



Creative & Innovative Strategies of Apple

Value Creators(www.vcnc.co.kr)

박재욱.VC.

Agenda

Apple Inc. Overview

Creative and Innovative Strategies of Apple

Implications

Forecasting Apple's future strategy

Agenda

Creative and Innovative Strategies of Apple

Implications

Forecasting Apple's future strategy

Agenda

Apple Inc. Overview

Creative and Innovative Strategies of Apple

Implications

Forecasting Apple's future strategy

Apple Inc. 소개



창립

1976년

창립자

스티브 잡스, 스티브 워즈니악

본사

미국 캘리포니아주

산업 분야

컴퓨터 산업 소매업

매출액

약 \$42.91 billion

순이익

약 \$8.24 billion



Apple Inc. 창업 이야기



스티브의 폭스바겐 미니버스



스티브의 프로그래밍 계산기



애플의 역사 : 1976년



모델명

애플1

Tech

MOS Technology 6502칩 사용

가격

\$666에 판매 시작

판매 실적

열 달에 걸쳐 200여 대 가량 판매



애플의 역사 : 1977년



모델명

애플2

특징

최초의 일반 소비자용 컴퓨터

Tech

세계 최초로 컬러그래픽
플라스틱 본체
풀스트로크 키보드
외부 주변기기 포트
게임 콘트롤러를 위한 기판

가격

\$1,295에 판매 시작

판매 실적

판매 첫달 백만 달러의 매출 기록



애플의 역사 : 1978년

The home computer that's ready to work, play and grow with you.

Clear the kitchen table. Bring in the color TV. Plug in your new Apple II[®] and connect any standard cassette recorder/player. Now you're ready for an evening of discovery in the new world of personal computers.

Only Apple II makes it that easy. It's a complete, ready-to-use computer—not a kit. At \$1295, it includes features you won't find on other personal computers costing twice as much.

Start by playing PONG. Then invent your own games using the input keyboard, game paddles and built-in speaker. As you experiment, you'll acquire new programming skills which will open up new ways to use your Apple II. You'll learn to "paint" dazzling color displays using the unique color graphics commands in Apple BASIC, and write programs to create beautiful kaleidoscopic designs.

As you master Apple BASIC, you'll be able to organize, index and store data on household manners, income tax, recipes, and record collections. You can learn to chart your bank statements, balance your checking account, even control your home environment. Apple II will go as far as your imagination can take it.

Best of all, Apple II is designed to grow with you. As your skill and experience with computing increase, you may want to add new Apple peripherals. For example, a refined, more sophisticated BASIC language is being developed for advanced scientific and mathematical applications. And in addition to the built-in audio, video and game interfaces, there's room for eight plug-in options such as a prototyping board for experimenting with interfaces to other equipment; a serial board for connecting teletype, printer and other terminals; a parallel interface for communicating with a printer or another computer; an EPROM board for storing programs permanently; and a modem board-communications interface, or a floppy disk interface with software and complete operating system. And there are many more options to come, because Apple II was designed from the beginning to accommodate increased power and capability as your requirements change.

If you'd like to see for yourself how easy it is to use and enjoy Apple II, visit your local dealer for a demonstration and a copy of our detailed brochure. Or write Apple Computer Inc., 20801 Stevens Creek Blvd., Cupertino, California 95014.

apple computer inc.
apple computer inc.

© 1978 Apple Computer Inc. All rights reserved. Apple, the Apple logo, and Apple II are registered trademarks of Apple Computer Inc. All other company and product names are trademarks of their respective companies. PONG is a trademark of Atari Inc. *Apple II plugs into any standard TV using an inexpensive modulator (not supplied).

애플2 광고

“컴퓨터는 Typing Writer 가 아니다”

“애플 II가 시대에 앞설 수 있게 만든 많은 기능들은 게임에서 나왔다고 할 수 있어요. 특히 클럽에서 자랑하고 싶어서 시작했던 작은 프로젝트가 시작이죠. BASIC 버전으로 브레이크아웃을 만들자는 생각이 애플 II의 재미있는 기능들의 기원입니다.”

-스티브 워즈니악 Call-A.P.P.L.E 매거진



애플의 역사 : 1978~79년



모델명

애플2+

Tech

최초 플로피 디스크 사용
최초의 스프레드시트인 Visicalc

기타

미국에서 가장 빨리 성장하는 업체로
선정됨

판매 실적

300개가 넘는 판매점 확보
전년도의 10배가 넘는 판매량



애플의 역사 : 1980년



모델명

애플3

Tech

각종 버그로 인한 문제 발생

가격

\$3,495로 시장에 진출

기타

애플 최초의 실패작으로 남음



애플의 역사 : 1983년



모델명

LISA

Tech

세계 최초 GUI(Graphical User Interface)와 통합 마우스
멀티태스킹 및 가상메모리 개념 등장

가격

\$9,999 의 높은 가격

기타

기존 제품과 폐쇄적인 소프트웨어 환경으로 시장에서 실패함



애플의 역사 : 1984년



모델명

Macintosh

Tech

맥 128K (RAM)

GUI 환경과 마우스를 사용하여 상업적으로 성공한 최초의 PC

가격

\$2,495에 출시

기타

GUI로 구성된 기기는 기존의 텍스트 모드와 커멘드 방식의 코드의 전면적인 수정을 요구했고 소프트웨어의 부재로 이어짐



애플의 역사 : 1987년



모델명

Macintosh 2

Tech

800K 플로피 드라이브
HDD
640x480 해상도의 8비트 / 256 컬러
동영상
최초의 개방형 옵션을 포함
최초로 키보드의 전원 버튼으로 컴퓨터 부팅이 가능해짐

가격

\$2600



애플의 역사 : 1989년



모델명

Apple Portable

Tech

16Mhz 68000프로세서
1MB RAM 탑재
흑백 LCD, 풀키보드 채택
납축전지 사용

가격

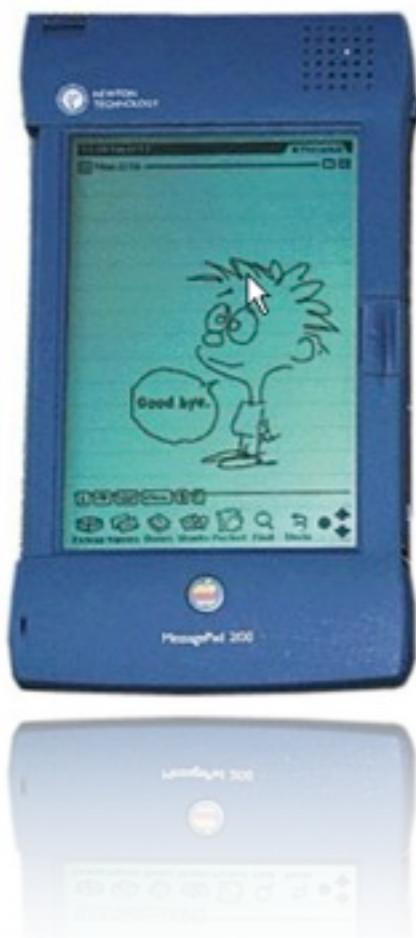
\$6,500 의 높은 가격

판매 실적

이동에 용의하지 않은 7.2kg
의 무게로 시장에서 실패함



애플의 역사 : 1993년



모델명

Apple Newton

특징

최초의 PDA

Tech

터치 스크린과 비슷한 방식
펜으로 모든 기능 제어 가능
640K RAM
4MB ROM

기타

고가격과 배터리 성능 문제로 인
해 시장에서 실패함



애플의 역사 : 1996년



모델명

Tech

기타

Pippin

맥 OS 다운사이징 버전을 탑재한 멀티
미디어 플레이어
CD 기반의 영화, 음악, 게임 가능

소니 플레이스테이션, 세가 닌텐도 등
에 밀려 저조한 실적을 기록함



스티브 잡스의 애플 복귀 : 1997년



스티브 잡스의 복귀 이후 애플의 행적

1997

- 임시 CEO로 임명됨
- 마이크로소프트와의 계약 체결
 - MS로부터 5년간 투자를 약속 받음
 - 매킨토시로 오피스 시리즈 등 각종 응용프로그램 제공 할 것을 합의
 - 매킨토시에 인터넷 브라우저인 익스플로러를 기본 내장하기로 합의 함
- 인터넷 애플 스토어 오픈



1998

- 적자회사에서 흑자로 전환함
- 일체형 컴퓨터인 아이맥을 선보임
- 98년 한해동안 80만대 판매고를 기록함



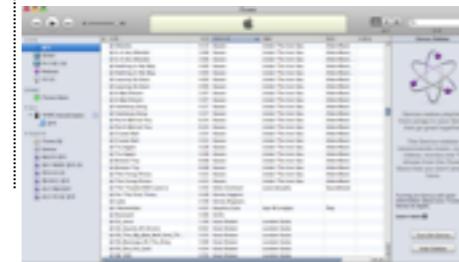
2001

- 휴대형 MP3 플레이어 iPod을 새롭게 시장에 선보임
- 애플제품 취급 상점이 줄어들자 오프라인 상점인 애플스토어를 오픈함



2003

- 미국 음반 시장 Big 5인 유니버설, 워너 브로스, 소니 엔터테인먼트, BMG, EMI 의 정식 협의를 통해 인터넷 음악 판매 사이트인 아이튠즈 스토어가 시작됨



2006 ~

- 애플 최초 인텔 CPU를 탑재한 테스크탑 맥프로와 노트북인 맥북을 발매 함
- iPod에서 iPhone, iPad로 이어지는 혁신적인 성과들을 보이고 있음



