

사업부수준의 경쟁전략3

# 제8장 차별화전략



# Apple 사례

- 1976.4.1 Stephen Wozniak과 Steve Jobs가 자기집 차고에서 Apple I 발명
- 1980년 10만대 이상의 Apple II 판매 매출액 1억\$ 돌파
- 1980년대 초 IBM 호환기종의 대거 등장
- 1985년 Macintosh 출시(GUI환경)
  - 1990년 매출액 55억\$ 달성 (시장점유율 10%)
- 1990년대 초반부터 MS Windows 출시
  - Apple의 GUI 운영체제 모방
- 1993~1995년 시장점유율 9.6% → 5.2% 하락

- Apple의 몰락

- Macintosh는 운영체제와 마더보드, 프린터, 키보드, 마우스에 이르기까지 모든 시스템을 Apple이 독자적으로 생산, 높은 R&D비용
- 대리점을 통해서만 판매
- IBM호환기종은 인텔이 CPU를 OS는 MS가 담당하고 주변기기는 전문화된 업체들간의 치열한 경쟁으로 가격이 지속적으로 하락
- IBM호환기종은 컴퓨터 전문 Superstore나 전화 인터넷을 통해 판매 (박리다매)

- Apple의 재기

- 1992년 Sculley 회장 사임

- 1996년 8억\$ 적자 → Spindler 회장 사임

- Steve Jobs 컴백

- 2001년 아이팟 매출호조

- 2007년 아이폰(휴대폰+아이팟+PDA) 출시

- 매출의 급격한 신장

- 2004년 82억\$, 2005년 139억\$, 2006년 193억\$,  
2007년 240억\$

# 1. 서론

- 차별화(differentiation)란 무엇이며, 차별화에 의한 경쟁우위는 어떻게 창출되며 유지되는가?
- 기업들이 소비자의 차별화된 수요에 대응하여 차별화우위를 창출하는 구체적인 제품전략, 광고 및 유통전략을 살펴본다

## 2. 차별화우위의 요소

- 차별화의 정의
  - 소비자에게 독특한 가치를 제공하여 줌으로써 차별화에 소요된 비용이상으로 높은 가격프리미엄을 얻는 것
- 유형/무형의 차별화
  - 유형의 차별화 : 우리의 눈으로 관찰할 수 있는 제품이나 서비스의 특성(크기, 무게, 색상, 디자인, 기술적 특성)
  - 무형의 차별화 : 소비자가 제품이나 서비스에 대하여 느끼는 사회적/감정적/심리적 차이( 사회적 지위 과시욕, 개성)
- 예: *Harley-Davidson, Victoria's Secret*(환상/로망을 파는 기업)
- 롤렉스의 금장시계, Mercedes정교한 엔지니어링과 높은 성능

# Starbucks 커피



미국 커피산업은 1960년대 이후 침체기를 겪음. 커피는 석유 다음으로 많이 유통되지만 미국에서 소프트드링크의 득세로 커피시장은 침체일로.

하워드 슐츠는 유럽식 고급 커피숍의 개념을 미국에 도입. 기존의 커피시장과는 달리 가장 질 좋은 원두(아라비카종만 사용)를 사용, 원두 로스팅 후 일정시간이 지나면 폐기한다는 원칙, 하루를 근무해도 1달간 교육을 받아야 하는 커피 전문가 제도 도입 등을 통해 차별화 전략을 수행.

