 수 있는 것과 같이 1999년부터 2002년까지 아이리버의 매출액증가율과 총자산증가율은 각각 연평균 300%, 350% 이상이였다. 그리고 매출액총이익률은 2000년 17.8%, 2001년 19.8%, 2002년 36.7%로 증가하는 추세를 보인다. 총자산매출총이익률은 2000년 15.1%, 2001년 47.1%, 2002년 47.5%로 총자산매출총이익률 역시 증가하고 있다. 국내 MP3 시장점유율 2위인 디지털웨이의 연도별 매출액, 매출총이익, 총자산 및 주요재무비율과 비교해 볼 때 아이리버의 경영 성과는 더욱 의미가 있다(표 3 참조).

2003년 아이리버는 1,500억 원의 매출, 550억 원의 매출총이익, 150억 원의 순이익을 달성하는 것이 목표인데 무난하게 달성할 것으로 예상하고 있다.

6. MP3 업계의 경쟁현황

앞으로 MP3의 성장과 발전은 둔화될 것으로 예상된다. MP3플레이어의 경우 각 기업마다 생산하는 제품의 기능과 가격은 대동소이하다. 다만 신제품을 출시하는 속도와 디자인, 브랜드만이 차별화되어 있는 실정이다. 그래서 현재 MP3플레이어 제조기업들은 속도와 디자인, 브랜드를 끌어올리는데 주력하고 있으므로 오래지 않아 상품의 차이는 줄어들고 기업간의 경쟁은 심화될 것이다.

새로운 기업의 진입위협도 높다. 기존의 CD플레이어와는 달리 MP3플레이어는 많은 자본 없이 핵심기술력만으로도 제품을 출시하고 판매할 수 있다. 이것이 중소형 벤처기업들이 MP3 업계에서 두각을 보이고 있는 이유이다. 아이리버도 설립 당시 7명의 임직원, 3억원의 자본금의 작은 기업이였다. 그리고 국내시장에서는 오프라인 매장이 아닌 인터넷과 같은 온라인 유통채널을 통해서 제품 유통이 가능하다. 게다가 소니, 파나소닉과 같은 유명기업도 국내·외 MP3 시장에 뛰어들고 있다. 또한 현재 기술발전의 속도를 고려할 때 CD플레이어를 MP3플레이어가 대체한 것처럼 MP3플레이어를 대체할 새로운 제품이 등장할 가능성이 높다. 예를 들어 일본에서 주로 사용되고 있는 MD와 같은 제품이 MP3를 대체할 수 있을 것이다.

공급자 및 구매자의 위협도 만만치 않다. 현재 아이리버의 주력 상품인 iFP 시리즈의 경우 핵심 부품인 낸드(NAND) 플래쉬 메모리 반도체를 공급하는 업체가 소수이고 반도체 업계사이의 전략적 제휴가 빈번하게 이루어지고 있다. 또한 낸드(NAND) 플래쉬 메모리의 가격이 상승하면 제품의 원가에 영향을 끼쳐서 내수 뿐 아니라 수출에도 커다란 영향을 미칠 수 있어 공급자의 위협이 강하다고 할 수 있다. 그리고 MP3플레이어를 구매하려는 고객은 수많은 MP3 제품 중에 하나를 선택할 수 있어서 MP3플레이어 제조기업의 경쟁이 치열해질 것으로 기대된다.

7. 아이리버의 사업다각화

아이리버는 MP3 산업의 변화 속에서 성장을 지속하기 위하여 아래와 같은 장기경영전략을 수립하고 있다.

그림 6에서 볼 수 있는 것처럼 아이리버는 장기적으로 디지털 컨버전스와 유비쿼토스¹²⁾ 기술이 무선네트워크, 전송분야, 인터넷과 핸드폰 기술을 축으로 진행될 것이라고 예상하고 있다. 이러한 흐름 속에서 아이리버는 현재 선두를 지키고 있는 휴대용 소형 오디오 사업을 더욱 확고히 하는 동