우리의 Main Topic!
스티브 잡스 복귀 후 애플이 **Turnaround** 하는 과정에서의 **Innovation**



Agenda

Apple Inc. Overview

Implications

Forecasting Apple's future strategy

Agenda

Apple Inc. Overview

Creative and Innovative Strategies of Apple

Implications

Forecasting Apple's future strategy

Apple Innovation의 변화

과거



애플의 혁신=기술 그 자체

- Mac 마니아에 만족
- 기술 혁신에 집착
- 폐쇄적 홀로서기
- PC 만을 고집

현재



애플의 혁신=시장지향적 혁신

- 폭넓은 고객층 끌어들이기
- 혁신의 중심은 디자인
- 개방적 협력 추구
- 디지털 라이프 사업으로 확장



Product Innovation의 필요성 대두

외부적 환경



IT 버블 붕괴

PC 산업 심체

내부적 환경



매킨토시의 판매부진

새로운 성장 동력의 필요성



iPod



iPod의 시장 진출배경

MP3 산업

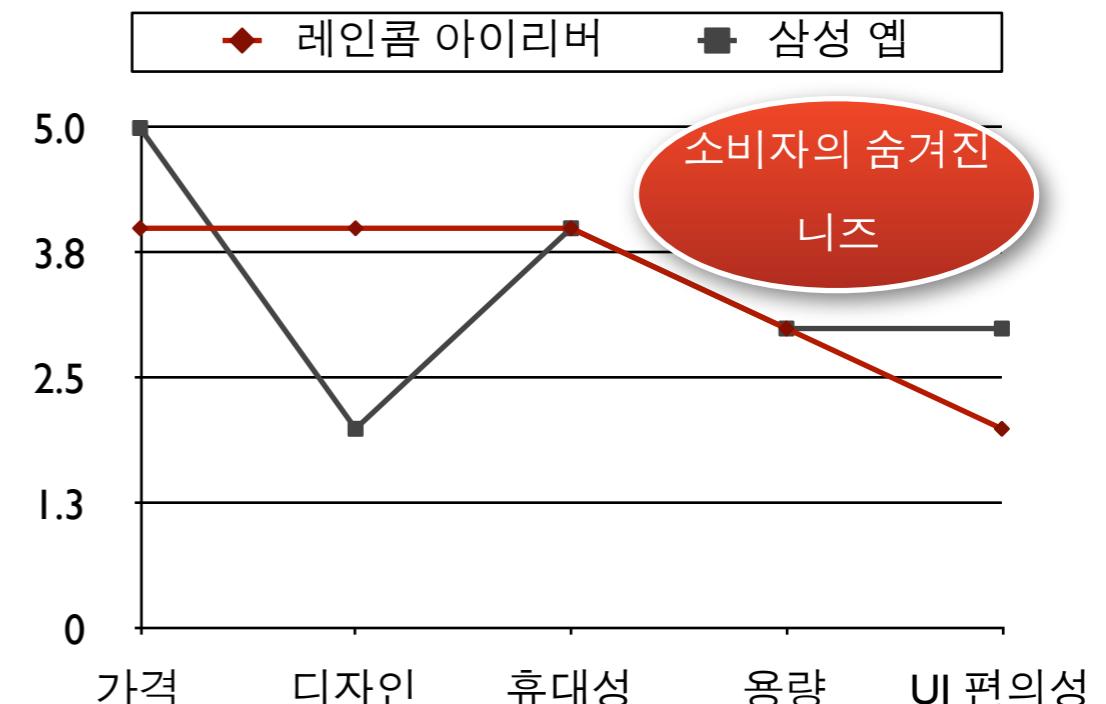


시장 성장 가능성이 높음



But, 시장 성장을 정체

MP3 산업의 Value Curve



iPod의 시장 진출배경

MP3 산업

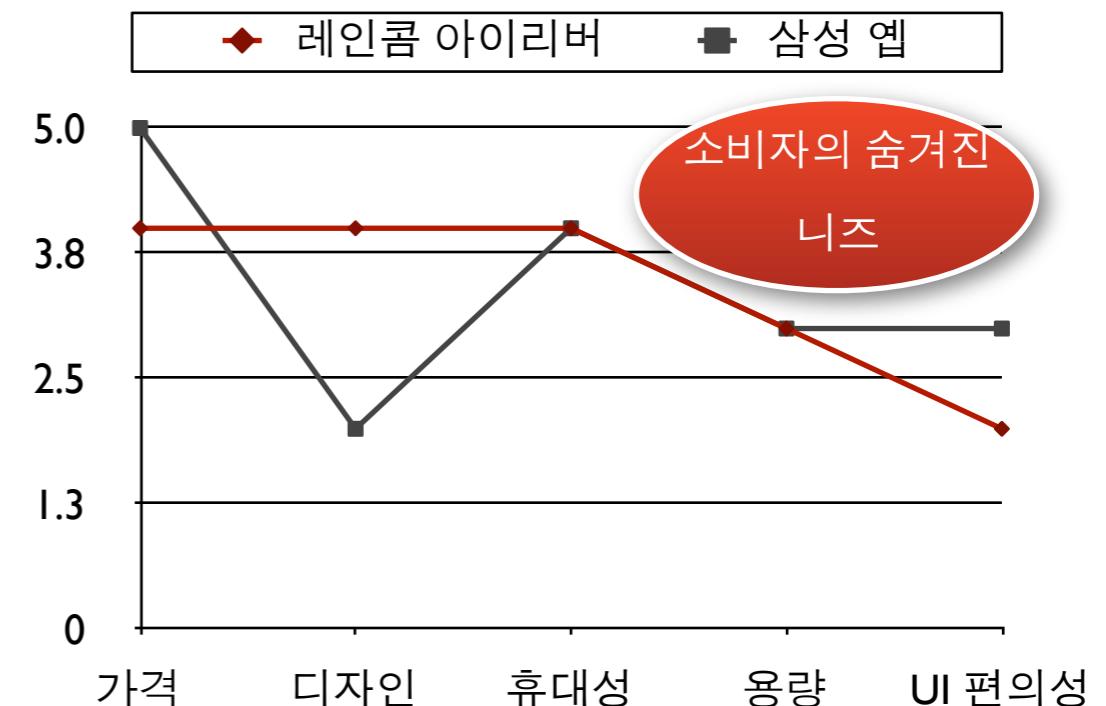
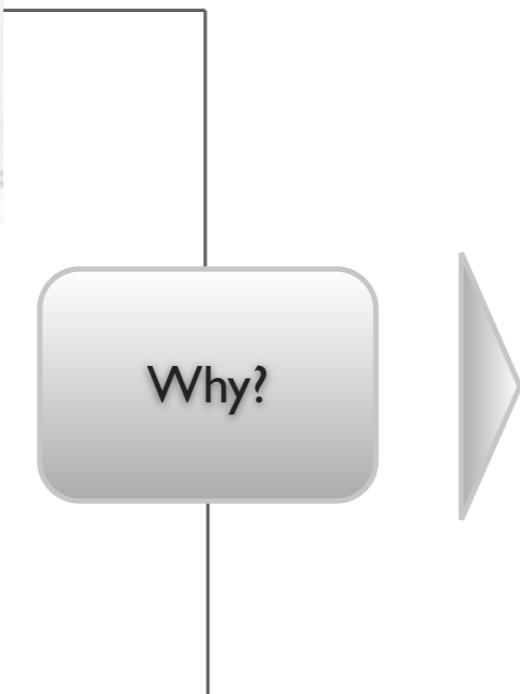


시장 성장 가능성이 높음



But, 시장 성장을 정체

MP3 산업의 Value Curve



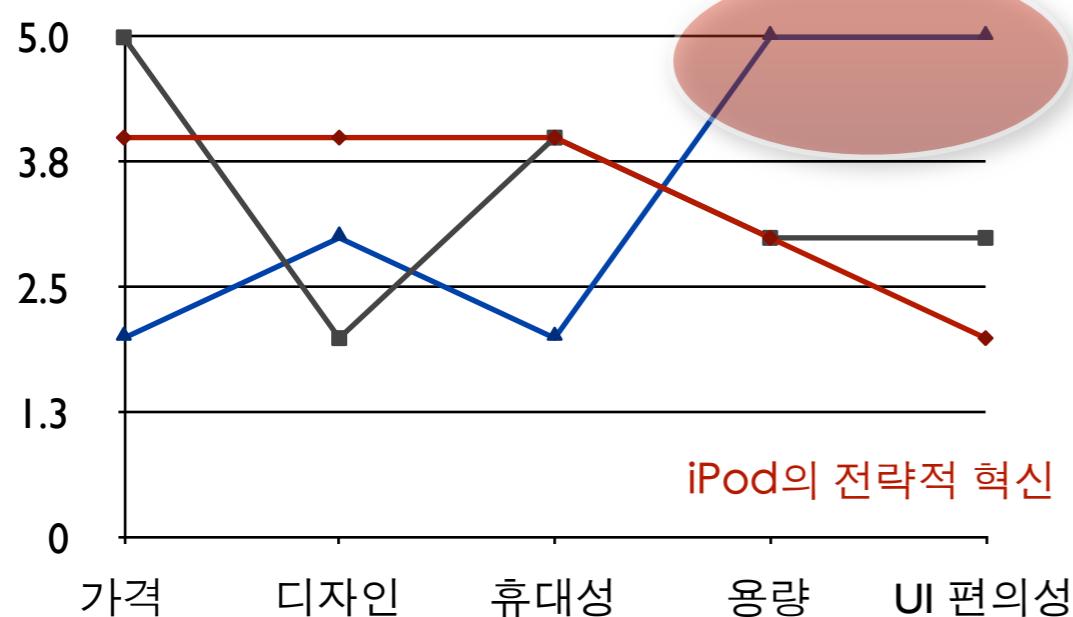
용량과 UI 편의성을 확대를 통한 차별화된 경쟁력 확보를 통한 시장 진출



