

ICT생태계에서의 스마트폰 플랫폼 주도권 경쟁: 앱세서리 시장을 중심으로 본 삼성전자와 SK텔레콤 전략분석*

조혜진(중앙대학교 경영학과 석사)**

박찬희(중앙대학교 경영학과 교수)***

국 문 요 약

스마트폰과 태블릿PC로 대표되는 스마트 디바이스의 끊임없는 발전은 ICT생태계의 변화를 이끌어 왔다. 이러한 스마트 디바이스의 발전과 더불어 소비자들의 니즈도 더욱 다양해지고 그 기대치도 높아지고 있는 추세다. 따라서 변화하는 소비자들의 니즈를 충족시키기 위하여 최근 ICT생태계에 속한 기업들은 기존의 스마트 디바이스와 연동하여 사용하는 앱세서리 제품에 주목하고 있다.

이에 본 연구는 최근 앱세서리 사업에 뛰어든 삼성전자와 SK텔레콤의 사례에 주목하였다. 두 기업의 사례를 통해 앱세서리 시장 현황과 앱세서리 사업이 가지는 가능성과 의미, 기업들의 앱세서리 사업 진출 배경 그리고 주도권 경쟁상황을 파악하고자 생태계이론, 플랫폼 이론 등을 바탕으로 사례연구를 시도하였다.

삼성전자와 SK텔레콤의 사례를 분석한 결과, 두 기업 모두 기존의 사업과 다른 사업으로의 진출을 통해 새로운 성장 동력을 획득하게 된 것을 확인할 수 있었다. 또한 앱세서리 사업은 기존의 사업과의 연계성이 매우 높은 사업 분야였기 때문에 각 기업이 기존에 보유한 역량을 기반으로 이점을 가져갈 수 있었으며, 이는 기존의 사업에도 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 두 기업 모두 내부의 부족한 부분을 파악하여 외부적 협력을 통해 경쟁력을 이끌어내는 전략을 사용했다는 공통적 특징이 있었다. 반면 두 기업의 기존의 사업 분야가 다르기 때문에 앱세서리 사업으로의 진출 배경과, 사업 전략, 기대 효과 등에서 서로 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 이와 같이 최근 스마트 플랫폼 내에서 주목받고 있는 앱세서리 시장에 참여한 각 기업의 전략에 공통점과 차이점이 있음을 확인할 수 있었으며, 주도권 선점을 위해 치열한 경쟁을 펼치고 있는 것으로 나타났다.

핵심주제어: ICT 생태계, 스마트 플랫폼, 플랫폼 리더십, 핵심역량, 주도권 경쟁, 앱세서리

I. 서론

통신기술의 급속한 발전에 따라 스마트폰과 태블릿PC로 대표되는 스마트 디바이스의 끊임없는 발전은 ICT(Information and Communications Technologies) 생태계의 변화를 주도적으로 이끌고 있다. 특히 스마트폰을 통해서 언제, 어디서나 손쉽게 인터넷 접속이 가능해지면서 플랫폼과 콘텐츠에 대한 이용자의 접근이 용이해졌다. 이와 같은 이유로 인해 이동통신사를 중심으로 폐쇄적으로 운영되어오던 기존의 모바일 산업 생태계의 주도권이 경쟁력을 보유한 플랫폼과 콘텐츠 사업자들에게로 이동하였다. 즉, 생태계 내의 사업자들이 상호작용하는 생태계가 형성되어 OS, 단말기(device), App Store 등 생태계에서의 경쟁력을 확보한 사업자를 중심으로 독자적인 생태계가 형성되고 있는 것이다.

이들은 자신이 핵심역량을 가진 고유한 분야에서 독자적인 생태계를 구축하고 통신사와 수평적인 관계 속에서 경쟁구도를 취하고 있다. 즉, 기존의 폐쇄적인 수직적 구도를 벗어나 개방형 ICT생태계 내에서 사업자간의 경쟁과 협력관계를 맺고 있다. 이처럼 ICT 생태계는 서로 다른 역할을 수행하는 다수의 플레이어들로 구성되어있으며, 자원 배분을 위해 경쟁하는 것과 동시에 비옥한 비즈니스 환경을 조성하기 위해 서로 협력하며 공진화한다(Den Hartigh et al. 2006). 이와 같은 상황에서 급속한 기술의 발전은 이들 간의 경쟁을 심화시키고 생태계 참여자들의 관계를 더욱 복잡하게 연결하고 있다.

현재 세계 스마트 플랫폼 시장은 크게 구글(Google)을 중심으로 이루어진 안드로이드 진영과 독자 노선으로 가고 있는 애플(Apple)의 iOS 진영으로 그룹이 나뉘진 상태이다. 이와 같은 상황이 도래한 가장 큰 이유는 대부분의 사용자들이 OS

* 이 논문은 석사학위 논문을 기반으로 작성된 연구임

** 1저자, 중앙대학교, swoon1233@naver.com

*** 교신저자, 중앙대학교, cparkdba@cau.ac.kr

투고일: 2015-11-10 · 수정일: 2015-12-16 · 게재확정일: 2015-12-22

의 근본적인 성능 보다 기존에 구매했거나 익숙한 앱을 사용할 수 있어야 한다는 접근성을 중요시하기 때문이다. 또한 동일한 사용자 경험에 의거해 별다른 학습 없이 사용가능해야 한다는 보편성에 높은 가치를 두는 것도 그 이유이다(KOCCA, 2015).

한편, 국내 모바일 시장은 디바이스 판매와 통신 산업 이외에 카카오톡은 강력한 서비스 사업자가 등장하였고, 모바일 매출 성장에 따른 광고시장의 확대와 스마트폰 제조사의 경쟁이 심화된 상황이다. 경쟁이 심화된 상황 속에서, 플랫폼 리더는 생태계에서 독점력을 가지며 생태계의 규칙을 좌지우지 하여 자신들의 생태계에서 창출된 가치의 대부분을 가져가는 ‘홀드업(Hold-up)’현상을 이끌었다. 그러나 플랫폼에서 주도권을 잃은 기업들은 플랫폼 리더에 따라가는 락인(Lock-in) 상태에 놓이게 되었다(Kim and Park, 2013). 따라서 플랫폼 리더십을 장악하는 것이 중요하며, 특히 기존의 폐쇄적인 수직적 구조를 벗어나 사업자간의 경쟁과 협력관계를 맺고 있는 개방형 ICT 생태계 상에서는 플랫폼 리더십이 더욱 중요해지고 있다. 그러나 플랫폼 리더의 지위는 영원할 수 없으며, 기술의 발전과 경쟁으로 리더의 우월적 지위를 다른 기업에 빼앗길 수 있고, 새로운 플랫폼 리더를 중심으로 한 새로운 생태계가 형성될 수도 있다(Kim and Park, 2013). 그러므로 기업은 끊임없이 새로운 비즈니스를 발굴하여 성장하고 확장하여 지속적인 수익을 확보해야 시장에서 살아남을 수 있다(Kim, 2006). 기업이 성장을 멈추거나 도태되면 기업의 가치는 하락하게 된다. 따라서 특화된 영역의 성장률이 낮아졌다면 그것은 특별한 서비스나 환경이 변화하지 않는 한 시장이 포화 상태에 이르렀음을 의미하며, 기업은 추가 수익 창출을 위한 다른 영역을 찾아 나서지 않을 수 없게 된다(Choi and Cho, 2012).

이와 같은 배경으로 ICT 생태계하에서 스마트 플랫폼 생태계에 참여한 기업들은 생태계 내의 다양성을 기반으로 한 시너지 창출을 통해 신(新)성장 동력을 발굴하여 추진하고 있다. 생태계 내에서 기업이 지속적 혁신을 통한 차별성을 유지하지 못한다면 그 기업은 결국 도태될 수밖에 없기 때문이다(Iansiti & Levien, 2004). 이처럼 스마트폰, 태블릿PC로 대표되는 모바일 생태계는 극심한 경기침체 속에서도 지속적으로 성장하며 스마트 플랫폼과 단말기의 성능 또한 발전시켜 리포지셔닝(Hambrick & Schecter, 1983)을 하게 된다. 즉, 트렌드에 맞는 전략적 포지셔닝을 바탕으로 모바일 산업이 지속적으로 발전하고 있으며, 스마트 플랫폼 생태계에 참여하고 있는 많은 사업자들은 자신들이 보유한 핵심역량을 토대로 사업을 확장해 나가고 있는 실정이다.

최근 앱세서리(accessory)제품의 등장과, 여러 기업들의 앱세서리 사업 진출사례도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다. 스마트폰 운영체제(OS) 분야에서 애플과 구글이 누리는 주도권은 점점 더 빼앗기 어려워지고 있는 상황이다. 하지만 새롭게 주목받고 있는 앱세서리 시장에서는 그 누구도 뒤쳐지길 원치 않을 것이며, 주도권을 잡기위해 노력할 것이다. 현재 웨

어러블 디바이스 제품으로 주목받고 있는 앱세서리 시장은 다음과 같은 이유에서 본 연구의 주제인 ICT 생태계에서의 스마트 플랫폼 주도권 경쟁을 분석하는데 적합하다고 판단되었다.

첫째, 앱세서리는 기술의 발전을 통해서 기존에 없었던 새로운 제품과 서비스를 제공하는 사업이다. 기존의 스마트폰의 보완재는 액정필름, 커버케이스, 이어폰 등의 단순한 액세서리가 대부분이었다. 그러나 현재는 앱세서리 제품이 별도로 생산되고 그에 맞는 애플리케이션 시장이 생겨났고, 그 시장 규모와 사용자의 이용도가 증가하고 있다. 따라서 앱세서리 사업영역은 스마트 플랫폼 안에서 새로운 사업영역으로 자리 잡고 있다. 이는 기존의 사업에서 새로운 사업으로의 진출을 의미하며, 기업들의 주도권 경쟁이 활발히 이루어지고 있는 상황이다.

둘째, 앱세서리는 비교적 최근에 주목받기 시작한 새로운 제품이며, 스마트폰 디바이스와 연동하여 사용하는 제품이다. 그러므로 기존의 단말기 제조업체, 액세서리 등의 보완재 제조업체 또는 콘텐츠 사업자 등 플랫폼 내의 다양한 참여 기업들의 관심의 대상이 되고 있다. 따라서 많은 기업들이 앱세서리 사업에 관심을 갖고 자사의 핵심역량을 바탕으로 진출을 고려하고 있는 상황이며, 그 사이에서 기업들의 주도권 경쟁이 발생하고 있다.

마지막으로 앱세서리 시장은 어느날 갑자기 생겨난 영역이 아니라 기존의 스마트폰 주변기기인 액세서리(Accessory)를 바탕으로 기술과 영역이 확장된 것이다. 즉, 스마트폰의 애플리케이션과 연동이 되어 새로운 UX (User experience)를 창출할 수 있는 앱세서리, 그리고 현재 소비자들의 가장 큰 주목을 받고 있는 웨어러블 디바이스(wearable device)까지가 그것이다. 따라서 앱세서리는 기존의 스마트 디바이스와의 연동을 통해서 그 기능이 실현되기 때문에 스마트 디바이스와 관련이 깊은 사업이라고 할 수 있다. 그러므로 기존에 스마트 디바이스 영역에서 사업을 영위하던 많은 기업들이 앱세서리 사업으로 진출을 하고 있는 상황을 포착하였고, 그 안에서의 주도권 경쟁에 대해서 분석하는데 적합하다고 판단되었기 때문에 본 사례연구의 분석대상으로 선정하였다.

현재까지 플랫폼 관련 연구는 다양한 분야에서 많이 진행되어 왔다. 특히 구글, 애플과 같이 OS를 중심으로 애플리케이션과 콘텐츠를 제공하면서 플랫폼에 참여하거나, 디바이스에 강점을 갖고 플랫폼에 참여하고 있는 삼성과 같은 글로벌 기업의 전략 위주로 많이 진행되었다. 그러나 기술의 발전으로 새로운 영역의 제품이 출시되었고, 그에 따라 ICT생태계의 환경이 변화하고 있는 상황이다. 그러나 새로운 환경에 적응해 나가고 있는 기업들의 전략에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구는 최근 ICT생태계에서 새로운 이슈로 대두되고 있는 앱세서리 사업을 중심으로 각 기업들이 어떤 방식과 역량으로 앱세서리 사업에 참여하고 있는지를 알아보고자 한다. 또한 이를 통한 플랫폼 내에서의 주도권 경쟁전략을 분석해보고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 ICT 생태계(Ecosystem)

Tansley의 자연 생태계 이론을 비즈니스에 처음 도입한 사람은 제임스 무어(James Moore)이다. Moore(1996)는 비즈니스 생태계를 '상호작용하는 조직이나 개인에 기반을 둔 경제 공동체'라고 정의하였으며, 그 구성원들은 가치 사슬을 통해서 상호 공존하고 진화한다고 설명하였다. 그리고 그 결과 비즈니스 생태계는 생성, 확장, 지배, 자기혁신 과정을 통하여 진화한다. 여러 요소들이 상호 연결되어 있는 복잡한 시스템적인 현상과, 고도의 네트워크 사회에서 첨단기술이 점차 고도화되고 융합화 되어가고 있는 상황에 대해 기존의 가치사슬만으로는 단편적인 해석만 가능하기 때문에 구성원 간의 상호작용에 기반을 둔 생태계 이론이 중요한 솔루션으로 자리를 잡게 되었다고 이해할 수 있다. 특히 최근 ICT산업을 이해하는데 비즈니스 생태계 이론이 널리 사용되고 있다.

