

불황극복, 매출확대를 위한 .....

# 마케팅혁신전략과 사례연구

## ● 목 차

1. 혁신이란 무엇인가?
2. 고객가치의 개념과 창조
3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

미래경영전략연구소

[이원훈 010-6328-7548](tel:010-6328-7548), [lw3601@chol.com](mailto:lw3601@chol.com)

[www.emrc.co.kr](http://www.emrc.co.kr)



# 1. 革新이란 무엇인가?

---

## 1-1. 혁신이란 ?

“ 獸皮治去其毛曰革 革便也 “

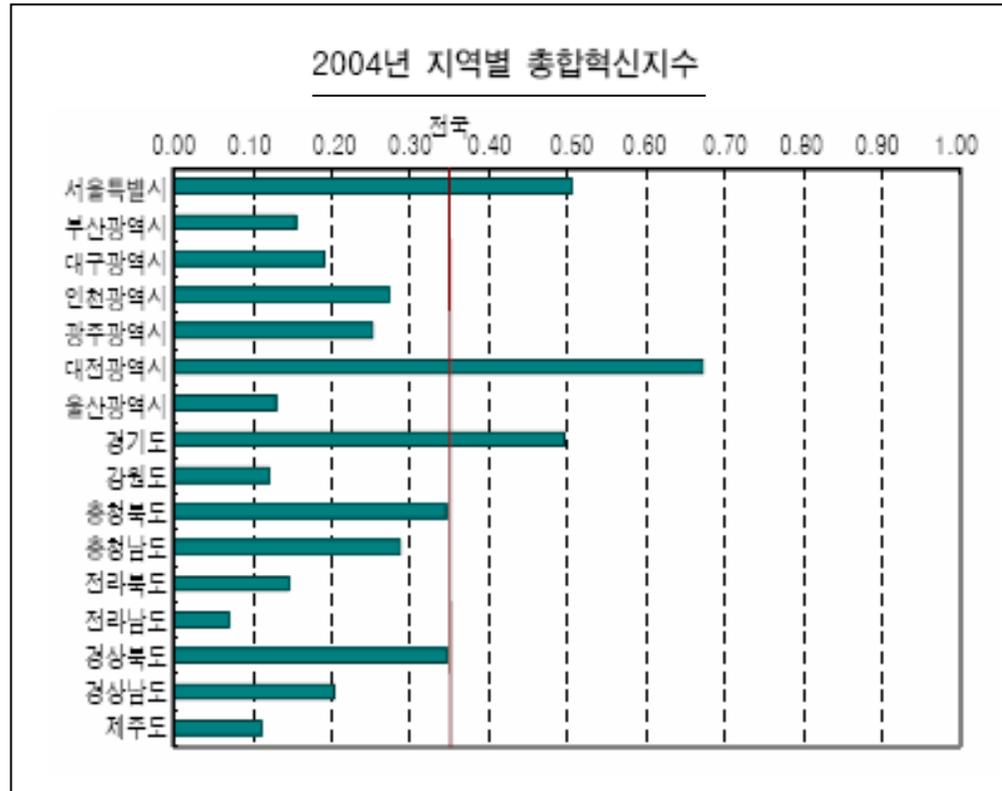
중국 고전 < 說文解字 >, 즉 짐승의 몸에서 갓 벗겨낸 가죽(革)에서 털과 기름을 제거하고 무두질로 부드럽게 잘 다듬은 가죽(革)을 새롭게 한다(新).

슌페터(Joseph Schumpeter)는 1912년 '경제발전의 이론'이라는 저서와 1928년 '자본주의의 불안정성'이라는 논문을 통해 경제성장의 외적 동인으로서 혁신 Innovation, 금융(여신), 기업가 정신을 들었다.

- 사전적으로는 제도나 방법, 조직이나 풍습 따위를 고치거나 버리고 새롭게 하는 것
- 협의로는 기술혁신의 의미로 사용되기도 하나 혁신은 생산기술의 변화만이 아니라 신시장이나 신제품의 개발, 신자원의 획득, 생산조직의 개선 또는 신제도의 도입 등도 포함하는 보다 넓은 개념이다.

# 1. 革新이란 무엇인가?

## 제주도의 혁신 수준은 어느 정도인가?



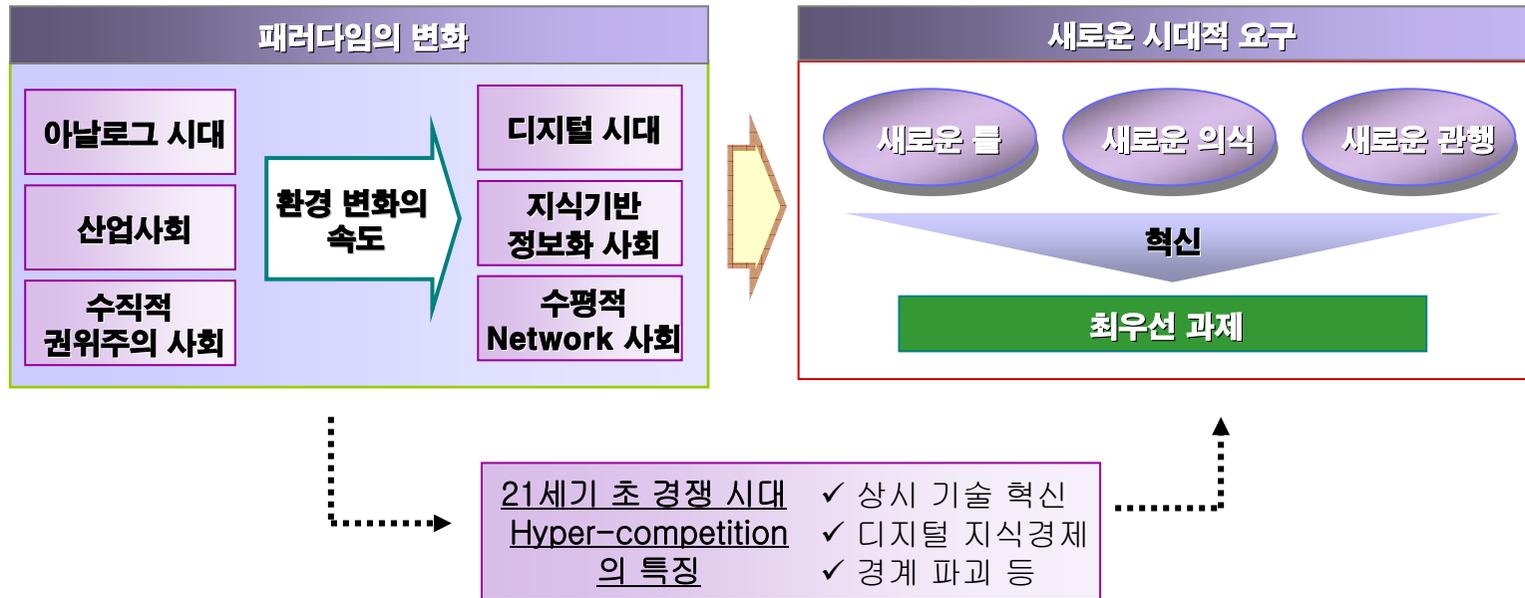
2000 ~ 2004년간의 연도별, 시도별 종합혁신지수 산출 결과는 <표>와 같다.  
2000년 이후 줄곧 종합혁신지수가 가장 높은 지역은 대전이며, 2위는 서울, 3위는 경기, 4위는 경북이다. 이러한 순위는 2000 ~ 2004년의 5년간 전혀 변함없다.

< 혁신활동의 지역간 비교분석 2006. 12. KIET 산업연구원 >

# 1. 革新이란 무엇인가?

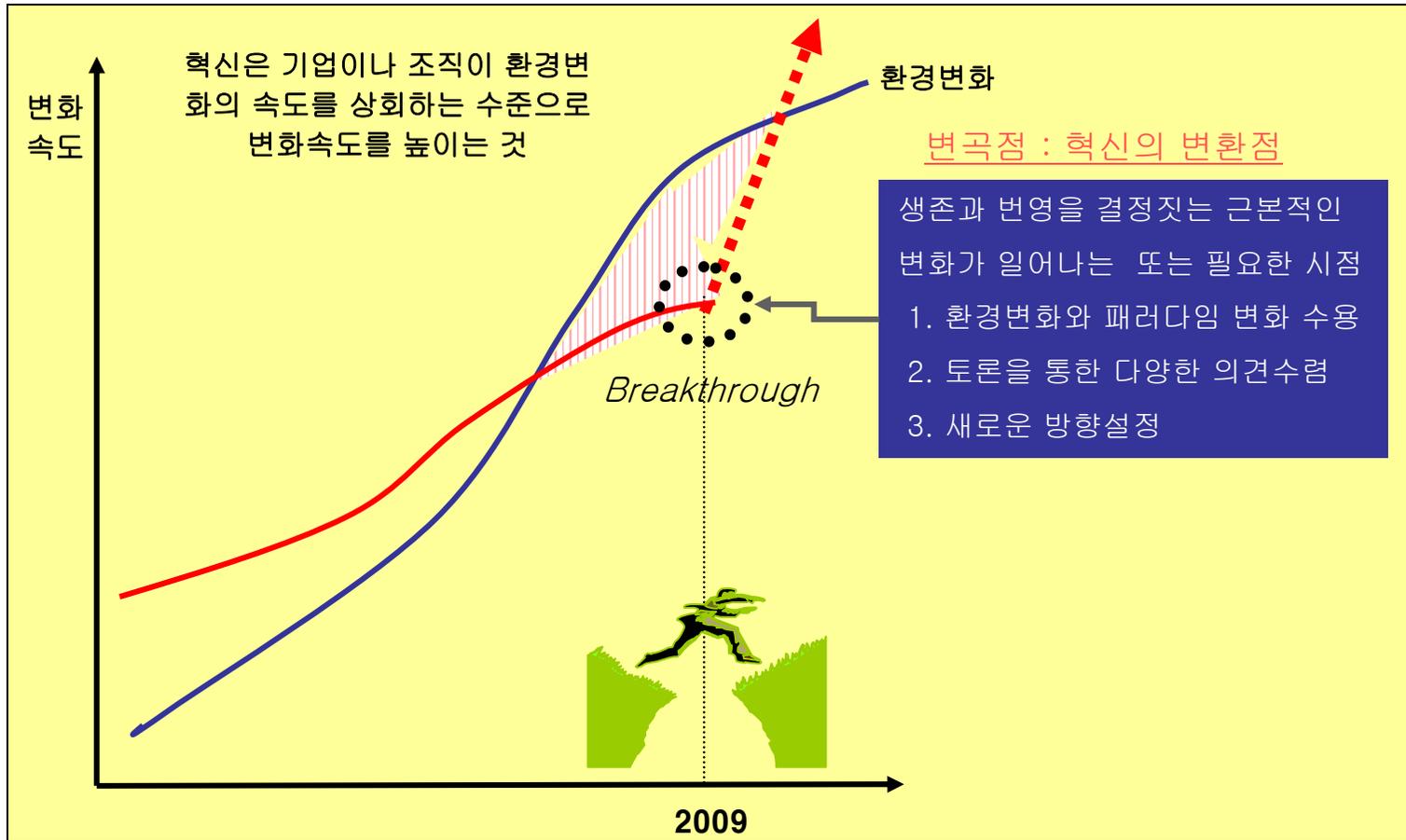
## 1-2. 환경변화와 혁신의 필요성

우리를 둘러싸고 있는 환경의 급격한 변화가 바로 혁신의 필요성은 강조하고 있다. 환경이 변하지 않고 정체되어 있다면 혁신의 필요성도 덜할 것이다. 즉 혁신의 필요성은 바로 환경의 변화에서 비롯된다. 산업사회를 중심으로 한 과거의 아날로그 시대에서 지식과 정보를 기반으로 하는 디지털 시대로, 수직적 권위주의적 사회에서 수평적 네트워크사회로 급속하게 변모하면서 기존의 방식, 패러다임을 새로운 방식, 패러다임으로 변화해야 하는 새로운 시대적 요구에 맞추기 위해 혁신은 이제 필수가 되고 있다.