iPod의 첫 번째 innovation

애플의 전략 혁신

◆ 레인콤 아이리버 ■ 삼성 옵 ★ 애플 아이팟



HDD 방식 전환을 통한 용량 극대화



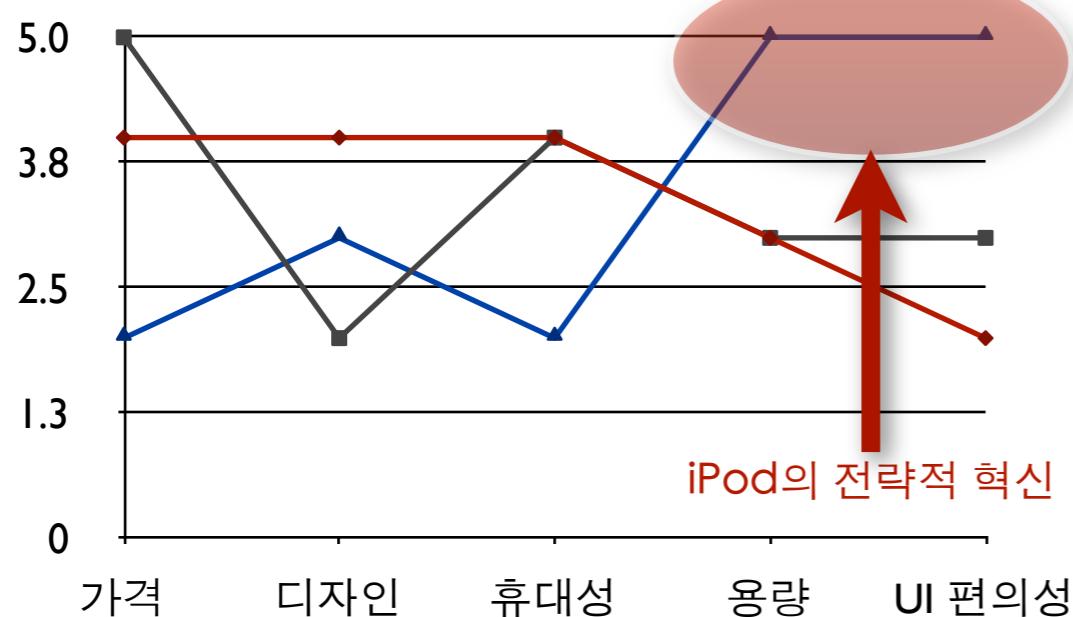
최소의 버튼을 이용한 UI 개선



iPod의 첫 번째 innovation

애플의 전략 혁신

◆ 레인콤 아이리버 ■ 삼성 옵 ★ 애플 아이팟



HDD 방식 전환을 통한 용량 극대화



최소의 버튼을 이용한 UI 개선



iPod의 두 번째 innovation 배경



인지도 확보



Market Share 확대

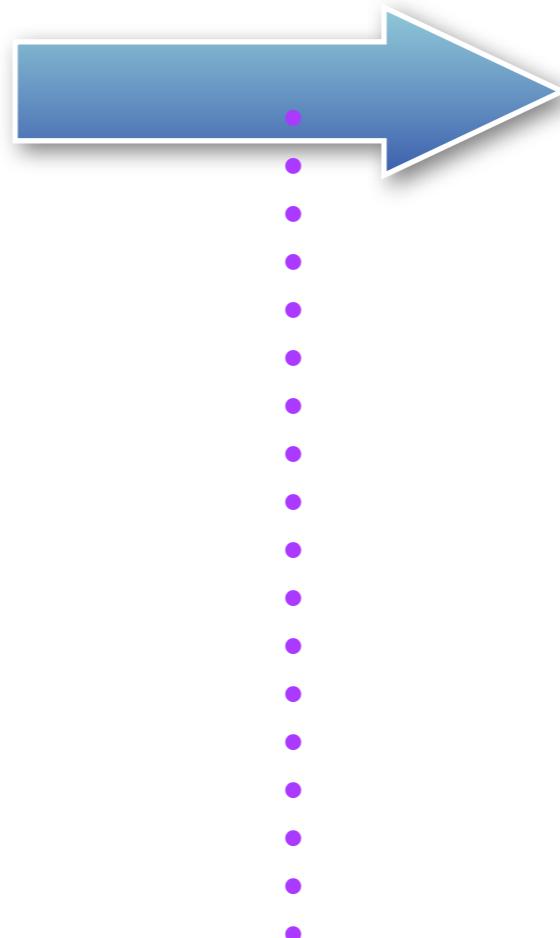


iPod의 두 번째 innovation 배경



인지도 확보

Cannibalization에 대한 우려

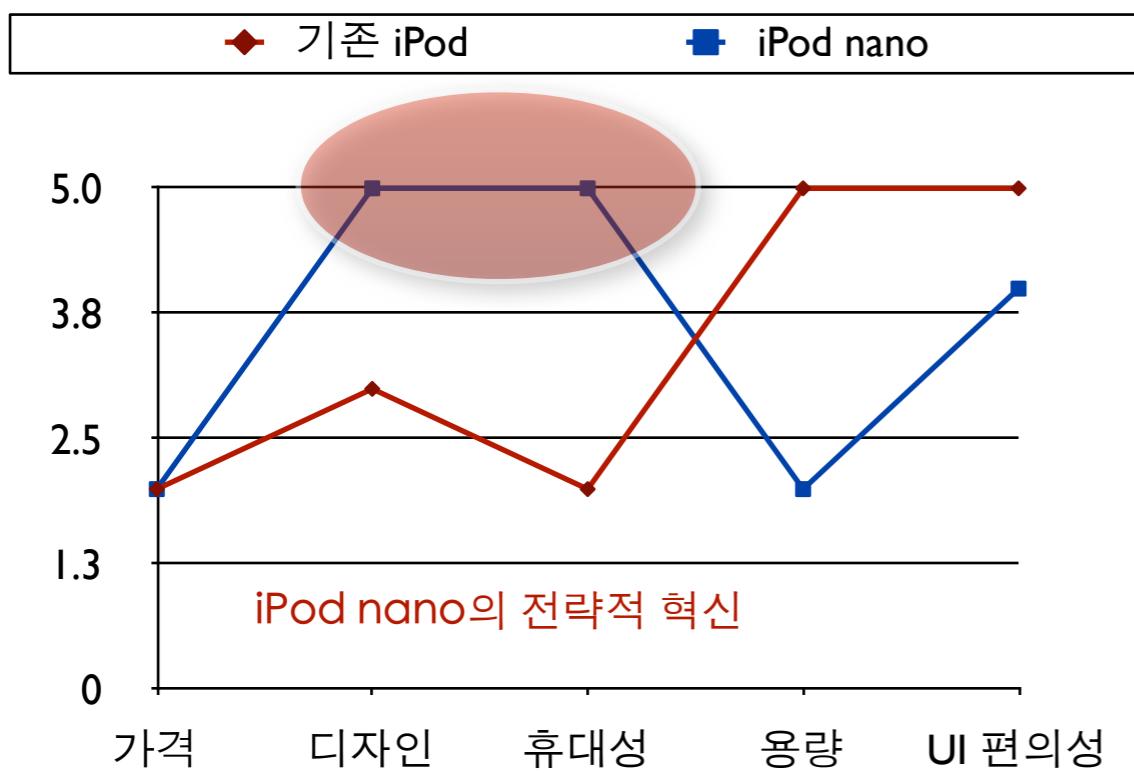


Market Share 확대



iPod의 두 번째 innovation

iPod의 Value Curve



디자인과 휴대성 확보 필요성



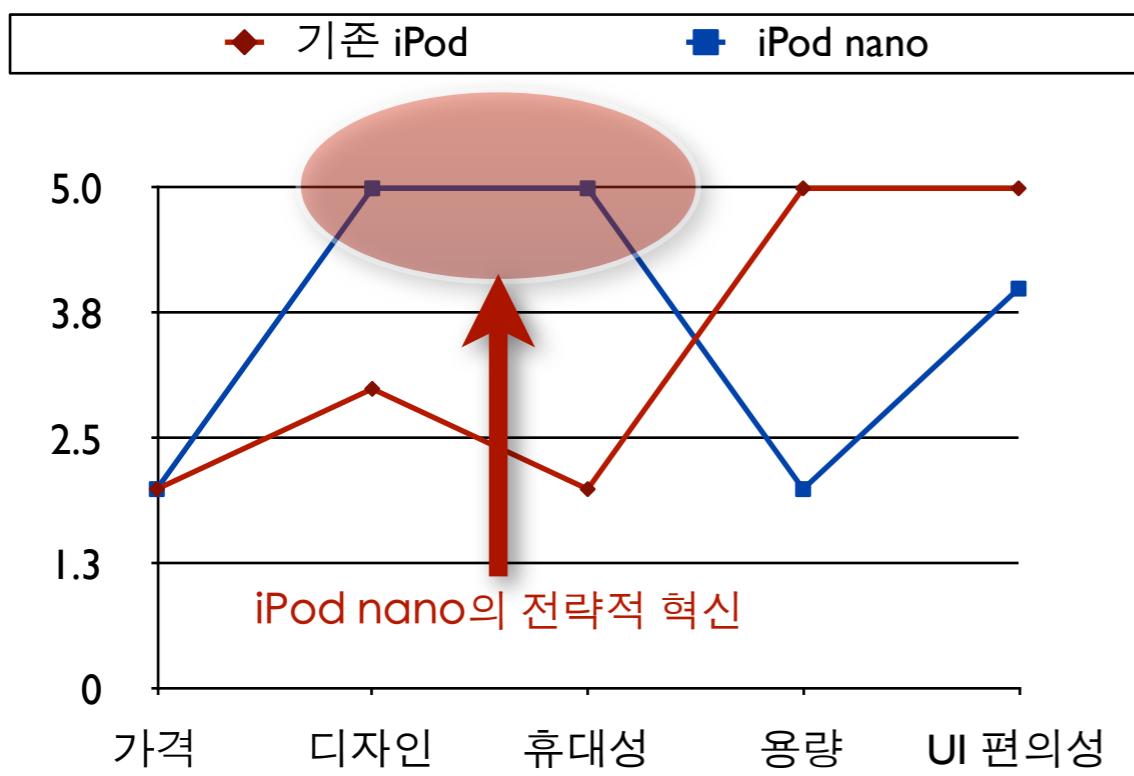
iPod nano

휴대폰 시장의 슬림 디자인을 MP3 시장에 도입



iPod의 두 번째 innovation

iPod의 Value Curve



디자인과 휴대성 확보 필요성



iPod nano

휴대폰 시장의 슬림 디자인을 MP3 시장에 도입



iPod



itunes Store

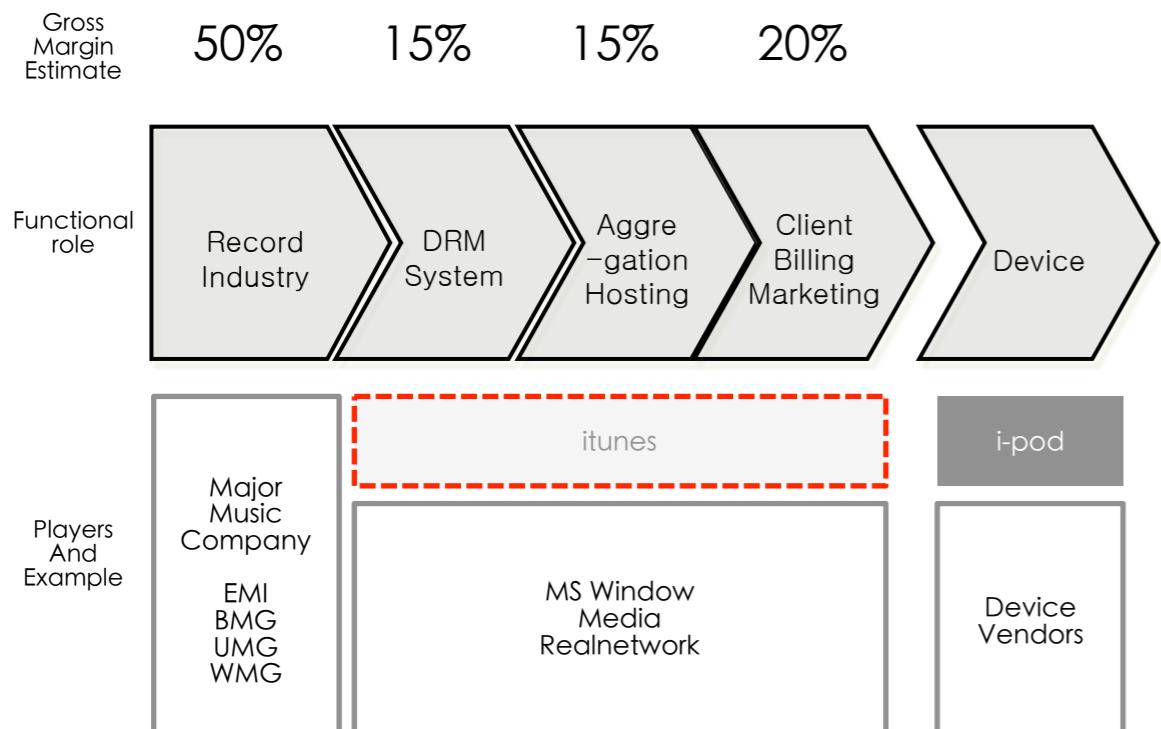


Service Innovation의 시작

디지털 뮤직스토어의
사업성

음반 메이저와 계약

Digital Music Value Chain



Win-Win
관계



디지털 음반시장의 합법적 상업화를 통한 Innovation