현재 ICT 생태계는 시장에 참여하는 콘텐츠(contents), 플랫폼(platform), 네트워크(network), 단말기(device)가 활성화되어 자유롭게 소비되어 각 계층의 플레이어 상호 간의 의존성이 긴밀해진 환경이다(Kim and Kang, 2013). 이와 같이 최근 통신시장을 둘러싼 환경변화 중 가장 큰 특징은 개방적인 인터넷이 가장 중요한 플랫폼으로 성장한 것이다. C-P-N-D¹⁾가 상호작용하는 생태계가 형성되어 단말기, OS, App Store 혹은 검색엔진 등 생태계를 구성하는 중요 요소에서, 경쟁력을 확보한 사업자를 중심으로 독자적인 생태계가 형성되고 있다. 따라서 기존에 통신시장 가치사슬의 중심에 있던 네트워크 사업자의 주도권이 플랫폼 사업자로 넘어가고 있는 상황이다. 이러한 C-P-N-D간에 주도권을 잡기 위한 경쟁이 벌어지고 있고, 사업자들 사이의 경계가 모호해지고 있다(Song, 2010).

2.2 스마트 플랫폼

2.2.1 플랫폼의 특징 및 스마트 플랫폼

비즈니스에서의 플랫폼이란 둘 이상의 서로 다른 집단이 만나 거래를 할 수 있게 해주는 장(場)을 의미하는 마켓플랫폼을 말한다(Eisenmann et al. 2006). 즉, 플랫폼은 서비스 제공업체와 최종 소비자 간의 매개적 역할을 한다고 할 수 있다. 경제학의 시각에서 보는 플랫폼의 의미는 시장에서 중개기관 역할을 하는 경제주체들의 중개수단으로 정의한다(Son et al., 2008).

본 논문에서 주목하는 스마트 플랫폼에 대한 학자들의 정의를 살펴보면 Hwang(2012)은 하드웨어와 소프트웨어 플랫폼이 융합하여 구성된 모든 기기를 스마트 플랫폼으로 정의했다. 또한 스마트 플랫폼은 스마트한 사회를 가능하게 하는 기술과 서비스의 제공과 사용을 위해 필요한 표준화된 형태의 기

술기반 구조이다(Yun et al., 2011). 이와 같은 스마트 플랫폼의 역할은 지능성, 융합성, 실시간성, 쌍방향성이 보장되는 스마트 기술과 서비스를 가능하게 하는 것이다(Yun et al., 2011).

플랫폼의 특징을 살펴보면 첫째, 플랫폼에 참여하는 참여자의 수가 많을수록 네트워크 효과로 인해 플랫폼 내의 고객이 받는 효용이 늘어나게 된다. 여기서 네트워크 효과(network effect)의 의미는 어느 특정 제품이나 서비스에 대한 니즈가 다른 그룹의 소비자에게 영향을 주는 효과를 의미한다(Hwang, 2009). Katz & Shapiro(1985)는 네트워크 외부성을 직접적 네트워크 외부성(direct network externality)과 간접적 네트워크 외부성(indirect network externality)으로 구분하고 있다. 직접적 네트워크 외부성은 소비의 외부효과가 해당 재화에 대한 소비 자체에서 비롯되는 것을 의미하며 간접적 네트워크 외부성은 서로 보완성이 있는 서로 다른 재화들 간에 나타나는 네트워크 외부성을 의미한다(Ku, 2010). 둘째, 고객의 참여를 높이기 위해서는 앱과 같은 보완재가 많아야 한다. 셋째, 이러한 보완재들이 서로 연결되어 있으면 고객들은 쉽게 보완재들의 이용패턴을 바꿔가면서 목적에 따라 보완재를 선택할 수 있다. 넷째, 서로 연결된 수많은 앱을 손쉽게 이용할 수 있는 플랫폼에 들어온 고객들은 락인 되고 전환비용 등의 이유로 쉽게 다른 서비스로 이동하기 어렵다. 즉, 고객들은 플랫폼 안에서 연결된 보완재들을 이용하고 트래픽이 늘어나면서 고객증가와 보완재 이용률이 상호간에 시너지를 내면서 상승되는 승수 효과(power effect)가 나면서 결국 1등이 모든 것을 독식하는 승자독식(winner-take-all)도 가능하다(Kim, 2008; Lim et al., 2012).

이와 같은 특징으로 미루어 볼 때, 플랫폼 사업자가 충분한 외부 참여자(사업자)를 확보하지 못한다면 플랫폼 생태계 구축에 실패하게 되고 플랫폼 경쟁에서 주도권을 잃고 도태될 수 있다. 따라서 플랫폼의 가치는 그 자체의 완성도보다는 플랫폼에 참여한 모든 기업이 만든 가치의 총합에 비례해서 평가받는다는 생태계적 경쟁의 특성을 잘 이해해야 성장할 수 있다.

2.2.2 스마트 플랫폼 유형

플랫폼이 생태계 내에서 어떠한 역할을 하는가에 따라 스마트 플랫폼 시장을 유형별로 분류할 수 있다. 기존 연구자들은 플랫폼의 유형을 제품 플랫폼, 고객 플랫폼, 거래 플랫폼 이 3가지로 분류하였다. 그러나 본 연구에서는 플랫폼의 유형을 좀 더 세분화하여 6가지 유형으로 분류한 Hwang(2012), Son(2014)의 연구를 토대로 연구를 진행하고자 한다.

먼저 제품 플랫폼이란 하드웨어 및 장치, 하드웨어와 소프트웨어의 결합을 통해서 만들어진 제품으로 다양한 디바이스 및 상품과의 결합을 통해서 새로운 기능과 서비스의 창출을 가능하게 하는 플랫폼을 의미한다. 이는 정형화된 하드웨어의

1) 통신서비스를 중심으로 한 CPND의 단 방향 가치사슬은 개방, 상생, 공진화(coevolution)를 특징으로 하는 생태계로 진화하고 있다. 인터넷의 개방성을 바탕으로 ICT생태계의 형성과 경쟁이 진행 중이다(나성현, 변정욱, 2012).

기능을 보완하여 새로운 서비스를 제공해주거나, 제품 플랫폼을 통해서 새로운 기능이나 제품을 손쉽게 개발할 수 있는 환경을 제공한다. 기술 플랫폼은 다양한 제품개발을 활성화하기 위해 개발자가 사용하는 운영체제 및 환경을 제공하는 플랫폼이다. 대표적인 예로 Android, iOS 등 과 같은 모바일 운영체제인 OS플랫폼, 웹 플랫폼, 클라우드 플랫폼 등이 여기에 속한다. 유통 플랫폼은 다양한 디지털 콘텐츠가 정보 제공자에게서 소비자로 가는 과정을 도와주는 플랫폼이며, 대표적으로 eBay나 Amazon.com과 같이 e-Commerce를 기반으로 하는 플랫폼과 앱 마켓(App Market)플랫폼 등이 이에 속한다. 서비스 플랫폼은 자체 운영체제 없이 독자적인 서드파티(third party)를 이끌며 생태계를 구축하는 플랫폼을 의미하며, SNS, 메신저, 검색, 결제·광고 등이 이에 속한다. 광고 플랫폼은 광고 소비자와 광고주, 플랫폼 제공사로 이루어진 양면시장 모델을 기반으로 한 마케팅 플랫폼을 의미한다. 마지막으로 결제 플랫폼은 IT를 기반으로 금융서비스를 통해 다양한 결제 수단을 제공하는 모바일결제, 전자결제, 스마트카드, 포인트 등으로 대표되는 플랫폼이다. 이와 같이 다양한 분야에서 플랫폼이 존재하며 그 정의와 특징에 따라 여러 유형으로 분류할 수 있다.

본 연구에서는 앱세서리를 중심으로 연구를 진행하고 있다. 앱세서리는 스마트 디바이스와 연동하여 새로운 기능과 경험을 제공하는 디바이스다. 즉, 블루투스나 NFC등의 기능을 통한 디바이스간(M2M) 통신을 바탕으로 새로운 서비스의 창출과 기능을 수행하는 것이다(Jang, 2015). 이러한 정의를 바탕으로 앱세서리는 제품 플랫폼에 속한다고 볼 수 있다. 또한 제품 플랫폼은 가치사슬 상의 이해관계자들을 연결시키고, 이를 기반으로 산업 내의 생태계를 조성하는 기반을 제공하는 역할을 한다. 이와 같은 이유로 본 논문에서는 ICT생태계 내의 많은 플랫폼 유형들 중 제품 플랫폼에 초점을 맞춰 사례 연구를 진행하고자 한다.

2.2.3 플랫폼 리더십

기술이 발전 할수록 고객의 니즈는 다양해지고 기업들 간의 경쟁은 심화되고 있다. 따라서 한 기업이 독자적으로 이러한 변화에 대응하기에는 한계가 있다. 그러므로 공동의 대응을 위한 플랫폼의 역할이 중요해지기 시작했고, IT와 하이테크 산업에서는 그 중요성이 더욱 부각되고 있다(Choi et al., 2011). 이와 같이 비즈니스 생태계 내에 있는 기업들은 변화에 대응하기 위해서 서로 협력하고 있다. 그러나 그와 동시에 플랫폼 내에서의 주도권 경쟁도 치열하게 이루어지고 있다.

Cusumano & Gawer(2002)는 경쟁에서 승리하기 위해서는 최고의 비즈니스 생태계 기반을 마련할 수 있는 플랫폼 전략을 보유해야 한다고 주장했으며 그에 따라 플랫폼 리더십을 강화하는 요인 4가지를 제시했다. 첫째, 기업의 사업 범주(Scope of the firm)를 결정하는 것이다. 이는 기업이 내부적으로 할 일들과 외부의 이해관계자들이 해야 할 일들을 조절하는 것을 의미한다. 즉, 기업의 자체적인 핵심기술을 갖고 있는 부

분과 아웃소싱 할 분야를 명확하게 해야 한다. 둘째, 차별화된 제품기술(Product technology)을 보유해야 한다. 이는 플랫폼을 만들고 다양한 보완자산을 지원할 수 있는 역량을 갖추고 있어야 한다는 의미이다. 뿐만 아니라 시스템의 기능 및 인터페이스 등에 대한 정보가 외부의 경쟁자나 협력자에게 얼마나 공개되고 허용되는지를 결정해야 한다. 셋째, 외부의 보완재 개발 업체들과의 관계(Relationship with external complementors)이다. 다양한 외부 기업들과의 관계에서 협력과 경쟁을 어떻게 할 것인지 결정해야 하며, 그들과의 관계에서 잠재적 이해관계의 갈등을 잘 조절하는 것이 필요하다. 마지막 요소는 내부조직(Internal organization)이다. 좋은 내부 조직은 기업의 내·외부의 이해관계자들 간의 갈등을 효과적으로 조정하며, 위의 3가지 핵심요소를 효율적으로 지원할 수 있도록 하는데 중요한 역할을 한다. 이와 같은 요인들을 바탕으로 기업들의 주도권 경쟁 전략을 이해할 수 있다.

2.3 핵심역량과 경쟁우위

핵심역량(Core Competence)이란 경쟁사와 차별되며, 단위 사업별 성공의 핵심으로 작용하는 경쟁우위의 원천이다(Prahalad & Hamel, 1990). 핵심역량은 고객의 가치를 높이거나 그 가치의 전달 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 능력을 나타내며, 이러한 능력은 기업이 새로운 사업으로 진출할 수 있는 능력이 된다(Prahalad & Hamel, 1990).

핵심역량은 빠르게 변화하는 기업 환경에 대응하기 위해서 조직 내·외의 자원을 통합하고, 변화하는 환경에 적응하는 과정에서 중요한 의미를 가진다. 따라서 기업은 핵심역량이 없이는 경쟁적 우위를 유지할 수 없다(Torkkeli & Tuominen, 2002). 그러므로 기업은 자사의 핵심역량을 정확하게 인지하고, 기존의 차별화된 역량에 새로운 경영능력, 기술, 제품, 서비스 등과 연계하여 사업의 부문을 다각화할 필요가 있다(Lee et al., 2014). 이를 바탕으로 기업은 새로운 기회로 연결시켜 줄 핵심역량을 사전에 개발하여 경쟁전략화 해야 한다(Kim, 2013).

