



제 6 장

경쟁우위에 근거한 전략

Case

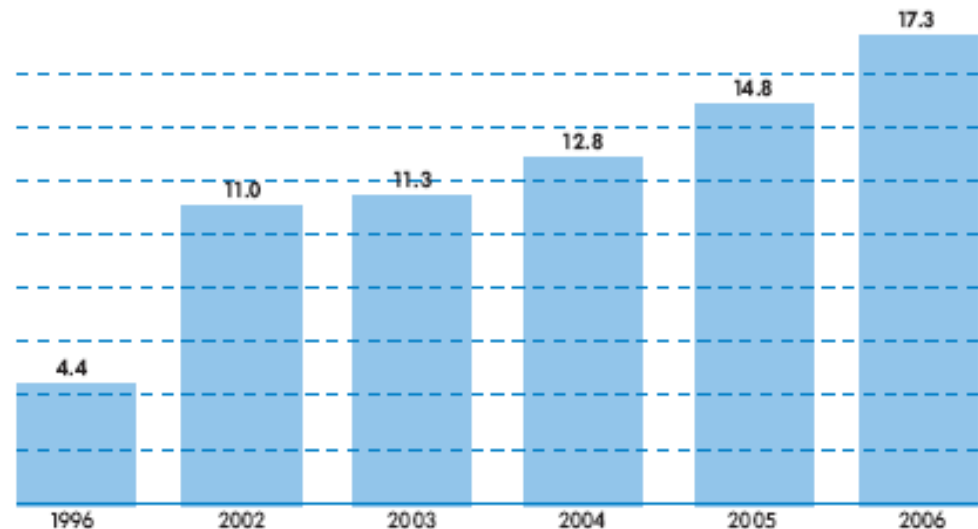


- 설립 : 1943, 스웨덴
- 본사 : 네덜란드
- 상시 종업원 수 : 9,000 명
- 주력상품 : Self-assembly Furniture



- **Revenue** : 17.3 billion euros in 2005-2006
- 체인망 : 34개국 247개의 매장

Sales 1996-2006 (billions of euros)



IKEA 브랜드 컨셉의 탄생



1943 : IKEA 창업 (Direct Mail을 이용하여 성냥, 문구 류 등을 유통)

1947: 가구류 제품을 취급하기 시작

전통적 유럽 가구시장

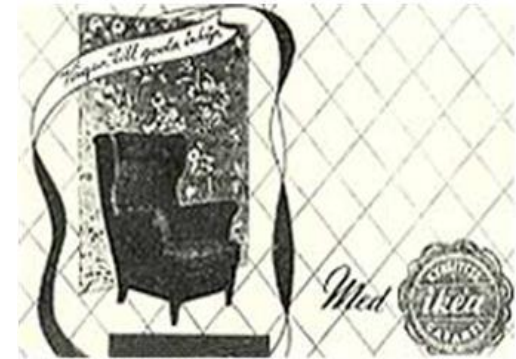
고객		부유층
제품		고급가구
운영 활동	매장위치	번화가
	매장규모	소형
	전시	구역별 샘플전시
	영업	영업사원
	배달	제조업체에 주문 6~8주후 배달

<전통적 유럽 가구 업체>



이때 이케아는 어떻게 소비자의 새로운 need를 찾았을까?

1951 : 통신판매 방식에 적합한 카탈로그를 도입
→ 매장 제약없이 다양한 가구 디자인 구성이
가능



1951



당시 통신판매에 대한 고객의 신뢰도가 낮았

음
1953 : 가구전시장 개관 (고객의 제품 확인
통로)