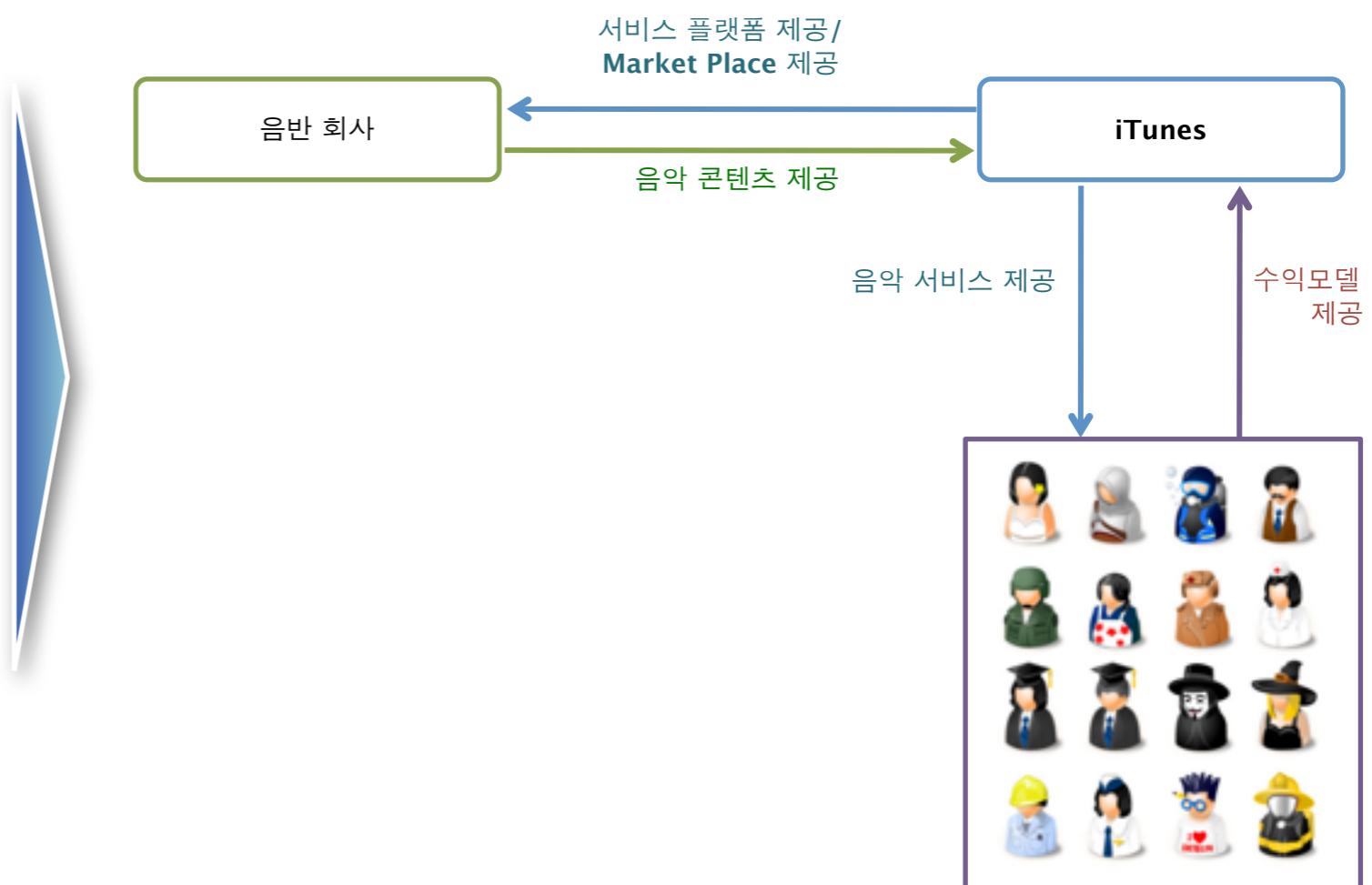
itunes store의 효과

itunes

새로운 eco system

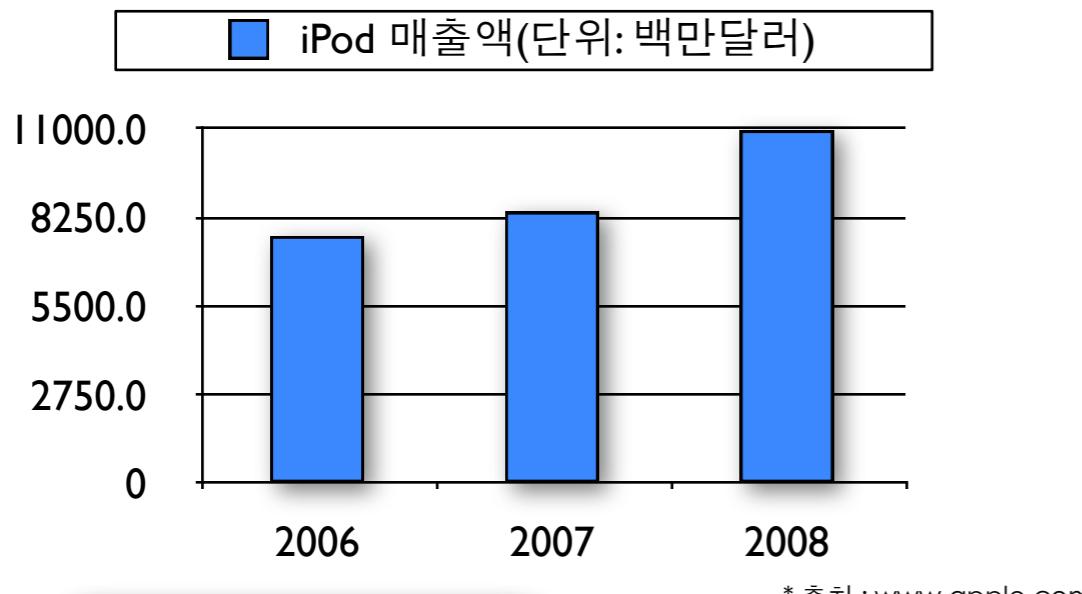


디지털 음악 다운로드 서비스를 통한
온라인 음악 시장 선점

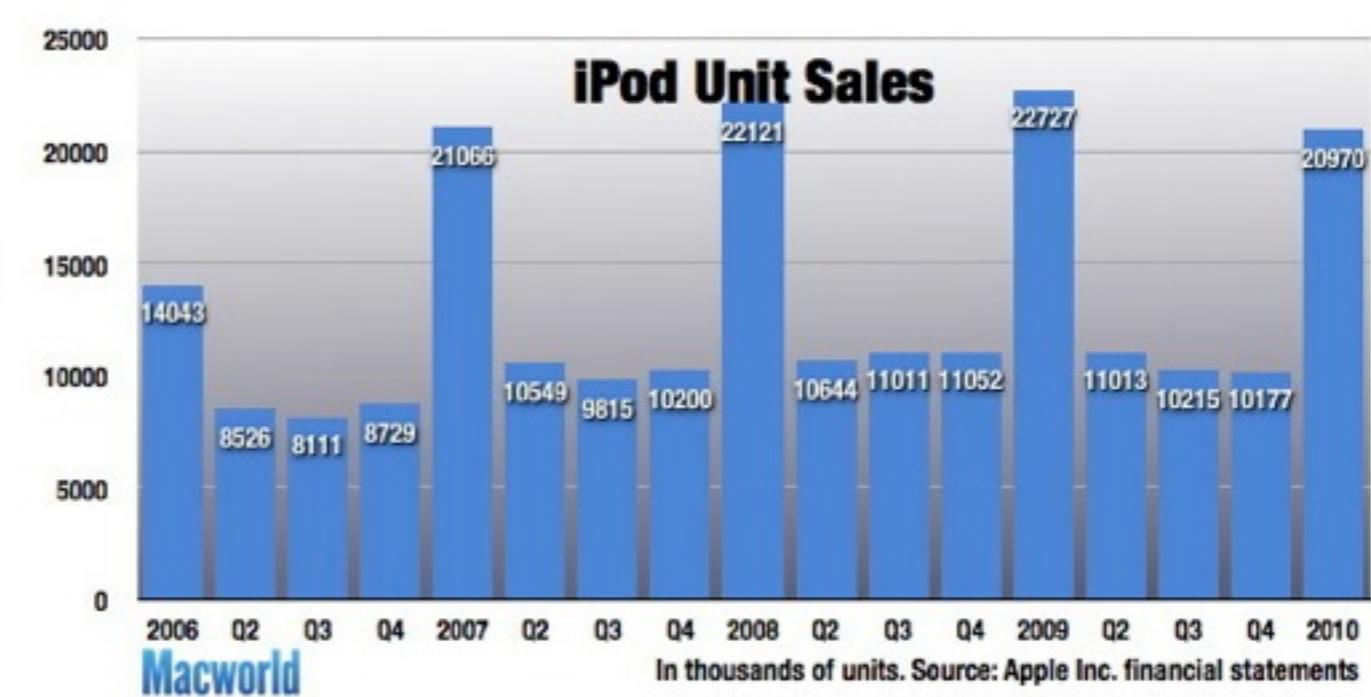


iPod / itunes innovation의 결과

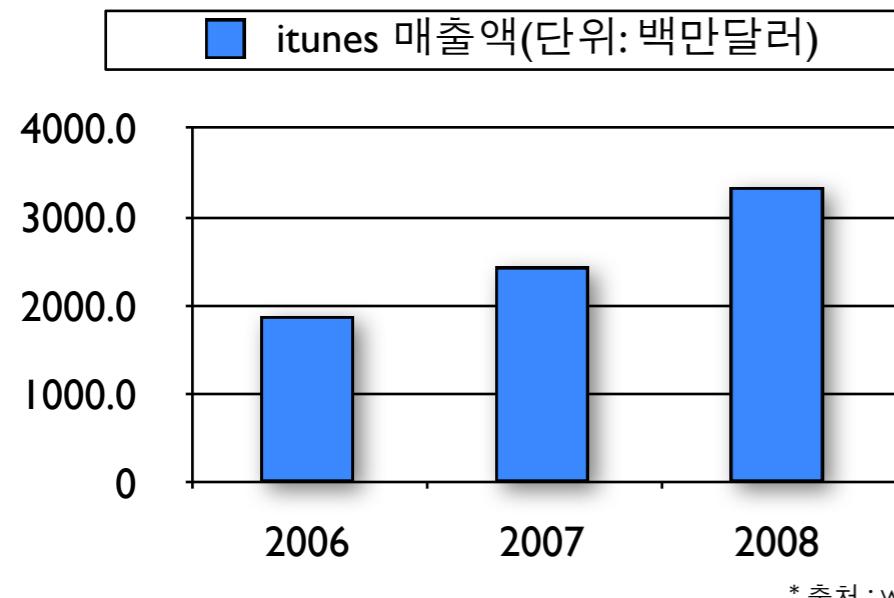
iPod의 매출액



iPod의 누적 판매량



itunes의 매출액



iPod / iTunes의 성공 요인

iPod/iTunes 성공요인



혁신적인 디자인

편리한 인터페이스

브랜드 파워

사용의 편의성

저렴한 가격(0.99\$)

사용자 맞춤형

가장 쉽게 합법적 다운 가능

iPod/iTunes 선순환고리



iPod에 저장할 다양한 contents를 iTune에서 구입

iTunes 사용의 편의성과 보유하고 있는 음원의 사용을 위해 iPod 구입



시장 환경의 변화

음원 공급 경로의 다양화

Major 음반사의 진출

음반사들의 제휴대상 다각화 및 자체 공급 채널 개설 증가
Ex) Sony Music, EMI

비음악업체의 진출

단말기 벤더(Ex. 노키아)나 SNS사업자(Ex. 마이스페이스), 대형 유통업체(Ex. 월마트)들의 진출

다양한 서비스 출시

다양한 과금방식을 도입하는 업체들이 증가

DRM Free 콘텐츠 제공

애플 및 주요 음반사의 DRM-Free 음원 제공 증가

애플과 주요 음반사들이 DRM 기술을 해제하면서 애플의 폐쇄적 구조에서 오는 독점적 효과가 줄어들고 있음

MP3 시장의 흐름



휴대폰 시장의 흐름



다양한 기능이 하나의 기기로 통합되는 ‘Convergence화’가 진행되고 있음



iPhone



All in one!