# 1. 革新이란 무엇인가?

## 1-3. 변곡점과 혁신



- ✓ 깊은 구렁을 두 걸음에 건널 수는 없다(중국속담). 도약을 통해 깊은 구렁을 한번에 건너야 한다. 한 걸음, 한걸음 가면 구렁에 빠지게 된다. 개선만으로는 성공할 수 없다. (톰 피터스)
- ✓ Control -> Kaizen -> Breakthrough(혁신과 창조)

# 1. 革新이란 무엇인가?

## 1-4. 革新의 유형

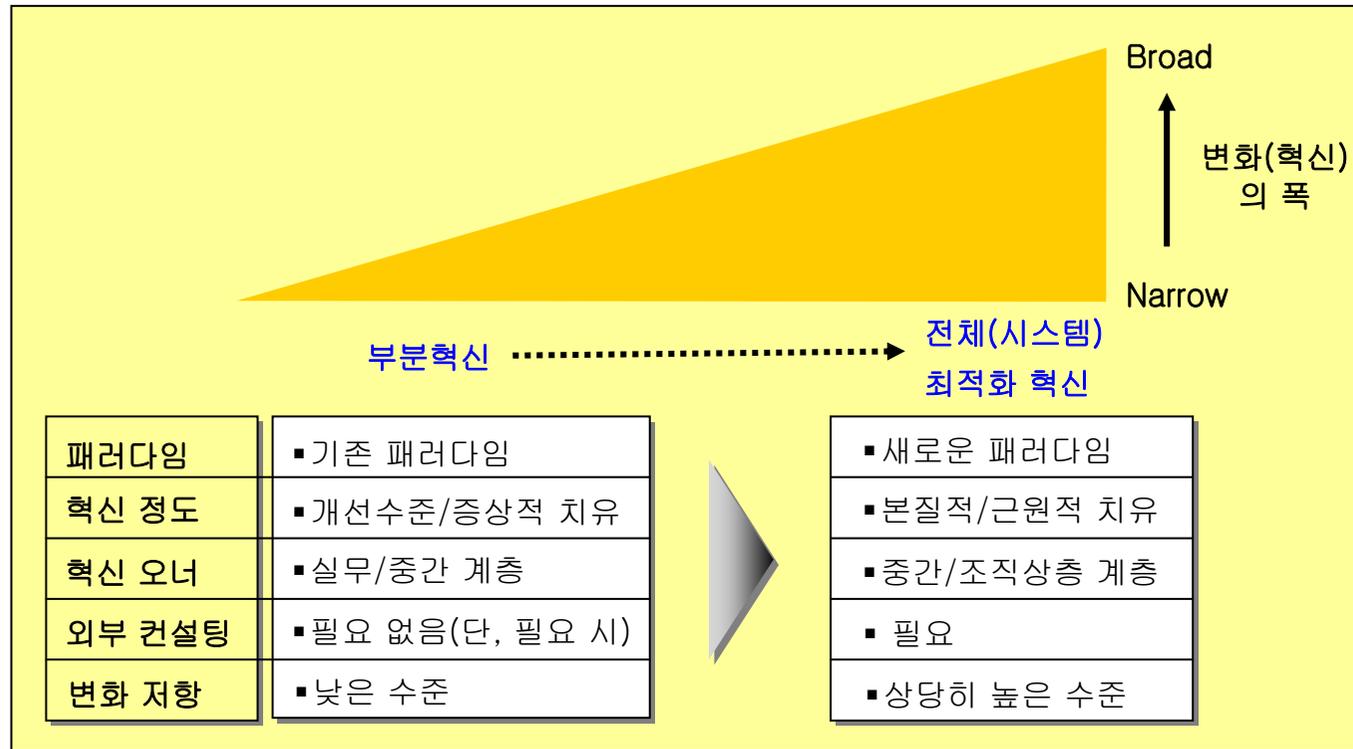
구분	혁신유형	개념	사례
기술 혁신	제품혁신	제품의 특성 및 용도와 관련하여 새롭고 현저하게 개선된 상품이나 서비스의 도입, 사용자 편의나 기타 기능상의 현저한 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 기술을 사용한 디지털 카메라</li> <li>• 기존의 기술을 결합한 이동 MP3 플레이어</li> <li>• 서비스의 제품 혁신: 인터넷 Banking 서비스, 집 앞까지 오는 렌터카 서비스</li> </ul>
	공정혁신	새롭고 현저하게 개선된 생산 혹은 전달 방식을 의미, 장비 및 소프트웨어상의 변화 포함	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자동화 생산 장비의 도입, CAD</li> <li>• 수송서비스에서 GPS 추적 장치의 도입</li> <li>• 컨설팅 기업의 새로운 컨설팅 기술개발</li> </ul>
경영 혁신	조직혁신	사업방식, 고용조직, 외부조직과의 관계 등에서 새로운 조직 방식도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체계화된 지식 획득 방식 체계도입</li> <li>• 고용자의 의사결정권 제고 방향으로 조직변화</li> <li>• 생산·판매 및 엔지니어링의 통합 시스템 구축</li> <li>• 외부조직과의 관계 방식 변화</li> </ul>
	마케팅 혁신	제품 디자인, 포장, 판매망, 판촉, 가격에서의 새롭고 현저한 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 음식, 음료수의 외형이나 맛 혹은 향기의 변화</li> <li>• 프랜차이즈 시스템의 도입, 직판 방식도입</li> <li>• 영화활용 제품 홍보, 새로운 브랜드도입 구축</li> <li>• 외부조직과의 관계 방식 변화</li> </ul>

- OECD(Oslo manual, 05)  
기업혁신을 기술혁신의 제품·공정혁신, 경영혁신 개념의 마케팅·조직혁신 등 네 가지로 구분, OECD는 Oslo manual 1판('92)에서 기술혁신만을 규정, 3판(05)에서는 비 기술혁신의 중요성과 기술혁신과의 상호관계를 인식하여 경영혁신 개념 추가

# 1. 革新이란 무엇인가?

## 1-5. 혁신의 범위와 혁신의 속도

혁신의 정도는 변화가 일어나는 폭으로 설명할 수 있다. 기존의 방식(패러다임)을 고수하면서 업무를 개선하는 경우를 부분혁신, 점진적 혁신이라고 말하며 부분혁신에는 변화저항이 거의 일어나지 않거나 매우 적게 일어난다. 그러나 기존의 방식자체(패러다임)를 변경하는 혁신을 전체 최적화 혁신, 또는 급진적 혁신이라고 한다. 새로운 비전과 전략의 마련이 필요하며 경영자 수준의 결단이 요구되는 혁신이다. 이는 증상을 개선하는 수준이 아닌 본질적 근원적인 문제를 치유, 대응하기 위한 것이 목적이며 외부전문가의 도움을 받는 것이 좋다. 높은 수준의 변화저항이 예상되며 변화저항관리가 혁신의 핵심

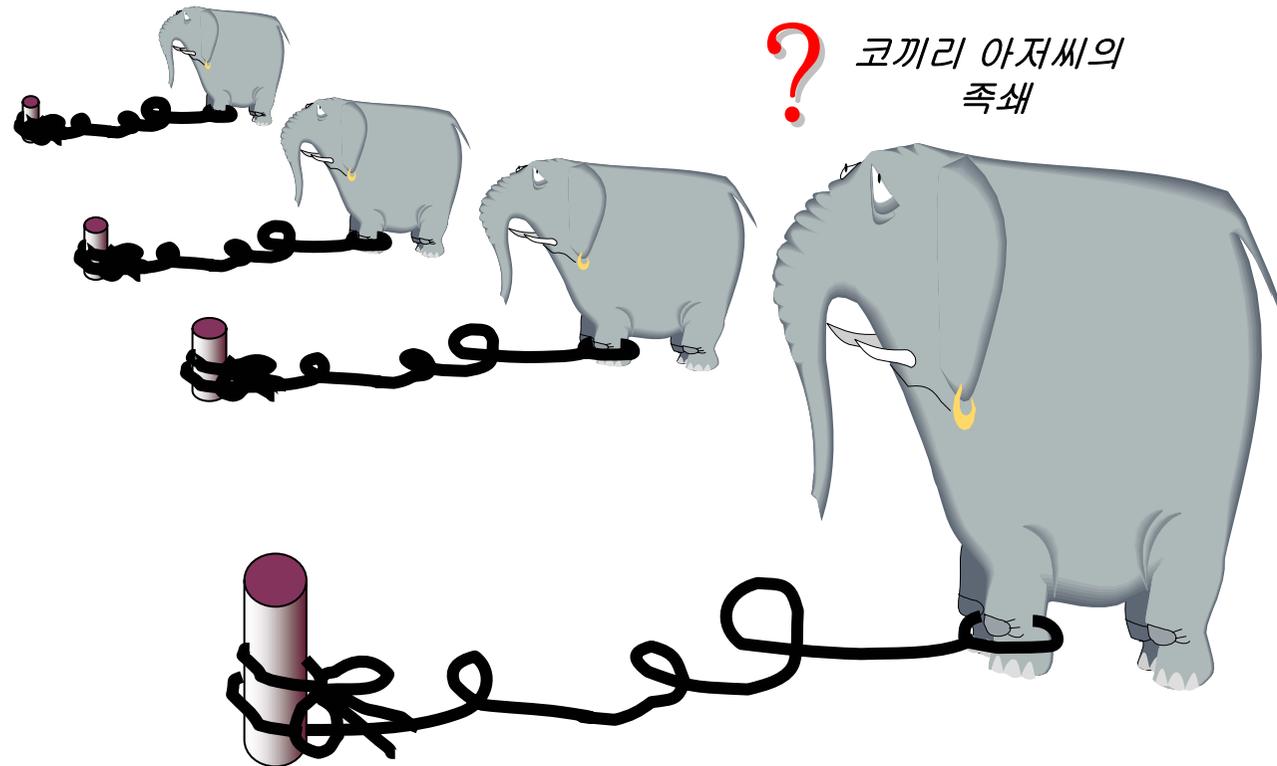


- ✓ 전체 최적화 혁신은 조직의 비전, 전략, 조직구조, 조직문화/제도, 과업(업무), 프로세스 등의 전 부문을 변화시키거나 혹은 상당히 많은 부문을 변화시키는 혁신을 말한다.



# 1. 革新이란 무엇인가?

## 1-6. 혁신의 장애요인



밥 좀머, <사이코 사이버네틱스 2000>에서)



# 1. 革新이란 무엇인가?

## 1-7. 혁신의 장애 요인과 도약기업의 특성

### 첫째, 기술 발전 중심의 시장 예측

새로운 기술이 출현하면 자동적으로 고객 수요가 증가할 것이라는 낙관론  
하지만 기술 진화 방향은 모든 경쟁자들이 알고 있는 사실이고, 그에 맞추어 준비를 하기  
때문에 블루오션이 창출될 가능성이 낮아진다. 또한 새로운 기술이 실제 고객에게 어떤  
가치를 전달할 수 있을지에 대한 고민 없이 고객은 당연히 신기술, 신기능에 열광할 것이  
라고 생각한다.

### 둘째, 과거 성공 방식 집착

시장은 변화하고 있는데도 이를 외면하고 “송충이는 솔잎을 먹어야 한다”는 논리로  
과거 성공에 집착

### 셋째, 수익성이 높은 구기술/구제품

### 넷째, 언제나 우선 순위는 현재 성과

기업의 성과를 현 사업 위주로만 평가한다면 조직의 미래를 준비하는 사람은 아무도  
없게 된다. 혁신적인 제품을 개발하고, 기업의 모습을 획기적으로 변신시키기 위해서  
는 장기적인 투자가 필요하고 이는 필연적으로 단기적인 손실을 야기하게 된다.

### ● 시장 변곡점에서 도약한 기업들의 특징

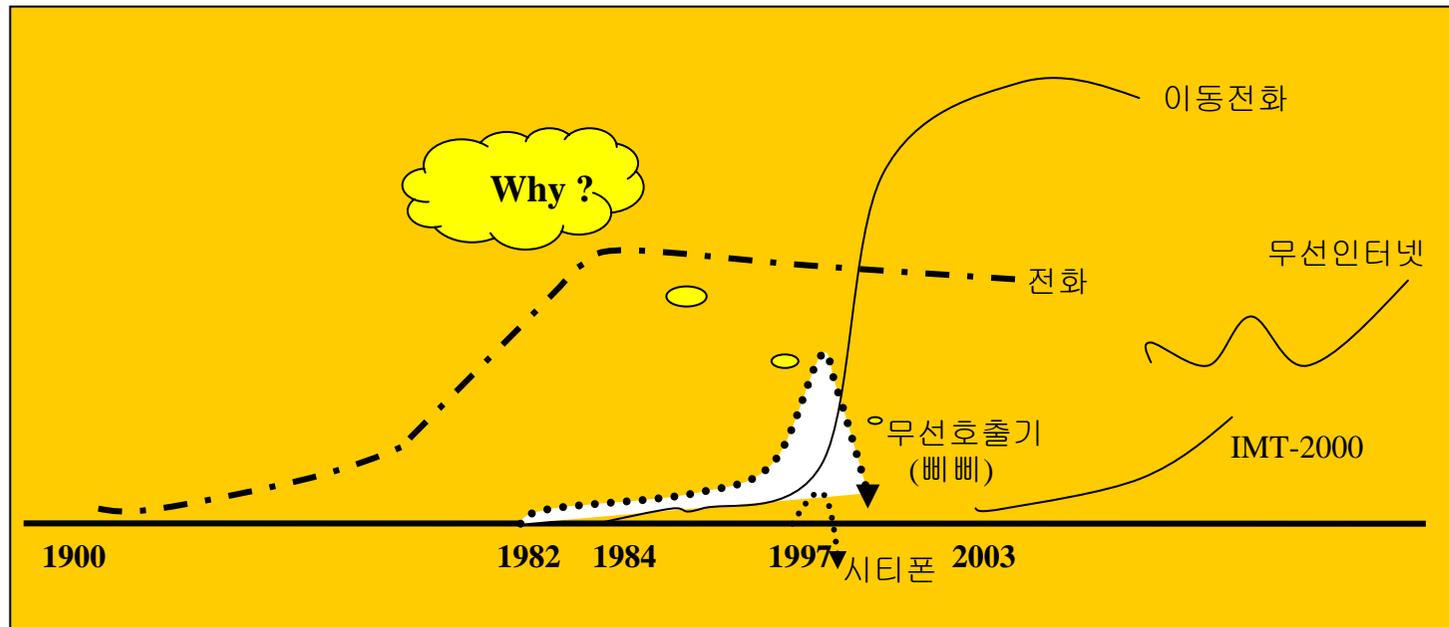
첫째, ‘기능 증가’가 아닌 고객의 ‘효용, 가치 증대’  
둘째, 제품 Concept, 끝까지 고수  
셋째, 대표 사업이라도 과감하게 철수  
넷째, 발전적인 실패를 용인하는 문화  
다섯째, 체계적 폐기 (systematic abandon)의 활용  
여섯째, 위기의식, 혁신목표의 공유와 혁신전략의 전사 실행