기업들은 자사의 핵심역량을 바탕으로 기존의 사업 분야에서 새로운 사업으로의 진출에 대한 결정을 고민한다. 본 논문에서 알아보고자 하는 기업들의 앱세서리(Appcessory) 사업으로의 진출사례에 있어서도 각 기업의 핵심역량은 그 결정에 중요한 요인이 된다. 이와 같은 관점에서 본 사례연구의 대상 기업으로 선정된 두 기업의 핵심전략을 살펴보면, 삼성전자는 글로벌 수준의 뛰어난 제조기술을 보유하여 하드웨어 제조부분에서 리더십을 보유하고 있다. 반면 SK텔레콤은 국내 시장 점유율 1위의 통신사로서 통신망과 통신기술을 보유하고 있다. 이러한 기반과 기술은 SK텔레콤의 핵심역량으로 볼 수 있다. 뿐만 아니라 SK텔레콤은 T-map, T-store 등의 플랫폼 사업을 영위하며 그에 따른 경험을 보유하고 있다. 이와 같이 두 기업은 각각 고유의 핵심역량을 보유하고 있으며, 이는 앱세서리 사업 진출에 있어 긍정적인 영향을 미치고 있다.

2.4 앱세서리(Appcessory)

2.4.1 앱세서리 정의 및 배경

앱세서리(Appcessory)란 앱(Application : APP)과 액세서리(Accessory; 주변기기)를 결합시킨 단어이다. 액세서리의 형태의 앱세서리 디바이스가 스마트 디바이스와 연동이 되어 본래 단말기에 없던 새로운 기능을 제공하는 제품(Yu, 2012)으로, 이를 통해 새로운 사용자 경험을 만들어 내는 개념이다. 즉, 앱세서리는 스마트 디바이스의 앱 만으로 부족한 전문적인 기능과 성능을 추가적으로 제공하는 보조 도구이다. 또한 앱과 하드웨어가 결합하여 새로운 형태의 사용자 경험을 창출하며, 2012년부터 높은 성장률을 보이고 있는 시장이다. 특히, 블루투스, NFC²⁾ 등 무선 통신 기술의 발달에 따라 최근 앱세서리 시장이 확장되고 있는 추세이다(Kim, 2014). 결론적으로, 넓은 의미에서 앱세서리는 스마트 단말기 본체를 제외한 부가적인 모든 장치를 의미한다(Heo, 2013).

과거에는 주변기이라 하면 단순히 휴대폰 케이스나 보호필름, 보조 배터리, 거치대 등 단순한 액세서리 위주였지만 현재는 그 영역이 웨어러블 디바이스, 스마트 측정장치, 사물인터넷 기기 등으로 범위가 넓어졌다. 현재 앱세서리 시장에 출시되어 있는 앱세서리 제품은 비즈니스, 육아, 게임, 의료, 건강, 음악, 미술 등 그 종류가 다양하다(Heo, 2013). 특히 컴퓨터 및 커뮤니케이션 관련 주변기기에서 개발이 활발히 이루어지고 있으며, 최근 업계에서 화두로 떠오르고 있는 것은 헬스케어와 관련된 앱세서리 제품들이다. 또한 미국의 경제전문지 포브스에서는 올해를 ‘디지털 헬스케어’의 해가 될 것이라고 전망한 바 있으며, 실제로 CES 3)2013에서는 220여개의 헬스케어 관련 스마트폰 앱세서리가 전시되어 많은 사람들의 주목을 받았다.

이와 같은 앱세서리가 현재 플랫폼 참여자들의 주목을 받는 이유는 크게 3가지로 요약할 수 있다. 첫째, 하드웨어의 발전을 통해 음성 인식 등과 같은 입력 방식과 플렉서블(flexible) 디스플레이와 같은 기술의 발달로 휴대성과 사용 편의성이 높아졌다. 둘째, 네트워크의 고도화로 인한 네트워크 통신의 발달로 컴퓨터 기능을 가진 모든 사물이 연결되는 M2M 시장이 성숙기에 이르렀기 때문이다(Jeon, et al, 2015). 마지막으로, 웨어러블 형태의 앱세서리는 사용자에게 가장 밀착한 기기로, 기존 제품들이 제공하지 못한 새로운 서비스를 제공할 수 있으며 이용자의 접근성을 향상시키기 때문이다. 즉, 앱세서리가 주목받는 배경을 정리하면 한국이 최고의 단말기 제조국으로 부상하면서, 그에 파생되는 여러 시장이 생겼기 때문이며, 그 중 가장 급속도로 성장하고 있는 시장이 스마트 디바이스 앱세서리 시장이다. 앱세서리 제품이 대중화된 것은 비교적 최근이며 그 성장세가 가속화되고 있어 앞으로 잠재력이 큰 시장으로 평가된다.

스마트폰, 태블릿PC, 스마트 TV로 대표되는 스마트 디바이스 관련 비즈니스는 과거와 달리 더 이상 단순 디바이스의 판매에만 국한되어 있지 않고, 디바이스를 중심으로 한 앱스토어(App store)를 비롯하여 개발자들을 앱스토어로 유인하기 위한 다양한 기술과 정책들이 제시되고 있다. 이렇듯 콘텐츠의 생산, 유통, 소비의 전 과정에 이르는 생태계(ecosystem)를 구축하여 사용자, 개발자, 제조사, 이동통신사들을 하나의 율타리에 묶어 두고 선 순환적 비즈니스를 통해 수익률을 높이는 것이 중요해지고 있다(Jung and Lim, 2011). 다양한 스마트 디바이스들이 출시되어 넓은 소비자층을 보유한 상황에서, 이러한 스마트 디바이스의 기능을 더욱 극대화시키고 새로운 기능을 사용할 수 있게 도와주는 앱세서리가 등장한 것이다.

2.4.2 앱세서리 특징 및 종류

스마트 폰에 저장되는 개인 정보와 앱 설치 및 사용에 따라, 스마트 폰은 사용자 자신을 나타내는 하나의 표현 도구이자 개인용 디바이스(personal device)가 되었다. 소비자들은 스마트폰에 대해서 그 자체의 성능과 기능, 화면 크기 등으로 판단하는 경우가 대부분이다. 그러나 사실 스마트폰의 핵심은 다양한 앱을 활용하는 것에 있다. 스마트폰에는 방향, 위치, 가속도, 밝기, 온도 등 여러 가지 센서가 내장되어 있어 이를 활용한 앱들이 지금까지 스마트폰 시장을 이끌어왔다.

그러나 앱세서리는 앱이 제공하는 기능 그 이상을 제공하며, 앱이 제공하지 못한 새로운 기능을 유저들에게 제공하여 주목받고 있다. 스마트 폰 디바이스의 기능 및 앱에 대한 사용자만의 특정 패턴이 생김에 따라, 관련 기능을 더욱 극대화시키거나 편리하게 사용할 수 있도록 하는 수요가 발생한 것이다. 예를 들어, 카메라에 대한 관심이 높거나, 사진 찍기를 좋아하는 사람이라면 사진관련 앱에 대한 관심이 높을 것이다. 또한 스마트 폰에 내장된 카메라가 디지털 카메라처럼 고성능이기를 바라거나 카메라 기능을 더욱 극대화 하여 사용하고 싶은 욕구가 생길 것이다. 그러나 스마트 폰 그 자체로서 하드웨어의 한계가 있기 때문에, 이를 보완해 줄 수 있는 기기들을 연결함으로써 더욱 세분화되고 전문화되고 있는 소비자의 욕구를 충족시켜 줄 필요성이 생겼다. 이는 기존의 서비스 및 제품을 제공하는 기업의 입장에서 새로운 시장으로 다가오게 되었으며, 앱세서리 시장이 생겨나게 된 배경이다. 이와 같이 앱세서리와 연결된 스마트폰은 기존의 기능 보다 훨씬 더 다양하고 새로운 기능을 발휘할 수 있게 되었다.

초기 생태계 생성 단계의 앱세서리는 유저들이 쉽게 접할 수 있는 엔터테인먼트중심의 장난감, 게임, 음악 관련 분야에서 시작되었다. 그러나 최근 스마트폰의 발전과 성능 향상으로 세밀하고 정교한 작업이 가능해져 생체 데이터 분석 기술을 활용한 헬스케어(health care) 관련 앱세서리들이 많이 출시

2) NFC(NearFieldCommunication)기술은 근거리 무선 통신기술 중에 하나로 10cm 이내의 거리에서 기기간 무선통신을 통해 다양한 서비스를 제공할 수 있는 기술로, 기존의 RFID(Radio Frequency Identification)기술에서 파생된 것으로 주파수는 13.56MHz대역을 사용한다. (출처: ISO/IEC, "Near Field Communication Interface and Protocol(NFCIP-1)",ISO/IEC 18092,2004.)

3) 국제 소비자 가전 전시회(Consumer Electronics Show, CES), 미국 라스베이거스에서 해마다 열리는 세계 최대의 전자제품 전시회이다. (출처: Wikipedia)

되었다. 뿐만 아니라 보안과 안전이 필수인 자동차관련 앱세서리, 콘텐츠의 품질과 정확한 사용자 인터페이스(User Interface)의 이해가 필요한 교육관련 앱세서리 등 일상생활의 모든 분야에 확산되고 있는 추세이다.

2.4.3 앱세서리 시장규모

앱세서리는 앱과 하드웨어의 결합을 통해 기존의 스마트 디바이스가 제공하지 못하는 기능을 보완해 준다. 또한 서비스 인터페이스를 확장하는 역할을 한다는 점에서 단순히 스마트 디바이스를 보조하는 역할에 머물렀던 기존 액세서리와 차이가 있다. 따라서 ICT생태계의 주요 플레이어이면서 스마트 플랫폼의 대표적인 참여자인 제조사들과 이동통신사들도 최근에는 고부가가치를 창출할 수 있는 앱세서리 개발에 관심을 보이고 있다.

“앱세서리 사업은 현재 도입기로 볼 수 있으며, 커뮤니케이션 기술(블루투스, NFC 등)마다 장단점이 존재하고 활용성이 뛰어나게끔 아우르기 힘들다. 따라서 현재까지 기술적 한계가 존재하며, 높은 소비자들의 니즈를 충족시키면서 앱세서리 제품에 탑재 가능한 기능은 한정적이다. 그러므로 소비자들의 이상(理想)이 충족되는 앱세서리가 출시되기까지는 시간이 소요될 것으로 생각된다. 그러나 관련 기술은 지속적으로 개발·보완되고 있기 때문에 앞으로의 앱세서리의 발전이 기대된다.”

- SK텔레콤 앱세서리 사업부분 관계자 A (2015.05.26. 인터뷰)

앱세서리 시장은 모바일 업계의 새로운 니치마켓(niche market)으로 주목받고 있다. 많은 시장조사기관들이 향후 앱세서리 시장 규모가 성장할 것으로 전망하고 있으며, 이미 다수의 제조사들이 고부가가치를 창출할 수 있는 앱세서리 개발에 관심을 보이며 제품들을 내놓고 있다. 스마트폰 앱세서리 시장규모는 매년 증가하고 있으며 스마트폰 성장률이 감소하는 상황 속에서도 웨어러블형 앱세서리의 시장규모는 빠른 속도로 증가하고 있는 추세이다. 이와 같이 앱세서리 시장은 니치마켓(niche market)에서 매스마켓(mass market)으로 성장할 가능성이 높다고 볼 수 있다.

III. 사례연구

본 연구는 앱세서리 시장에 진출한 국내 기업의 사례를 분석함으로써 앱세서리 시장 상황과 앱세서리 사업이 가지는 가능성과 의미, 기업들의 앱세서리 사업 진출 배경 그리고 주도권 경쟁 상황을 알아보고자 하는 것에 목적이 있다. Yin(2005)은 현실에서 일어나고 있는 사건에 대하여 연구자가 통제를 가하지 않으며, ‘어떻게’ 또는 ‘왜’의 문제가 제기될 때 사례연구방법을 선택하는 것이 바람직하다고 설명하였다. 본 연구는 기업들의 앱세서리 시장진출에 있어 왜 앱세서리 시장으로 진출하는지에 대한 배경과 그 진출 전략 그리고 그 안에서의 경쟁은 어떻게 이루어지고 있는지를 알아보고자 하며 그에 따라 사례연구방법을 선택하였다.