스타벅스의 이런 전략이 일반화되어 많은 경쟁사들이 모방하고 있지만, 당시로서는 스타벅스 이팩트라는 용어가 생겨날 정도의 성공적인 차별화 전략





- QUICK START ▶
- WHAT'S NEW ▶
- COMMUNITY ▶
- EVENTS ▶
- MOTORCYCLES ▶
- TOOLS ▶



MY DREAM HARLEY

THE ALL-NEW  
**SUPERLOW™**  
 AUTHENTIC STYLE  
 EASY HANDLING

See the Bike ▶



2011 SuperLow™ Starting at \$7,999



MARISA MILLER RIDES.  
**WHAT ARE YOU  
 WAITING FOR?**



See Videos and Enter the Giveaway ▶

**RE-LIVE  
 STURGIS 2010**



See What's Happening at the 70th Annual Rally ▶

**FIND OUT FIRST**  
 NEWS, EVENTS,  
 OFFERS & MORE



Sign Up For H-D Email ▶

# 할리데이비슨

- 1903년 윌리엄할리와 아서 데이비슨 창업
  - 대형 고급모터사이클의 대명사
  - 2000년 세계 모터사이클 시장 1위
  - 제임스딘의 반항아적 이미지 : 퇴직한 남자  
들의 로망
    - 배기량 883cc ~ 1450cc(1000만원~3000만원)
    - HOG(Harley Owners Group)동호회 조직
- 2001년 현재 세계 50개국 55만명

**free shipping**  
on U.S. orders of \$100+  
Use offer code **SHIPVS10**. [Details](#)

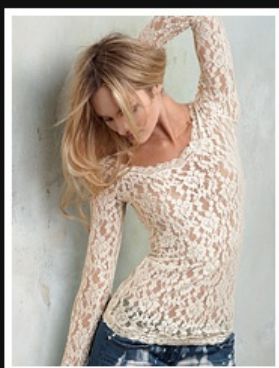
*new savings on  
100+ styles!*

*fall*  
**sale & specials**

- › clothing  
**30%-50% off**  
over 150 styles
- › sweaters  
**\$19-\$49**
- › dresses  
**\$39-\$69**
- › tees  
**2/\$25**  
select styles
- › tops & leggings  
**2/\$30**  
select styles



**DRESSES**  
**\$39 & UP**  
Date night. All night. The go-to frocks for going anywhere.



**TOPS & TEES**  
The newest must-haves. Featuring the Stretch Lace Top.

**NEW! BIOFIT™ PUSH-UP**



Feels custom-made just for your shape & cup size. In smooth & new lace.



# 빅토리아 시크릿

- 1970년대 초 로이 레이몬드에 의해 창업
  - 편안하고 빅토리안 여성의 내실로의 초대라는 컨셉
  - 샌프란시스코에 있던 다소 천박한 느낌의 섹시한 란제리를 전문적으로 팔던 부실한 재정상태의 매장 브랜드
- 레슬리 웨스너가 1982년 100만 달러에 인수
  - 고급스럽고 세련되고, 게다가 섹시하기까지한 취향을 가진 ‘빅토리아의 비밀’이라는 가상의 인물을 만들어 브랜드 이미지를 구축
  - 2006년 매출액 51억 2000만 달러
  - 미국 전역에 1001개 점포
  - 빅토리아 시크릿 패션쇼 개최 : 나오미캠벨 등 유명모델 등장
    - 환상적 패션쇼를 개최하고 ABC방송 등을 통해 전세계에 중계

- 차별화와 세분화

- 차별화(differentiation) : 기업이 어떻게 경쟁하는가 하는 방법(기업 선택한 전략의 특성)
- 세분화(segmentation) : 어느 시장에서 경쟁해야 하는가의 문제(시장구조의 특성)

- 제품의 특성과 포지셔닝

- 제품차별화 기회는 제품이 가지고 있는 특성에 의해 좌우
  - 일상재 : 시멘트, 철강, 벽돌 등은 차별화가 어렵다
  - 복잡한 제품/서비스 : 자동차, 여행서비스 등은 복잡한 개인의 선호를 충족시켜야 하므로 차별화가 용이

- 다차원척도법(multi-dimensional scaling)

- 소비자가 느끼는 여러 제품의 유사성과 차이점을 제품이 가지고 있는 주요 특성을 축으로 하여 2차원/3차원 공간에 그림으로 표시한 것.