전화



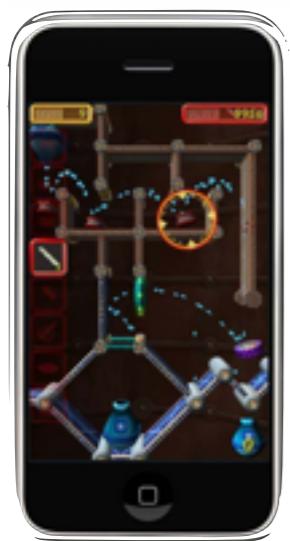
E-mail



Music Player



Video Player



Game



웹 서핑



인터넷 테더링



SMS

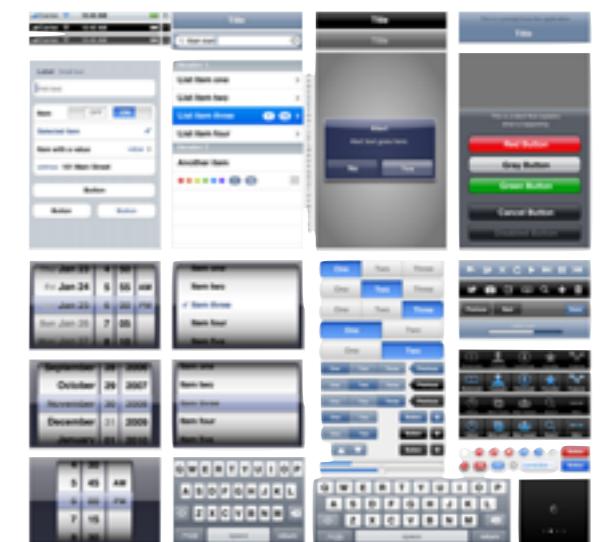


Device의 차별화된 강점

뛰어난 **HW Spec**

심플한 디자인

편리한 **UX**

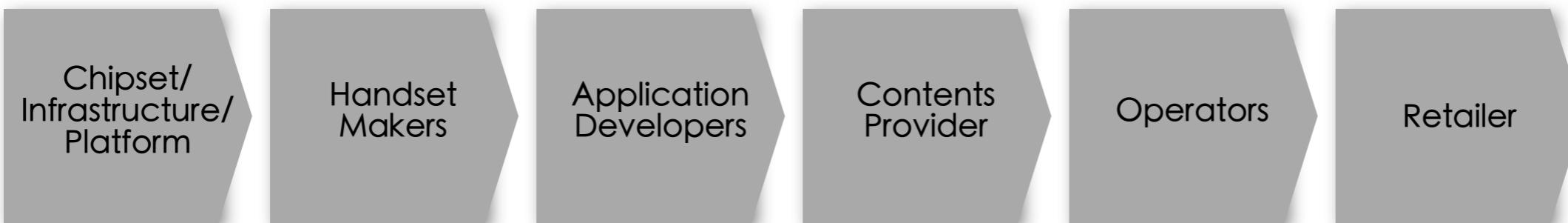


R&C를 바탕으로 한 Value Chain 통합

R&C

- 1 업계를 선도하는 컴퓨팅 HW/SW 기술력
- 2 콘텐츠 보유 기업과 좋은 네트워크 관계
- 3 뛰어난 멀티 터치 기술과 UX
- 4 애플이라는 브랜드와 디바이스에 대한 충성도

Value Chain 통합



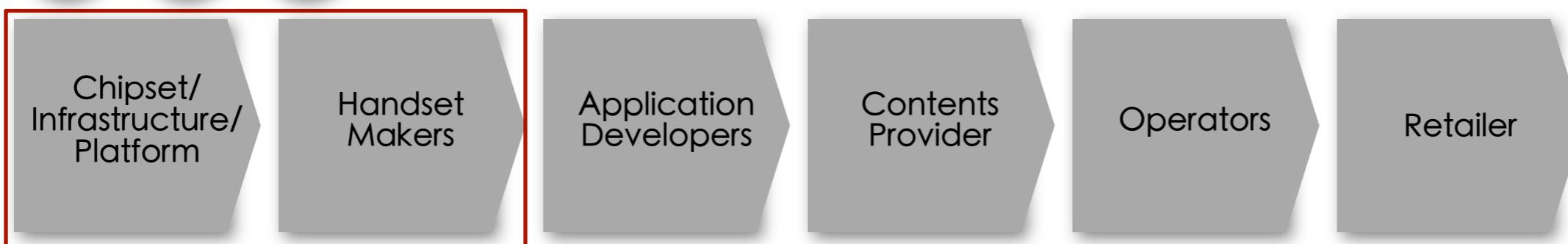
R&C를 바탕으로 한 Value Chain 통합

R&C

- 1 업계를 선도하는 컴퓨팅 HW/SW 기술력
- 2 콘텐츠 보유 기업과 좋은 네트워크 관계
- 3 뛰어난 멀티 터치 기술과 UX
- 4 애플이라는 브랜드와 디바이스에 대한 충성도

Value Chain 통합

1 2 3



애플 자체의 경쟁력

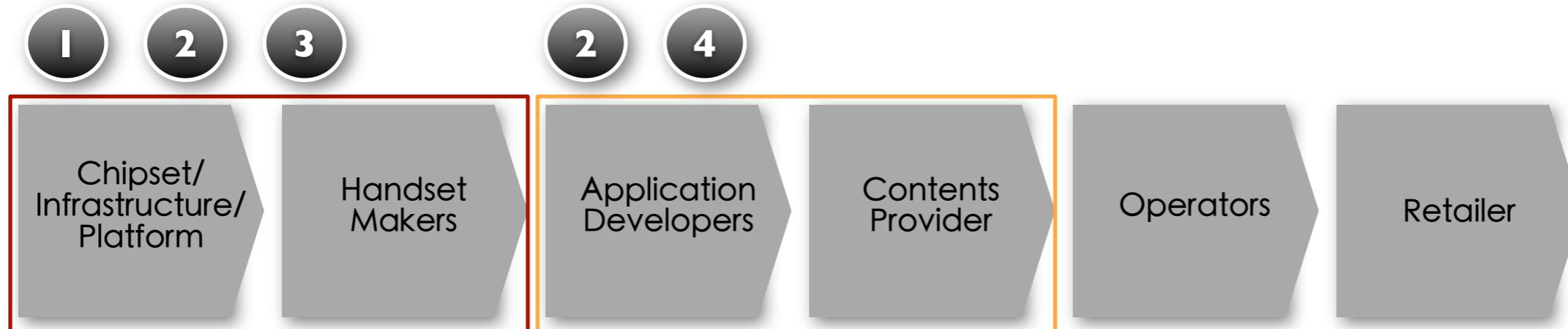


R&C를 바탕으로 한 Value Chain 통합

R&C

- 1** 업계를 선도하는 컴퓨팅 HW/SW 기술력
- 2** 콘텐츠 보유 기업과 좋은 네트워크 관계
- 3** 뛰어난 멀티 터치 기술과 UX
- 4** 애플이라는 브랜드와 디바이스에 대한 충성도

Value Chain 통합



애플 자체의 경쟁력

네트워크를 이용한 콘텐츠 확보

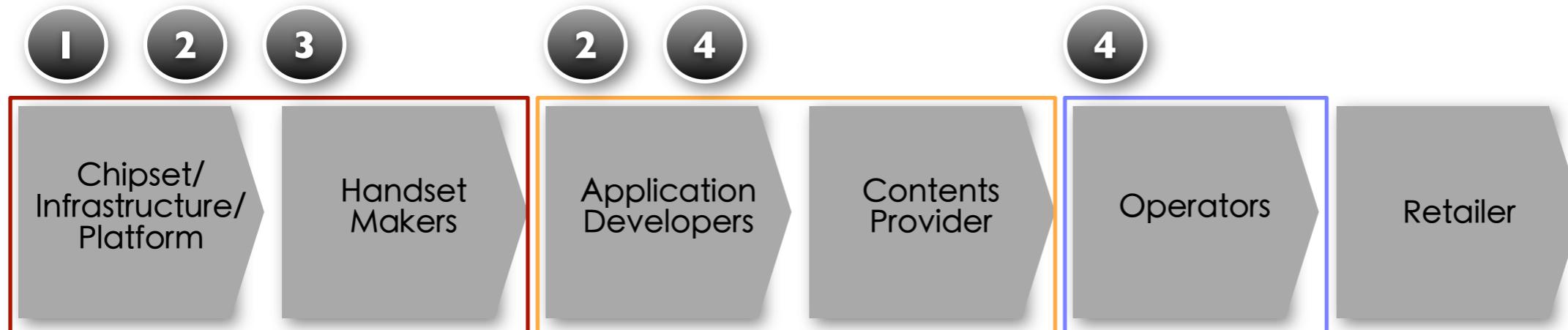


R&C를 바탕으로 한 Value Chain 통합

R&C

- 1 업계를 선도하는 컴퓨팅 HW/SW 기술력
- 2 콘텐츠 보유 기업과 좋은 네트워크 관계
- 3 뛰어난 멀티 터치 기술과 UX
- 4 애플이라는 브랜드와 디바이스에 대한 충성도