본 연구의 사례대상으로는 삼성전자와 SK텔레콤 두 기업을 선정하였다. 두 기업은 ICT 생태계의 4가지 주요 플레이어 그룹 중, 네트워크요소사업자(networked elements)와 네트워크 운영사업자(network operating)에 해당하며, 각각의 해당 분야에서 주도적인 기업의 위치를 점하고 있는 선진기업이다. 두 기업은 디바이스 제조기술역량과 통신기술과 통신망 구축 등의 역량을 각각 보유하고 있으며, 최근 적극적으로 앱세서리 제품을 출시하면서 본격적으로 앱세서리 사업으로 진출하고 있다. 이와 같은 이유로 본 연구의 대상으로 적합하다고 판단하여 선정하였다.

사례 분석을 위해 수집된 주요 자료는 학위논문을 비롯한 학술지 게재 논문, 각종 보고서, 공시자료 등 이다. 기타 문서로는 각종 내·외부 보고서와 신문기사, 기업 관계자들의 인터뷰기사, 인터넷을 비롯한 대중 매체나 뉴스기사, 관련 서적 등을 수집·참고하였으며, 실제로 앱세서리 관련 부서에 종사하는 관계자와의 인터뷰를 통해 진행하였다. 이를 기반으로 본 논문은 스마트 플랫폼 시장 상황을 플랫폼 이론을 통해 기존문헌과 기존연구에 기초하여 살펴보고자 한다. 또한 이론적 고찰을 바탕으로 실제 사례분석을 통해 기존 사업을 바탕으로 새로운 사업으로의 진출을 통한 스마트 플랫폼 생태계에서의 주도권 경쟁을 분석해보고자 한다.

3.1 삼성전자

3.1.1 삼성전자의 개요 및 핵심역량

삼성 1938년 '삼성상회'의 설립을 시작으로 1969년 삼성전자를 창립하면서 전자산업에 진출하였다. 2014년 기준 인터브랜드社 선정 세계브랜드 가치 상위 100개社중 7위를 차지하였으며 오늘날 삼성은 대한민국을 대표하는 기업으로써 세계 TOP5 브랜드 기업으로 선정된 바 있다(Samsung, 2015). 현재는 전자, 중공업·건설, 화학, 금융, 서비스 산업을 통해 90개국, 600여개 세계 속 거점에서 국가 경제에 기여하고 있다.

2013년 기준 D램과 낸드플래시 부문에서도 세계 1위의 시장점유율을 보유하고 있으며, 32.3%의 시장점유율로 세계 스마트폰 시장점유율 1위를 달성하였다. 이처럼 삼성전자는 많은 부문에서 세계적인 수준을 자랑하고 있지만 그 중에서도 특히 갤럭시(GALAXY) 시리즈로 대표되는 스마트폰은 풍부한 제품 라인업과 성능으로 세계시장에서 큰 인기를 끌고 있다. 또한, 위에 제시된 시장점유율을 볼 때 삼성의 스마트폰은 글로벌 이동통신 업계에서 선두 지위를 차지하고 있음을 알 수 있다. 스마트폰 시장에서 디바이스 측면의 주도권을 보유한 삼성전자는 변화하는 ICT환경에 발맞추어 다양한 사업으로의 확장을 꾀하고 있다. 그 중 하나가 앱세서리 사업이다. 현재 삼성전자는 갤럭시 기어2, 기어S, 기어VR 등의 웨어러블형 앱세서리 제품을 적극적으로 출시하고 있다.

Kim(2013)은 삼성전자 스마트폰 사업의 핵심역량을 제품기반 플랫폼과 제품기반 플랫폼을 통한 생태계 구축전략이라고 분석했다. 제품기반 플랫폼은 스마트폰의 주요 부품을 중심으로 갤럭시 시리즈의 제품기반 플랫폼을 구축한 것이며, 스마

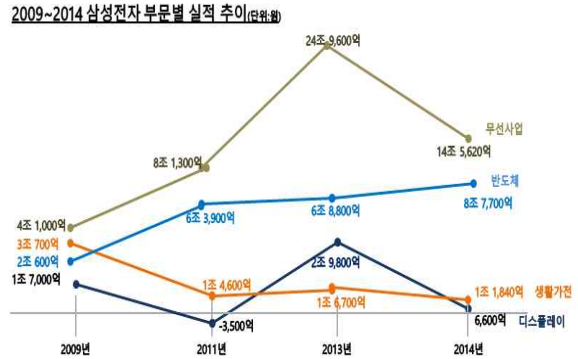
트폰 시장에 후발주자로 참가한 삼성전자가 사용한 후발자 우위(late-mover advantage) 전략⁴⁾을 생태계 구축전략이라고 보았다. 또한, 삼성전자는 2014년 기준 전 세계 스마트폰 시장에서 25%의 점유율을 차지하며 스마트폰 사업에서의 하드웨어 기술력과, 글로벌 공급망 관리(SCM)능력, 빠른 신제품 출시 주기, 다양한 제품 Line-up 보유 등의 역량을 갖고 있다. 이와 같은 역량을 기반으로 삼성전자는 세계적으로 뛰어난 제조기술을 보유한 하드웨어 강자로서의 플랫폼 리더십을 갖고 있다. 이러한 삼성전자의 핵심역량은 앱세서리 사업에서도 이점을 제공하고 있다. 따라서 본 연구에서는 삼성전자의 핵심역량을 제조기술 기반의 하드웨어 리더십으로 보고 연구를 진행하였다.

3.1.2 앱세서리 사업 진출 배경과 시장상황

현재 ICT생태계는 기술의 발전과 더불어 급속도로 변화하고 있다. 변화하는 환경 속에서 이전에 존재하지 않았던 다양한 제품들이 출시되고 있으며, 기업들은 새로운 제품 개발에 힘을 쏟고 있다. Cusumano & Gawer(2002)가 주장한 플랫폼 리더십 전략을 토대로 살펴보면 먼저, 앱세서리는 제품의 특성상 스마트 디바이스와의 연동을 통해 사용가능한 제품이다. 이를 통해 기존의 스마트 디바이스가 보유한 기능의 극대화와 새로운 기능 제공을 통해 소비자들의 만족을 이끌어내며, 기존의 스마트 디바이스 사업과 밀접한 관련을 가지는 제품이다. 또한 스마트 디바이스 시장에서 H/W부문의 제조 기술력을 보유한 삼성전자의 입장에서는 기술력을 보유하고 있기 때문에 앱세서리 제품 개발에 있어 부담감이 적을 것으로 보인다. 뿐만 아니라 삼성의 자체OS인 바다OS에 개발, 투자하면서도 타이젠(TIZEN)⁵⁾OS 개발에 참여하고, 채택하여 안드로이드에만 국한하지 않는 멀티 OS전략을 구사하는 등 다양한 외부 관계자들과 협력하고 있다. 즉, 삼성은 제조사로서 역량을 보유한 디바이스 제조부문은 내부적으로 진행한다. 그러나 상대적으로 역량이 부족한 OS부문은, 기업 내부의OS 대신 경쟁력 있는 외부의 OS를 탑재함으로써 사업의 범주를 조절하고 있음을 알 수 있다.

이와 같이 삼성전자는 변화하는 환경에서 트렌드를 반영한 신속한 제품 개발과 출시로 대응하고 있다. 또한 기존의 스마트폰 시장에서 보유하고 있던 H/W부문 리더십을 앱세서리 시장에서도 이어나가기 위해서 노력하고 있다. 따라서 삼성전자의 앱세서리 시장진출 배경에 대한 주된 이유를 새로운 시장에서의 플랫폼 주도권 선점을 위한 것이라고 볼 수 있다. 또한, 아래 <그림 1>에서 스마트폰, 태블릿PC, 웨어러블 디바이스, 카메라 관련 사업이 해당되는 무선사업부의 실적이 타 부문에 비해 월등히 높은 것을 알 수 있다. 이는 스마트폰,

태블릿PC 등의 스마트 디바이스 제품들이 삼성전자의 수익에 큰 부분을 차지하고 있다는 의미하며, 그만큼 중요한 사업임을 알 수 있다.



<그림 1> 삼성전자 사업 부문별 실적 추이
 자료: Samsung Electronic(2009; 2011; 2013; 2014)

글로벌 시장에서 삼성전자는 프리미엄 전략의 고가 제품군에서 판매망을 넓혀오는 애플과 경쟁하고, 중저가 시장에서는 샤오미, 화웨이 등 중국 현지 기업들이 삼성과 비슷한 성능의 스마트폰을 반값에 판매하면서 부정적인 상황에 직면했다. 이에 삼성전자는 재고를 줄이기 위해 마케팅에 많은 비용을 사용하였고, 이것이 전체 실적에 부정적 영향을 미치게 되었다 (Lee, 2014).

이와 같은 시장상황에 직면한 삼성전자는 다시 성장률을 회복하기 위하여 웨어러블 기기, 가상현실 기기, 차량용 IT기기 등을 내놓고 시장 주도권을 선점하기 위해 노력하고 있다. 따라서 최근 갤럭시 노트4와 갤럭시 노트 엣지(edge), 갤럭시 S6(edge 포함) 등의 새로운 스마트폰의 출시와 웨어러블형 앱세서리인 기어(Gear)S, 기어(Gear)2, 기어(Gear)네오, 기어서클(Gear Circle), 기어(Gear)VR 등의 제품도 적극적으로 출시하고 있다.

“스마트워치, 헤드업 디스플레이(헬멧형 가상현실 기기), 오토모티브(차량용 IT기기) 등 다양한 신제품을 2015년에 내놓을 것”, 중국, 인도 기업들이 쉽게 추격하지 못하도록 새로운 카테고리의 모바일기기로 수익성 방어에 나서겠다는 의미

- 삼성전자 관계자 A
 출처 : Cho, 2014. 11. 01

또한 삼성전자가 웨어러블형 앱세서리 사업에 집중하는 또 다른 이유는 수익성 측면 때문이다. 앞에서 언급했듯이 최근 전세계 스마트폰 산업은 중국과 베트남을 중심으로 생산되고 있는 중저가 스마트폰이 시장의 흐름을 이끌고 있는데, 이는

4) 후발자 우위 전략(late-mover advantage strategy) : 후발자 우위 전략의 이점 첫째, 무임승차 기회(free-rider effect)를 가짐. 둘째, 선발자에 비해 기술과 시장에서 있어서 불확실성이 상당수 제거됨. 셋째, 기술이나 소비자 요구의 변화가 후발자에게 경쟁우위를 가져다 줌. 넷째, 후발자는 선발자의 실수로부터 학습을 할 수 있다. (Lieberman & Montgomery, 1988)

5) 타이젠(Tizen)은 휴대 전화를 비롯한 휴대용 장치를 주로 하며, TV, 냉장고와 같은 모든 전자기기에 포함을 목적으로 하는 오픈 소스 모바일 운영 체제이다. 타이젠은 리눅스 파운데이션의 리눅스 커널을 기반으로 하며, HTML5 및 C++ 기반으로 만들어진다. 또한 소프트웨어 개발 키트(SDK)를 통해 응용 프로그램을 개발하기 위해 필요한 각종 도구들과 API를 제공한다(WIKIPEDIA, 2015).

더 이상 삼성전자와 애플이 고수하는 프리미엄 전략으로는 수익을 창출하기가 어렵다는 것을 의미한다. 또 매년 퀄컴과 구글에 프로세서와 운영체제를 사용하는 대가로 지불하는 로열티 역시 삼성전자에게는 부담으로 작용했다. 이와 같은 이유들로 인해서 삼성전자는 기존의 스마트폰 사업에 쏟았던 노력을 웨어러블형 앱세서리 분야로 사업을 확장한 것으로 생각된다. 위의 인터뷰 기사에서도 수익성에 대해 언급하며 이를 뒷받침 하고 있다.

삼성전자는 웨어러블형 앱세서리인 기어(Gear)시리즈 등의 제품 출시로 적극적으로 앱세서리 사업에 투자하고 있다. 또

한 최근 임직원들이 제안한 창조적인 아이디어를 선정하여 사업화를 전폭적으로 지원하는 사내 제도인 C랩에서도 앱세서리 제품인 잼잇(JamIT)⁶⁾을 선보이는 등의 앱세서리에 대한 적극적인 관심을 보이고 있다. 뿐만 아니라 스마트 디바이스 생태계를 구축하기 위한 노력의 일환으로 최근 삼성전자와 경상북도가 공동으로 개최한 앱세서리 공모전인 Wennovation project를 통해서 다양한 앱세서리 아이디어를 공모하기도 했다. 이를 통해 앱세서리 사업에 대한 삼성전자의 기대가 높음을 이해할 수 있다.