# 1. 革新이란 무엇인가?



## 1-8. 사례를 통해 본 변화와 혁신의 결과

[ 사례1 ] 무선호출기 삐삐의 비극적인 운명과 시사점

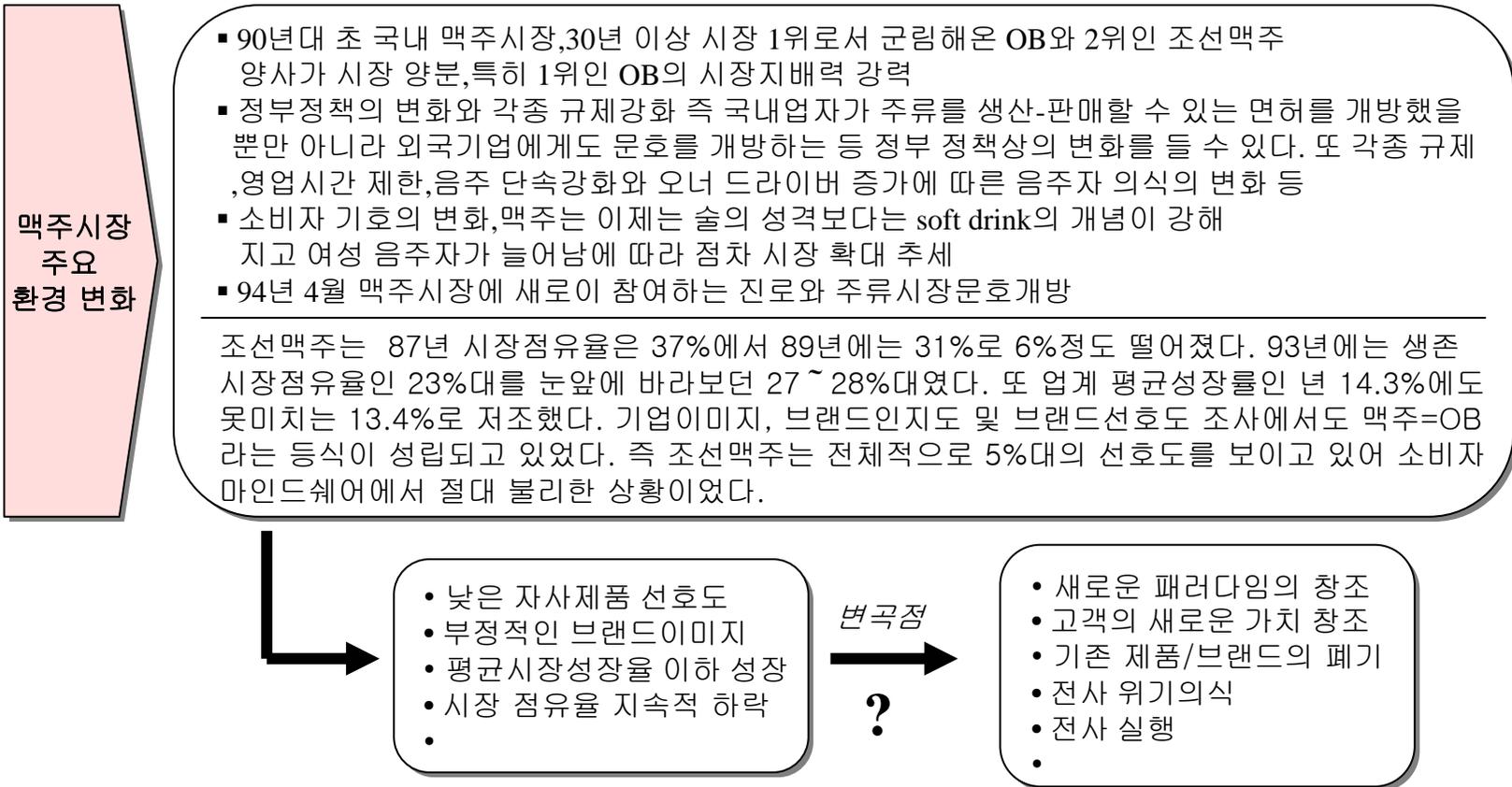


- Q1. 무선호출기 “삐삐”는 왜, 어디로 사라 져는 가?
- Q2. 무선호출기 사업자 : 12개 지역사업자와 2개의 전국사업자는 지금 어디에 있는 가?
- Q3. 왜, 이들은 3년 앞도 내다보지 못 했는 가? 무슨 문제가 있는 가?
- Q4. 앞으로 이동통신서비스시장은 어떻게 될 것인가?

# 1. 革新이란 무엇인가?

## 1-8. 사례를 통해 본 변화와 혁신의 결과

### [ 사례2 ] Innovation or Die 골리앗과 다윗의 맥주 전쟁



# 1. 革新이란 무엇인가?

## 1-8. 사례를 통해 본 변화와 혁신의 결과



“기존의 맥주시장  
패러다임 강조”



Hite

“이제부터 맥주시장은  
‘물’이라는 View로 보라고...”

■ 맥주 시장점유율 2004년 말



자료 : 대한주류공업협회

27%

현재 OB는?

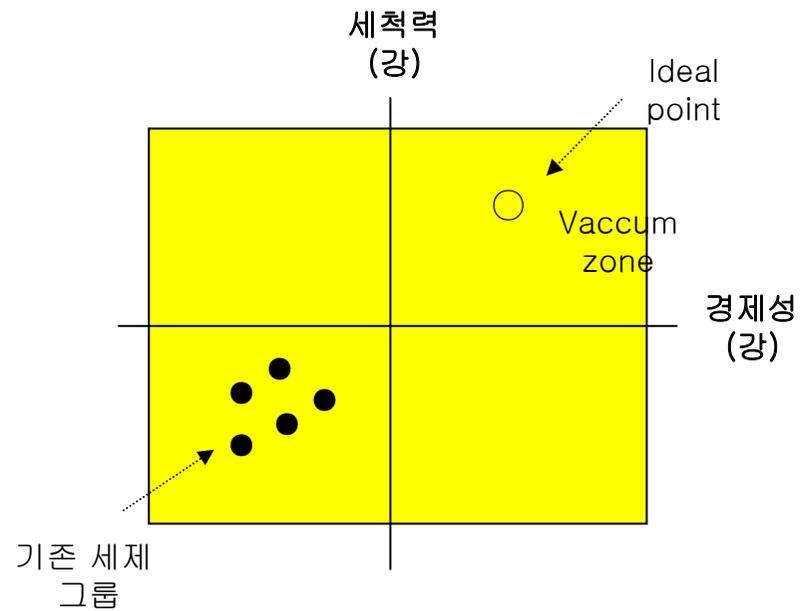
만약 조선맥주가 창업 당시부터 사용해온 크라운이라는 브랜드를 버리지 않고 신제품에 크라운브랜드를 그대로 사용했다면 즉 “크라운하이트”로 했다면 아마 오늘날에 하이트는 없었을 것이다. 크라운브랜드를 과감히 버렸다는 것이 바로 혁신인 것이다. 조선맥주는 2위의 한(恨)을 신제품 하이트로 날려버렸다.

# 1. 革新이란 무엇인가?

## 1-8. 사례를 통해 본 변화와 혁신의 결과

### [ 사례3 ] Innovation or Die 슈퍼타이를 몰라낸 비트, 추격하는 한스푼

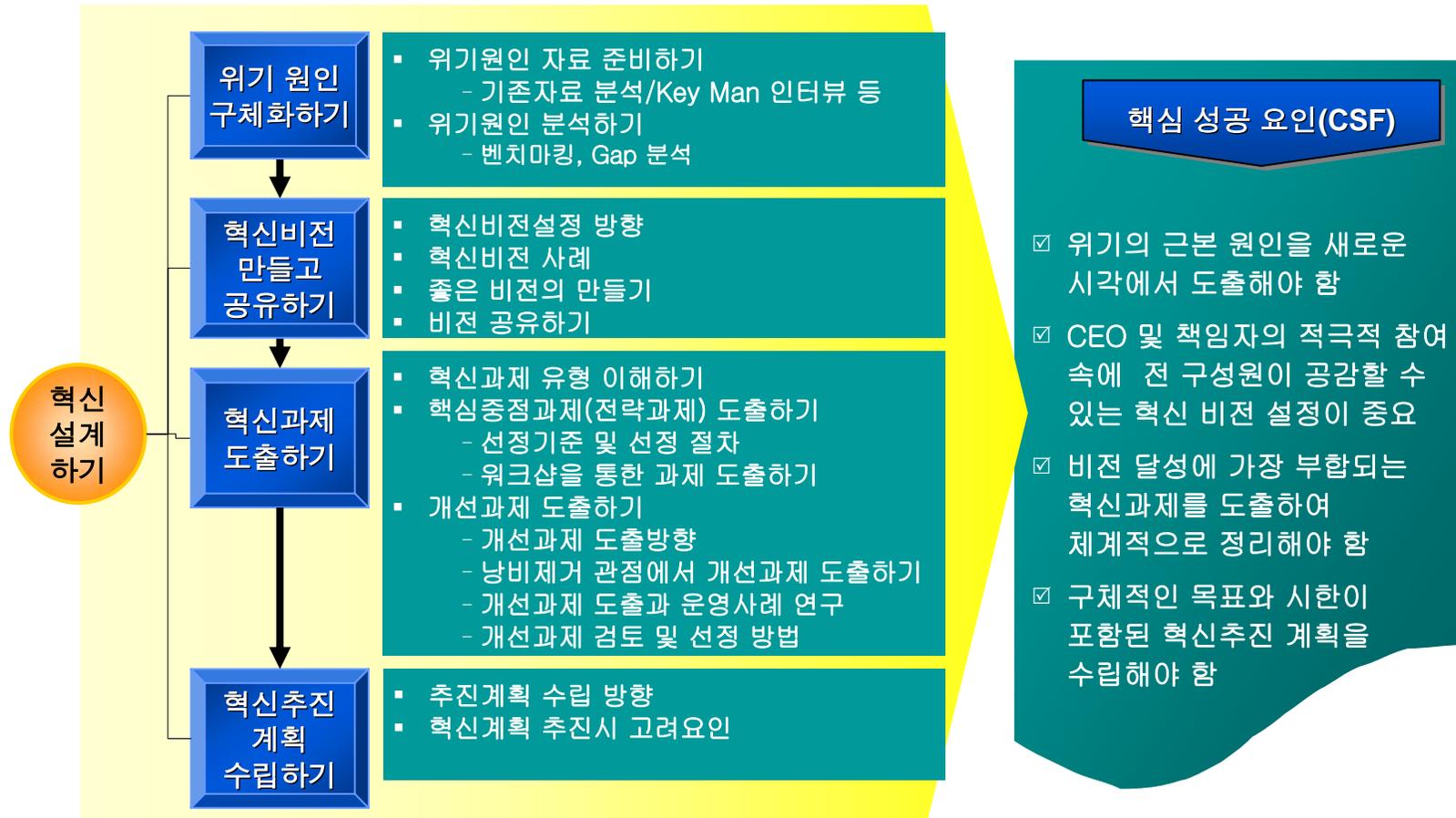
90년 대 초에 새로운 개념의 농축세제인 비트가 세제시장에 출시되면서 부동의 1위인 LG의 슈퍼타이(분말세제)는 시장점유율이 52%에서 1년 반 만에 12%로 떨어져다. 왜 이러한 일이 벌어 졌을 까? 바로 혁신을 하지 못했기 때문이다. 즉 수익성이 높은 구제품인 슈퍼타이에 발목이 잡혀 변화, 즉 새로운 신제품출시를 적기에 하지 못했기 때문이다.