- 맥주(가격/맛)



- **콘조인트 분석기법(Conjoint analysis)**
  - 소비자가 서로 다른 제품의 특성에 대해 가지고 있는 선호의 강도를 분석
  - 소비자가 가지고 있는 선호체계와 제품 특성간의 상관관계 파악
- **분석기법 보다 소비자가 원하는 것의 파악이 중요**
  - 예) 새 커피메이커 : 크기와 색상 → 소비자들이 커피를 마시는 궁극적인 이유 (커피맛)
  - 일본 가전회사 : 커피맛 (커피원두 + 수질)을 위해 수질정화장치와 원두를 가는 기능을 추가

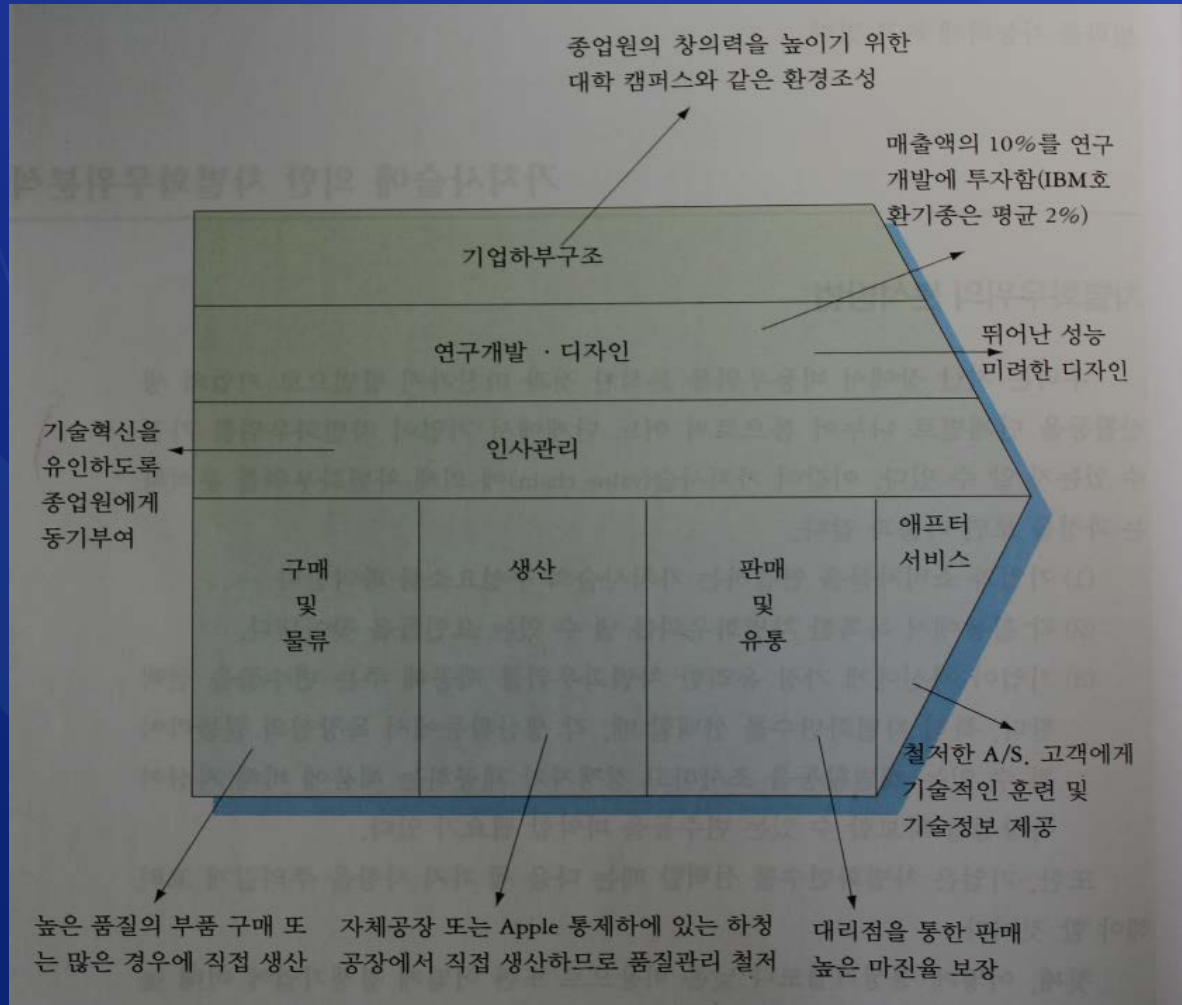
- 사회적/심리적 요인
  - 자신을 과시하기 위해 대형/고급차 구매
  - 소비자의 구매결정이 사회/심리적 요인일 때
    - 소비자의 거주지역, 연령, 소득수준, 교육수준, 개성, 라이프스타일 등을 분석해야 함.
- 인터넷을 통한 차별화
  - 정보의 유택성과 도달성의 상쇄관계를 극복
    - 유택성 - 정보의 깊이와 질 (많은 외판사원)
    - 도달성 - 얼마나 많은 사람에게 정보가 전달되는가(광고, 우편 발송, 텔레마케팅)
  - 아마존 : 서적 구매자의 정보를 DB화 하여 고객의 선호도 파악(신가서적 추천), 개개인 고객 수요에 대한 많은 정보 보유 및 고객의 웹접속에 의한 소통