<표 1> 삼성전자의 앱세서리 제품

제품	제품 특징
갤럭시S4 S Band(체중계)	'S헬스'앱과 연동되는 앱세서리로서 S밴드는 손목시계처럼 손목에 차는 형태로 칼로리 소모량, 운동 거리 등을 측정하고, 체중계와 HRM은 신체정보를 측정하고 앱에 자동으로 데이터가 입력됨
텍타일 (Tec Tiles)	1KB의 메모리를 탑재한 NFC 스티커로, 특정 앱의 설정이나 기능 등을 미리 저장해 두었다가 필요할 때 스마트폰에 갖다만 대면 곧바로 작동하게 되는 역할을 하는 앱세서리
기어 VR	'갤럭시 노트4' '갤럭시 노트4 S-LTE'와 연동해 모바일 콘텐츠를 더욱 생생하고 몰입감 있게 즐길 수 있도록 해주는 가상현실 헤드셋
기어 써클 (Gear Circle)	앱세서리 형 블루투스 헤드셋
LEVEL OVER 헤드셋	스마트폰의 앱과 연동하여 음량 모니터, 능동 소음 제거(Active Noise Cancelling) 기능과 S 보이스 사용 여부도 결정가능하며, 메시지나 일정, 알람을 음성으로 읽어주는 기능 탑재
잼잇(JamIT) (C랩의 시제품)	앱세서리 형태의 바이올린 교육 도우미. 디바이스 내에 연주자의 자세를 측정하는 센서와 바이올린 몸체의 떨림(소리)을 감지하는 센서 등이 탑재. 블루투스를 통해 사용자의 바이올린 연주 관련 데이터를 모바일 기기로 전송하고, 전송된 데이터는 잼잇 앱 화면에 사용자의 연주 정확성, 자세, 실수 유형 등으로 나타남

3.1.3 삼성전자의 앱세서리 제품

<표 1>과 같이 삼성전자의 앱세서리 전략을 살펴볼 때 대표적으로 '갤럭시 S4'의 'S헬스' 기능을 들 수 있다. 이 기능은 S헬스 앱과 관련 앱세서리를 이용해 스마트 디바이스를 의료 기기처럼 사용할 수 있는 개념이다. 스마트폰 내장센서를 통해 사용자의 건강 상태와 주변 환경을 인지하고, 사용자가 추가 정보를 입력하면 소모 칼로리와 운동 관련 정보를 제공해주는 시스템이다. 이에 추가적으로 S밴드, 체중계, 심박수 측정기(HRM) 등의 앱세서리를 통해서 자동으로 데이터가 입력된다. S밴드는 손목시계처럼 손목에 차는 형태로 칼로리 소모량, 운동 거리 등을 측정한다. 또한 체중계와 HRM은 신체정보 측정의 기본 도구로 사용이 가능하다.

3.1.4 삼성전자의 앱세서리 사업

현재 삼성전자의 앱세서리 사업은 기어(Gear) 시리즈로 대표되는 웨어러블형 앱세서리 디바이스 생산에 초점을 맞추고 있다. 또한, 기존에 약점으로 꼽혔던 자체 OS의 영향력 부족을 극복 하기 위해 2009년 12월 자체 모바일 OS인 '바다(bada)'를 공개하고, 소프트웨어개발도구(SDK)를 제공하기 시작했지만, 전 세계 모바일 OS 이용자 기준(Installed Base)을 바다OS의 시장점유율이 1%대로 미미한 수준)으로 인해 뛰어난 디바이스 제조기술 역량에도 불구하고 스마트 플랫폼 내

에서 리더십 장악에 고전하고 있었다(Jang, 2014). 이에 삼성전자는 리눅스 재단이 개발을 주도한 리눅스 기반의 오픈소스 모바일 OS 개발 프로젝트인 '타이젠 프로젝트'에 참여하였다. 그리고 최근 타이젠OS를 탑재한 스마트폰인 'Z1'을 해외에서 출시하고 기어(Gear) 2와 네오에 탑재하는 등 OS역량 강화에 힘쓰고 있다. 이와 같이 OS역량 강화와 더불어, 기존에 경쟁력을 보유한 디바이스 제조에서도 적극적으로 제품 출시를 하고 있다.

삼성전자는 다양한 앱세서리 디바이스를 출시하였으며 신제품 출시 기간(term)이 매우 짧다는 것을 알 수 있다. 반면 애플과 구글 등의 글로벌 플랫폼 사업자들은 애플워치, 구글 글래스, 구글 워치 등 언론에 공개된 제품들은 많았지만 실제로 2015년 5월 기준 출시되어 판매되고 있는 제품들은 단일 제품이거나, 아직 출시되지 않은 제품이었다. 그러나 현재 출시되어 소비자들의 큰 관심을 끌고 있는 애플워치의 경우 그 판매량을 공개하지 않고 있다. 하지만 삼성증권은 애플워치의 판매량을 2015년 2100만대, 2016년 3300만대로 예측하고 있으며, 미국 시장조사업체인 SA(Strategy Analytics)는 애플워치의 판매량을 1540만대, 시장점유율 55%를 차지할 것 이라고 예측하는 등 애플워치의 출시와 판매량을 긍정적으로 바라보고 있다(Kim, 2015).

6) 잼잇은 앱세서리 형태의 '바이올린 교육 도우미'로 '2015 사우스 바이 사우스웨스트(South by SouthWest,이하 '2015 SXSW')에서 처음으로 선보였다(Yu, 2015).

3.1.5 앱세서리 사업을 통한 기대 효과

앱세서리 사업을 통한 삼성전자의 이점은 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 앱세서리는 스마트폰과 연동하여 사용하는 디바이스로서 삼성전자가 제조 부문에서 리더십을 갖고 있는 스마트 디바이스들과 매우 유사한 제품이다. 따라서 삼성전자가 보유한 핵심역량인 제조기술로 인해 제품개발에 있어 그 부담감이 비교적 적다.

둘째, 앱세서리 사업을 통해 기존의 고객을 잡아둘 수 있는 탁인 효과를 기대할 수 있다. 앱세서리는 기존에 보유한 스마트 디바이스와 연동하여 사용하는 제품이다. 그렇기 때문에 스마트 디바이스와의 연동이 되어야 그 기능을 100% 발휘할 수 있다. 예를 들어, 애플워치는 애플의 제품인 아이폰(i-Phone)이나 아이패드(i-Pad)의 운영체제인 iOS와만 연동되며, 삼성의 기어 시리즈도 안드로이드 기반의 삼성 갤럭시 시리즈나, 노트 시리즈와의 연동을 통해서 작동된다. 그렇기 때문에 소비자들은 기존에 자신이 보유한 스마트 디바이스와 연동이 가능한 앱세서리 제품들을 구매하거나, 반대로 자신이 보유한 앱세서리 제품을 계속 사용하기 위해서 동일한 제조사의 제품이나 OS를 지원하는 제품을 사용해야 하는 경우가 발생할 수 있다. 따라서 앱세서리 제품을 통하여 기존의 고객을 잡아둘 수 있는 탁인 효과를 기대할 수 있다.

3.2 SK 텔레콤

3.2.1 SK텔레콤의 개요 및 핵심역량

SK텔레콤은 2015년 2월 현재 무선통신 가입자 수 약 2,609만 명으로 49.6%의 시장점유율을 보이고 있는 국내 최대의 이동통신서비스 기업이다(Maeng, 2015). SK텔레콤은 국내 최초로 비동기식 IMT-2000 시스템 핵심기술 연동시험 성공, 고성능 Smart SIM 세계 최초 상용화, 국내 최초 안드로이드OS 폰 출시, 국내 최초 4G LTE 서비스 상용화 및 LTE폰 출시, ICT 활용한 개인 맞춤형 건강관리 서비스 ‘헬스온’의 세계 최초 상용화 등 최신 이동통신기술의 상용화를 이끌고 있다. SK텔레콤의 주요 사업영역은 무선통신사업, 유선통신사업, 기타 사업으로 분류된다. SK텔레콤은 무선통신사업에 집중하고 있으며, 자회사인 SK브로드밴드와 SK텔레링크는 유선통신사업에, SK커뮤니케이션즈와 SK플래닛은 기타사업으로 분류되어 사업을 영위하고 있다. 특히 SK플래닛은 2011년 SK텔레콤의 플랫폼 사업을 분할하여 설립되었으며 플랫폼 사업의 확장을 위한 전략으로 해석된다.

최근 SK텔레콤은 스마트폰, 태블릿PC 등 스마트 디바이스와 연동하여 사용하는 앱세서리 제품을 의욕적으로 출시하고 있다. 이동통신사업자지만 제조사의 역할까지 하고 있는 형태이다. SK텔레콤이 현재까지 선보인 스마트 앱세서리 제품은 약 10여 종이며, 2012년 9월 벤처기업 이노아이오와 협력하여 개발한 초소형 빔프로젝터 ‘스마트 빔’이 대표적인 스마트 앱세서리 제품이다. 이 밖에도 NFC, 블루투스 기능을 통해 연

동하여 사용가능한 ‘스마트 스피커’, 초미세먼지와 이산화탄소를 측정해 스마트폰으로 알려주는 ‘스마트 에어’ 등 다양한 앱세서리 제품들을 출시하고 있다. 뿐만 아니라 앞으로 스마트 앱세서리의 종류는 더욱 늘어날 것으로 전망된다. SK텔레콤은 내년 출시를 목표로 아남전자와 함께 ‘휴대용 고음질 와이파이 오디오’(가칭)를 개발하고 있으며, SK텔레콤의 창업지원 프로그램 ‘브라보 리스타트’를 통해 창업팀과 공동으로 사업화를 추진하는 제품까지 포함하면 그 수는 더욱 늘어날 것으로 판단된다(Kim, 2014). 이와 같이 SK텔레콤은 스마트 앱세서리 사업을 통해 포화 상태인 국내 이동통신 시장에서 새로운 성장 동력을 개발하고 있다.

SK텔레콤은 네이트(NATE)와 같은 데이터 서비스를 10여 년간 제공한 경험을 바탕으로 국내 최고 수준의 플랫폼 사업 경쟁력을 보유하고 있다. 또한, 인터넷 쇼핑몰과 같은 커머스(commerce)플랫폼인 11번가는 월 방문자수 1,480만 명, 음원 제공 플랫폼인 멜론은 월 사용자수 380만 명, 네비게이션 플랫폼인 T-map은 약 1,000만 명이 사용하고 있다. 미디어 플랫폼인 호핀(hoppin)은 2013년 기준 350만 명의 가입자를 확보했으며, 이동통신사업자와 무관하게 누구나 서비스를 이용할 수 있다. 뿐만 아니라, 구글 플레이 스토어, 애플 앱스토어와 같은 유통 플랫폼인 T스토어는 서비스 출시 3년 만에 가입자 1,670만 명, 등록 콘텐츠 35만 건, 누적 거래액 1,970억 원을 돌파하여 아시아 최대 모바일 오픈 플랫폼으로 자리매김 했다(SK Planet, 2012). 또한 2014년 기준 가입자 2,270만 명, 등록 콘텐츠 220만 건, 누적 다운로드 수 21억 건을 돌파하며 그 성장세를 이어나가고 있다.

이와 같은 SK텔레콤의 성과와 경험은 타 이동통신사가 쉽게 모방할 수 없는 희소성으로 볼 수 있다. T-map, T스토어의 성공에서 알 수 있듯이 SK텔레콤은 다양한 비즈니스 경험과 역량을 활용하여 국내 ICT생태계를 선도할 수 있는 비즈니스 모델을 지속적으로 키워냈다. 또한 현재는 앱세서리 사업으로의 진출도 실행하고 있다. 이는 기존의 이동통신사업자의 경계를 뛰어넘는 획기적인 성장으로 볼 수 있다.

3.2.2 앱세서리 사업 진출 배경과 시장상황

스마트폰 출시 이전의 피쳐폰(feature phone) 시대에는 네트워크 인프라를 확보하고 있는 통신사가 이용자와의 접점을 기반으로 막강한 영향력을 보유하고 있었다. 이와 같은 이유로 이동통신사들이 C-P-N-D(콘텐츠-플랫폼-네트워크-디바이스) 전체 영역에서 주도권을 가지고 있었다.

그러나 스마트폰이 등장하면서 언제, 어디서나 사용자들의 인터넷 접속이 가능해지면서, 플랫폼과 콘텐츠에 대한 접근성이 높아졌다. 따라서 기존의 이동통신사를 중심으로 폐쇄적으로 운영되어오던 모바일 산업 생태계의 주도권이 이동통신사에서 경쟁력을 보유한 플랫폼과 콘텐츠 사업자들에게로 이동했다. 즉, 플랫폼 사업자들이 고유의 모바일 OS를 기반으로

7) 유통플랫폼의 일종으로 플랫폼을 보완하는 콘텐츠서비스를 거래/중개하는 ‘마켓’을 형성하는 플랫폼을 의미한다.