# 1. 革新이란 무엇인가?

## 1-9. 혁신 설계하기

위기원인에 대한 분석과 분석 결과를 토대로 전 구성원이 공감할 수 있는 혁신비전을 설정 및 공유하고 혁신을 실행하기 위한 혁신과제 도출과 추진계획을 수립

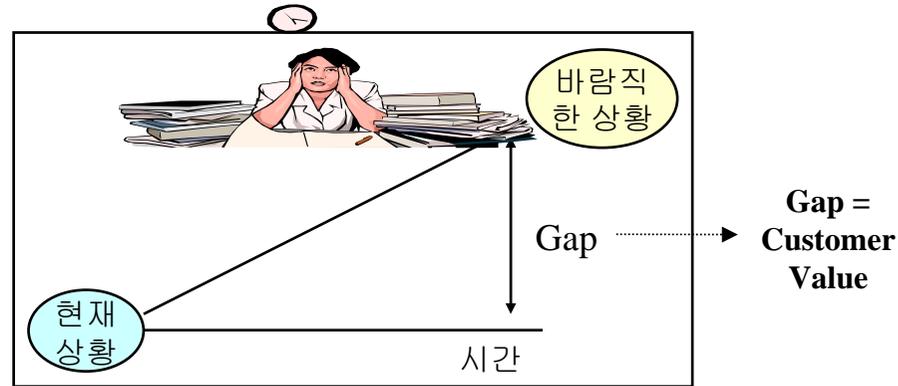


“마케팅혁신의 출발점은 바로  
고객가치 창조로 부터 시작된다.“



## 2. 고객가치의 개념과 창조

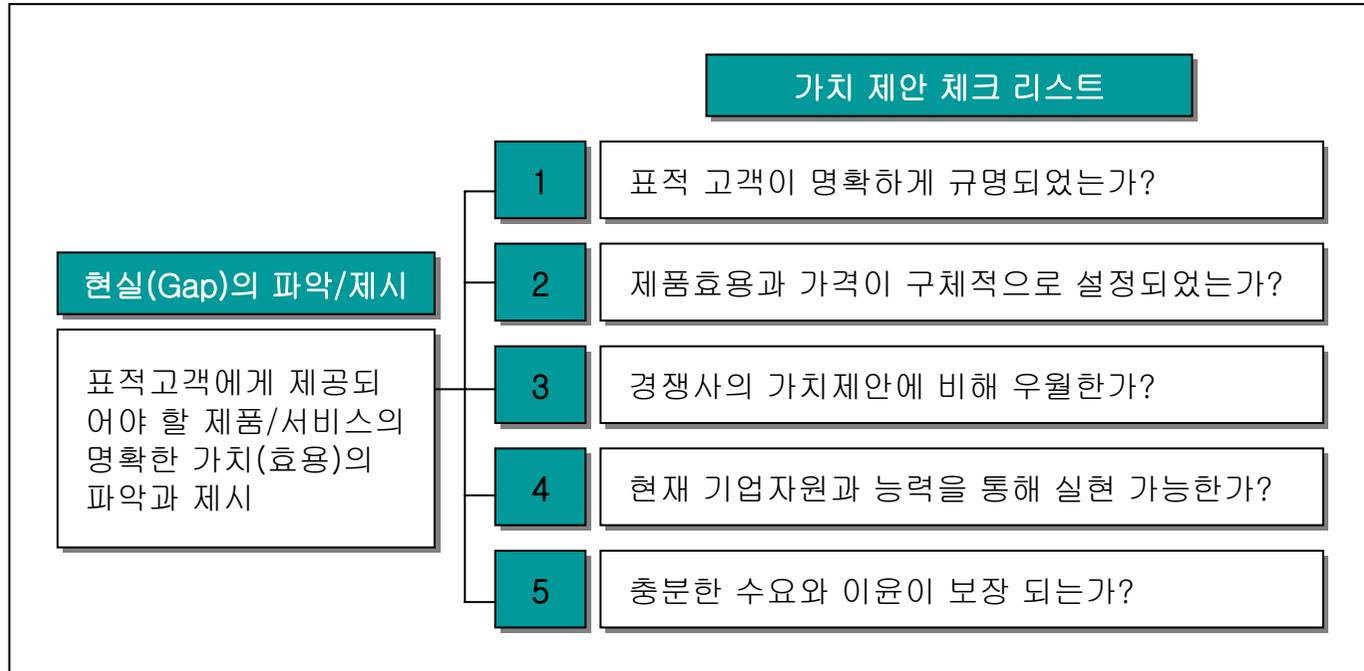
### 2-1. 고객가치 Customer Value와 차별화



1. 고객이 다른 곳에서 갖지 못한 어떤 것(가치)을 가진다고 느낄 때
2. 제품특징과 편익 : 경쟁사가 가지지 않은 제품/서비스의 특징과 편익
3. 시점 : 시장에 처음 제품/서비스를 출시
4. 고객의 편리성(convenience) : 장소효용, 시간효용의 창출  
고객이 원하는 편익을 원하는 곳에서 원하는 시간에 원하는 방법으로 얻도록 해주는 것(유통)  
인터넷의 발달은 금융거래 및 쇼핑의 편리성 개념도 달라지고 있다. 인터넷뱅킹을 많이 이용하는 고객은 은행을 방문하는 불편없이 은행 업무를 집이나 사무실에서 처리할 수 있도록 새로운 고객 가치를 제공했다. 인터넷뱅킹을 이용하는 고객들에게 은행의 편리성은 직접 방문하여 은행업무를 보는 사람들이 중시하던 지리적 접근성이나 물리적 시설, 점점 친절성이 아니라 인터넷뱅킹의 처리 속도, 접속용이성, 업무별 이용가능시간, 정확성, 안전성 등이다. 즉 고객의 가치가 Shift하고 있다. 하고 있다.
5. 서비스: 서비스 내용과 속도, 인터넷으로 사용자간 정보교환(문제해결방법을 공유)
6. 제품믹스 : 고객이 선택할 수 있는 폭의 확대
7. 연결관계 : 네트워크의 개방성으로 상호 연결될수록 고객가치 증대
8. 브랜드 명성: 브랜드는 제품을 다르다고 믿게 만드는데 중요한 역할

## 2. 고객가치의 개념과 창조

### 2-2. 가치명제 Value Proposition



환경변화로 부터 발생하는 마케팅 기회에 대응하기 위한 기업의 노력은 고객에게 어떠한 가치를 제공할 것인가의 결정, 즉 가치 제안의 개발을 통해 이루어진다.

## 2. 고객가치의 개념과 창조

### 2-2. 가치명제 Value Proposition

#### Example of Value Proposition

Company	Target Customers	Benefits	Price
McDonald	<ul style="list-style-type: none"><li>Convenience— Seeking mass consumer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Speed of service</li><li>Consistent quality</li><li>Clean, friendly environment</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>25% lower than full-service restaurants</li></ul>
Volvo Station Wagon	<ul style="list-style-type: none"><li>Safety-conscious upscale families</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Superior safety and durability</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>20% premium over U.S. wagons</li></ul>
KDI School	<ul style="list-style-type: none"><li>Mid-career government officials and business managers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>High-quality, professional education in a simulated global environment</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Significantly lower cost compared to studying at a U.S. graduate school</li></ul>

출처 : 이승주, 경영전략 실천 매뉴얼, 1998.



## 2. 고객가치의 개념과 창조

### 2-2. 가치명제 Value Proposition

#### Value Disciplines of Market Leaders

Value Discipline	핵심 주제	사례
운영의 효율	“Best Total Cost”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wal-Mart</li><li>• Dell Computer</li></ul>
제품 선도	“Best Product”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intel</li><li>• Nike</li></ul>
고객 친화	“Best Total Solution”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nordstorm</li><li>• McKinsey</li></ul>

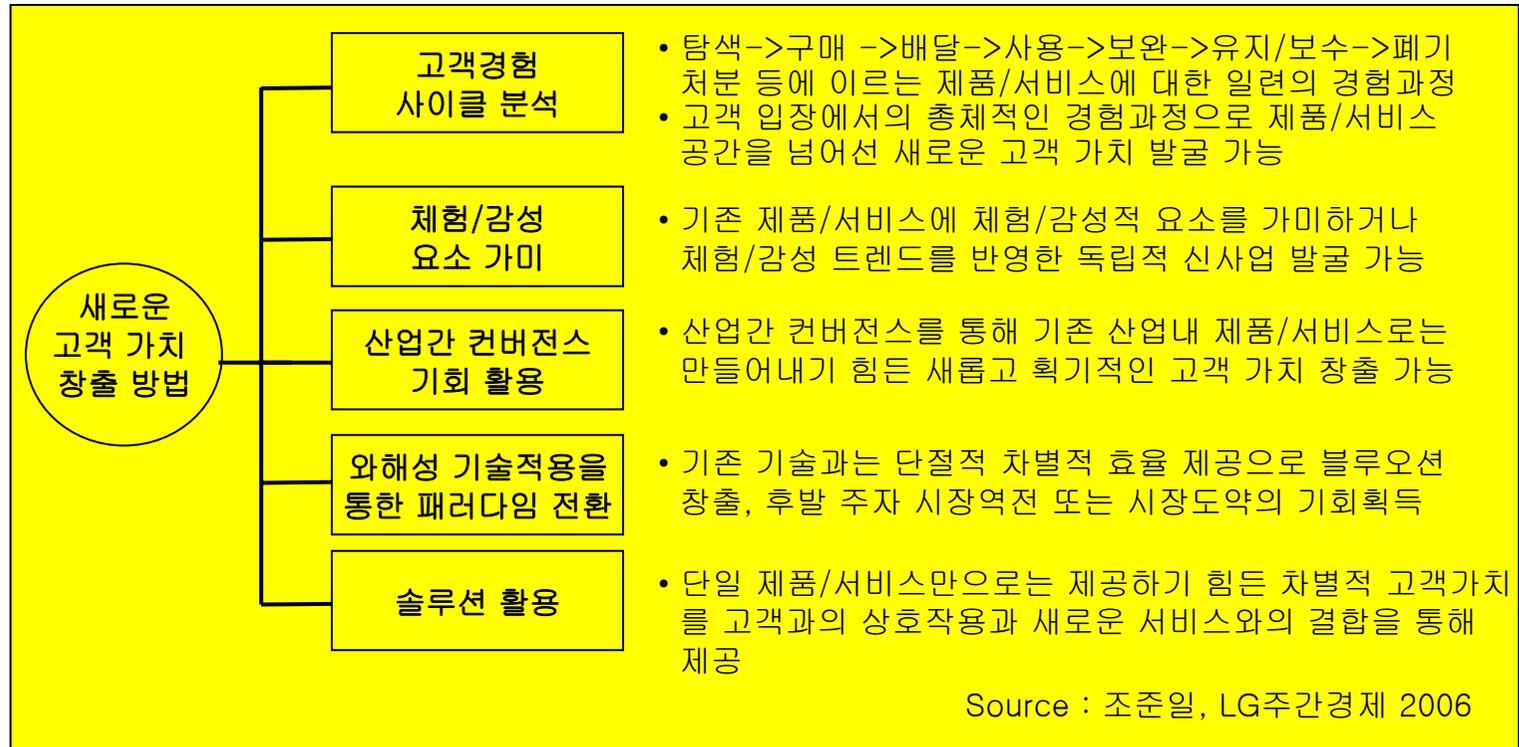
출처 : M. Treacy, The Discipline of Market Leaders, 1997

## 2. 고객가치의 개념과 창조

### 2-3. 가치 창조 방법 : 새로운 고객가치 -> 신사업/신제품의 기회

#### ‘가치 생산(Value Production)’과 ‘가치 조합(Value Organizing)’

가치 창조는 ‘가치 생산(Value Production)’과 ‘가치 조합(Value Organizing)’의 방법이 있다. 즉, 다른 기업과 차별화되는 가치를 직접 만드는 방법과 존재하는 여러 가치들을 잘 조합해서 새로운 가치를 창조하는 방법이다.



