

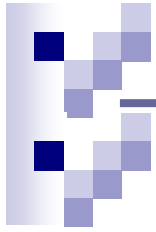


틈새시장의 기회추구를 위한 마케팅

SHAPE

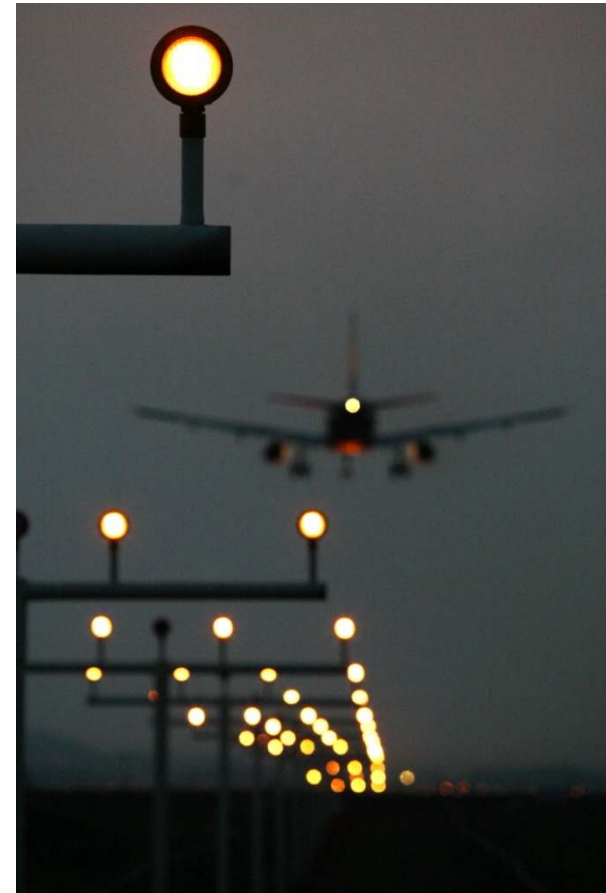
서강대학교

임채운 교수



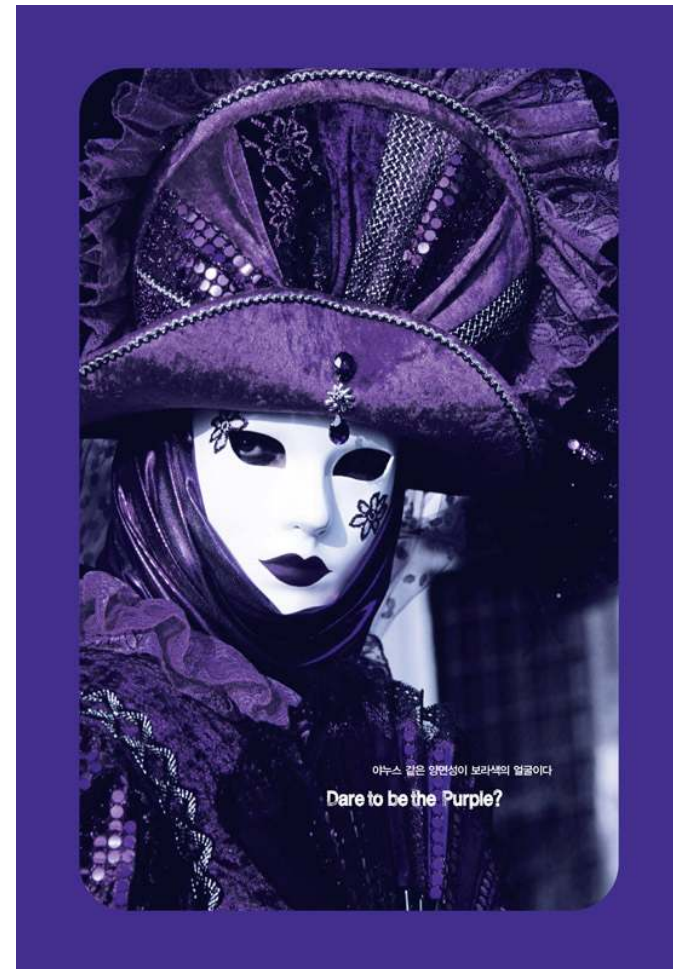
Contents

- I. 마케팅과 시장기획
- II. 왜 틈새인가
- III. 틈새시장의 강소기업





시장기회란?





기회를 찾으면...
기쁨과 활력의 증만





기회의 상실...
창조정신과 생명력의 상실





시장기회 포착을 위한 통찰력

- **고객에 대한 통찰력**
 - 고객의 외면적 행동보다 내면적 심리에 대한 통찰력
- **기술과 제품에 대한 통찰력**
 - 기술과 제품의 기능보다는 고객 사용상황과 가치에 대한 통찰력
- **경쟁에 대한 통찰력**
 - 겉으로 들어난 경쟁자의 상품, 가격, 광고, 판촉 보다 전략적 의도와 반응에 대한 통찰력
- **미래에 대한 통찰력**
 - 현재의 상황보다 불확실하고 불투명한 미래의 환경변화와 그 영향력에 대한 통찰력