Value Chain 통합



애플 자체의 경쟁력

네트워크를 이용한 콘텐츠 확보

브랜드 충성도를 이용한 협상

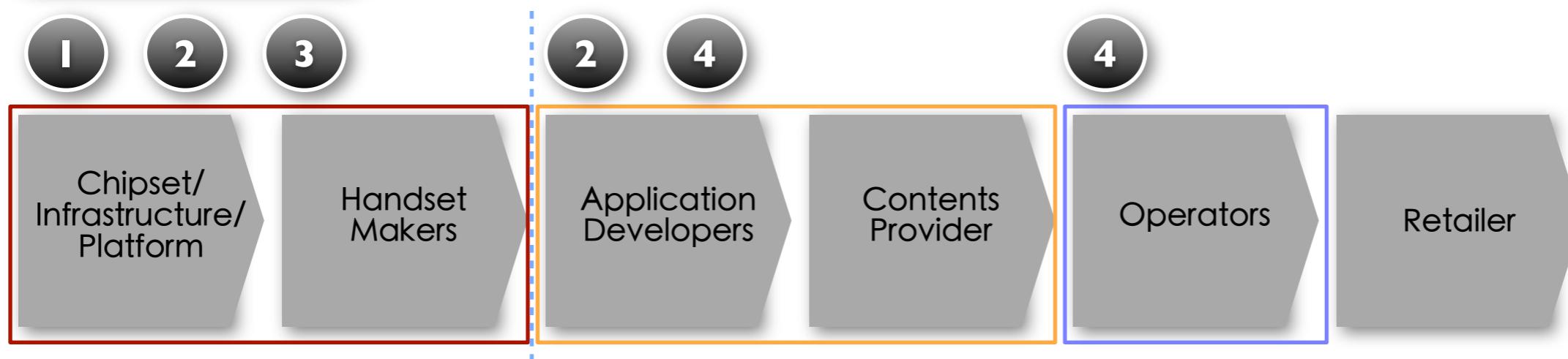


R&C를 바탕으로 한 Value Chain 통합

R&C

- 1** 업계를 선도하는 컴퓨팅 HW/SW 기술력
- 2** 콘텐츠 보유 기업과 좋은 네트워크 관계
- 3** 뛰어난 멀티 터치 기술과 UX
- 4** 애플이라는 브랜드와 디바이스에 대한 충성도

Value Chain 통합



애플 자체의 경쟁력

네트워크를 이용한 콘텐츠 확보

브랜드 충성도를 이용한 협상

직접적인 통합

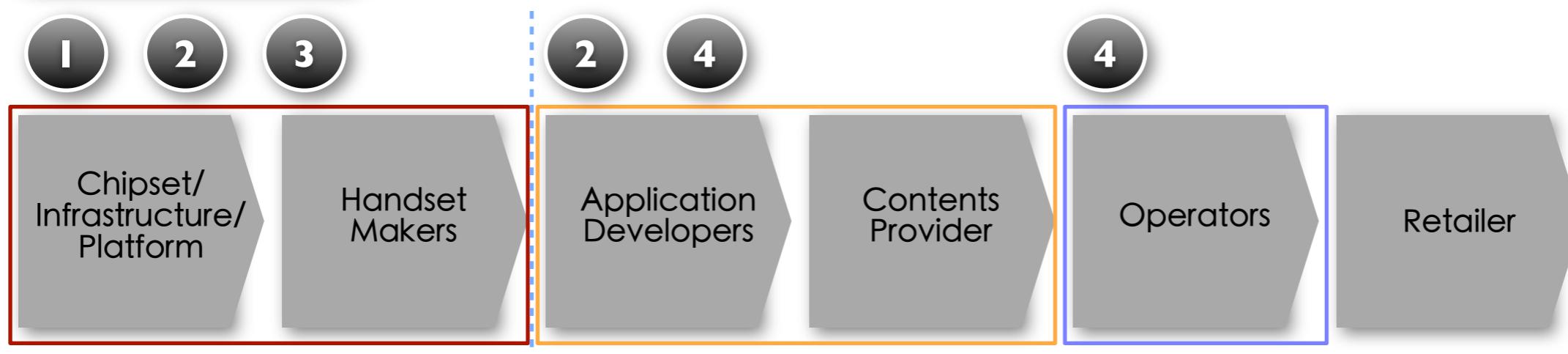


R&C를 바탕으로 한 Value Chain 통합

R&C

- 1** 업계를 선도하는 컴퓨팅 HW/SW 기술력
- 2** 콘텐츠 보유 기업과 좋은 네트워크 관계
- 3** 뛰어난 멀티 터치 기술과 UX
- 4** 애플이라는 브랜드와 디바이스에 대한 충성도