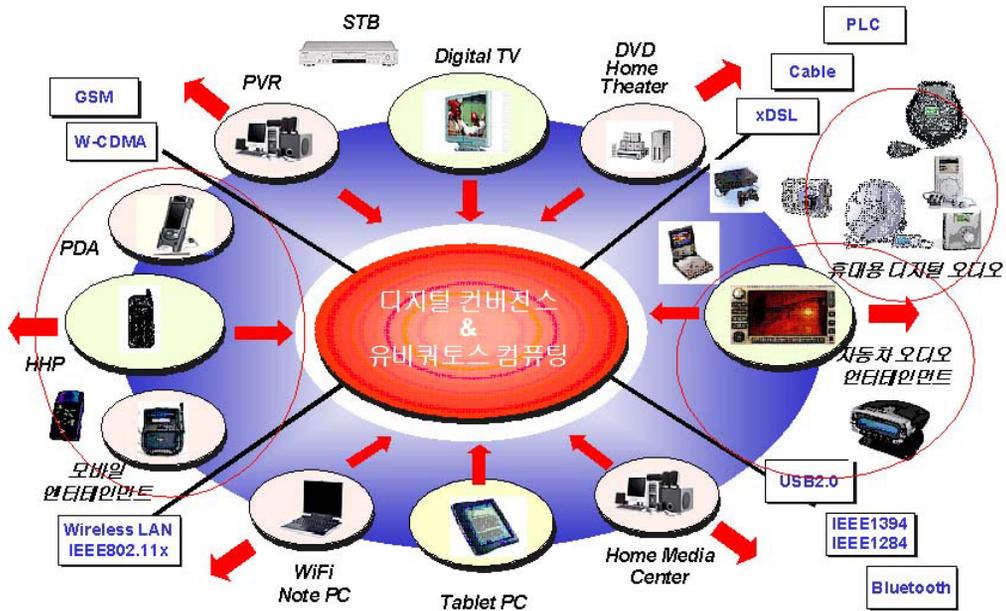


그림 6. 아이리버의 컨버전스 계획

12) 언제(Anytime), 어디서나(Anywhere), 어떤 기기(Any device)로든 사용자가 PC 등 정보기기를 활용할 수 있는 유비쿼토스 컴퓨팅이 현실화될 것이다. 유비쿼토스란 '모든 곳에 존재한다'는 라틴어에서 유비쿼토스 컴퓨팅은 시간과 공간, 단말기의 한계를 극복하여 소비생활 패턴 뿐 아니라 전반적인 사회시스템에도 큰 변화를 일으킬 것으로 예상된다.

시에 장기적으로 다른 사업분야로도 진출을 꾀하고 있다. 휴대용 소형 오디오 뿐만 아니라 비디오 기기, 핸드폰과 같은 멀티미디어 모바일 엔터테인먼트, 자동차 오디오 엔터테인먼트 및 텔레메틱스, 디지털 콘텐츠 제공과 같은 사업을 준비하고 추진하고 있다. 그 결과 PDA 및 게임기능을 결합한 휴대용 동영상 플레이어가 2003년 연말 정도에 출시될 예정이고, 자동차 오디오 부문에서는 기존 국내 업체를 인수하여 자동차오디오 시장에 진출을 시도하고 있다.

8. 아이리버의 세계적 브랜드 육성 전략

“MP3플레이어는 미국시장에서도 오는 2005년까지 485만대로 늘어나는 등 앞으로 폭발적인 성장이 기대되는 만큼 해외시장 개척에 더욱 박차를 가할 계획입니다. 월드와이드 브랜드가 될 날이 멀지 않았습니다.”¹³⁾

선발업체들과 후발업체들의 출발선이 거의 동일해진 디지털 시대에 접어든 지금, 아이리버는 2003년에 자사의 MP3플레이어 및 MP3CD플레이어를 세계적 브랜드로 육성하는데 초점을 맞추고 있다. 아이리버는 경쟁사보다 1~2개월 먼저 신제품을 출시하는 기술력과 철저한 A/S로 국내 MP3 플레이어 시장에서는 확고한 자리매김을 했지만 해외시장에서의 인지도는 미흡한 실정이다. 따라서 해외 현지법인간 협력 네트워크를 재정비하고 주요시장으로 판로를 확대하여 아이리버를 세계적 브랜드로 만들려고 하고 있다.

9. 아이리버의 장기경영전략 실천방안

사장실을 나온 나인점 기획이사는 책상으로 돌아가서 종이와 펜을 꺼내 들었다.

‘장기적인 아이리버의 목표, 경영전략, 실천방안이라 ……’ 나 이사는 양 사장과 대화를 떠올리며 양 사장이 아이리버의 미래에 대해 어떠한 그림을 그리고 있는지 가늠해 보았다. 아이리버의 세계화와 사업의 다각화라는 점에서 나 이사도 양 사장과 의견이 같았다. 나 이사는 머릿속으로 아이디어를 정리하기 시작했다.

아이리버의 장기 경영목표는 디지털 컨버전스의 선두기업이 되는 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위한 장기발전전략은 기업의 세계화와 사업의 다각화이다. 장기발전전략을 구체적으로 실천하려면 어떻게 해야 하는가? 다음과 같은 질문이 나이사의 머리에서 꼬리를 물고 일어났다.

- 현재 아이리버는 전문인력을 최고경영층의 인맥을 통하여 충당하고 있는 실정이다. 사업의 다각화를 추진하기 위해서 어떻게 전문가를 영입할 것인가?
- 현재 R&D는 주로 MP3에 관한 것이며 한국에 집중되어 있다. 사업을 다각화할 경우 R&D를 어떻게 진행할 것인가? R&D를 글로벌화 할 것인가?

13) 2003년 8월 21일 (주)아이리버 본사에서 실시했던 양덕준 사장과 인터뷰 내용.

- 현재 아이리버는 양덕준 사장의 1인 경영체제로 운영되고 있다. 장기적으로 세계화와 사업 다각화 전략을 추진할 경우 어떠한 경영체제가 바람직한가?
- 아이리버가 해외에서 자금을 조달한 경험은 홍콩의 AV컨셉트로부터 560만불을 투자 받은 것이 전부이다. 장기발전전략을 실현하기 위해 필요한 막대한 자금은 과연 어떠한 방법으로 유치할 것인가?
- 아이리버의 국내 유통채널은 물론 국외의 유통채널도 안정적이지 못하다. 전략적 제휴를 통해서 유통채널을 구축하려고 하고 있지만 세계화와 사업 다각화를 달성하기에는 아직 미흡하다. 그렇다면 국내·외 유통채널은 어떻게 확보할 것인가?
- 장기경영전략을 추진하기 위해서 아이리버의 조직은 확대되어야 한다. 그러나 조직의 확대는 현재 아이리버의 장점인 조직의 유연성을 저해할 가능성이 있다. 어떻게 조직의 유연성을 유지하면서 조직을 확대할 것인가?