통신판매 + 전시장 모델로 큰 성공



1955 : Flat package (DIY 개념) 도입

통신판매 + 전시장 + Flat-package

고객들에게 조립의 수고를 하게 하는
대신 더욱 값싸고 질 좋은 상품을 제공

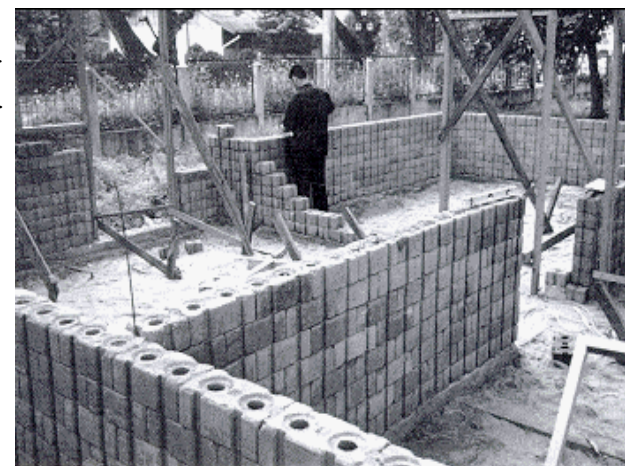
IKEA 브랜드
'합리적 가격'
컨셉 확립



1970 : 스톡홀름 대형 전시장
전소
→ 화재 보험금을 활용한
회생전략이 요구됨

유럽의 변화 상황

스톡홀름 급격한 도시집중화
사회민주당 복지국가의 이상
‘백만호 프로그램 실시’
→ 1965~75 백만 가구 공급



1969년 미국 1가구당 자가용 1대의 시대 개
막
유럽 자동차 산업과 소비의 급격한 성장





젊은 저소득 도시인 유입

IKEA 브랜드
'체험 브랜드'
컨셉 확립

자가용 보급의 대중화



1971 : Cash and carry system의
첫

매장이 스톡홀름에서 개장



스웨덴에서 크게 성공한 이케아
하지만 국내와 스칸디나비아 반도는 규모의 경
제를 발휘하기에 너무 작은 시장 → 해외진출
필요

1973 : 스위스에 첫 스칸디나비아 반도 밖 매장
개점

이케아의 글로벌 확장에서 위치 선택의 기준은 무엇이 되어야 할까

IKEA의 세계화

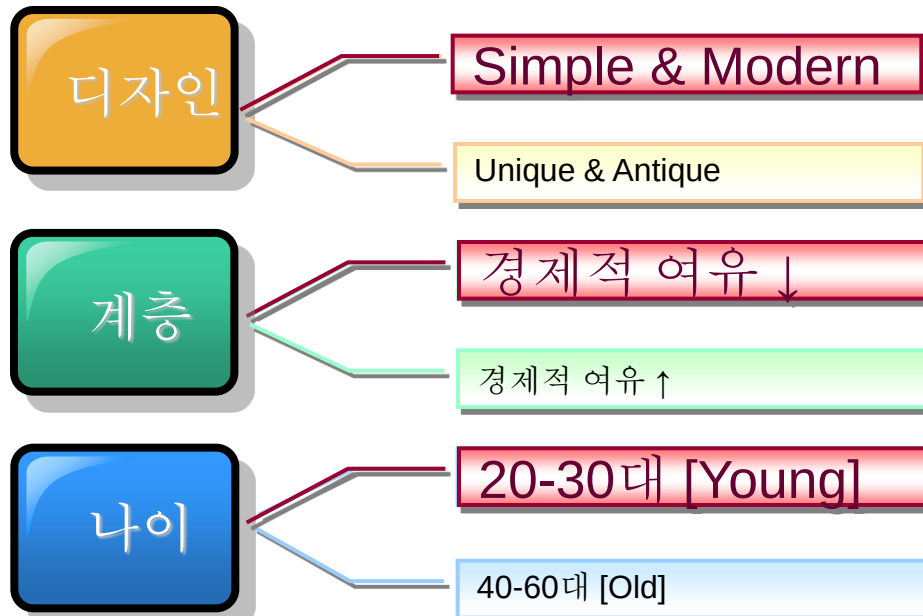
이케아의 최적 확장 환경

Simple & modern, 경제적 여유가 부족한 2~30대 젊은 계층

IKEA 브랜드
'합리적 가격'

IKEA 브랜드
'체험 브랜드'

명확한 STP에 따른 세계시장 진



고객		젊은 신혼부부
제품		현대적 디자인의 저가가구
운영 활동	매장위치	교외
	매장규모	대형
	전시	전품목을 실제 상태로 전시
	영업	셀프서비스
	배달	즉시, 자가배달

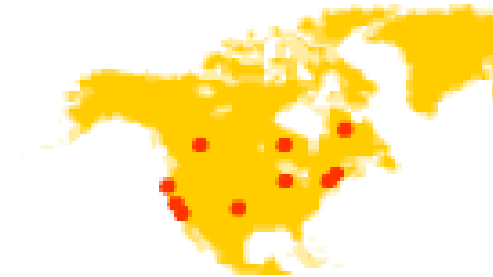
countries	stores	opened	m2
Sweden	15	1958	55200
Norway	5	1963	22500
Denmark	4	1969	37000
Switzerland	6	1973	26700
Germany	38	1974	37000
Canada	11	1976	31000
Austria	6	1977	37500
Netherlands	10	1978	32700
Australia	3	1981	26000
France	18	1983	34000
Belgium	6	1984	29000
USA	27	1985	

United kingdom	14	1987	31100
Italy	11	1989	32700
Hungary	2	1990	21800
Poland	7	1991	23700
Czech Republic	4	1991	23500
Slovakia	1	1995	21500
Spain	8	1996	28700
Finland	2	1996	26000
China	3	1998	43000
Russia	5	2000	31000
Portugal	1	2004	33000
Japan	2	2006	40000
24countries	209		

- There is a grand total of 237 IKEA stores in 34 countries/territories. The IKEA Group itself owns 209 stores in 24 countries (Sep 2006).
- The other 28 stores are owned and run by franchisees outside the IKEA Group in 15 countries/ territories. These are Australia (2), the United Arab Emirates (2), Greece (2), Hong Kong (4), Iceland (1), Israel (1), Kuwait (1), Malaysia (1), the Netherlands (1), Saudi Arabia (2), Singapore (1), Spain (4), Taiwan(3), Turkey (2) and the USA (1).

표준화 VS 차별화 (초기 미국 시장에서의 실패)

미국의 가구 소매업



- 2002년 총 67만 USD 의 시장 규모
- 10개의 주요 가구 기업들이 14.2% MS
→ 매우 경쟁이 심한 상황
- 시장은 크게 “Low-end 가구 시장”과
“High-end 가구시장으로 나뉨.