### 3. 가치사슬에 의한 차별화우위 분석

- 가치사슬에 의한 차별화우위 분석과정
  - 기업과 소비자를 연결하는 가치사슬의 구성요소를 파악
  - 각 활동에서 기업의 독특한 차별화 우위의 요인을 찾아낸다
  - 기업이 자신에게 가장 유리한 차별화우위를 제공해 주는 변수들을 선택
- 차별화 변수 선택시 고려사항
  - 어떻게 경쟁기업보다 낮은 비용으로 경쟁기업에 비해 높은 수준의 차별화를 달성할 수 있는가
  - 차별화 우위를 갖기 위해 필요한 각 생산활동간의 연관관계를 파악 → 활동간 연관성이 클수록 모방이 어렵다.
  - 차별화 우위가 얼마나 오래 지속될 수 있는가?

# 가치사슬을 통한 Apple의 차별화전략

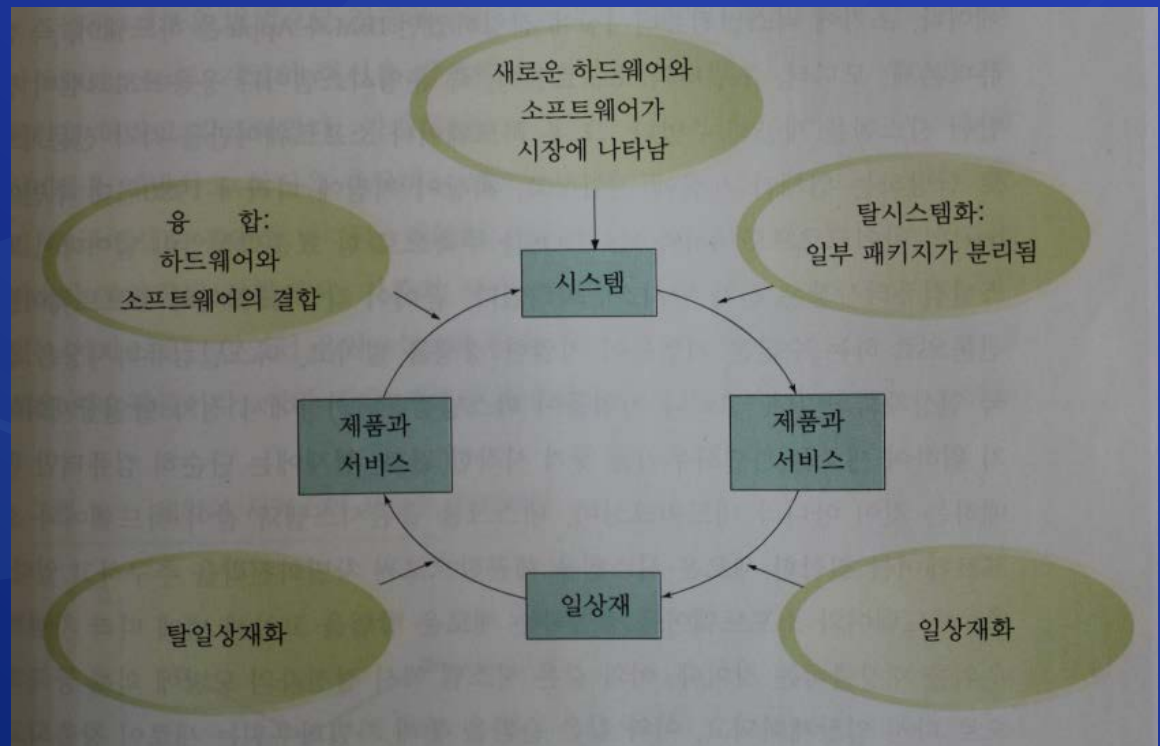


Apple은 차별화를 위해 높은 비용을 지불했으나, MS의 Windows가 Apple을 모방함으로써 차별화 우위가 사라짐.