Value Chain 통합



애플 자체의 경쟁력

네트워크를 이용한 콘텐츠 확보

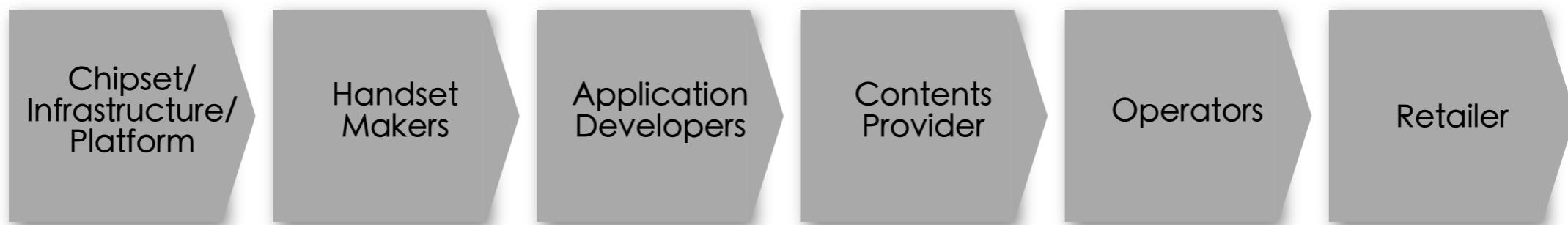
브랜드 충성도를 이용한 협상

직접적인 통합

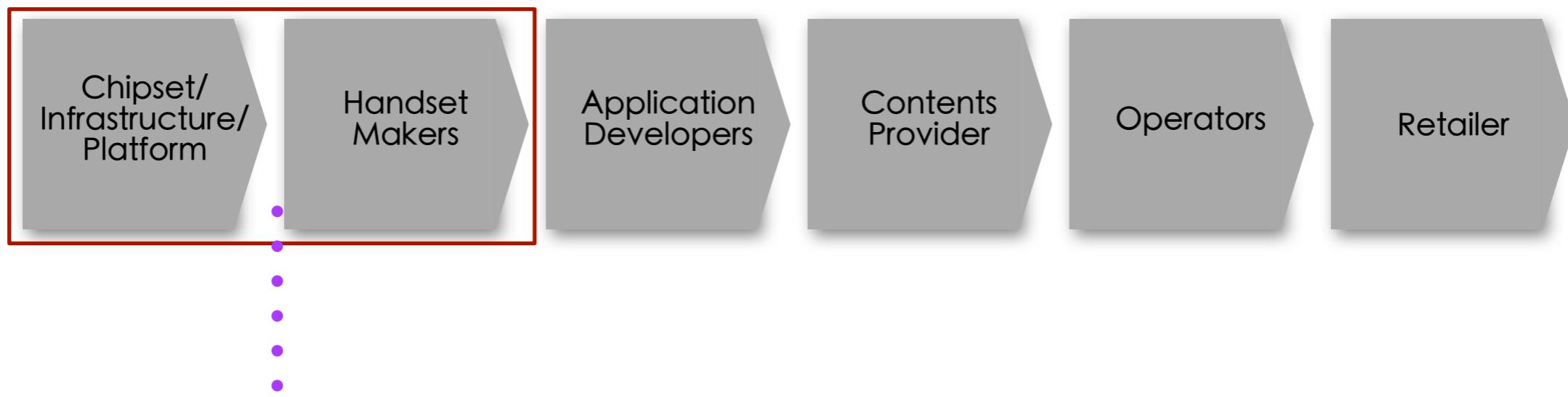
간접적인 통합



Value Chain 통합을 통한 이점



Value Chain 통합을 통한 이점

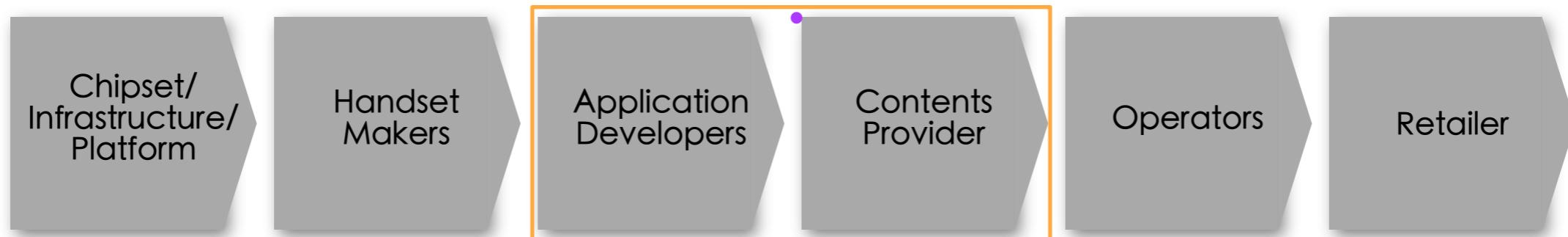


타기업과의 협상 및 커뮤니케이션에서의 비용 절감



Value Chain 통합을 통한 이점

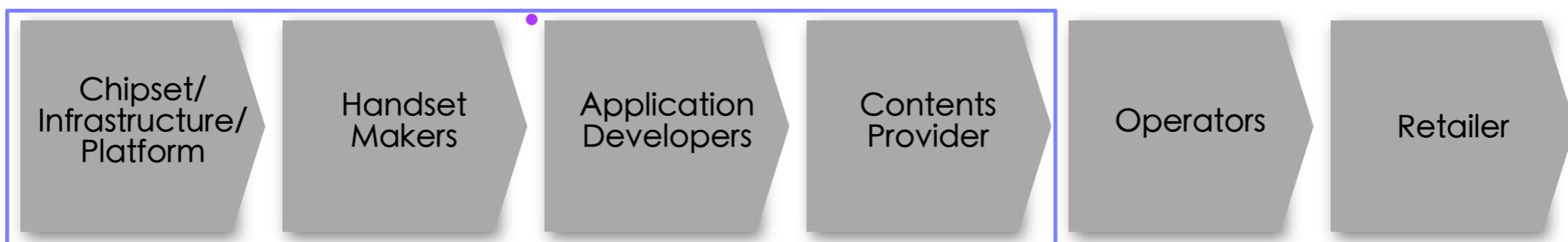
개발에 들어가는 인력비 절감



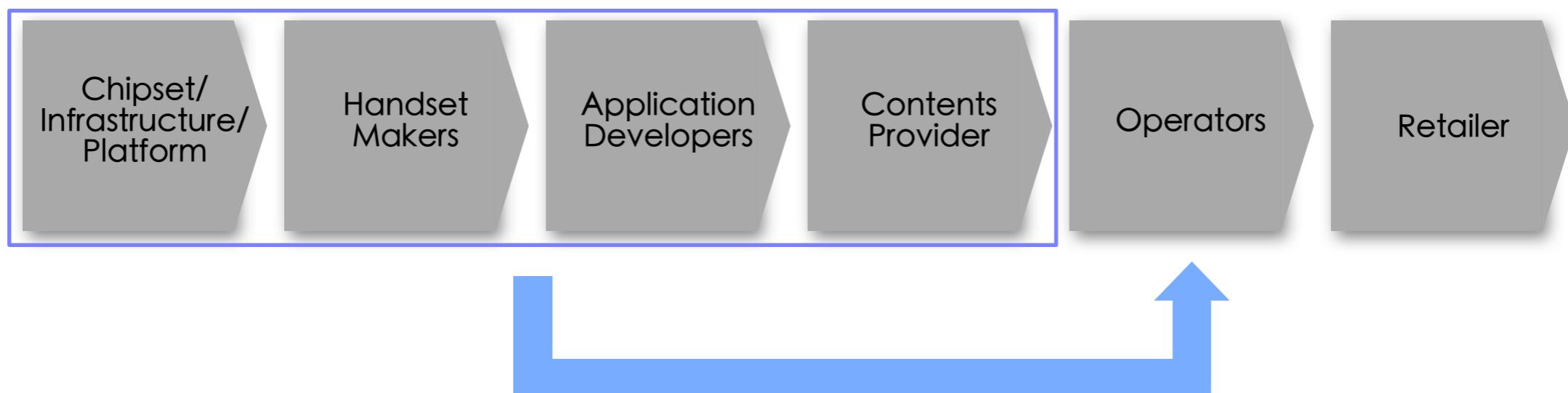
Value Chain 통합을 통한 이점

철저한 Quality control 가능

•
•
•
•



Value Chain 통합을 통한 이점

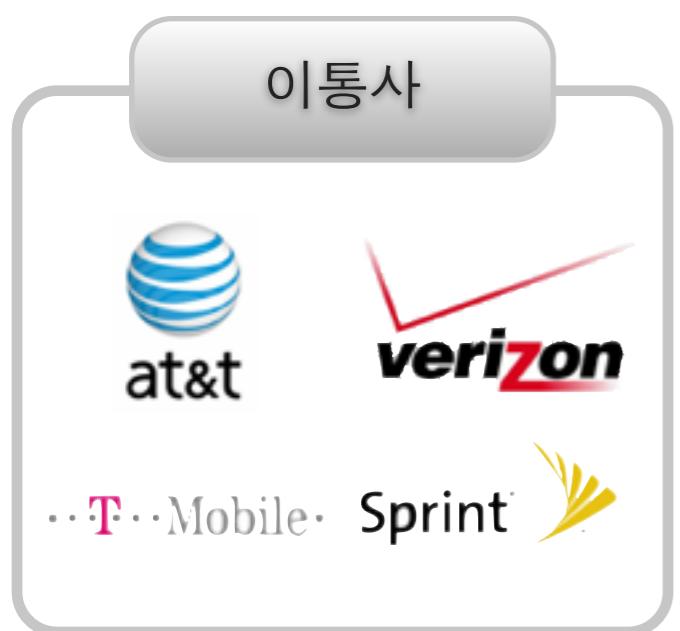


협상력을 강화하여 이동통신 시장 권력 구조 변화의 발판 마련



이동 통신 시장의 권력 구조 변화 유도

과거



단말기 등록 허가



이동 통신 시장의 권력 구조 변화 유도

애플의 변화 시도



이동 통신 시장의 권력 구조 변화 유도

애플의 변화 시도



이동 통신 시장의 권력 구조 변화 유도

애플의 변화 시도



플랫폼 개발 및 단말기 제조까지 통합하여 관리



이동 통신 시장의 권력 구조 변화 유도

애플의 변화 시도



권력 구조 변화는 어떻게 가능했나?

외부 환경적 변화

자사의 역량

I 이통사의 기술력이 saturation



I 여러 Product를 통해 많은 충성 고객 확보



2 소비자들이 혁명해져 SW 등을 보고 단말 선택



2 스티브 잡스의 협상력



Appstore



Open Platform이란?

3rd Party

Open Platform



App Store

Customer



Open Platform이란?

3rd Party

개발 환경 제공

Open Platform



App Store

Customer



Open Platform이란?

3rd Party



Customer



Open Platform이란?



Open Platform이란?

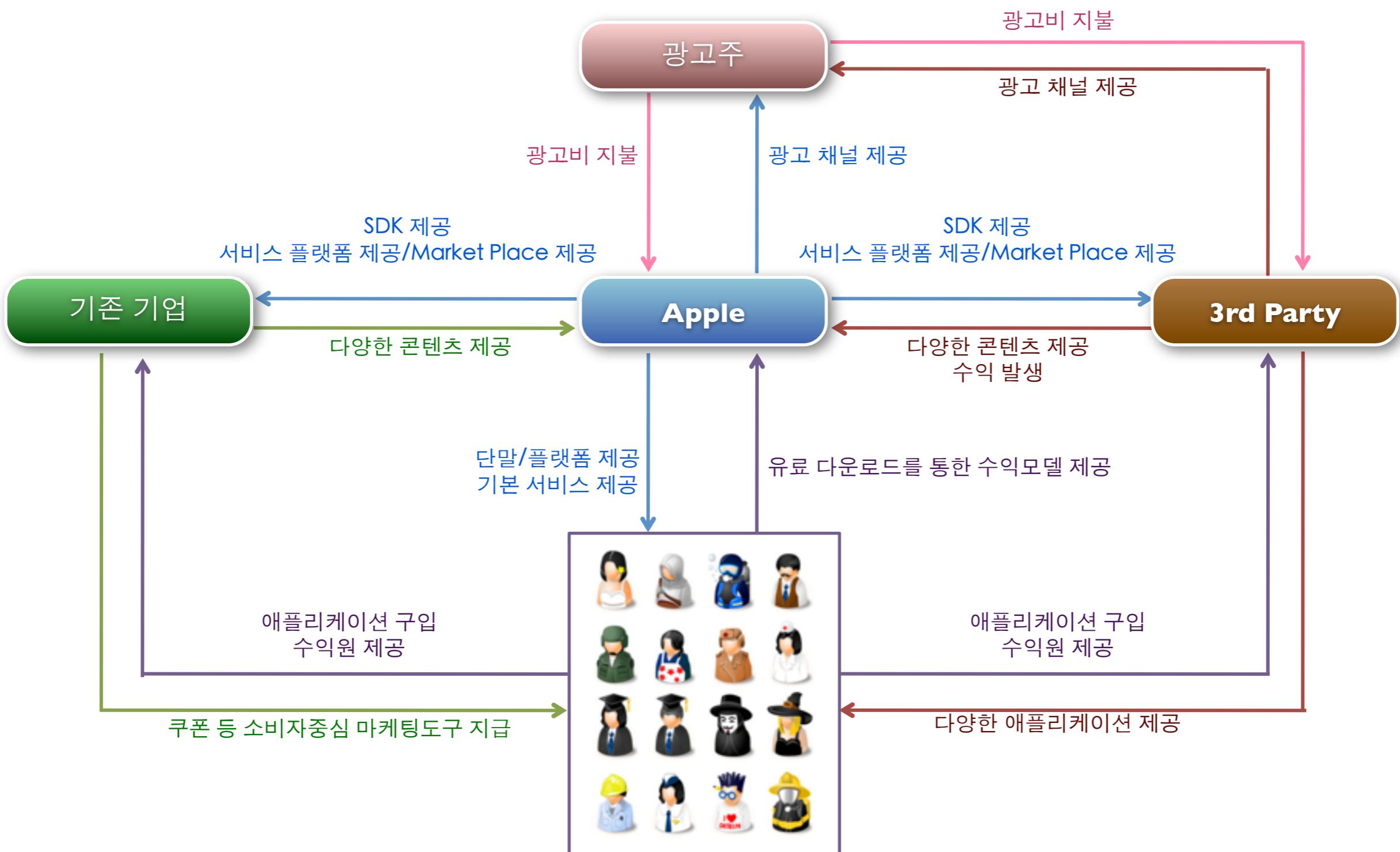
3rd Party



3rd Party를 위해 쉽게 이용할 수 있는 개발 환경과 그들이 자유롭게 개발한 Application(Software)을 팔 수 있도록 커다란 마켓 플레이스를 제공하는 것