앱스토어와 다양한 콘텐츠를 제공하여 고객과의 접점을 확대하였고, 그에 따른 결과로 플랫폼 사업자들이 주도권을 가지게 된 것이다.

ICT 생태계는 서로 다른 역할을 수행하는 다수의 플레이어들로 구성되어있으며, 자원 배분을 위해 경쟁을 함과 동시에 좋은 비즈니스 환경을 조성하기 위해 서로 협력하며 공진화한다(Den Hartigh et al. 2006). 이러한 상황에서 급속한 기술의 발전은 이들의 경쟁을 심화시키고 생태계 참여자들의 관계를 더욱 복잡하게 연결하고 있으며, 다변화된 경쟁 구도 속에서 기업의 사업 역량 확보는 매우 중요하다.

현재 이동통신사들은 ICT생태계에서 주도권을 플랫폼 사업자에게로 내어주었다. 뿐만 아니라 카카오톡에서 서비스하고 있는 보이스타임, 애플의 아이폰에서 제공하는 영상통화 서비스인 페이스타임(Face Time) 등과 같은 음성, 문자, 영상을 대체하는 서비스의 등장으로 수익모델에 대한 위협을 받게 되었다. 또한 국내 이동통신 시장의 포화와 정체, 이동통신 업체들 간의 경쟁 심화, 소비자 및 정치권 등의 요금 인하 압박, 망 중립성 문제 등 부정적인 상황에 직면하고 있다(Kim and Kang, 2013).

이와 같은 상황에서 새로운 성장 동력을 발굴하지 못한다면 이동통신사들이 Dumb Pipe(단순 네트워크 제공자)의 위치로 전락할 수도 있다. 따라서 현재는 새로운 성장 동력에 대한 개발이 중요한 시점이다. 현재 SK텔레콤은 앱세서리, 헬스케어, 보안 등의 사업을 신(新)성장 동력으로 삼고 진출을 결정하였고, 새로운 시장에서 주도권을 선점하기 위해 노력하고 있다. 즉, SK텔레콤은 기존의 이동통신사업을 안정적으로 선도함과 동시에 ‘ICT노믹스’를 주장하며, 이를 달성하기위해 앱세서리 사업에 주목하고 있다.

“현재 SK텔레콤에서 앱세서리 사업을 포함한 헬스케어(health care), 보안 등의 사업 분야를 신(新)성장 동력으로 삼고 있다. 현재 통신시장이 정체되다 보니까 통신사로서 보유한 강점을 가지고 관련된 부분으로 진출하여 기존의 이점을 가져갈 수 있는 영역 중 하나가 앱세서리 사업이며, SK텔레콤에서만 공급할 수 있는 시장 장악력이 있는 앱세서리를 보유하고 있으면 고객들에게 메리트를 제공할 수 있다. 또한, 통화품질 부분의 차별화는 이미 무의미해졌기 때문에, 이러한 앱세서리 사업등의 서비스적인 측면을 고객들에게 더 제공하려고 한다”

- SK텔레콤 앱세서리 사업부분 관계자 A(2015.05.26. 인터뷰)

"아이리버 인수에 뛰어든 것은 앱, 스마트폰 주변기기 등 스

마트폰 액세서리를 향후 성장 동력으로 집중 육성하기 위함”

SK텔레콤 관계자 B

출처 : K Bench, 2014.06.19

SK텔레콤은 자사의 앱세서리 제품 라인업을 라이프웨어(Lifeware)라고 명명하며 사업의 방향성을 제시하였다. 이는 일상생활에 중점을 둔 앱세서리를 만들겠다는 의지로 해석할 수 있다. SK텔레콤은 지난 2014년 MP3플레이어, 멀티미디어 음향기기 제조업체인 ‘아이리버’를 인수하여 앱세서리 사업 포트폴리오를 강화했다. 이와 같이 기업 인수를 통한 투자뿐만 아니라 이노아이오, 로보메이션, 네오팩트 등 중소 벤처기업들과 아이디어를 모아 공동 제작하고 판매하는 방식으로 앱세서리 사업을 이끌어나가고 있다. SK텔레콤은 앱세서리 사업 등 새로운 성장 동력을 통해 기업의 성장을 기대하고 있다.

3.2.3 SK텔레콤의 앱세서리 제품

SK텔레콤은 <표 2>와 같이 다양한 종류의 앱세서리 제품을 출시하고 있다. 그 중 스마트 빔과 스마트 스피커는 SK텔레콤의 앱세서리 제품 중 판매량이 높은 제품으로서, 두 제품 모두 블루투스나 NFC기능을 통해 스마트폰과 연동하여 생활 속에서 유용하게 사용할 수 있는 제품이다. 또한 SK텔레콤은 2014년 7월 업계 최초로 어린이 전용 ‘웨어러블 디바이스-앱-요금제’ 종합 패키지를 출시했다. T키즈폰 준(JooN)은 부모의 스마트폰에 설치된 앱인 ‘준 박스(JooN Box)’와 연동하여 사용하는 앱세서리 개념의 제품이다. 즉, 스마트폰의 앱과 앱세서리가 필수불가결한 존재로 함께 동작하는 것이다. 다른 제품으로는 스마트 프리젠티(Smart Presenter)와 유아 교육용 로봇으로 출시된 스마트로봇 ‘알버트’와 ‘아띠’가 있다.

3.2.4 SK텔레콤의 앱세서리 사업

SK텔레콤은 2014년 4분기에 시장에서 선도적 위치를 가지고 있는 기존의 이동통신사업을 계속 안정적으로 선도함과 동시에 새로운 비즈니스를 통한 성장을 본격화 할 것을 공시하였다. 앱세서리 시장은 아직 성숙되지 않았고 제조망이나 유통망도 스마트 폰 산업과 비교했을 때 미흡한 상황이다. 또한 개별 회사의 수요에 따라 주문자 생산 방식으로 한정 판매에 그치고 있다는 것이 스마트 디바이스 주변기기 유통업계 관계자들의 설명이다(Park, 2014). 이와 같은 시장 상황 속에서 현재 어린이 교육용 앱세서리, 일상생활용 앱세서리 등 SK텔레콤의 앱세서리 제품군은 매우 다양하게 이루어져 있다.

<표 2> SK텔레콤의 앱세서리 제품

제품	제품 특징
T키즈폰 준(JooN)	손목시계 or 목걸이로 사용가능한 어린이 전용 스마트 폰, 부모의 스마트폰에 설치된 애플리케이션인 ‘준 박스(JooN Box)’와 연동하여 사용하는 앱세서리 개념의 제품
스마트 초록버튼	응급상황에서 앱세서리의 버튼을 누르면 사용자의 실시간 위치정보가 지정한 보호자에게 전달, 사용자/보호자/경찰 간의 3자 통화 지원, 미아나 귀중품 분실을 막는 기능을 제공하는 앱세서리

스마트 스피커 (Smart Speaker)	NFC, 블루투스 기능을 통해 스마트폰 등의 디바이스와 연결하여 사용가능한 휴대용 소형 스피커 앱세서리
스마트 프리젠티어	스마트 프리젠티어(Smart Presenter)는 프레젠테이션 진행을 위해 필요한 프리젠티어 기능에 USB와 무선 마우스로도 활용이 가능한 앱세서리
에어큐브 (Air Cube)	미세먼지와 불쾌지수를 측정하는 모델과 미세먼지와 이산화탄소(CO2) 농도를 측정하는 모델의 두 가지 버전으로 출시된 앱세서리
스마트 로봇 '알버트', '아따'	스마트폰과 결합해 동작하는 교육용 로봇으로, 바퀴가 달린 몸체에 교육 앱(이하 앱)을 설치한 스마트폰을 장착하면 학습도우미 로봇
스마트 빔 (Smart Beam)	초소형 빔프로젝터인 스마트빔은 스마트폰/태블릿/노트북 등 다양한 스마트기기와 연결하여 스마트폰의 화면을 최대 100인치 화면으로 영사하는 앱세서리
스마트 마커 (Smart Marker)	거리측정기, 그린 경사 측정기, 볼 마커를 결합한 하이브리드형 골프 앱세서리 (충전 없이 내장 배터리로 6개월 이상 사용 가능, 전국 모든 골프장, 모든 코스를 자동으로 인식, 홀과의 거리에 따라 자동 모드 전환)
스마트 밴드 (Smart Band)	전화, 문자, SNS 등의 알람 기능과 분실방지기능, 운동량 체크 등 다양한 보조기능을 탑재한 웨어러블형 앱세서리

뿐만 아니라 SK텔레콤은 국내 다양한 중소 벤처기업과 공동으로 앱세서리 제품을 개발, 제작, 판매하는 방식을 사용하고 있다. 중소 벤처기업의 아이디어를 모아 사업성이 있는 것으로 판단되면, 공동 제작하는 방식을 추구하여 다양한 제품군을 확보한다. 또한, 최근 MP3플레이어, 멀티미디어 음향기기 제조업체인 '아이리버(I-river)'를 인수하여 앱세서리 사업의 리더십을 획득하고자 하고 있다. 뿐만 아니라 벤처기업인 이노아이오에 대한 투자, 아남전자와의 MOU체결 등 각 분야의 역량을 내재화 하려는 노력을 하고 있다. 이를 통해 본격적인 혁신 제품 출시 및 시장 확대를 추진하고 있는 것이다.

아이리버는 스마트 앱세서리 사업에서 기획, 디자인 등에서 경쟁력을 갖고 있다. 이를 SK텔레콤의 서비스 기획력과 융합하면 서비스 융합기기 측면에서 상당한 시너지가 있을 것으로 기대된다. 스마트 앱세서리 분야에서 SK텔레콤의 영역은 서비스 기획이나 해외마케팅 부분이지 제조파트는 아니다. 이는 아이리버를 포함한 제조사들과 협업관계를 유지해야만 가능한 일이고 글로벌에서의 경쟁은 시장의 파이를 키우는 데 도움이 될 것으로 판단 한다.

- SK텔레콤 관계자 C
(출처 : Kim, 2015. June. 25)

이와 같은 방식으로 다양한 앱세서리 제품군을 출시하게 된 SK텔레콤은 국내 시장 뿐만 아니라 해외시장으로의 진출도 활발하게 하고 있다. 글로벌 환경에서 국내 시장만을 겨냥하기에는 기업의 생존이 어렵기 때문이다. 이처럼 SK텔레콤은 시너지 효과가 기대되는 기업을 인수하거나, 외부의 사업자와 연계하여 공동으로 앱세서리 제품을 개발하고 출시하는

등 적극적인 앱세서리 제품 개발에 앞장서고 있다.

3.2.5 앱세서리 사업을 통한 기대 효과

앱세서리가 새로운 성장 동력으로서 제공하는 이점은 세 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 앱세서리는 SK텔레콤이 기존에 보유하고 있는 통신기술을 활용하는 제품이기 때문에 기존 사업과의 연계성이 높다. 따라서 SK텔레콤이 기존의 사업에서 보유하고 있는 이점을 새로운 사업에서도 적용할 수 있으며, 새롭게 필요한 부분은 내·외부적으로 협력과 개발을 통해 해결할 수 있다.

둘째, 앱세서리는 SK텔레콤이 기존에 영위하고 있는 이동통신서비스와 결합이 가능한 제품이다. 예를 들어, T키즈폰 준(JooN)은 키즈폰 전용 요금제가 있으며, 요금제 가입을 통해서 앱세서리 단말기의 서비스가 사용 가능해진다.

셋째, 스마트폰의 사용자와 앱세서리 사용자가 서로 다를 경우, 예를 들어 부모와 자녀일 경우 자녀의 앱세서리 디바이스가 함께 가입되어 있으면 통신사 이동에 있어서 번거로움 때문에 쉽게 통신사를 이탈하지 못하는 효과가 발생할 수 있다. 이는 기존의 가입자를 유지하는데 도움이 될 수 있다.

이와 같이, 앱세서리 사업으로의 진출은 기존의 통신사업과 연계성이 높으며 SK텔레콤의 입장에서 잠재적 경쟁력을 발굴하게 된 것이다. 즉, 기존의 서비스로는 공략하기 어려웠던 틈새시장에서 새로운 고객을 발굴하게 된 것이라고 할 수 있으며 이를 통해서 추가적인 성장을 기대할 수 있다.

두 기업의 사례연구에 대한 결과를 요약하면 다음<표 3>과 같다.