Low-end

Wal-Mart, Office Depot, Costco

가격에 민감한 소지자나 서민
층, 학생이 주 타겟 고객

가구 품목의 다양성이 떨어짐
영업사원들의 지식 부족 및 동기
부족

High-end

Ethan Allen, Thomasville, Jordan's furniture

가구의 품질과 고객 서비스에 민
감한 전문가 등 고소득층과 기업
고객

전문지식을 보유한 영업사원
다양한 상품군



IKEA의 미국시장 공략

진출

- 1985년 유럽에서의 큰 성공을 발판으로 북미에 1985년 필라델피아에 제 1호 점을 출점
- 유럽에서와 같이 빠르게 이익창출을 하지 못함

위기

- 1985년 환율 급락
- 미국의 소비자들 취향과 체격에 맞지 않음

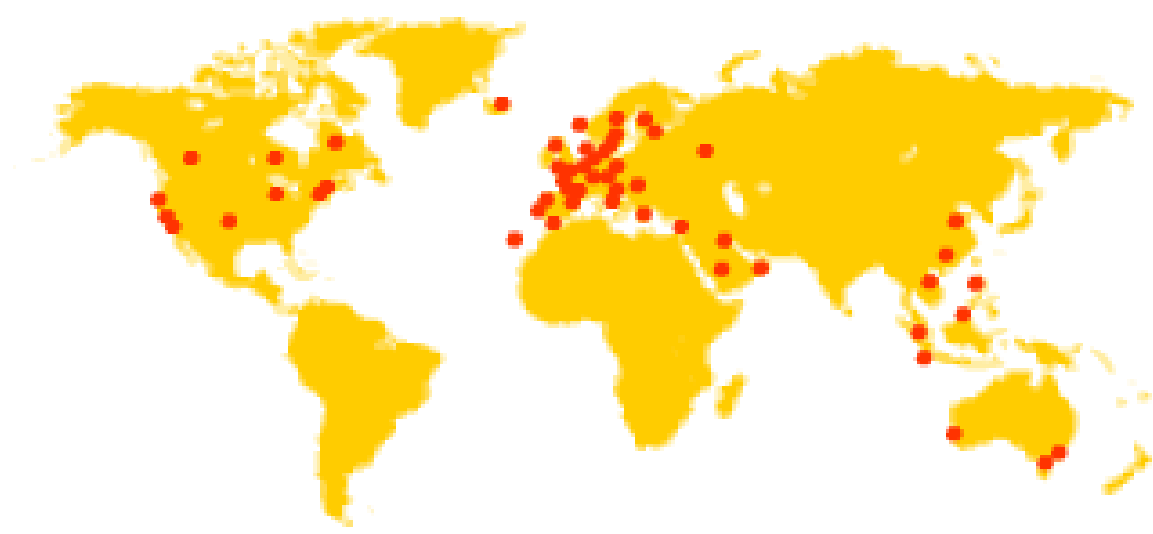
극복

Localization

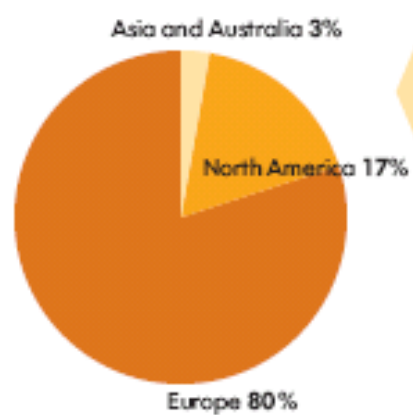
- 현지화 전략 혼용
 - 현지에 생산라인구축
 - 미국인들의 생활양식과 소비 패턴 철저히 분석:Inch사용, 침대 Size 확대
 - 미국에서 판매되는 가구의 약 45%를 현지에서 직접 생산
- 반품정책의 시행
 - 소비자가 원하는 다양한 서비스 실시
- 93년부터 미국시장에서 이익을 내기 시작
 - 현재 총 12개의 매장과 연 3억 5천 달러의 매출액

이케아의 표준화 전략 원칙이 일부 약해졌다.
브랜드의 관점에서 이에 대한 당신의 평가는 무엇인가?





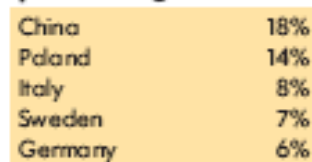
Sales by region



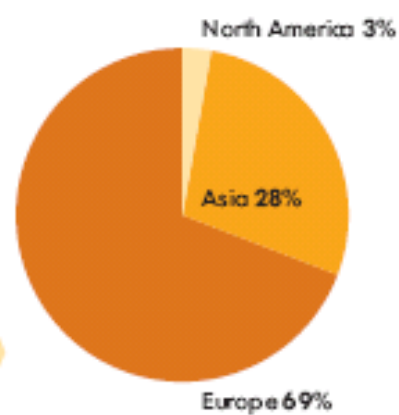
Top five sales countries



Top five purchasing countries



Purchasing by region



The IKEA Brand Strategy

- Cost leadership
- Innovation in product design
- The IKEA Experience





The IKEA Prices

- 규모의 경제
Every item produced in millions
Stores buy and transport products in bulk
- DIY- assembly
- Stores: located in less expensive areas.

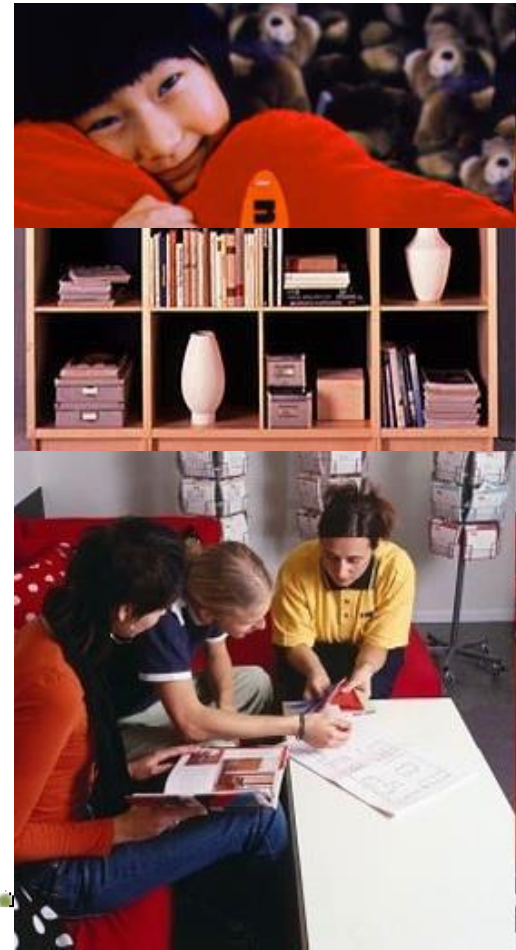




The IKEA Prices

- Distribution
16개국 28개의 물류센터.
소비자에게 전달되기 까지 Supply chain을 직접적이고 가격효율적으로 구성함.
- Flat packing saves shipping cost.
- Purchasing
특정분야에 특화되어 있는 전 세계 67개국 2,300여 업체와 협력중임.

FLAT PACKAGING+ LARGE VOLUMES=
LOW PRICES





IKEA Products



- Wide range of products
- All characterized by simple, functional design
- Different styles for different consumers





The IKEA Experience

Catalogue



Store



Self-Service
Warehouse

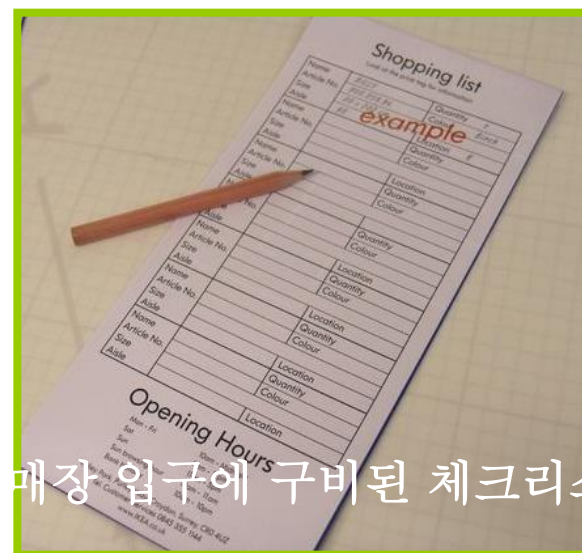


DIY-
Assembly





IKEA의 창고형매장



매장 입구에 구비된 체크리스트



Setting Room - 침실



Setting Room - 유아방



Setting Room - 거실



Setting Room - 부엌



물품매장



계산대



The IKEA Marketing

- Catalog: 70% of marketing
- Attract customers with low price items
- Good price/quality
- IKEA experience





The IKEA Marketing

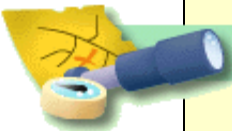




The IKEA Marketing







孫子兵法



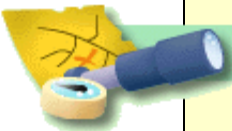
風林火山陰雷霆

손자병법 군쟁편[軍爭篇]



- 풍[風]: 군대가 움직일 때는 질풍처럼 신속해야 하며,
- 림[林]: 군대가 멈출 때는 숲의 나무처럼 고요해야 한다.
- 화[火]: 공격할 때는 타는 불처럼 기세가 맹렬해야 하나,
- 산[山]: 움직이지 않을 때는 산처럼 동요하지 말아야 한다.
- 음[陰]: 숨을 때에는 어둠 속에 잠긴 듯 하다가도,
- 뇌정[雷霆]: 움직일 때는 벼락 치듯 적에게 손쓸 기회를 주지 않아야 한다.