Appstore의 Ecosystem



Appstore의 성공 원인

1

단일 기종만을 공급하여 개발자 편의 극대화



2

개발자들을 위한 뛰어난 비즈니스 모델 구축

7 : 3



3

잘 교육된 소비자들이 많은, itunes 보유



4

소비자의 추가적 다운로드 비용 최소화



Appstore가 가져온 효과

1 저비용 고효율의 수익 모델



2 Transition Cost를 높여 사용자 Lock-in

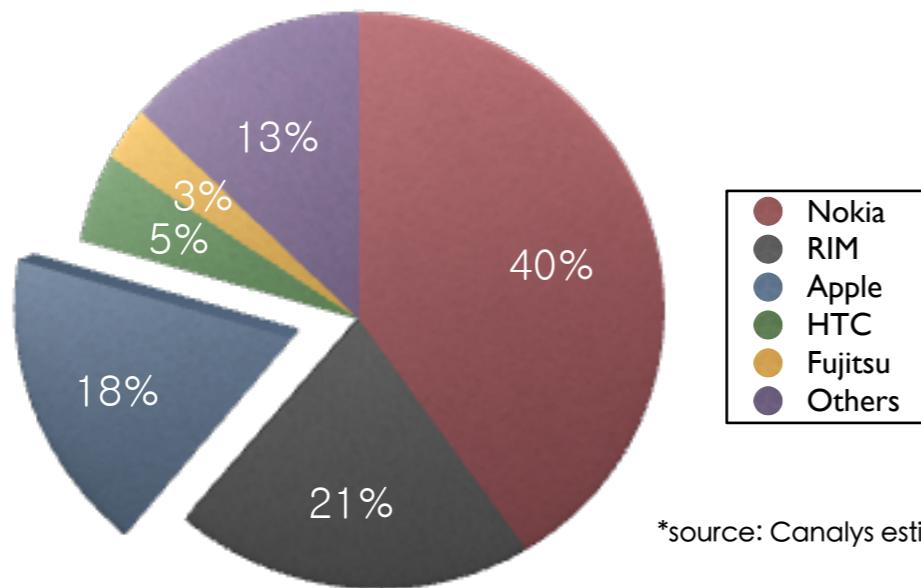


3 자사 주도적인 사업 전개 가능



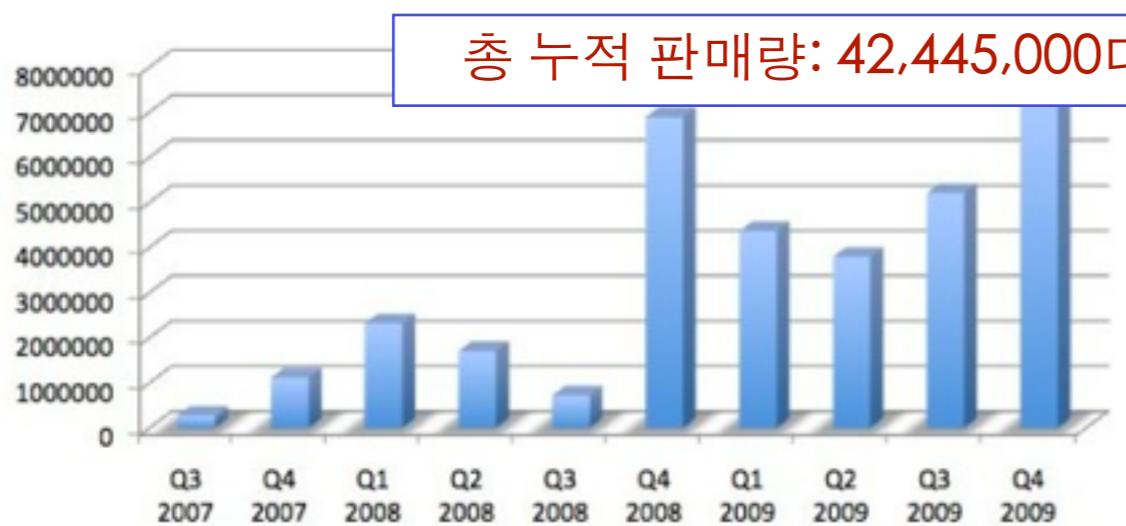
iPhone/Appstore가 거둔 성과

iPhone



단말사별 스마트폰 출하량(2009.3Q)

Appstore



아이폰 판매량

*source: Apple annual report



iPad



새로운 Product line-up 추가

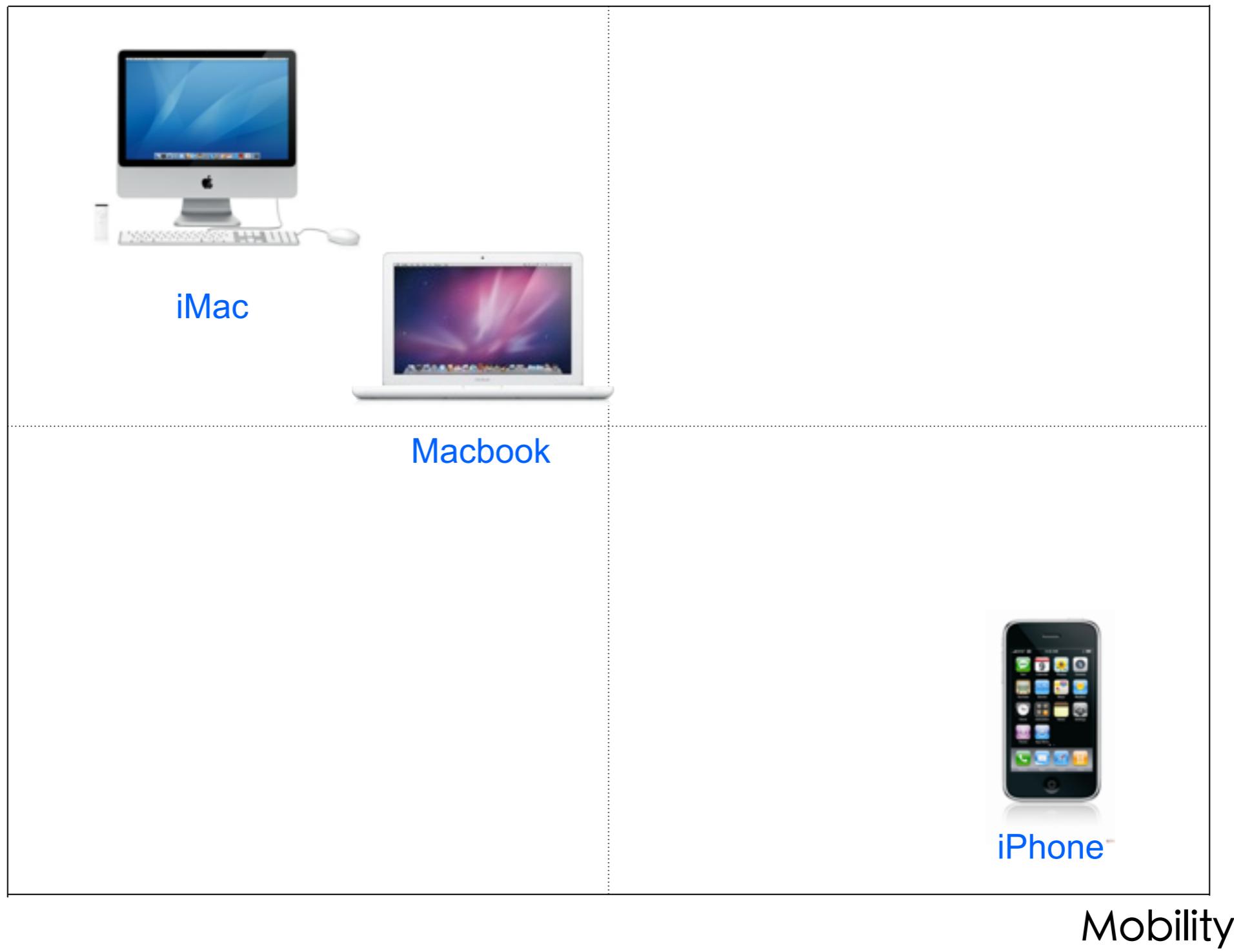


새로운 Product line-up 추가



Target 고객 분할 및 Positioning

사용 편의성



Mobility



Target 고객 분할 및 Positioning

사용 편의성



Mobility

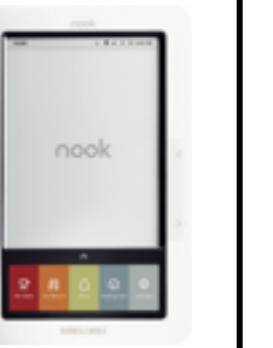


경쟁 제품과의 HW Spec 대비 가격 비교

						
	iPad	JooJoo	Kindle	Sony Reader	iRex	Nook
Price	\$499	\$499	\$489	\$399	\$399	\$259
Screen	9.7 inch LCD	12 inch LCD	9.7 inch E Ink	7 inch E Ink	8.1 inch E Ink	6 inch E Ink
Storage	16GB	4GB	4GB	2GB	?	2GB
Input	Touch screen	Touch screen	Keyboard	Touch screen	Touch screen, stylus	Touch LCD
Multi-tasking	Sorta	?	Nope	Nope	Nope	Nope
Multi-function	Yes	Yes	Nope	Nope	Email	Nope
Connectivity	Wifi/3G	Wifi	3G	3G/Wifi	3G/Wifi	3G/Wifi



경쟁 제품과의 HW Spec 대비 가격 비교

						
	iPad	JooJoo	Kindle	Sony Reader	iRex	Nook
Price	\$499	\$499	\$489	\$399	\$399	\$259
Screen	9.7 inch LCD	12 inch LCD	9.7 inch E Ink	7 inch E Ink	8.1 inch E Ink	6 inch E Ink
Storage	16GB	4GB	4GB	2GB	?	2GB
Input	Touch screen	Touch screen	Keyboard	Touch screen	Touch screen, stylus	Touch LCD
Multi-tasking	Sorta	?	Nope	Nope	Nope	Nope
Multi-function	Yes	Yes	Nope	Nope	Email	Nope
Connectivity	Wifi/3G	Wifi	3G	3G/Wifi	3G/Wifi	3G/Wifi



경쟁 제품 대비 차별점

1

e-book만이 아닌 모든 멀티미디어 콘텐츠 취급



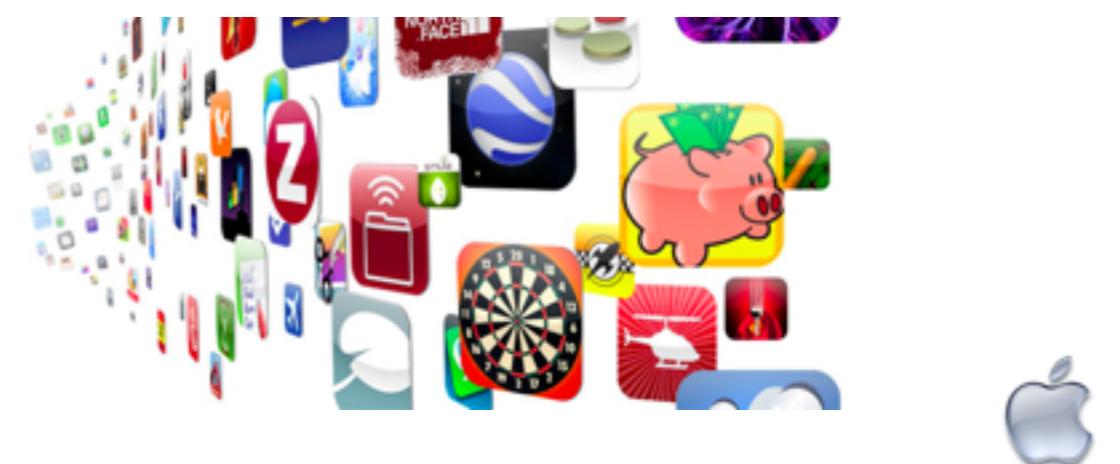
2

많은 사람들이 iPhone OS UX와 iTunes 이용에 익숙



3

수많은 Application이 이미 존재하고 100% 연동됨



iBookstore



iBookstore의 특징



HarperCollins



- 5개의 대형 출판사와 계약
- 원클릭으로 쉽게 E-book 구매
- 구매후 iBooks App와 바로 연동



e-magazine 구독



WSJ: \$17.99 / month

Esquire: \$2.99 / month

Men's Health: \$4.99 / month



iPad이 기대되는 이유

예약 판매 매진

비난 여론의 약화



예약 판매 물량 매진



발표 당시 언론의 실패 예측 기사가 쏟아짐
But, 사용후 성공 예측 기사로 정정 보도 내보냄



Agenda

Apple Inc. Overview

Creative and Innovative Strategies of Apple

Forecasting Apple's future strategy

Agenda

Apple Inc. Overview

Creative and Innovative Strategies of Apple

Implications

Forecasting Apple's future strategy

계속되는 혁신



어떤 경쟁자 보다 뛰어난 UX



소비자들의 새로운 **Needs** 찾으려는 노력



HW/SW 컨버전스



Brand value의 중요성



Agenda

Apple Inc. Overview

Creative and Innovative Strategies of Apple

Implications

Agenda

Apple Inc. Overview

Creative and Innovative Strategies of Apple

Implications

Forecasting Apple's future strategy

계속 니치 마켓을 노리는 Product line-up 출시



전환 비용을 높여 사용자 **Lock-in** 강화





Thank you for listening

HowardDigital.com