# Mathur의 차별화주기이론

- 기업의 혁신에 의해 차별화가 이루어지나 경쟁기업의 모방에 의해 곧 차별화우위가 없어지고 일상재화가 되었다가, 또 다른 혁신에 의해 차별화가 이루어지는 현상.

		소프트웨어	
		차별화	동질화
차별화	하드웨어	시스템	제품
	동질화	서비스	일상재



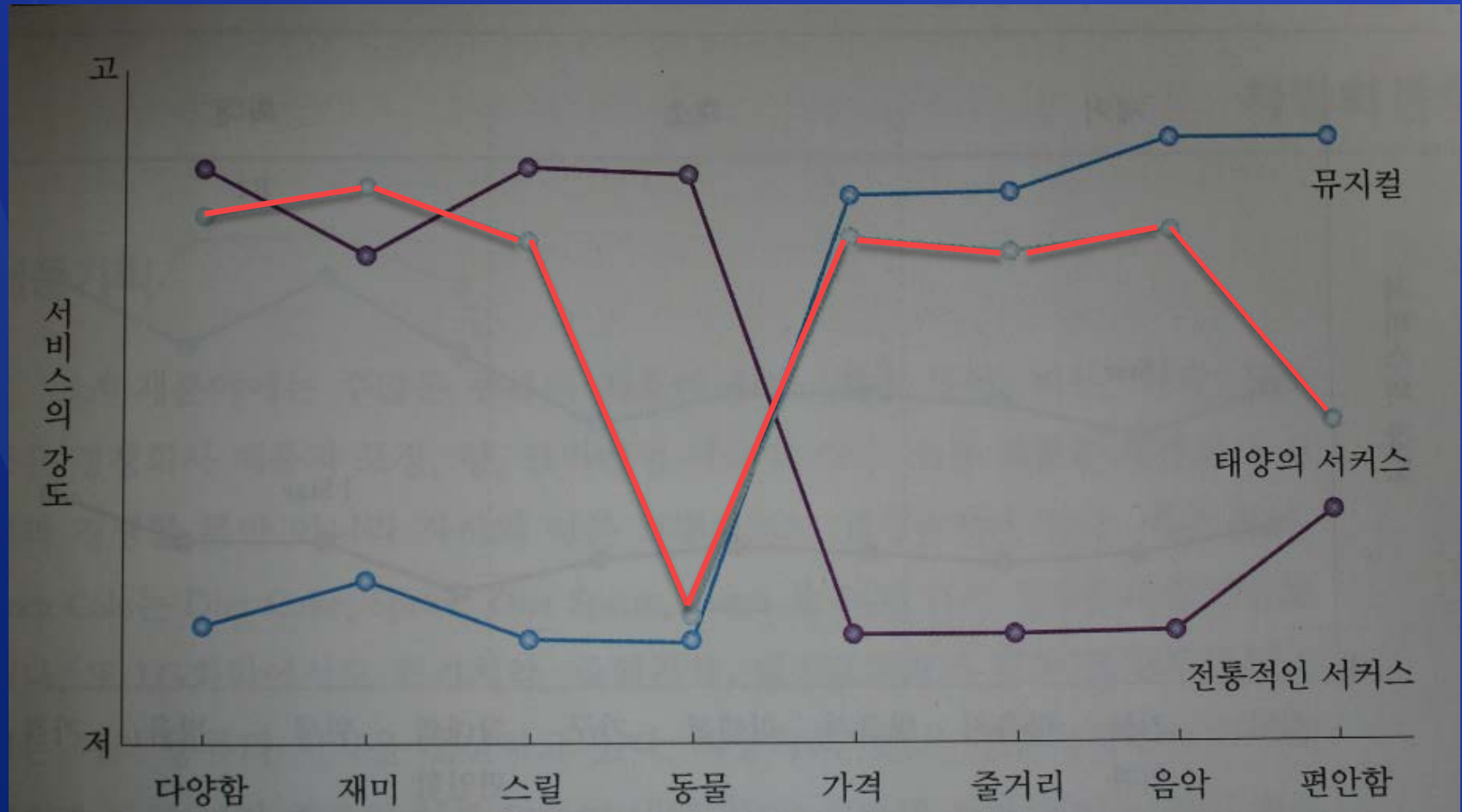
# 퍼스날 컴퓨터의 성장과정

- 초기 IBM과 Apple은 H/W와 S/W가 결합된 시스템을 제공
- 그 후 H/W와 S/W만을 전문적으로 담당하는 업체가 시장에 진입
  - 1980년대 후반 Intel의 CPU와 MS DOS를 주축으로 한 표준화작업 → 탈시스템화
- H/W와 S/W만을 전문으로 하는 수많은 기업들이 치열한 경쟁 → 일상재화
- 컴퓨터와 휴대폰을 결합한 스마트폰, 스마트패드 등 새로운 시스템 출현 → 융합

## 4. 가치혁신의 방법론

- 가치혁신(Value Innovation)
  - 프랑스 유럽경영대학원 인시아드의 교수인 한국인 김위찬 교수와 르네 마보안 (Rene Mauborgne)교수가 1990년대 중반 공동으로 제창한 **고도성장**을 위한 **기업** 경영전략 이론
  - 지식경제의 경영학을 다루는 이론으로, 신기술의 연구·개발에만 집중하기보다는 개발된 기술에 참신한 **아이디어**를 접목해 새로운 시장을 창출하는 데 중점을 둔다.
  - 즉 첨단기술을 개발해 기존의 경쟁자를 물리치는 기술혁신의 차원이 아니라, 현재의 상품이나 서비스가 제공하지 못하는 가치를 찾아 새로운 시장을 개척하는 데 중점을 두는 경영전략 이론.
  - **지난 120년 동안 큰 성공을 거둔 세계 150개 기업을 분석해** 이들이 성공할 수 있었던 요인은 기존의 시장에서 경쟁자들과 싸워 이겼기 때문이 아니라, **전혀 다른 시장을 만들어냈기 때문**이라는 결론을 얻었다