제 6 장 목 차

I. Operational Excellence

II. Product Leadership

III. Customer Intimacy

IV. SCA-based Strategy

1. Operational Excellence

♣ 정의

원가를 지속적으로 절감하고 소비자들이 쉽게 구매할 수 있는 환경을 만들 수 있는 표준화된 시스템을 통하여 소비자들이 느끼는 가장 경제적인 가격으로 제품을 제공할 수 있는 능력



♣ Operational Excellence를 추구하는 기업이 전달하는 요소

- ① 상대적으로 낮은 가격 혹은 최저가격
(Low or lowest prices)
- ② 신뢰성과 내구성 (Reliability and durability)
- ③ 편리성 (Convenience)
- ④ 쉽고, 즐겁고, 빠르고, 정확한 거래
(Easy, pleasant, quick, and accurate transaction)

1. Operational Excellence

♣ Operational Excellence를 달성하는 기업들의 공통 요소

- ① 자사의 자산과 역량을 집중
- ② 효율적 사업운영 모델과 무결점 지향적 제품과 서비스 공급
- ③ IT를 적극적으로 활용



Hertz

Hertz 1 Club Gold



♣ 성장을 위해 고려되어야 할 방법

- 일정한 사업의 규모를 유지 혹은 성장
- 자사가 보유한 자산들을 활용하여
- 새롭게 진입할 수 있는 시장 탐색
- 다른 지역으로 쉽게 침투될 수 있는 효율적이고 표준화된 프로세스를 개발

2. Product Leadership

♣ 정의

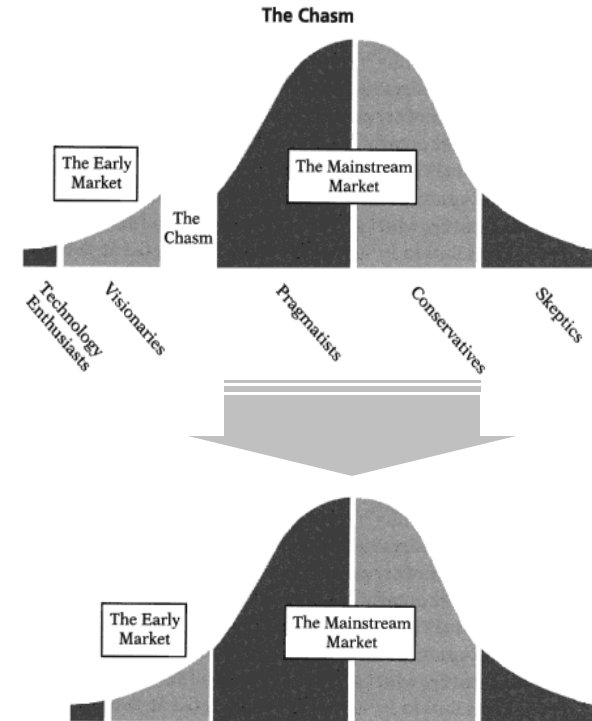
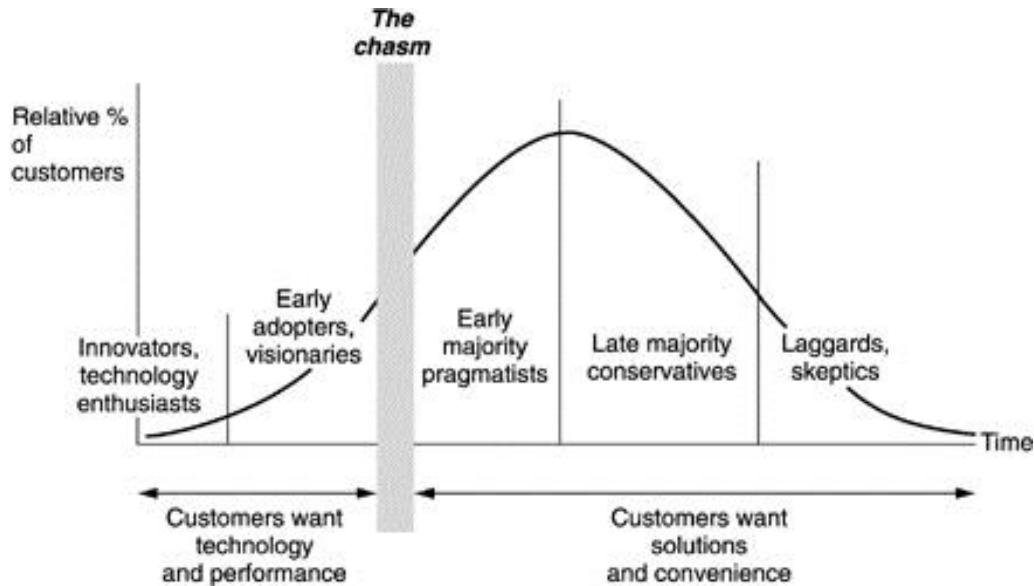
지속적으로 혁신적인 기술을 바탕으로 신제품이나 서비스를 빠르게 개발하는 것



♣ Product Leadership을 성공적으로 달성하는 기업들의 특징

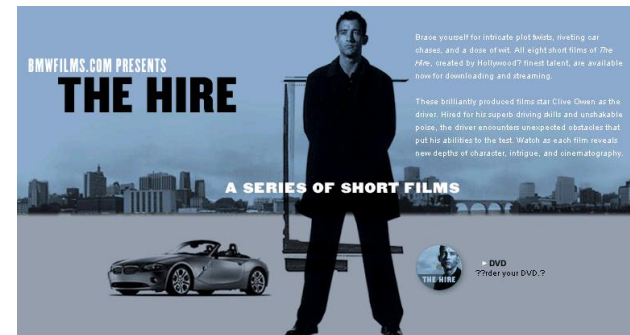
- 유형적 제품의 우수성에 근거한 소비경험의 제공
- 아이디어를 단기간에 혁신적인 제품으로 구체화
- 신속한 제품확산