## 2. 고객가치의 개념과 창조

### 2-3 가치 창조 방법

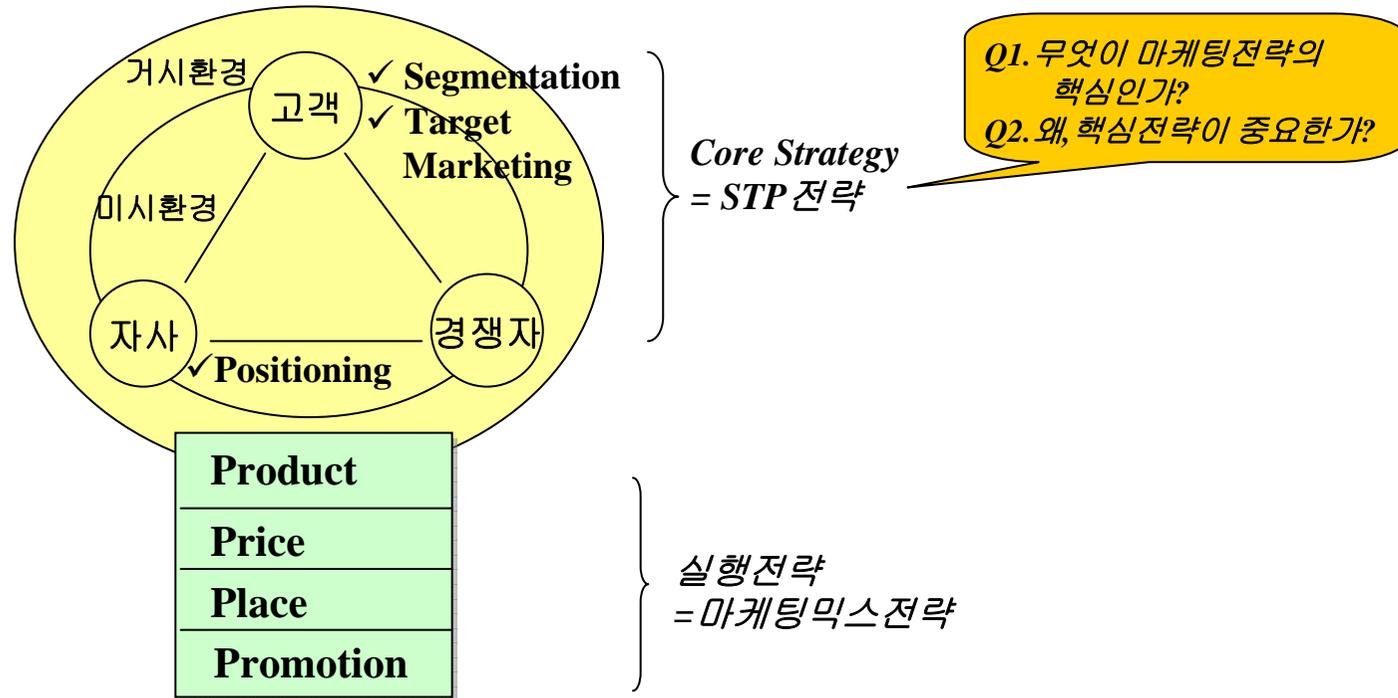
● 2010년 제품가치 결정 10가지 요인

<p>1. 매우 매력적인 제품 (Highly desirable products)</p> <p>기존 제품을 월등히 뛰어넘는 특징을 가진 제품 소비자를 흥분시키는 제품을 제공</p>	<p>6. 미학(美學) 요소 (Aesthetics)</p> <p>제품의 스타일이 더욱 중요해 질 것이다 가전제품도 집안 인테리어와의 조화를 고려</p>
<p>2. 제품 관련 서비스 (Product-related services)</p> <p>소비자는 제품자체보다 서비스를 원한다 냉·난방기 자체의 구입이 아닌 난방과 냉방을 원함</p>	<p>7. 제품의 기능 통합 (Functional integration of products)</p> <p>오늘날 소비자들은 시스템 통합자들이다 TV, 컴퓨터, 통신기기 등이 기능적·물리적으로 통합</p>
<p>3. 월등한 성능과 용도 (Superior performance and utility)</p> <p>고객은 높은 품질과 기능을 중시한다 높은 수준의 기대를 만족시키고 그 수준을 넘어야 함</p>	<p>8. 환경 품질 (Environmental quality)</p> <p>환경보전과 재활용에 대한 중요성이 높아짐 고객은 이에 대한 추가 지불을 원하지 않음</p>
<p>4. 안전과 건강 (Safety and Health)</p> <p>건강과 능동적인 라이프스타일을 제공 영양과 건강을 제공하는 제품의 시장 확대</p>	<p>9. 브랜드 이름과 명성 (Brand name and reputation)</p> <p>브랜드 이름과 명성의 중요성은 계속 증가 단순히 브랜드에 의지한 구입경정은 줄어들 것</p>
<p>5. 인체공학적으로 안락하고 편리함 (Ergonomic comfort and ease of use)</p> <p>많은 제품들이 사용하기에 너무 어렵다 고객은 사용하기에 편리한 제품을 원함</p>	<p>10. 쇼핑 경험 (Shopping experience)</p> <p>쇼핑은 편리하고 빠르고 즐거워야 한다 쇼핑이 주는 친목활동과 엔터테인먼트에 높은 가치</p>

Source : 바텔연구소

### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

#### 3-1. 마케팅전략의 구조와 마케팅혁신전략



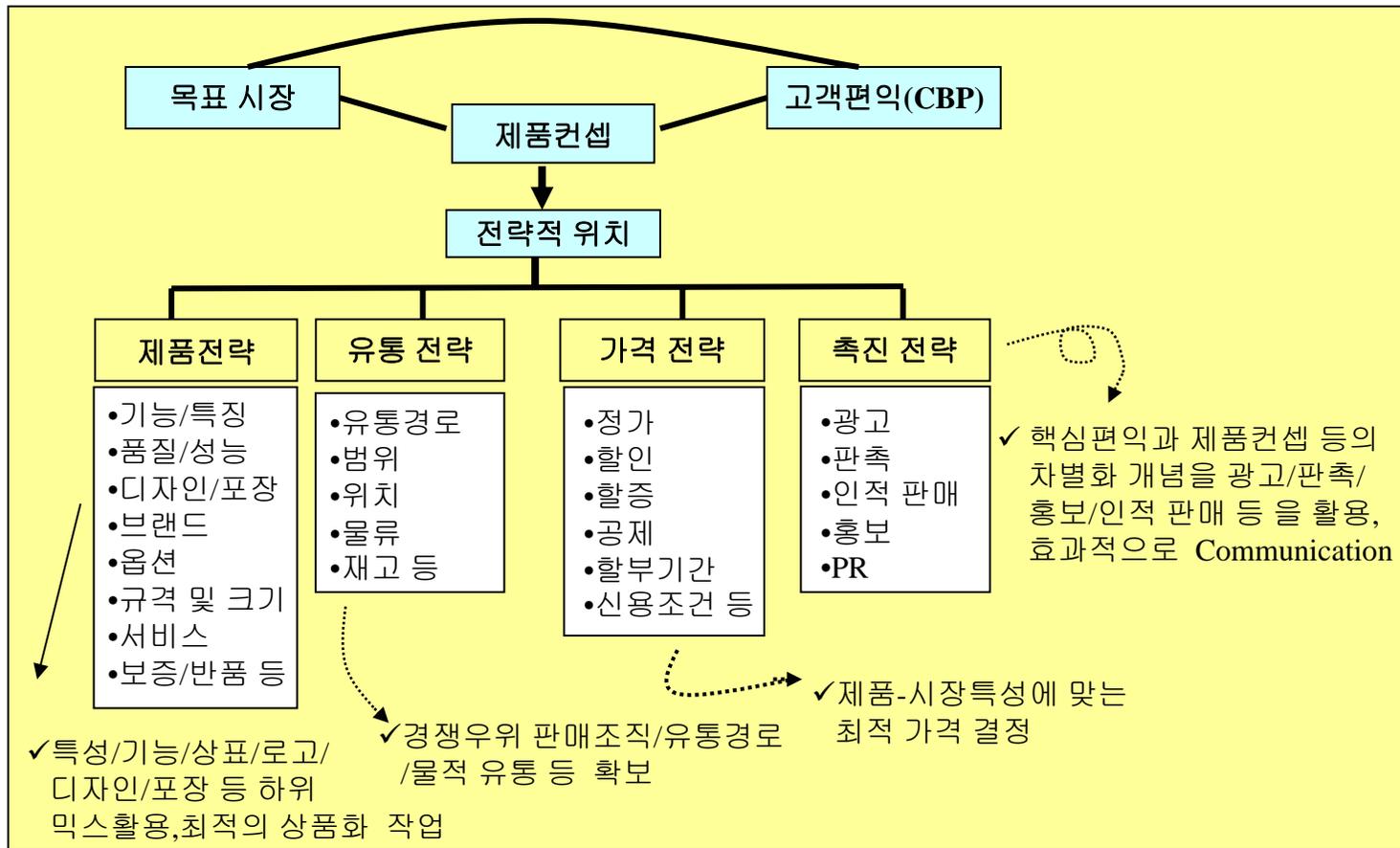
4C's = Customer Value, Cost to the Customer, Convenience, Communication

Philip Kotler, 미래마케팅

### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

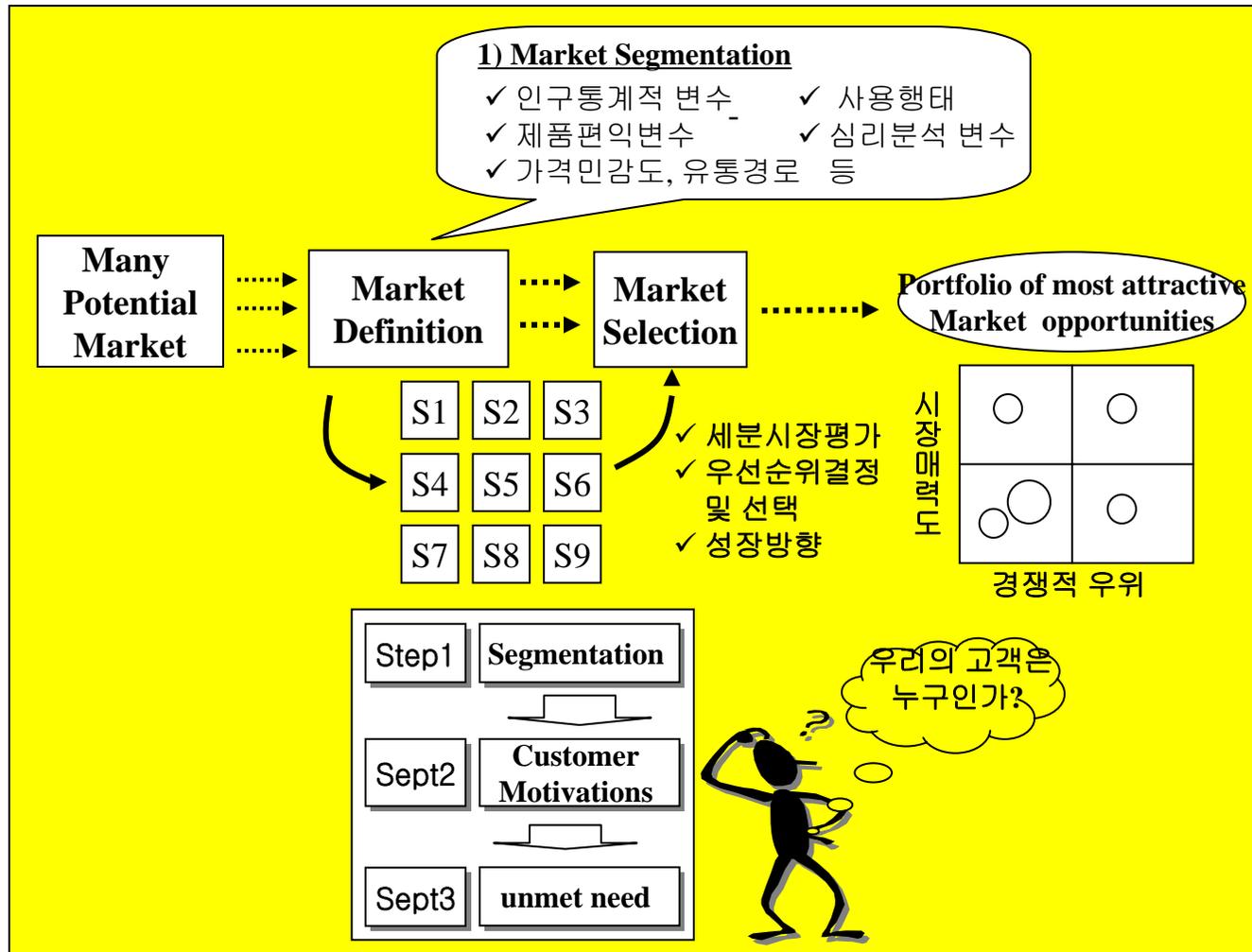
#### 3-1. 마케팅전략의 구조와 마케팅혁신전략

고객에게 제공될 제공물이나 서비스의 창조를 위해 제품, 가격, 촉진, 유통 등의 믹스 제 요소들을 어떻게 조화롭게 결합하고 혁신할 것인가, 고객가치를 어떻게 극대화할 것인가, 이를 위해 마케팅혁신 실행의 전체 관점에서 접근할 때 활용할 수 있는 마케팅전략의 구조가 세부적으로 제시되어 있다.



### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

#### 3-2. Market Definition과 고객가치창조



### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

#### 2) 구매동기분석

- 개별면접/집단면접  
특정 세분시장에서 고객의 구매동기분석을 위한 질문들  
Q1.고객이 가장 중시하는 제품-서비스요소는 무엇인가?  
Q2.고객의 구매 목적은 무엇인가?  
Q3.나쁜 경험과 좋은 경험에는 어떤 것이 있는가?  
Q4.세분시장마다 어떤 구매동기를 중요시하는가?  
Q5.구매동기에 어떤 변화가 일어나고 있는가?  
Q6.주요 경쟁자와 어떤 차이가 있는가?
- 직접 평가법-실제 구매 시 어떤 속성을 고려하여 의사결정하는 지를 직접 물어 평가  
● 상반관계 평가법,(예) 비행기를 타는 고객에게 출발 시간-가격과의 상반관계에 대해 물어 중요성판단

- 전략적,항시적인 구매 동기와  
전술적,일시적인 구매 동기로  
분류하여 위계화
- 시장이나 고객상황,경쟁상황 등을 고려하여 구매동기를 전략으로 활용  
예를 들면 은행에서 금융상품을 고객이 살 때 구매동기는 일반적으로 수익성-환금성-안전성-접근성-서비스 등의 순서이나 IMF환란과 같은 상황에서 금융기관이 도산하면 고객들은 수익성보다는 안전성을 더 중요하게 생각하고 이러한 구매동기변화를 읽어 이에 대응하는 것이 전략적 활용이다.

✓ 구매동기 조사 : 1년에 2회 정도 정례화하는 것이 좋다

### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

#### 3) 미충족욕구의 파악

##### ① 개별 면접/집단면접을 이용하는 방법

- 어떤 문제가 있었는가? ,. 어떤 점이 불만이 있는가?
- 다른 제품 경험과 비교하니 어떠했는가? .기대와 비교하니 어떠한 가?
- 제품이 속해 있는 전체 사용체계에 어떤 문제가 있는 가? 등의 질문과 면접을 통해 고객들의 다양한 미충족욕구를 찾아 낼 수 있고 또 이를 이용하여 빠르게 시장에 대응 함으로서 새로운 시장을 창조하고 경쟁사를 추월할 수 있게 된다.