<표 3> 삼성전자, SK텔레콤 분석 결과 정리

구분	삼성전자	SK텔레콤
속성	제조사	이동통신사
ICT생태계에서의 역할	네트워크 요소사업자 (networked elements)	네트워크 운영사업자 (networked operating)
핵심역량	제조사로서 갖춘 H/W제조 기반과 기술력	통신사로서 갖춘 통신망, 통신기술, 플랫폼 사업 경험
진출배경	새로운 시장에서의 주도권 선점, 최근 스마트폰 시장에서의 부정적 상황으로 새로운 성장 동력 필요	새로운 시장에서의 주도권 선점, 최근 통신시장 포화로 새로운 성장 동력 필요

앱세서리 제품 특징		웨어러블형 앱세서리 제품 위주	일상생활용 고정형, 장착형 앱세서리 제품 위주
앱세서리 사업특징	공통점	새로운 사업으로의 진출을 통한 신(新)성장 동력 확보 기존의 사업과 연관성이 높은 분야로의 진출 부족한 부문은 외부협력을 통해 충족	
	차이점	단기간에 다수의 제품 출시 다양한 제품 시리즈 OS개발에 적극참여(바다, 타이젠 프로젝트)	다양한 종류의 제품 개발 관련기업 인수, 투자 중·소 벤처기업들과 공동으로 제품 개발
앱세서리 사업 기대효과		1. 앱세서리 시장에서의 주도권 획득 2. 새로운 고객 유치 3. 기존 고객 락인 효과	1. 앱세서리 시장에서의 주도권 획득 2. 새로운 고객 유치와 유지 3. 기존 서비스와의 결합을 통한 수익성 강화

IV. 연구 결과

본 연구는 최근 ICT생태계에서 새로운 이슈로 대두되고 있는 앱세서리 사업을 중심으로 스마트 플랫폼 내에서의 주도권 경쟁전략을 분석하였다. 이를 통해, 세부적으로 각 기업들이 어떠한 역량과 전략으로 앱세서리 사업을 영위하고 있는지 분석하고, 그 전략적 특징과 사업을 통한 기대효과를 분석하여 전략적 차이를 이해하고자 한다.

삼성전자의 경우, 앱세서리는 삼성전자가 기존에 영위하고 있는 다양한 스마트 디바이스 제품 사업과 밀접한 관련을 가진다. 또한 스마트 디바이스 시장에서 제조사인 삼성전자의 입장에서는 앱세서리 제품 개발과 출시에 있어서 생태계 내의 다른 플레이어 그룹보다 그 부담감이 상대적으로 적다. 결론적으로 삼성전자의 앱세서리 사업진출은 기존에 보유한 제조기술력이라는 핵심역량을 바탕으로 기존사업과 연계성이 높은 사업 분야로의 진출로 이해할 수 있다. 뿐만 아니라 최근 스마트폰 사업이 성숙기로 접어들면서 글로벌 경쟁 심화로 인해 삼성전자의 영업이익률이 감소하는 추세를 보였으며 동 기간 중국 시장에서도 부정적인 상황에 직면하였다. 이와 관련하여 삼성전자는 새로운 성장 동력을 발굴하기 위해 웨어러블형 앱세서리 디바이스의 적극적으로 출시하였고, 새로운 시장으로 사업을 확장하고 주도권을 선점하고자 하였다. 이와 같은 배경으로 삼성전자는 앱세서리 사업으로 진출하였고, 2013년부터 2015년까지의 기간 동안 타 경쟁사들이 1개 혹은 2개의 신제품을 출시하는데 비해 무려 8개의 신제품을 출시하면서 적극적인 신제품 출시전략으로 시장점유율을 높여나가고 있었다.

삼성전자는 다양한 종류의 웨어러블형 앱세서리 제품들을 출시하여 고객들의 니즈를 충족시키고 있다. 또한 높은 수준의 제조기술을 보유한 제조사로서 타 기업에 비해 단시간에 많은 수의 신제품을 출시하고 있다. 그러나 삼성전자는 제조기업으로서 H/W 제조기술의 핵심역량은 보유하고 있었지만 OS의 부분에서는 한계가 존재했다. 따라서 삼성전자는 기존에 사용하던 안드로이드와 더불어, 리눅스 기반의 타이젠(Tizen)OS 개발에 참여를 통해 현재는 타이젠OS를 탑재한 스마트폰과 앱세서리(기어2, 네오)를 출시하며 OS역량 강화에도 힘쓰고 있다.

제조사인 삼성전자와 달리 SK텔레콤은 국내 시장 점유율 1

위 통신사로서 갖춘 통신망과 통신기술에 대해 핵심역량을 보유하고 있다. 또한 혁신과 창의성을 추구하는 유연한 기업 문화, 네이트(NATE)와 같은 데이터 서비스를 10여 년간 제공한 경험을 바탕으로 국내 최고 수준의 플랫폼 사업 경쟁력을 보유하고 있다.

피쳐폰(feature phone)시대에는 이동통신사들이 C-P-N-D(콘텐츠-플랫폼-네트워크-디바이스) 전체 영역에서 주도권을 가지고 있었다. 그러나 스마트폰이 등장하면서 사용자들이 언제, 어디서나 인터넷 접속이 가능해지면서, 플랫폼과 콘텐츠에 대한 접근성이 높아졌다. 따라서 기존의 이동통신사를 중심으로 폐쇄적으로 운영되어오던 모바일 산업 생태계의 주도권이 이동통신사에서 다른 경쟁력을 가진 플랫폼과 콘텐츠 사업자들에게로 이동하였다.

SK텔레콤은 이동통신사로서 통신기술의 측면에서는 역량을 보유하고 있었지만 디바이스 제조 측면에서는 기반이 부족했다. 그와 같은 문제를 해결하기 위하여 SK텔레콤은 국내 다양한 중·소 벤처기업과 공동으로 앱세서리 제품을 개발, 제작, 판매하는 방식의 전략을 선택하였다. 중·소 벤처기업의 아이디어를 모아, 사업성이 있는 것으로 판단되면 공동 제작하는 방식으로 다양한 제품군을 확보하고 있다. 뿐만 아니라 최근 MP3플레이어, 멀티미디어 음향기기 제조업체인 ‘아이리버(I-river)’를 인수하여, 그 시너지를 통해 앱세서리 사업의 리더십을 획득하고자 하였다. 이와 같은 적극적인 외부기업과의 협력과 인수 전략을 통해서 SK텔레콤은 기존 사업과 연계되는 새로운 성장 동력을 찾게 되었다.

또한 단순히 앱세서리 제품 판매수익 뿐만 아니라 웨어러블형 앱세서리는 별도의 통신서비스 가입이 필요하기 때문에, 그에 따른 서비스 제공 수익 또한 발생한다. 즉, 기존의 서비스로는 공략하기 어려웠던 틈새시장에서 새로운 고객을 발굴하게 된 것이라고 할 수 있으며, 이를 통해서 추가적인 성장을 기대할 수 있다.

그러나 앱세서리 사업과 같은 비통신분야의 사업의 수익은 SK텔레콤의 통신사업 수익성과 비교하면 매우 적은 수준이다. 그럼에도 불구하고 SK텔레콤의 앱세서리 사업은 ICT생태계에서 시장을 선도한다는 브랜드 벨류(Brand value)적 접근으로 이해할 수 있으며, 고객들에게 차별화된 새로운 가치를 제공한다는 전략으로 이해할 수도 있다.

V. 결론 및 향후 연구 방향

결론적으로 두 기업 모두 기존의 사업과 다른 사업으로의 진출을 통해 새로운 성장 동력을 획득하게 되었다는 공통점이 있다. 그러나 새로운 사업은 기존의 사업과의 연계성이 매우 높은 사업 분야로 기존에 보유한 역량을 통한 이점을 가져갈 수 있었다. 또한 기존의 사업에도 긍정적인 영향을 미쳤음을 알 수 있다.

삼성전자는 제조기술 역량으로 다수의 신제품을 짧은 기간 동안 공격적으로 출시하는 전략을 채택했고, OS부문의 부족한 역량을 보완하기 위해 지속적으로 투자하고 개발프로젝트에 참여하는 등 노력하고 있었다. 즉, 역량을 보유한 분야와, 그렇지 않은 분야를 잘 파악하여 그에 맞는 전략을 사용한 것이다. 그 결과, 웨어러블형 앱세서리인 스마트 워치 시장에서 시장점유율 1위를 달성하였다.

SK텔레콤은 통신망과 통신기술을 기반으로 앱세서리와 연계한 새로운 서비스를 출시하였다. 그러나 제조 분야에 있어서는 한계가 존재했기 때문에 시너지 효과가 기대되는 기업을 인수하거나, 외부 중소 벤처기업과 협력하여 다양한 앱세서리 제품을 출시하는 전략을 사용하고 있었다.

두 기업은 각각 제조기업과 통신사로서 사업영역이 명확히 다른 기업들이다. 따라서 제조기반이 있는 삼성전자와 통신기술과 고객기반이 있는 SK텔레콤이 바라보는 앱세서리 비즈니스 전략에 대한 시각은 분명 차이가 존재한다. 삼성전자는 디바이스 제조사로서, 삼성전자에게 앱세서리는 기존 사업과 연관되는 새로운 제품을 개발하여 출시할 것이다. 따라서 기업의 기존 비즈니스의 연장선상에서 상품 라인업을 확장하는 관련 다각화로 이해할 수 있다. 반면, SK텔레콤은 통신사로서 통신기술은 보유하고 있지만 제조기반은 부족하기 때문에 외부의 협력을 통해 앱세서리 제품을 출시하고 있었다. 이와 같은 상황을 통신사가 제조사의 역할까지 진출한 것으로 보고 기존 사업과 다른 새로운 산업에 진출하는 비관련 다각화로 이해할 수도 있다. 그러나 앱세서리는 스마트폰과의 연계성도 매우 높고 통신기술이 사용되며, 몇몇 앱세서리는 통신서비스를 필요로 하는 제품도 있기 때문에 SK텔레콤이 영위하는 기존의 통신사업과 완전히 관련이 없다고는 할 수 없다. 따라서 SK텔레콤의 앱세서리 사업 진출은 명확하게 관련, 비관련 다각화로 규정지을 수 없다. 더불어 SK텔레콤의 앱세서리 사업 진출을 ICT생태계에서 시장을 선도한다는 브랜드 가치적 접근으로 이해할 수 있다.

이와 같이 두 기업 모두 지속적인 성장과 진화를 위해서 새로운 제품이나 서비스를 개발하고 소비자들에게 제공하여, 기존의 영역과 더불어 새로운 영역으로 확장해 나가면서 경쟁력을 키우고 있다. 더불어 두 기업 모두 자신의 부족한 부분을 잘 파악하여 외부적 협력을 통해 경쟁력을 이끌어내는 모습을 보였다. 이처럼 최근 스마트 플랫폼 내에서 주목받고 있는 앱세서리 시장에 참여하고 있는 각 기업의 전략에 차이가 있음을 이해할 수 있었다. 또한 주도권 선점을 위해 치열한

경쟁을 펼치고 있음을 확인할 수 있었다. 두 기업 모두 나름의 적극적인 전략을 통해서 새로운 비즈니스를 발굴하여 성장하고, 확장시켜 주도권 선점과 동시에 지속적인 수익을 확보하기 위해 힘쓰고 있으며 앞으로의 성장이 기대된다.

본 연구는 다음과 같은 의의를 지닐 수 있다. 그동안 스마트 플랫폼에서 스마트폰 산업에 대한 연구는 많이 이루어져 왔다. 그러나 최근 새로운 스마트 디바이스 사업으로 떠오르고 있는 앱세서리 사업에 대한 연구는 아직 많이 이루어지지 않은 상황이었다. 따라서 앱세서리 사업을 중심으로 스마트 플랫폼의 주도권 경쟁에 대한 연구를 진행했다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다. 또한 기존의 플랫폼 관련 연구에서는 주로 콘텐츠 관련한 서비스 플랫폼을 중심으로 하는 연구와 디바이스 보다는 OS를 중심으로 경쟁을 분석한 연구가 많이 이루어져 왔다. 따라서 본 연구에서는 앱세서리에 디바이스에 초점을 맞춰 본 연구를 진행 하였다.

뿐만 아니라 기업의 속성에 따른 전략 차이를 알아보기 위해 생태계 계층 모델(EML)의 분류에 따라 다른 플레이어 그룹에 속한 기업 중 앱세서리 사업에 진출한 기업을 선정하였다. 그 결과 삼성전자와 SK텔레콤을 사례기업으로 선정하였고, 각각의 기업이 보유한 핵심역량에 따라 전략의 차이를 분석하였다. 이를 통해 같은 사업에 진출하였지만, 생태계 내에서의 기업의 역할 차이에 따라 그 진출 배경과 전략의 차이가 있음을 이해할 수 있었다. 따라서 본 연구의 결과를 토대로 앱세서리 사업의 시장상황과 더불어 기업들의 앱세서리 사업 진출에 대한 배경과 경쟁전략을 이해하는데 참고가 될 수 있다.