Chasm과 확산전략



♣ 제품의 확산을 위해 출시 초기에 사용되는 론칭전략

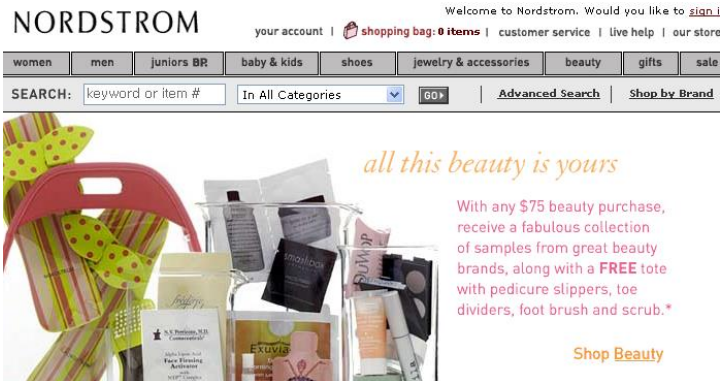
- 제품출시를 위한 대형 이벤트
- 저렴한 진입가격 전략
- 공격적인 시장운영전략



3. Customer Intimacy

♣ 정의

계속 증가되는 소비자들의 섬세한 요구를 정확히 반영하여 제품과 서비스를 디자인하여 전달하는 것



easy returns,
free exchanges



당신과 함께 일하게 된 것을 참으로 기쁘게 생각합니다. 우리의 최대목표는 고객에게 최상의 서비스를 제공하는 것입니다. 여러분도 개인적인 목표나 직업적인 목표를 모두 높게 가지십시오. 우리는 당신이 그 모두를 이룰 수 있을 것이라고 확신합니다.

Nordstrom의 규칙은 다음과 같습니다.

규칙1 : 모든 상황에서 스스로 최선의 판단을 내릴 것

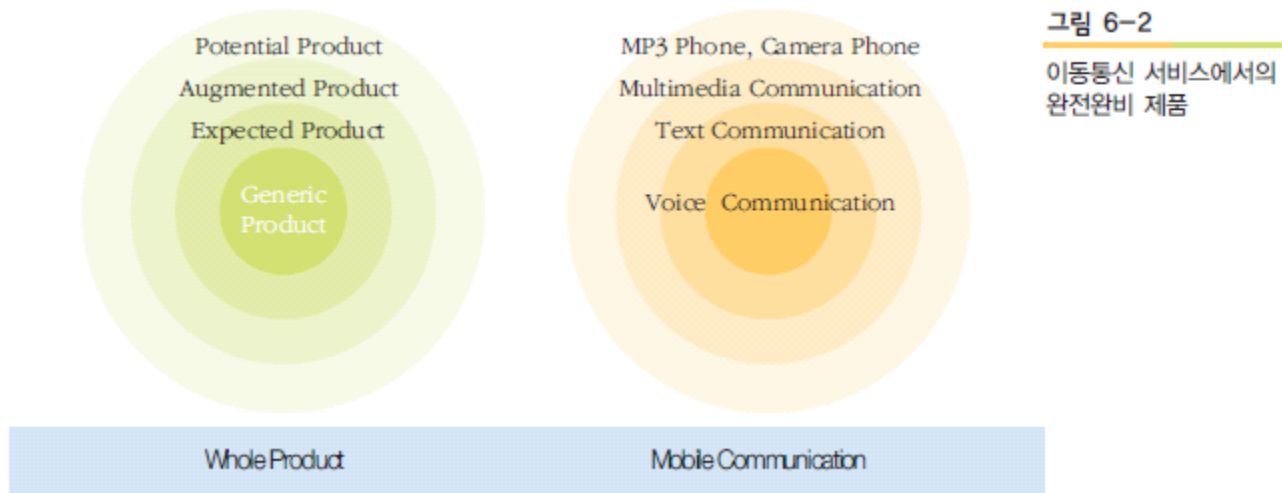
♣ Customer Intimacy를 추구하는 기업들에게서 발견할 수 있는 특징

- 고객에 대한 깊은 이해
- 다양한 제품라인의 보유
- 고객점유율을 높이기 위한 노력

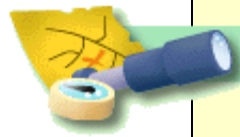
Whole Product

♣ 정의

고객이 당면한 문제에 대해서 해답을 제시해 주거나 소비자들이 느끼고 있는 다양한 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 포괄적인 제품과 서비스



- | | |
|--|---|
| ☐ Generic Product | 최소한의 필요성을 가진 가장 기본적으로 제공되는 제품 |
| ☐ Expected Product | 고객이 최소한 구매할 수 있는 조건을 갖춘 제품 |
| ☐ Augmented Product | 사용에 불편함이 없도록 보강된 기능과 다양한 서비스를 제공하는 제품 |
| ☐ Potential Product | 제품을 소비하면서 얻을 수 있는 경험과 소비자의 잠재된 욕구를 충족시킬 수 있는 완전완비제품 |



4. SCA-based Strategy



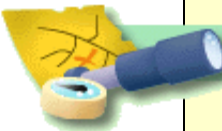
Day, G. & Reibstein, D.(1997), Wharton on Dynamic Competitive Advantage, John Wiley & Sons, Inc