##### ② 고객 패널이용법

실제 사용하는 고객들로 패널을 구성하고 회사 관련자들이 패널리스트의 집에 머무르면서 .어떻게 사용하는 지?,.사용시 경험한 문제와 불만이 무엇인지? 를 관찰하여 문제점이나 고객의 미충족욕구를 찾아 내는 방법이다.

##### ③ 고객 서베이 방법

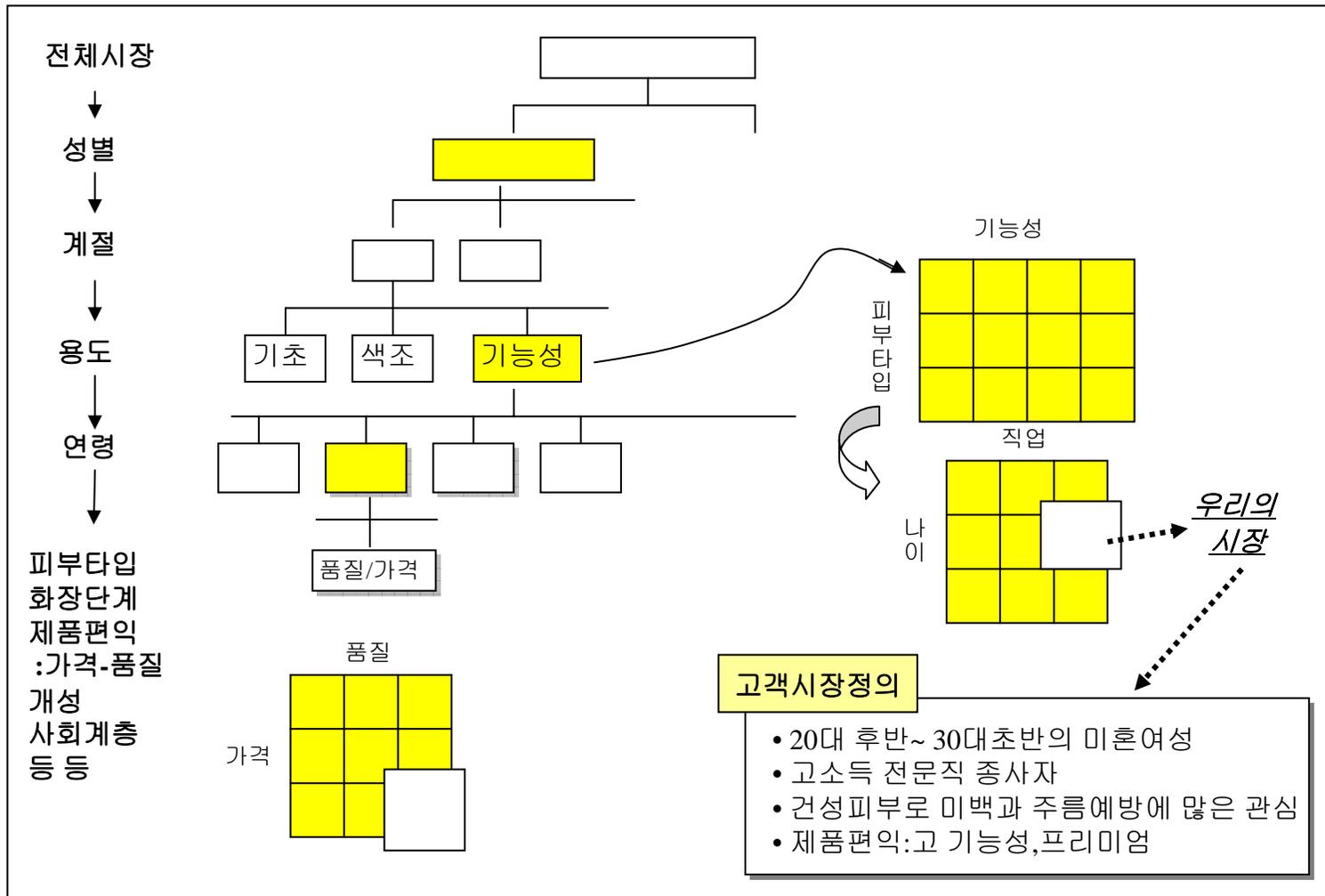
이 방법은 미충족욕구파악과 동시에 고객 불평 감시의 중요한 역할을 하는 데 매년 일정수의 고객에게 신제품아이디어와 문제점에 대한 개방형 질문이 포함된 설문지를 보내어 미충족욕구를 조사하는 방법이다.

##### ④ 문제조사(Problem research)방법

구조화된 접근법으로 기업의 관련조직이 제품과 관련된 잠재적 문제점의 리스트를 개발하고 100 ~ 200명의 응답자로 하여금 문제가 중요한지,문제가 자주 발생하는 지 ,문제해결방안이 존재하는 지를 평가케 하여 이를 종합하여 점수를 구한다.

### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

#### Case Study : Market Segmentation & Market Definition



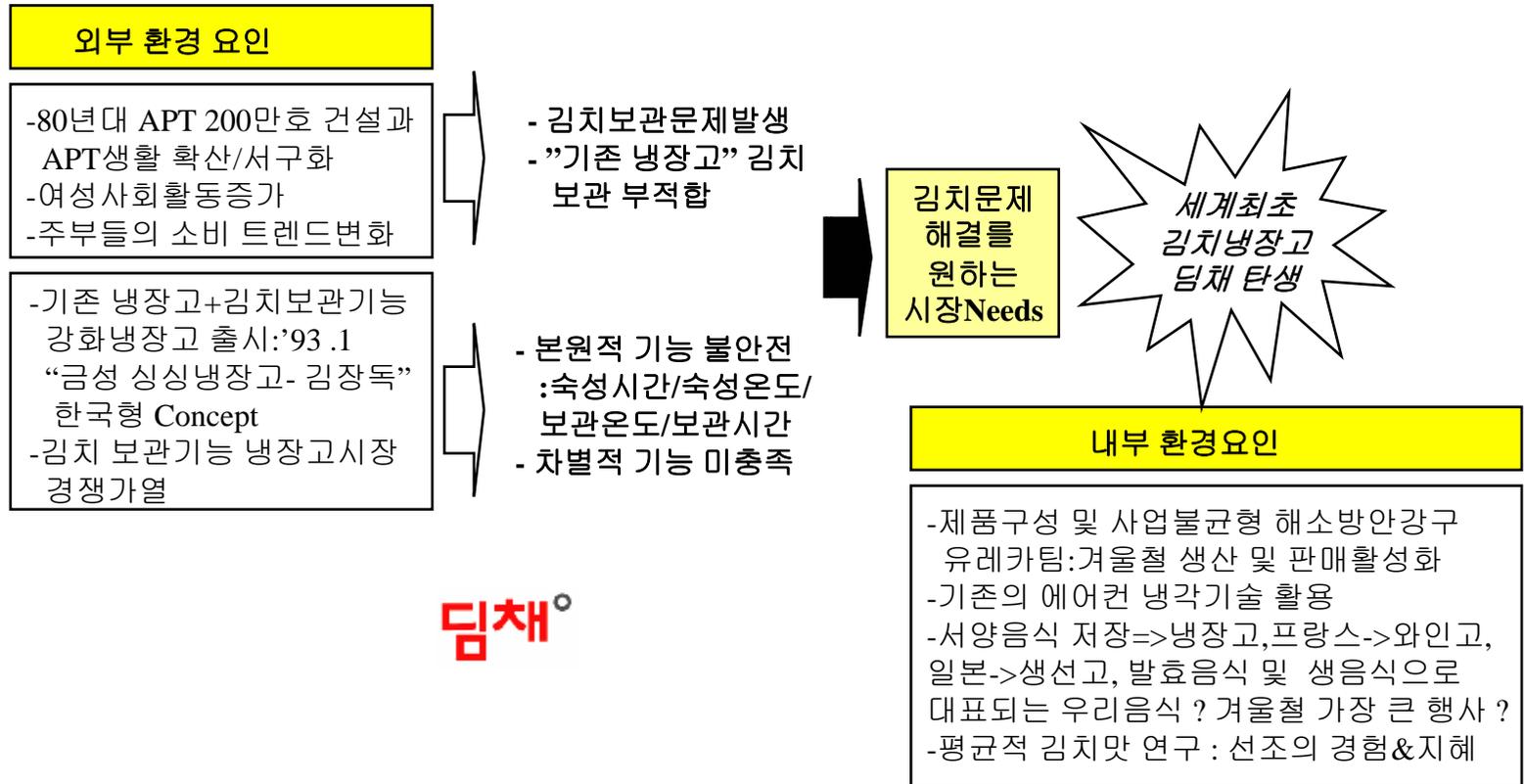
### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

#### Case Study : 다이어트 식품 구매동기(가치) 분석

주요 구매동기	중요순위	상대적 평가 ( 5점 척도/蛇圖 )	핵심구매동기(가치) 요약	
효과성(체중감량)	(1)	<p> <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #ADD8E6; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> 자사              <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; margin-right: 5px;"></span> 주요 경쟁자         </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-체중감량에 대한 효과성을 좀더 강화</li> <li>-서비스 즉 체중관리 및 개별 맞춤서비스 보완 강화</li> <li>-부작용 유형별 분류 제품보완,부작용 최소화 강구</li> <li>-가격적인 측면에서의 열세를 다양한 비 가격방안강구-&gt; 고객설득 및 경쟁 대응/가격대다양화</li> </ul>	
신뢰성(제품/브랜드)	(2)			효과성
서비스(체중관리맞춤)	(3)			신뢰성
부작용이 적을 것	(4)			서비스
주변 성공사례정도	(5)			부작용
영양우수		가격		
환불용이				
맛있을 것				
가격/용이성				

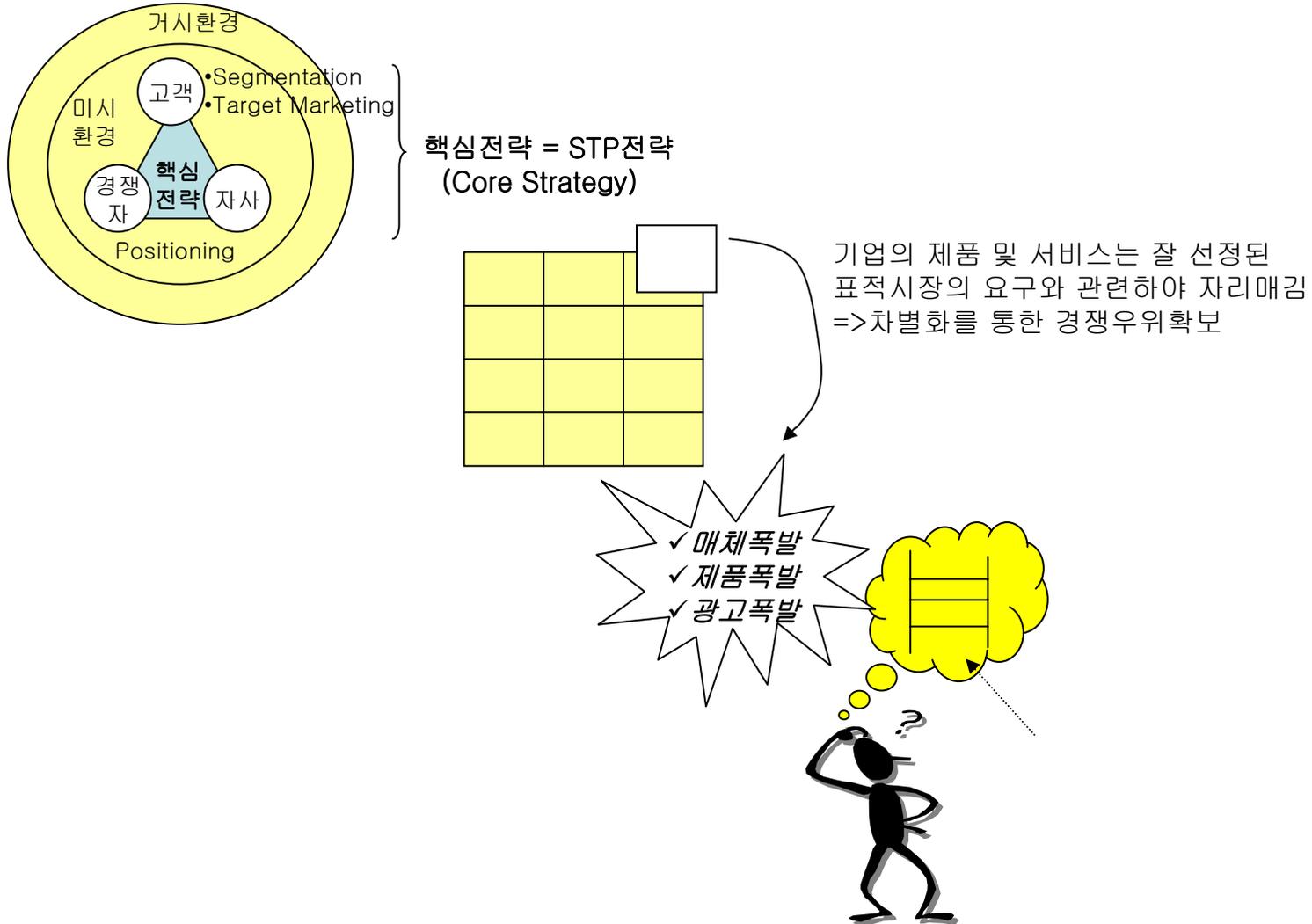
### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