본 연구는 새롭게 부상하고 있는 앱세서리 사업을 중심으로 삼성전자와 SK텔레콤을 분석대상으로 선정하여 사례연구로 진행하였다. 본 연구의 결과를 통해서 앱세서리 사업에 진출한 기업들의 진출 배경과 사업현황 그리고 주도권 경쟁 전략을 이해할 수 있었다.

그러나 본 연구에는 몇 가지 한계점이 존재한다. 먼저, 앱세서리 디바이스 자체가 최근에 주목받기 시작하였고 기업들의 적극적인 투자도 최근에서야 이루어졌기 때문에 그에 따른 명확한 성과지표를 찾을 수 없었다. 따라서 객관적이고 명확한 성과지표를 통해 주도권 경쟁에 대한 과정과 결과를 살펴볼 수 없음을 한계가 있다고 할 수 있다. 그러므로 향후 앱세서리 시장의 성장이 어느 정도 이루어지고 그에 따른 명확한 성과지표가 제시된다면, 그 자료를 통해 실증연구를 진행하여 좀 더 의미 있는 연구를 할 수 있을 것이다.

또한 앱세서리 시장은 현재 빠른 속도의 성장세를 보이고 있지만, 비교적 최근에 개발된 제품, 사업이기 때문에 현재 제품의 시장 규모 자체가 작다. 또한 독자적인 사용으로 기능을 제공하는 제품이 아닌 스마트 디바이스와 함께 연동했을 때 그 기능의 최대를 발휘하는 제품이니 만큼 제품 속성의 특수성도 존재한다. 이와 같은 특징이 있는 앱세서리 사업에 초점을 맞추어 연구를 진행하였기 때문에 본 연구의 결과로 스마트 플랫폼 내에 존재하는 다양한 제품 시장에서 일어나

는 주도권 경쟁에 대해서 일반화하기에는 문제가 있을 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 스마트 플랫폼 내의 다양한 제품 사업들의 주도권 경쟁을 통합적으로 살펴보는 연구가 진행된다면 더 큰 의미가 있을 것으로 생각된다.

REFERENCE

- Cho, K. D.(2014, November 01). *Samsung Electronic, Forget of Galaxy success equiation to Mobile Kingdom of Project start-up*. Chosun Biz, Retrieved from http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2014/10/31/2014103102448.html
- Choi, H. K. and Cho, S. H.(2012). The Content-Provider's Strategy for Platform Vertical-Systematization Competition, *Journal of Digital Contents Society*, 13(4), 601-608.
- Choi, S. W., Park, Y. H., Oh, D. S. and Choi, M. S. (2011). A Study on the Influence of Platform Reinforcement Strategy in Multi-Sided Market on the Securing Competitive Advantage : Mainly with Facebook Case, *Journal of The Korean Society for Computer Game*, 21(4), 201-215.
- Cusumano, M. A. and Gawer, A.(2002). The elements of platform leadership”, *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 51-58.
- Den Hartigh, E., Tol, M. and Visscher, W.(2006). The health measurement of a business ecosystem, *In Proceedings of the European Network on Chaos and Complexity Research and Management Practice Meeting*, 1-39.
- Eisenmann, T., Parker, G. and Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets, *Harvard business review*, 84(10), 1-11.
- Hambrick, Donald C. and Schechter, S. M.(1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of management journal*, 26(2), 231-248.
- Iansiti, M. and Levien, M.(2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston, MA, US: Harvard University Press.
- Jang, S. J.(2015), A Study On Customized Products and Services in Smart Environments, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 167-174.
- Jang, U. J.(2014, July 31). *From the BADA to the Tizen, Samsung OS War*. Chosun biz, Retrieved from http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2014/07/31/2014073100897.html
- Jeon, K. Y., Lee, J. H. and Oh, J. S.(2015). A Conceptual Framework of IoT Case Study, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(3), 123-131.
- Jung, Y. J. and Lim, C. D.(2011). *Technology Trend of Smart Devices S/W Platform*(Pub. No.7), Seoul: NIPA.
- Katz, M. L. and Shapiro, C.(1985). Network externalities, competition, and compatibility, *The American economic review*, 75(3), 424-440.
- K Bench.(2014, June 19). *SK telecom, Iriver arguments purpose, Strength of 'Smart App Accessory' business*. K Bench, Retrieved from <http://www.kbench.com/?q=node/135197>
- Kim, D. J. and Kang, M. C.(2013). Evolution of ICT Ecosystem and Mobile Telcos' Counterstrategies, *Journal of Information Technology and Architecture*, 10(2), 197-209.
- Kim, H. K.(2014, June 19). *SKT, Smart Business Apps accessory domain expansion*. Dong-A Daily News, Retrieved from <http://news.donga.com/3/08/20140618/64411786/1>
- Kim, J. E. and Park, C. H.(2013). Platform Envelopment and Strategic Initiative - Case of Korean Cable - TV Industry, *Korea Business Review*, 42(5), 1315-1348.
- Kim, K. J.(2013). *Products based Platform in terms Samsung's Smartphone business Success Factor*, Master's thesis, Korea University.
- Kim, T. H.(2006). The Variation of Digital Contents Industry and The Trend of Business Proprietor, *KISDI, Journal of Trends Info-Communications Industry*.
- Kim, T. J.(2015, June 25). *SKT, Iriver 'The largest shareholder', What Effect?*, ZD NET, Retrieved from http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?artice_id=20140625103437
- Kim, S. H.(2008). *Hightech Marketing*, Seoul:pybook.
- Kim, S. K.(2015). *2015 Apple Watch Market Prediction*(Pub, Issue & Trend), Seongnam: DIGIECO.
- Kim, Y. J.(2014). *A Design of Intervention Alorithms for Blood Pressure Self-Management Appcessory by Stages of Health Behavior Change*, Master's thesis, Gachon University.
- KOCCA.(2015). *Next-generation mobile platform expected in 2015*, Retrieved May 1, 2015 from http://portal.kocca.kr/portal/bbs/view/B0000204/1828236.do?searchCnd=&searchWrD=&cateTp1=&cateTp2=&useAt=&menuNo=200253&categorys=4&subcate=67&cateCode=0&type=&instNo=0&questionTp=&uf_Setting=&recovery=&pageIndex=1
- Ku, S. W.(2010). Interpretation of Platform Leadership under Platform Openness : In the Perspectives of Transaction Costs and Network Externality, *The Journal of Business and Economics*, 10(3), 89-120.
- Lee, I. M.(2014, July 24). *Apple, Up to two successive quarterly sales... Samsung increased sense of crisis*. Chosun Biz, Retrieved from http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2014/07/24/2014072400004.html
- Lee, J. D., Lee, Y. B. and Bae, Y. S.(2014). The effects of SMEs' core competency and competitive strategy on their business performance, *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 9(3), 154-183.
- Lieberman, M. B. and Montgomery, D. B.(1988). First-mover advantages, *Strategic management journal*, 9(1), 41-58.
- Lim, J. W., Cho, H. H. and Lee J. H.(2012). Evolution of Relationship Marketing in the New Reality: Focused on the Pervasiveness of Digital New Media and the Enlargement of Customer Participation, *ASIA MARKETING JOURNAL*, 13(4), 105-137.

- Maeng, H. H.(2015, March 25). *SKT, Market Share of 50% in 13 years collapsed*. News1, Retrieved from <http://news1.kr/articles/?2153537>.
- Moore, J. F.(1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem*, Cambridge: John Wiley & Sons, Ltd.
- Park, S. H.(2014, June 03). *SKT, Why In the Iriver Argument*. ZD NET, Retrieved from http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?article_id=20140603164219
- Prahalad, C. K and Hamel, G.(1990). *The core competence of the corporation*. Boston, 235-256.
- Samsung(2015). *Brand Value of Samsung*, Retrieved May 1, 2015 from <http://about.samsung.co.kr/about/brandValue.do>
- Samsung Electronic.(2009). *SAMSUNG ELECTRONICS ANNUAL REPORT(09-1)*. Seoul: SAMSUNG.
- Samsung Electronic.(2011). *SAMSUNG ELECTRONICS ANNUAL REPORT(11-1)*, Seoul: SAMSUNG.
- Samsung Electronic.(2013). *SAMSUNG ELECTRONICS ANNUAL REPORT(13-1)*, Seoul: SAMSUNG.
- Samsung Electronic.(2014). *SAMSUNG ELECTRONICS ANNUAL REPORT(14-1)*, Seoul: SAMSUNG.
- Son, M. J.(2014). A Study on the market and business trend of future smart platform, *2014 Summer Conference*, 2014 Summer Integration Conference, Jeju: The Korean Institute of Communications and Information Sciences..
- Son, S. Y., Hwang, J. Y. and LEE, C. N.(2008), *DRM and Competition Policy(08-03)*, SEOUL: KISDI.
- Song, M. J.(2010). A Study on Media Platform Strategy : Based on Platform Envelopment Theory, *Cybercommunication Academic Society*, 27(2), 45-89.
- SK Planet, (2012, September 17). *SK Planet 'T-store', It surpassed 1 billion cumulative downloads*. SK Planet, Retrieved from http://www.skplanet.com/press_view.asp?seq_num=81
- Torkkeli, M. and Tuominen, M.(2002). The contribution of technology selection to core competencies, *International journal of production economics*, 77(3), 271-284.
- Yin, R. K,(2009). *Case Study Research: Design and Methods(4th ed)*. SAGE Publication.
- Yu, M. Y.(2012). *Mobile Accessory-From Style to Enabler(Pub. No. 12-27)*, Seoul: LGERI.
- Yun, Y. I., Kim, E. J. and Um, L. Y.(2011). Smart Platform Strategies for Smart Korea, *The Korea Society of Computer & Information*, 16(2), 235-246.
- Heo, S. Y.(2013). *study on appcessory using a basic frame for U-healthcare based on smartphone*, Master's thesis, Kukmin University.
- Hwang, B. S.(2012). *Smart Platform Strategy: Platform Ecosystem Survival Strategies*, Seoul: Hanbit Media.
- Hwang, C. S.(2009). Fair trade restrictions on multi-faceted platform operators: The Case study foused pplication of ocmpetition law-sided market theory And such Tbroad Kangseo Broadcasting ruling of the supreme court, *Korea Association For Informedia Law*, 13(2), 97-148.
- WIKIPIDIA(2015). *What is Tizen*, Retrieved, May 1, 2015 from <https://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%83%80%EC%9D%B4%EC%A0%A0>
- Yu, Y. E.(2015, April 10). *Meet the IT and Music, anyone can easily learn the violin 'JamIT'*. SAMSUNG NEWSROOM, Retrieved from <http://news.samsung.com/kr/it/%EC%99%80-%EC%9D%8C%EC%95%85%EC%9D%98-%EB%A7%8C%EB%82%A8-%EB%88%84%EA%B5%AC%EB%82%98-%EC%89%BD%EA%B2%8C-%EB%B0%B0%EC%9A%B0%EB%8A%94-%EB%B0%94%EC%9D%B4%EC%98%AC%EB%A6%B0-%EC%9E%BC%EC%9E%87jamit>

The Leadership Competition of Smart Platforms in the ICT Ecosystem: Comparative Analysis of Samsung Electronics and SK Telecom in the Appcessory Market

Cho, Hye Jin*

Park, Chanhi**

Abstract

The continued development of smart devices representing smart phones and tablet PC has made significant changes to the ICT ecosystem. Along the development of smart devices, consumers' needs are also becoming increasingly diversified in addition to their rising expectations. Thus, in order to fulfill the changing customer needs, corporations in the ICT ecosystem have recently focused on appcessory products that are interlinked and utilized in existing smart devices. This study particularly analyzes the two corporations, Samsung Electronics and SK Telecom, which recently plunged into appcessory business. By the case study of these two companies based on the theories of ecosystem and platforms, this study analyzes the current status of the appcessory market, the potentials and significances of the business, business background of the two corporations, and the status of leadership competition in the appcessory market.

In the case of Samsung Electronics and SK Telecom, the study shows that both corporations acquired new growth powers in the appcessory market with their entry into existing or other relating markets. Also, since the appcessory business is highly related to their existing businesses, each company was able to take advantages based on the capability that they already possessed and this relationship had positive effects on their overall businesses. In addition, the two corporations had common strategies in increasing their competitiveness by identifying internal weaknesses and building external cooperations. On the other hand, since the two companies have different business areas, their business background, business strategies, and the effects of expectations varied to each other. Thus, this study identifies commonalities and differences between recent smart platforms and corporations' engagement in the fierce leadership competition in the appcessory market.

Keywords: ICT Ecosystem, Smart Platform, Platform Leadership, Core Competence, Leadership competition, Appcessory

* The Master in Department of Management, Chungang University, swoon1233@naver.com

** Professor, Department of Management, Chungang University, cparkdba@cau.ac.kr