4. SCA-based Strategy

그림 6-4

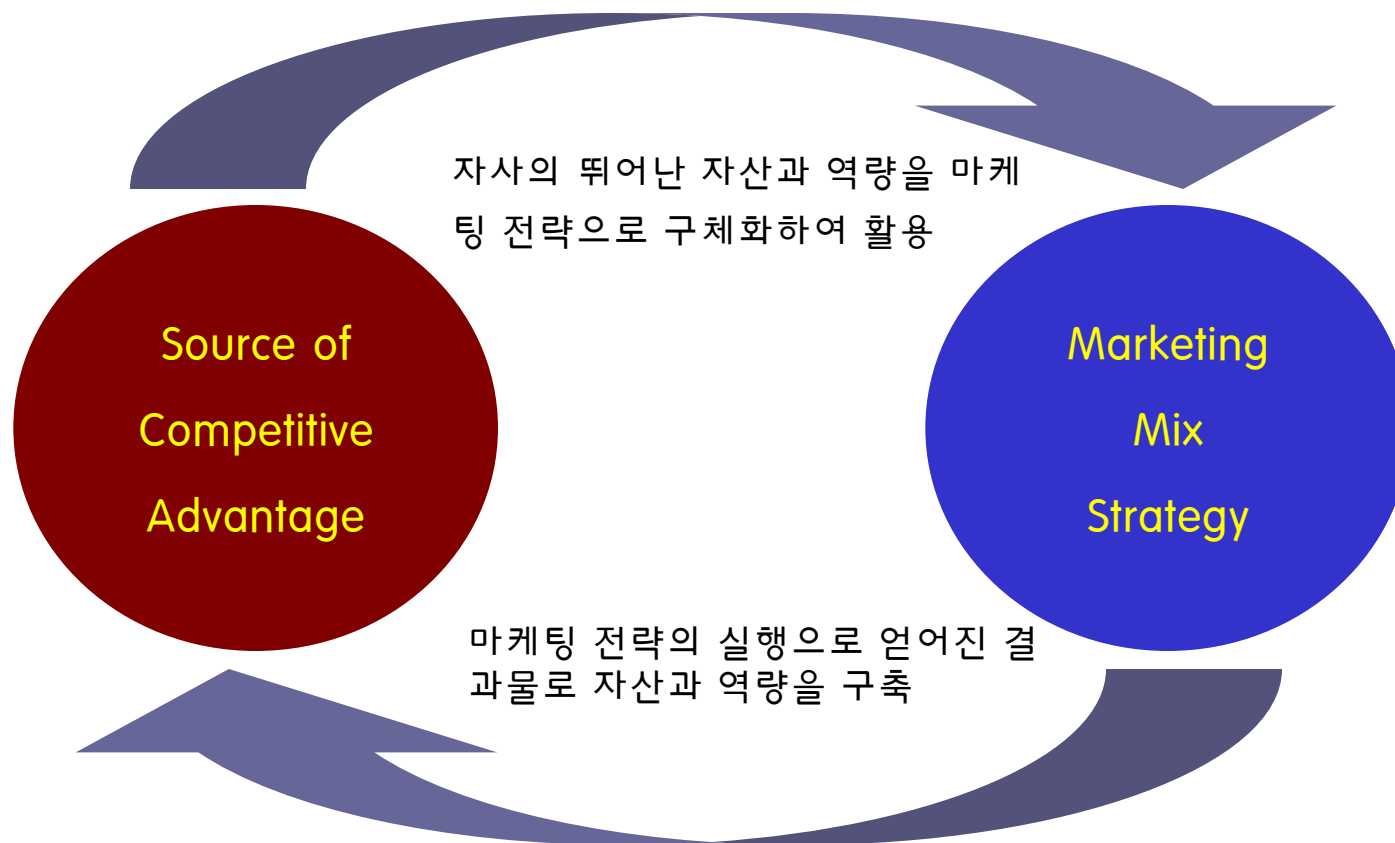
다수수용집단의 구매시점
단축을 통한 캐즘 극복

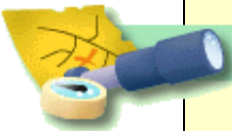




4. SCA-based Strategy

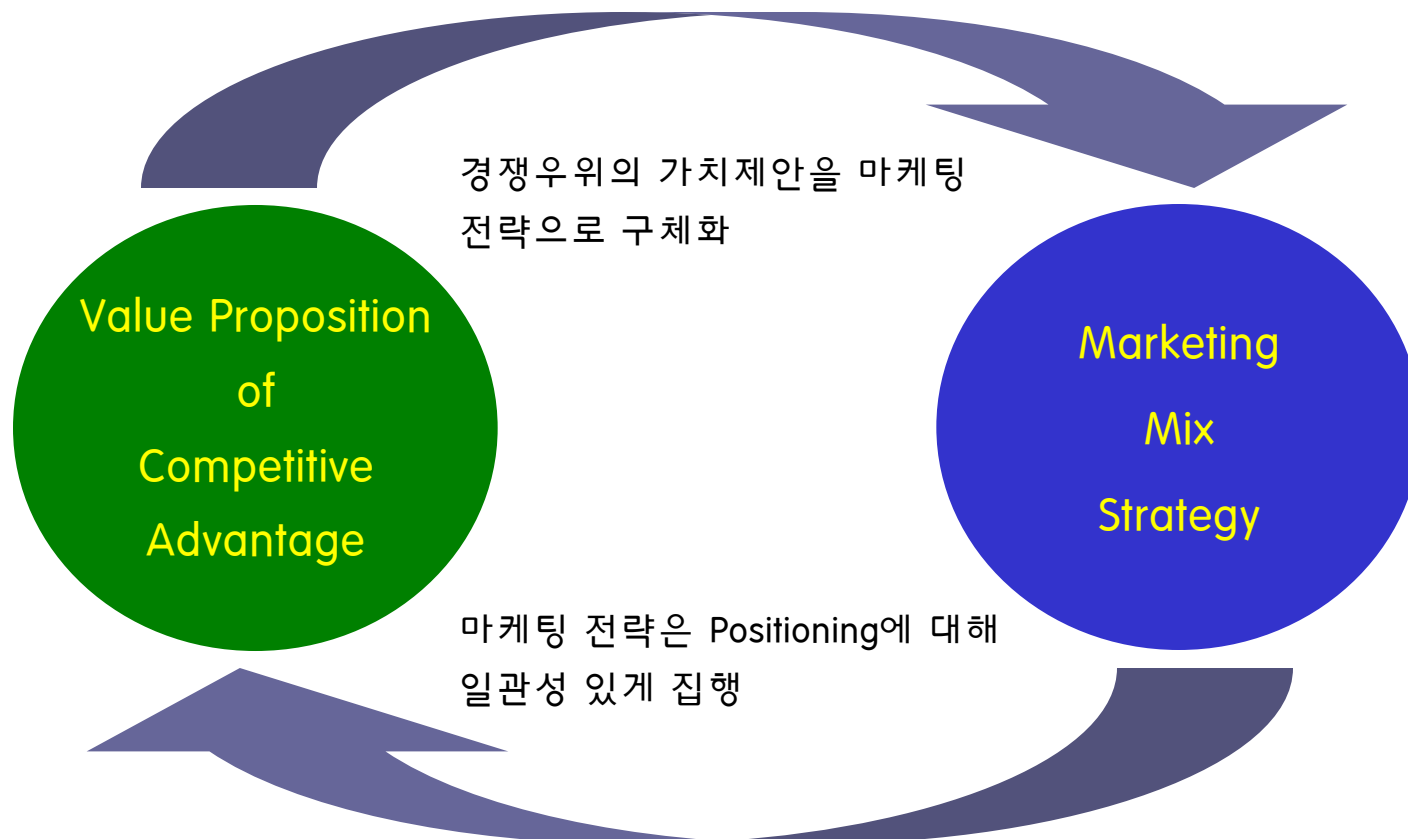
♣ 경쟁우위의 원천과 Marketing Mix Strategy의 관계





4. SCA-based Strategy

♣ 경쟁우위의 Value Proposition과 Marketing Mix Strategy의 관계

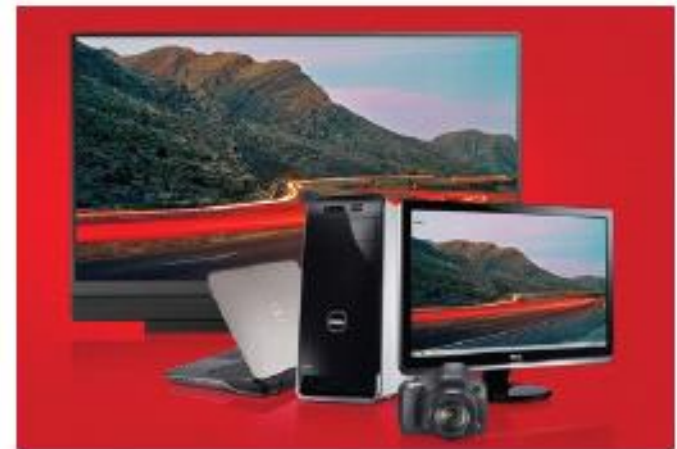
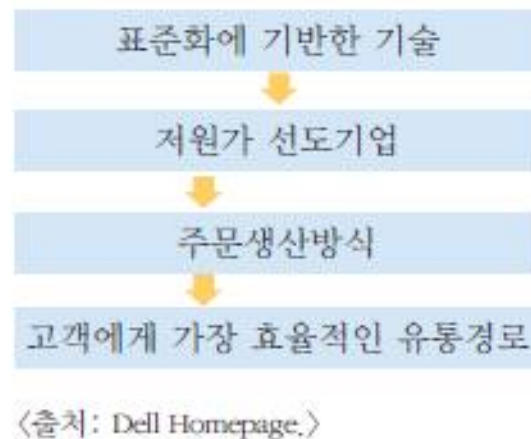


Dell Computer Case

♣ Dell Computer의 성공 요인

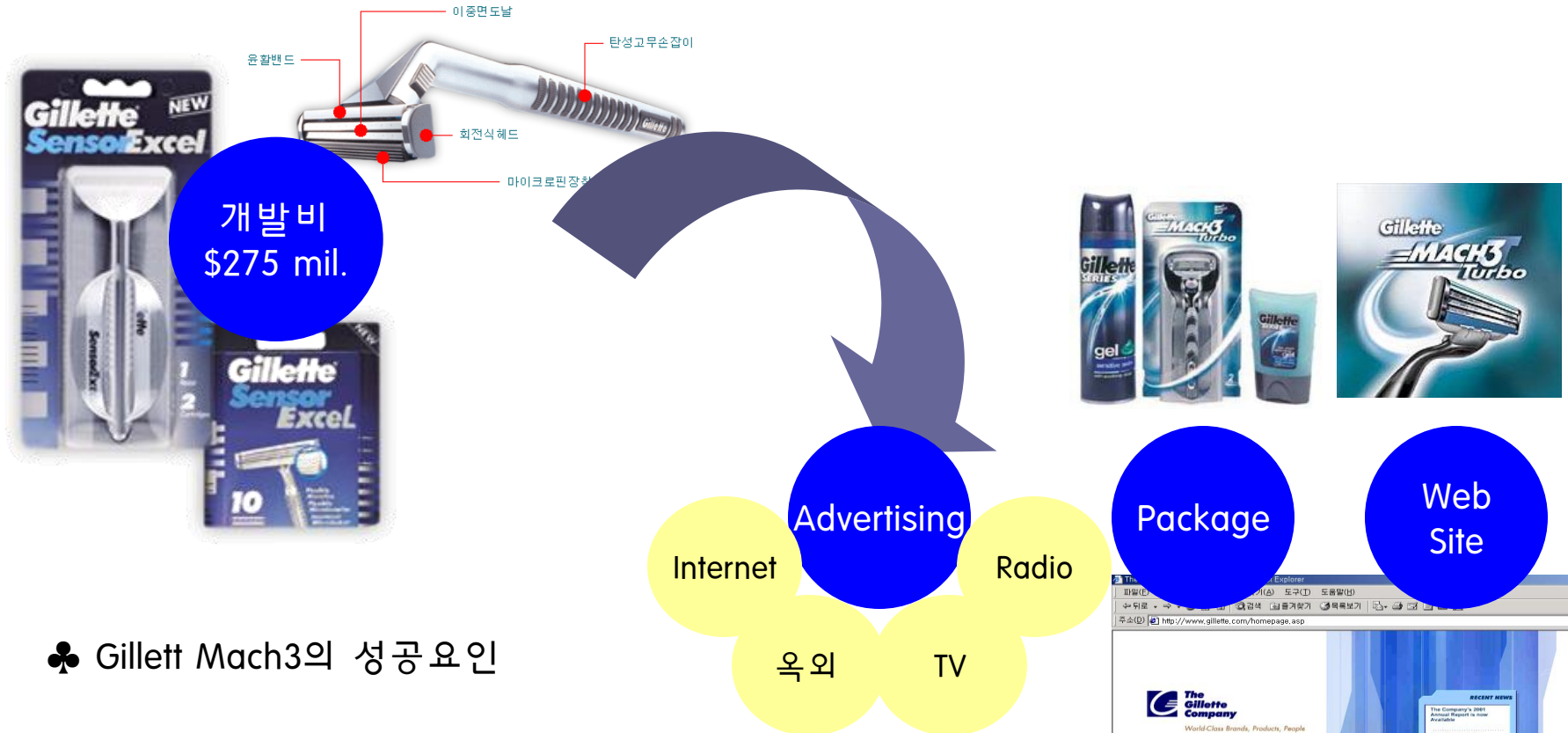
- ① 중간판매단계를 과감히 생략