**Case Study** : 고객의 미충족욕구발견과 김치냉장고의 탄생



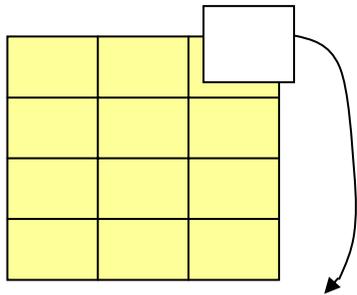
### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

#### 3-3. Target Marketing & Positioning



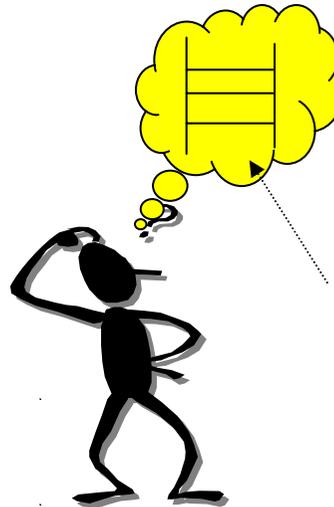
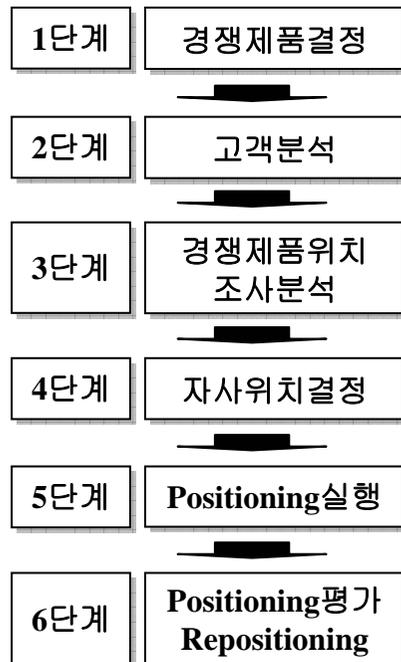
### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

#### 3-3. Target Marketing & Positioning



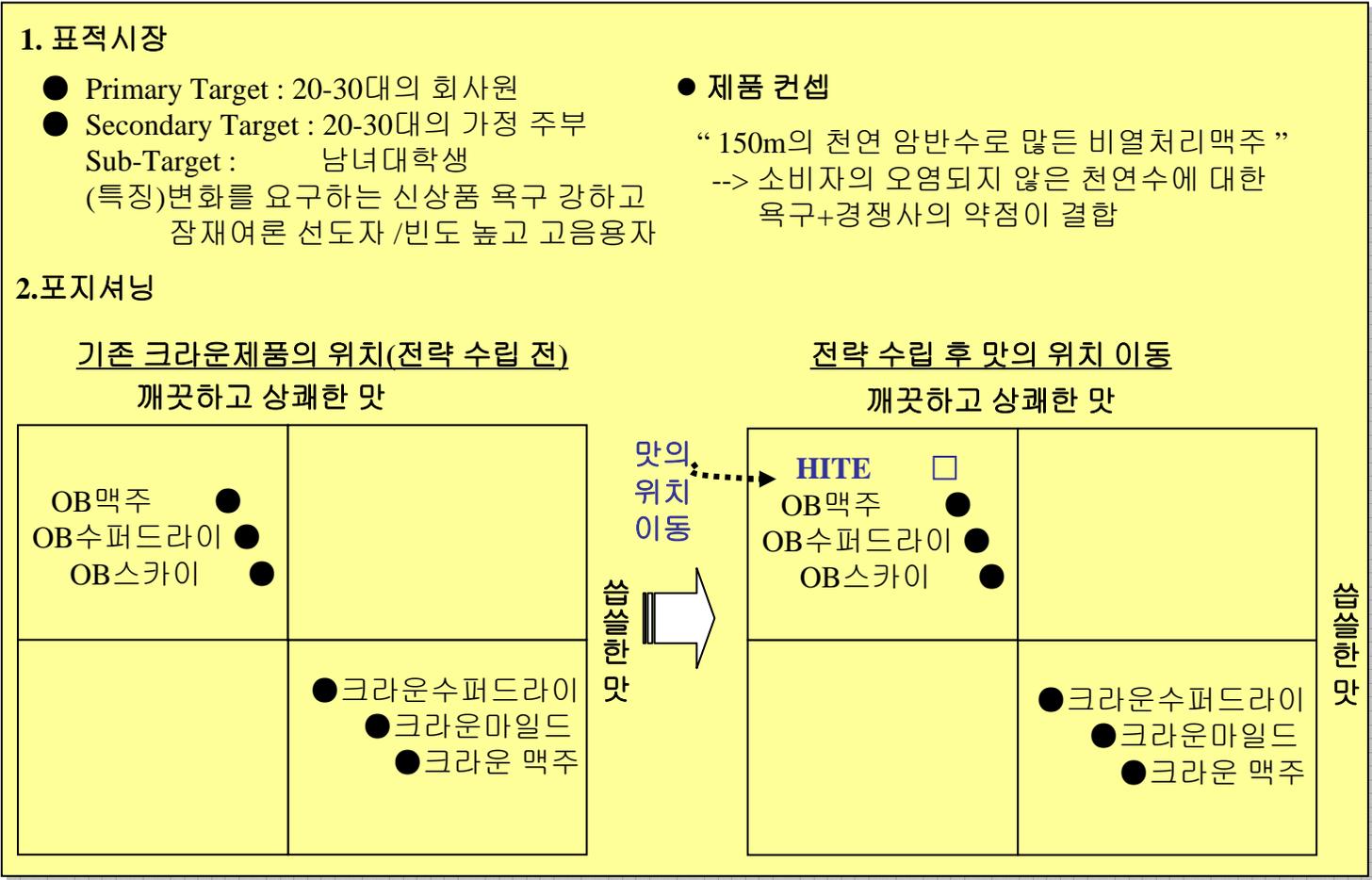
“우리는 2등입니다.그러므로  
더 열심히 노력하겠습니다.- AVIS”  
“We’re No 2,and we work harder”

“All-Inclusive Resorts - Club Med”  
“순수 자연주의 화장품 - Body Shop“



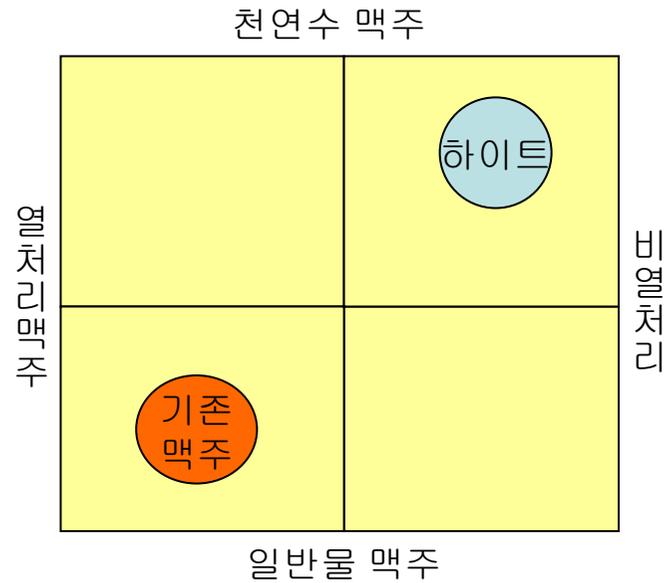
- ✓ Positioning Relative to a Target Market
- ✓ Positioning by Product Benefits
- ✓ Positioning by Price & Quality
- ✓ Positioning relative to a Product Class
- ✓ Positioning relative to a Competition

**Case Study** : 하이트맥주의 포지셔닝과 고객가치창조



- 맥주 맛의 속성 ---> 8개의 속성
  - ①신선하다. ②깨끗하다. ③부드럽다. ④시원,상쾌하다. ⑤순하다.
  - ⑥텃텃하다. ⑦씹쓸하다. ⑧싱겁다. ----> <요인1> 깨끗하고 상쾌한 맛 <요인2> 씹쓸한 맛
  - > 현재 OB : 깨끗한 맛, CROWN: 씹쓸한 맛, HITE :깨끗하고 상쾌한 맛

**Case Study** : 하이트맥주의 포지셔닝과 고객가치창조



하이트의 위치를 경쟁제품과 차별적으로 소비자에게 인식시키기 위해 종축은 물, 횡축은 열처리여부를 공간에 표시한 결과 현재 경쟁사가 인식하지 못하고 있는 새로운 공간, 즉 Niche Market을 확인, 경쟁자와 차별적 우위를 차지하는 핵심전략으로 이를 삼았다. 즉 '150m 천연 암반 천연수로 만든 순수한 맥주-하이트'는 제품컨셉은 고객에게 가치제안이며 고객가치의 결집체이다.

### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

**Case Study** : 성숙기시장에서 고객가치창출을 통한 딜레마 탈출

#### 1. 개요 및 시장환경의 변화

실리콘 산업이 성숙기에 진입하면서 저가의 경쟁 제품이 시장에 증가했지만 다투 코닝은 여전히 이들 저가제품과는 차별적인 부가 가치의 제공으로 가격 프리미엄을 확보하고 있었다. 고객과의 공동 제품 개발, 품질 보증 프로그램, 제품 안정과 환경 안전 보장, 납기 준수, 그리고 다투 코닝이라는 이름 하에 제공되는 다양한 기술 지원과 서비스 패키지 등이 다투코닝이 강조하고 있는 차별적 부가가치들이다. 그러나 자동차, 건축, 전자, 이미용제품, 화학품 제조와 섬유 등 광범위한 산업에 걸쳐 있는 고객들의 사업 또한 성숙기에 접어들고 있었다. 성숙기 치열한 경쟁환경하에서는 원가 절감의 중요성이 높아질 수 밖에 없고 이러한 흐름은 거래하고 있는 다양한 고객들에게도 마찬가지였다. 즉 가격에 민감한 고객의 비중이 높아지는 시장상황에서 다투 코닝이 추구하고 있는 프리미엄 전략은 벽에 부딪치기 시작했고 지속적이면서 충분한 성장을 보장하기 어렵게 되었다.

#### 2. 전략적 딜레마와 실리콘 시장세분화

당시 다투 코닝이 집중하고 있는 고객집단은 ‘전략적/관계중시형’ 그룹으로, 이들은 최종 고객에 대해 기술 주도형 고부가가치 제품 전략을 채택하고 있었으며 공급자와의 전략적 파트너십을 통해 제품의 지속적인 품질 개선을 달성하고 경쟁 우위를 획득하는 것이 목표였다.

그러나 이미 상당수의 고객들은 실리콘 제품을 범용품으로 간주하고 있었고 다투 코닝이 제공하는 기술 지원 및 기타 서비스 활동에 크게 가치를 느끼지 못하고 있었다. 이들 ‘저가격 추구형’ 고객은 대체품이 넘쳐나는 산업에서 경쟁하며 제품에 대해 이미 충분한 기본 지식을 가지고 있었다. 게다가 다투 코닝 제품이 비용에서 차지하는 비중도 상당해서, 가격에는 민감하지만 대량 구매를 하는 고객들이 많았다. 다투 코닝은 무시할 수 없는 규모인 이들 고객 집단의 니즈에 효과적으로 대응할 필요를 느꼈다.

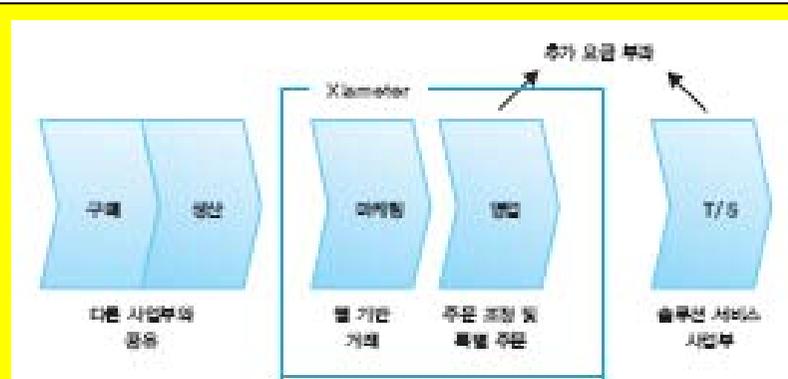
### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

**Case Study** : 성숙기시장에서 고객가치창출을 통한 딜레마 탈출

#### 3. 다우코닝의 저가 시장 대응을 위한 마케팅혁신전략

다우 코닝은 ‘저가격추구형’고객에 대응하기 위한 핵심전략은 수익은 보존하면서 가격을 낮출 수 있는 새로운 거래, 유통 방식을 개발,혁신하는 것이었다. 다우 코닝은 기존에 한꺼번에 제공되던 고객 가치를 분해하여 핵심 제품만을 가장 경쟁력 있는 가격에 웹 기반으로 판매하는 것이다. 그리고 이러한 새로운 사업 모델은 기존의 다우 코닝 브랜드와는 별도의 브랜드로 운영함으로써 가치의 차이를 명확히 구분하였다.