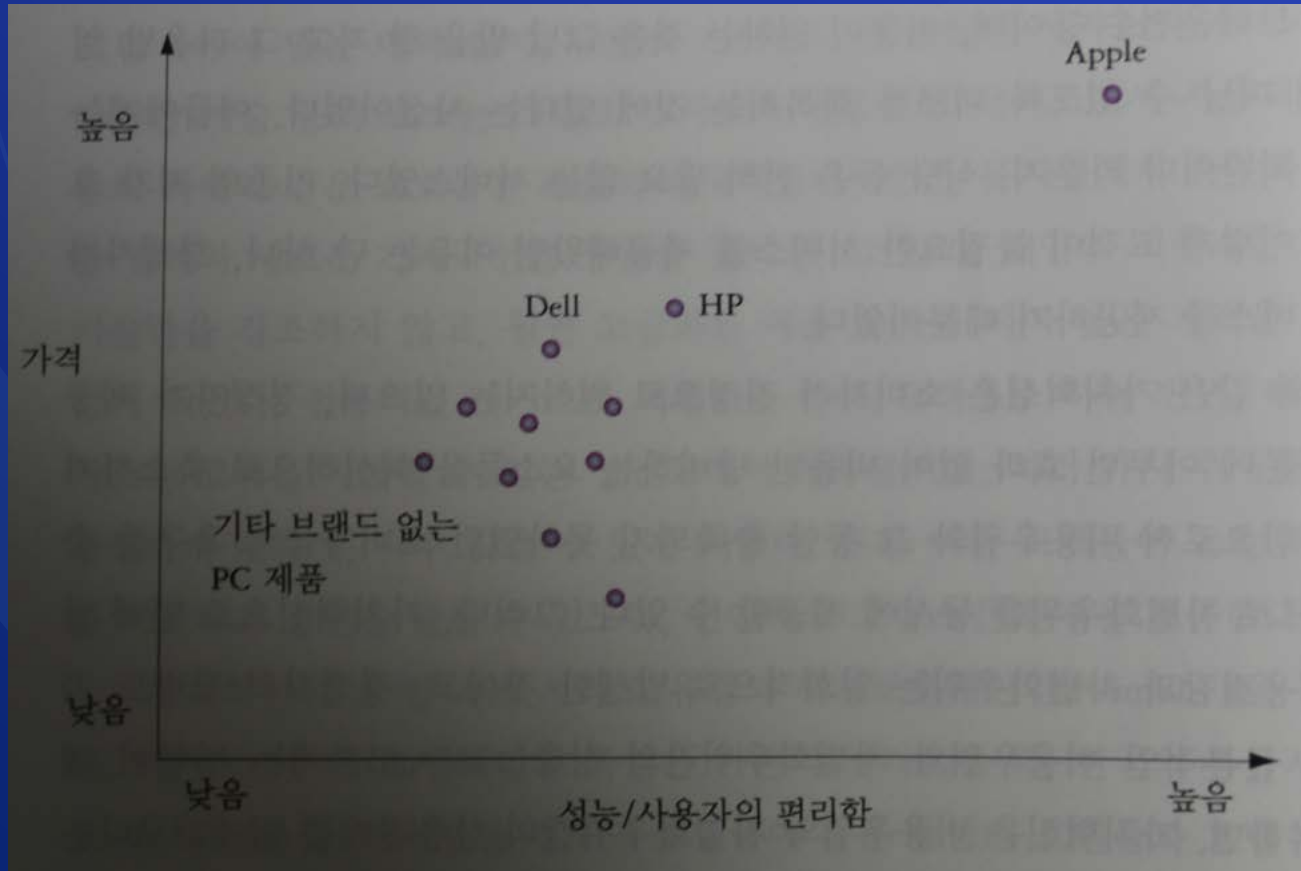
# 태양의 서커스의 새로운 가치곡선



# 5. 차별화전략

- 제품지도(product map)
  - 소비자들이 느끼는 제품들의 차이를 지도로 표시한 것.
  - 개별 소비자들이 느끼는 제품의 차이를 직관적으로 이해할 수 있고, 제품의 어떤 특성을 강조하여 차별화하는 것이 유리한 지 파악가능
  - 제품기획에 제품지도를 사용
    - 얼마나 많은 종류의 제품을 만들고, 각각의 제품을 서로 얼마나 다르게 만들어야 하는가?
    - 자동차회사 - 엔진사이즈, 차체의 크기
    - 비누, 치약회사 - 제품과 포장, 크기, 향

# PC 시장의 제품지도



Apple은 가격이 높으나 사용자 편의성은 높음.  
IBM 호환기종은 가격경쟁이 치열



# 차별화의 비용

- 차별화는 대부분 고비용을 수반
  - 고품질, 브랜드강화를 위한 광고비, 소규모 생산
- 비용절감과 차별화를 동시 추구하는 방법
  - 자동차 산업 : 주요 부품생산은 표준화에 의한 규모의 경제, 최종 조립단계에서 제품을 다양화하여 제품차별화 달성
  - CAM(Computer-Aided Manufacturing), CIM(Computer-Integrated Manufacturing), JIT(Just-In-Time) 등의 기법을 사용하여 하나의 생산라인에서 다양한 제품생산 및 비용절감

# 광역차별화와 니치전략

- 광역차별화(Broad-based differentiation)
  - 시장 전체를 대상으로 한 차별화 전략
- 니치전략 ( niche strategy )
  - 세부시장에 집중화된 차별화전략

- 광역차별화의 필요성

- 소비자가 확연히 다른 선호체계

- 차별화된 제품간에 범위의 경제성이 존재

- 범위의 경제(Economy of scope) : 두 제품을 다른 두 개의 기업이 생산하는 것보다, 한 기업이 두 제품을 동시에 생산함으로써 나올 수 있는 경제성