- ② 고객의 주문에 따라 신속히 생산하여 판매할 수 있도록 각 부품을 모듈화
- ③ 제품 카탈로그나 우편, 전화주문과 같은 다이렉트 마케팅 전략
- ④ 제품의 배송도 배송전문업체에 아웃소싱하는 방식 채택

Dell
Direct
Model



자료 : Dell Homepage

Gillette Mach3 Case



♣ Gillett Mach3의 성공 요인

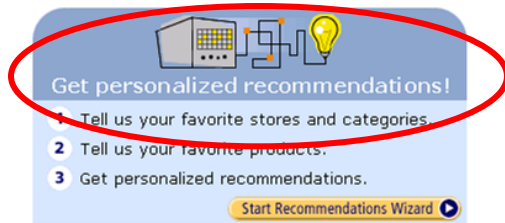
- 신기술을 개발하기 위한 R&D에 막대한 투자
- 자사의 혁신적인 이미지
- 빠른 제품개발 능력과 유통침투력



amazon.com Case

♣ Customer Intimacy를 증대시키는 Contents전략

① Recommendation System



모든 이용자들의 Data를 활용하여 이용자 개개인에게 최적화된 Item 추천

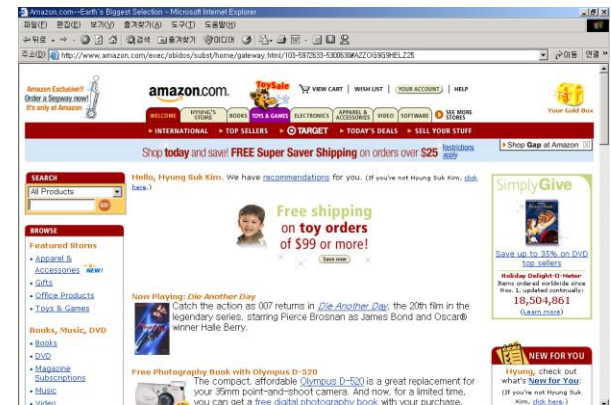
② 구매 상관도가 높은 Item 추천

Customers who bought this video also bought:

- [Monsters, Inc. VHS](#) ~ John Goodman
- [Atlantis - The Lost Empire VHS](#) ~ Michael J. Fox
- [Moulin Rouge \(Special Edition\) VHS](#) ~ Nicole Kidman

책뿐만 아니라 책에 대한 독자들과 전문가들의 비평, 관련된 책들과 이 책을 구매한 사람들이 구매한 다른 종류의 책 등을 같이 보여줌

amazon.com.



4. SCA-based Strategy

♣ 3 Steps of SCA-based Strategy

Step 1

자사의 자산과 역량을 고려하여 자사의 제품과 서비스에 적합한 경쟁적 가치제안의 형태를 결정

Step 1

Value Proposition

Step 2

해당 제품군 / 서비스군에서 성공하기 위해 필요한 핵심성공요인을 도출

Step 2

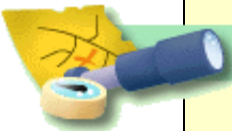
KSF(Key Success Factor)

Step 3

경쟁적 가치제안과 일관성 있는 마케팅 전략과 구체적인 활동들을 설계

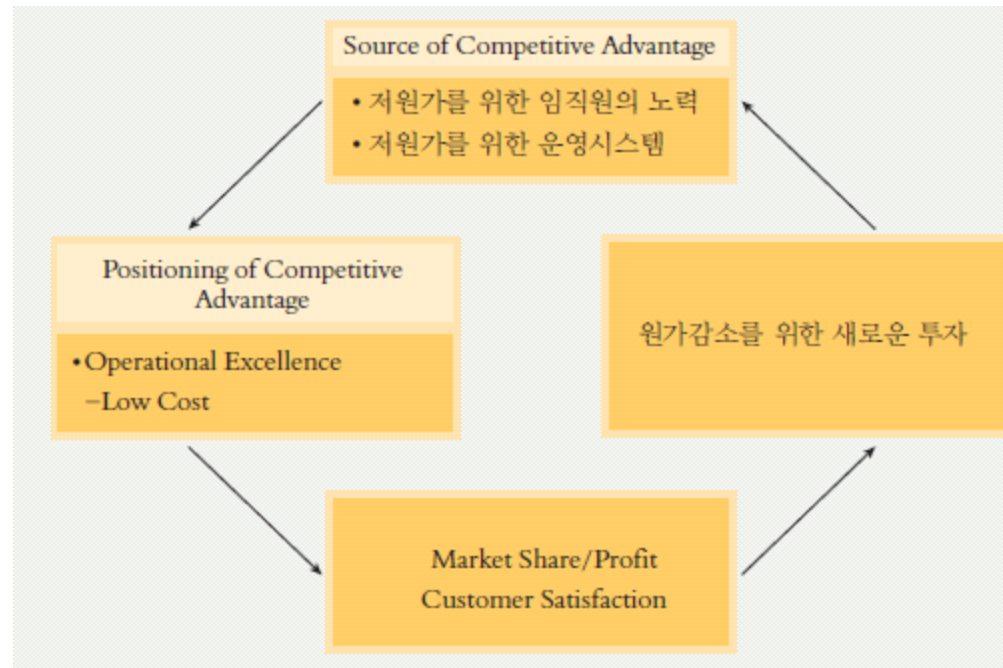
Step 3

Marketing Strategy and Marketing Activities



SOUTHWEST Airlines Case

Step 1



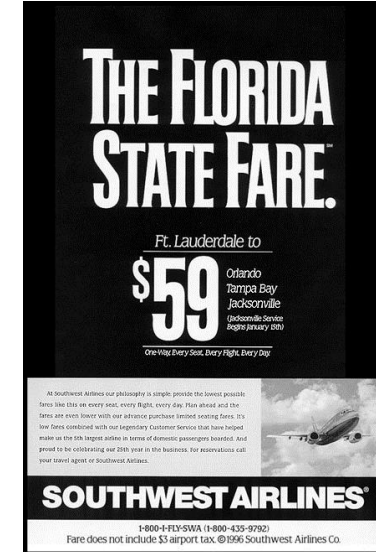
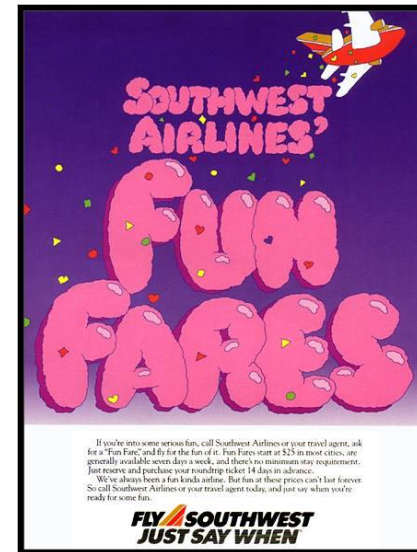
**CAN YOU NAME
THE AIRLINE
WITH LOW FARES
ON EVERY SEAT
OF EVERY FLIGHT,
EVERYWHERE
IT FLIES?**



**ALL AIRLINES
OPERATE WITHIN
A BUDGET. ONLY
ONE AIRLINE
OPERATES WITHIN
YOUR BUDGET.**

*With fares designed to let you
travel more often, why would you fly
anyone but Southwest Airlines?*

Step 2



**WITH OPEN SEATING,
YOU CHOOSE WHO SITS NEXT
TO YOU.**

♣ Southwest의 핵심성공 요인

- 시장이 크면서도 혼잡이 덜한 운항노선 취향
- 제한된 서비스로 원가절감
- 표준화된 항공기와 유지 / 보수 시스템으로 인한 원가절감
- 많은 항공편과 정시출발을 통한 수익 창출과 신뢰성 유지

Step 3

Pacific

Seattle/Tacoma
Portland
Sacramento
Reno/Tahoe
Oakland
San Jose
Las Vegas
Burbank
Los Angeles
San Diego
Ontario
Orange