‘저비용 추구형 고객’을 대상으로 하는 자이아미터(Xiameter)는 기존 다우 코닝 브랜드에서는 당연히 되었던 주문조정, 특별주문, 기술 지원과 같은 부가 서비스를 고객이 원할 경우에 한해서만 추가 비용으로 제공하였다.



#### 4. 시사점

‘고객의 니즈로부터 출발한다’는 가치명제에 충실한 다우 코닝의 전략은 성장이 정체되고 경쟁이 치열한 포화 시장에서도 매출증대와 시장점유율 확대에 충분히 유효한 방안임을 증명했다.



### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

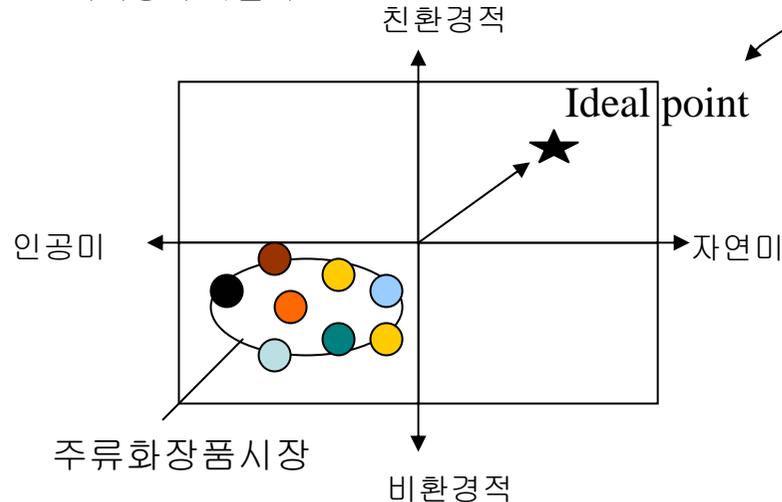
#### Case Study : 주류, 전통화장품에 새로운 고객가치로 도전한 Body Shop

##### 1. 제품개념 (Product Concept) 및 핵심편의

“환경 친화적인 순수 자연주의 화장품” --> 환경과 사회 제 문제에 관심이 있는 소비자들에 대한 Body Shop의 약속

- **”순수 자연주의”란?**
  - 1) 자연스러운 미: ‘아름다움은 개인의 독특한 면으로 자기 안에서 아름다움을 발견하는 것, 국경과 인종을 초월해 평범함 속에서 아름다움을 찾는 것’  
--> ‘늘어 가는 것은 자연스러운 현상입니다’
  - 2) 환경 친화적 제품: 스킨케어, 색조, 헤어용품 등 600여종의 제품원료 자연에서 얻음
  - 3) 환경 및 사회운동의 지속적 참여와 이슈화

##### 2. 포지셔닝과 차별화



##### 차별화와 핵심편의(CBP)

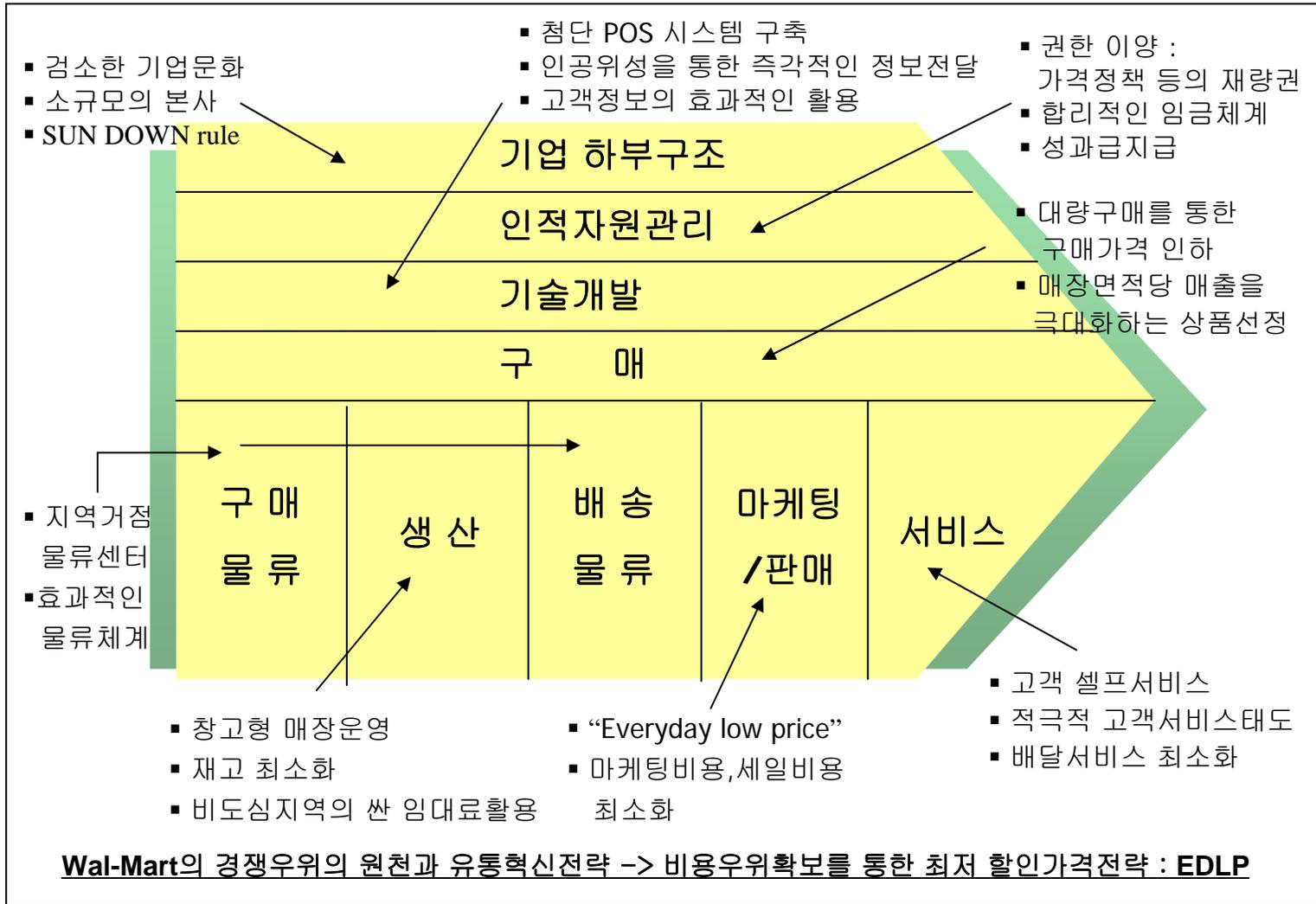
- 친 환경성
- 자연미와 진실의 판매  
“화장품은 피부를 변형시킬 수 없고 단지 피부를 청결하게 윤기있게 하며 보호할 뿐이다.”
- 사실적 정보와 지식
- 차별화된 서비스(전통 화장품 광고판촉 최소화)

##### Body Shop의 Un-cola 포지셔닝 전략

환경에 관심이 있는 소비자를 유인하는 것과 함께 ‘미와 젊음의 로맨스를 파는 것은 비윤리적이다’를 강조, 경쟁자와 차별화

### 3. 고객가치창조를 위한 마케팅혁신전략과 사례연구

#### Case Study : WAL-MART의 고객가치혁신, “ Everyday low price”



## 이 원훈소장 Profile



이 원훈소장/Ph.D.

- 서강대(경영학석사)/건국대(경영학 박사)
- Global MSDP과정수료 : Innovara Consultants inc.  
(2337 Lemoine Ave. Fort Lee, New Jersey, U.S.A)
- 한국 표준협회/한국표준협회컨설팅 선임 전문위원 역임
- 한국 M&S 컨설팅그룹 마케팅 전략 본부장 역임
- 노동부 한국산업인력공단 『자격심의. 집필위원』 역임
- 산업자원부 기술표준원/표준협회 「서비스품질 우수기업 인증」 심사위원역임
- 한국경제신문 한경 마케팅 대회 심사위원 역임

현) 미래 경영 전략연구소 대표/경영컨설턴트  
 한국생산성본부(KPC) 지도교수, 한국경제신문 전문위원/전임교수  
 한국산업기술재단(KOTEP) 혁신과제/혁신인력 성과 평가 위원  
 천년 전주명품 “온(ONN)” 브랜드 심의위원

- 조사방법론(2000,한언)
- 전자상거래기획(한국인터넷교육방송,2001)
- 마케팅전략로드맵(프라임박스,2004) 외
- 논문: 「소비재기업에서의 제품관리자제도(Product Manager System)의 도입과 운영에 관한 연구」  
 「 AHP를 활용한 IT중소벤처기업의 신기술사업화 영향요인 실증연구(한국경영공학회지,2008) 」  
 「 IT중소벤처기업 기술사업화 전략모델 개발 」 외
- 기초통계 및 SPSS분석실무(2000,한언)
- CEO의 인터넷비즈니스전략(2001,한언)
- BT신제품기획(바이오21센터 2009)

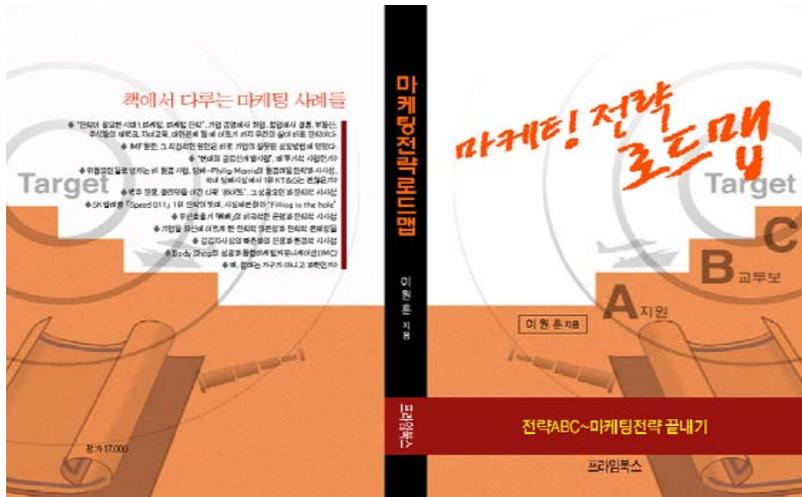
### ● 컨설팅/교육훈련 주요실적

대진침대,동아제약,노송가구,삼흥사,대흥기획,롯데제과,대한교과서,현대하이닉스,삼성전자,경북대  
 테크노파크,슈페리어커피,한국산업인력공단,삼성생명,대교,태평양(화장품/생활),굿엠,KT&G,한국  
 금융연수원,한국산업기술재단,경북테크노파크,제일은행,새마을금고,교보생명(호남),유영제약,정보  
 통신공무원교육원,대한간호협회,연합캐피탈,KT,신세계이마트,LG전자(Venture Incubation Course)  
 패밀리마트 외

❖ 책 소개 : “마케팅전략로드맵 < 이원훈저/프라임박스/ 02-716-1072 /교보문고)”

<변화와 혼돈의 시대!, 그러나 분명한 것은 변화(Changes)는 항상 기회-위험을 함께 동반한다. 따라서 우리가 직면하고 있는 환경변화를 능동적으로 수용해야 한다. 즉 환경변화에 어떻게 대응할 것인가?, 환경이 제공하는 위협과 기회를 어떻게 전략적으로 활용할 것인가?, 어떻게 다양한 전략대안과 경쟁우위전략을 개발하고 전사적으로 실천할 것인가? 등이 바로 《 마케팅전략 로드맵 》에 명확히 제시되고 있다..... >

마케팅전략로드맵은 총 5개 부분으로 구성된다. 1부에서는 기업들의 성장과 시장경쟁을 위해 필요한 전략들이 체계적으로 제시된다.(전략체계의 확립) 2부는 일상화되고 있는 환경변화, 어떻게 분석하고 접근할 것인가?(환경분석능력과 통찰력 제공), 또 3부는 우리는 어디로 가야 하는가?(다양한 전략방향과 전략대안, 전략적 시야) 4부는 최적의 전략방향에 따른 전략 구체화(전략진수 터득), 마지막 5부는 세부실천전략을 제시한다.



마케팅전략로드맵에서 다루어 지는 주요 사례들

- 전략이 필요한 시대!, 마케팅, 마케팅전략
- 현대의 대북사업은 왜 투기적 사업인가?
- 위협적 요인들로 넘치고 있는 비환경적 사업, 담배-Philip Morris의 환경대응전략과 시사점  
국내 담배시장에서 KT&G는 괜찮은가?
- 맥주 전쟁, 골리앗을 이긴 다윗 ‘하이트’
- SK텔레콤 Speed011의 1위 전략과 "Filling in the hole"
- 무선호출기 「빠빠」의 비극적인 운명과 전략적 시사점
- 기업을 파산에 이르게 한 전략적 의문점-문제점들
- IMF환란, 직접적 원인, 바로 기업 성장방법에 있었다.
- 김 강자서장의 매춘과의 전쟁과 환경적 의미
- 왜, 침대는 과학인가? 외 다수