- 예) 한 기업이 두 제품생산 + 광고 → 두 제품에 영향

- 신규기업의 진입을 효과적으로 방지

- 미리 시장에 전체적으로 다양한 브랜드를 갖추어 놓음으로써 신규기업에 진입장벽

- 니치전략(Niche strategy)의 필요성

- 생산이나 유통에서 규모의 경제의 크기가 큰 경우 → 광역차별화에 큰 폭의 비용상승으로 차별화 자제

- 신제품 개발에 많은 비용 소요시

- 이미 차별화가 많이 된 제품을 더 차별화하기 위해서는 기존 제품보다 더 많은 연구개발비 소요

# 광고전략

- 차별화 전략의 성공을 위해 소비자에게 알릴 필요
  - 탐색재(search goods)나 경험재(experience goods) 와 같이 재화나 서비스를 이용한 후에야 품질이나 특성을 알 수 있는 경우
    - 예) 의료서비스, 이발, 자동차의 내구성
  - 샘플제공
- 차별화된 시장의 경우는 가격경쟁 보다는 대규모 광고에 의한 차별화우위 달성노력
  - Hite의 뛰어난 광고 → 시장점유율 대폭 상승

# 유통전략(distribution strategy)

- 제조업자의 손을 떠나 소비자에게 도착하기까지의 유통과정에서 다른 경쟁기업에 비해 우위를 확보
  - 아이스크림산업 : 롯데삼강, 빙그레 등은 아이스크림냉장고 무료제공 → 소매업자 호감
  - 백화점에 화장품회사 직원이 판촉을 도와줌
  - 재판매가격(resale price) 유지행위
    - 희망소비자 가격/권장소비자 가격
    - 소매상에 높은 마진을 보장
    - 2007년 오픈 프라이스제도 시행으로 공정거래법에 의해 금지
  - 끼워팔기(tie-in-sales)
    - 강한 유통망을 바탕으로 제품을 시장에 내보내는 푸시(Push) 전략의 일환
    - 진로와 OB맥주는 소주와 맥주를 동시에 끼워 공급
    - 공정거래법에 불공정행위로 금지됨

## 6. 결론 및 요약

- 차별화에 의한 경쟁우위는 외부환경의 변화에 덜 민감하고, 경쟁자가 모방하기 어렵다.
- 차별화 우위가 경쟁자의 모방으로 사라지면, 차별화전략이 수반하는 높은 비용구조는 기업에 큰 부담
- 가치사슬은 기업활동을 단계별로 구분하여 그 기업이 소비자에게 어떻게 더 큰 가치를 제공해 줄 수 있는가 하는 분석의 틀을 제공
  - 제품지도, 광고, 유통전략 등의 방법론

# 차별화전략 사례1 - 샤프전자

- 1960 후반 ~ 1971년 샤프가 선두자리를 카시오에 내줌
  - 샤프는 사무용 전자계산기 시장에서 선두
  - 카시오는 1972년 가정용 전자계산기 '카시오미니'를 경량화(315g)와 저렴한 가격(12,800엔)으로 선두 업체가 됨
- 1972~1976년 샤프가 고부가가치 상품으로 선두 탈환 (가격경쟁 대신 차별화 전략 선택)
  - 전자계산기의 슬림화와 액정표시 기술의 차별화
    - 1973년 액정표시 계산기 EL-805출시
    - 1975년 액정표시 계산기 EL-8010출시



# 차별화전략 사례2 - 애플의 아이팟

- 2000년 전후 휴대용 음악플레이어 시장
  - 소니의 워크맨이 50% 점유율 확보
  - 소니는 저작권보호를 위해 음악복제나 디지털 변환을 엄격히 제한
  - CD를 MP3로 변환하여 듣는 사용자가 급증
- 아이팟의 성공 포인트
  - 스티브잡스의 강력한 리더십과 애플브랜드를 대표하는 디자인의 혁신적 제품 개발
  - 기기와 음원 다운로드 서비스를 연동시키는 비즈니스 모델 구축(아이튠즈 뮤직스토어)
  - 유통 지배력 강화 (직영 스토어, 대리점 통제)