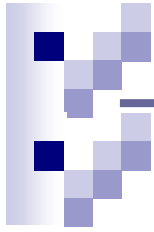


누구나 돈 벌고 싶어 하지만, 돈 버는 기회는 아무나 보지 못한다



시장기회와 마케팅





틈새는 시장을 여는 열쇠

○ 틈새는 시장진입 초기에 중요

- 선발자로서 신규시장을 창출할 때 - 시장개척 비용과 위험의 최소화
- 후발자로 기존시장에 진입할 때 - 과밀한 시장에서의 교두보 확보
- 진입초기에 Total Market을 타겟으로 대대적으로 공략할 경우
- 시행착오의 비용이 과도해짐

○ 틈새를 통하여 후발진입자와 대형경쟁자에 대한 진입장벽 구축

- 시장이 유망하면 대형경쟁사가 후발로 진입
- 틈새로 유지해야 오래 간다.
- Blue Ocean은 허상, Blue Lake로 만족하라

○ 시작은 미약하나 끝은 창대하다?

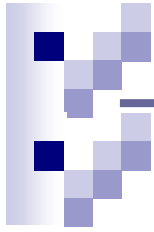
- 끝이 창대하려면 시작이 미약해야 한다.

단계별 틈새시장과 제품전략

- 1세대 제품시장의 Chasm 극복에서 2세대 제품시장에서는 **Bowling Alley**로 제품전략 전개
 - Bowling Alley 전략은 볼에 맞아 넘어진 핀들이 주변의 핀들을 쳐서 넘어뜨리는 것과 같음.
 - 파급효과가 큰 교두보 틈새시장을 공략하고 그 시장이 다음 틈새시장으로 영향을 미치면서 추진력을 가속화해 Tornado를 불러일으키게 만든 전략임.

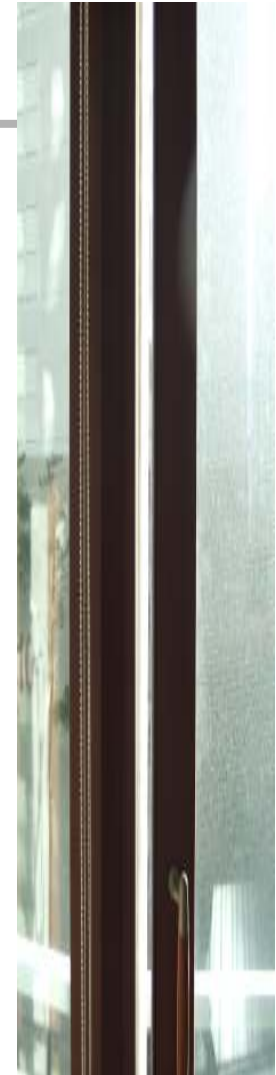
8개의 세분시장을 이용하여 그린 **Bowling Alley**는 아래와 같음





틈새는 고객 마음의 빈틈을 찾는 것

- 틈새는 고립되고 소외된 시장이 결코 아니다.
 - 틈새는 기존 제품과 공급자에 대하여 불만을 갖고 있는 소비자
 - 품질과 서비스에 대한 민감도가 높음
 - 이들이 만족하면 나머지도 쫓아옴
- 영역을 좁혀야 선택과 집중이 가능
 - 틈새에서 자원과 역량의 효율적 활용
 - 고객욕구 정밀 타격→ 탁월한 고객가치 제공
 - 전문성 → 전문화와 특화로 경쟁력 확보(대박집과 쪽박집 차이)
- 현재의 주류시장(mainstream market)도 초기에는 작은 시장
 - 틈새가 주류로 될 수 있는 추세는 아무나 보지 못한다.



라면시장의 ‘틈새라면’



GS25에서 파는 ‘**틈새라면 왕컵**’은 1981년 명동의 작은 가게에서 시작한
라면집으로 현재 전국에 수많은 지점을 보유하고 있고 '빨개떡'이라는 메뉴로
맵고 얼큰한 라면을 좋아하는 수많은 매니아들에게 사랑을 받고 있는 브랜드



틈새는 시장을 움직이는 지렛대

- 틈새란 시장을 검증할 수 있는 Test Marketing 실험장이다.
 - 성장기의 시장에서 틈새는 경쟁의 위협에 시달리지 않고 역량을 수련할 수 있는 연습장
 - 성숙기의 시장에서도 경쟁자들이 간과하고 있는 틈새시장이 존재
 - 선점자나 대형사가 방심하여 무시하는 시장
- 이곳에 쐐기를 박아 틈을 넓히면 선도자를 제압하는 지렛대 효과



Wal-Mart의 교훈

- ☐ 틈새시장을 교두보로 하여 주력시장 공략
 - ☐ 확고한 경쟁우위(EDLP)의 선택과 집중
 - ☐ 혁신적 유통기법(예: Cross-Docking System)의 선도적 도입
 - ☐ 차별화원천(시스템, 인프라, 사람)에 대한 과감하며 지속적인 투자
 - ☐ 납품업체와의 결속력과 Partnership
 - ☐ Global Standard(효율성)와 Local Adaptation(적응성)의 조화
 - ☐ 업태의 혁신과 시장의 확장을 통한 지속적 성장 기회 추구
- ¶ Wal-Mart가 우리나라에서 고전하다 철수한 이유는?

왜 틈새인가

틈새에 대한 반대입장: 매출과 외형





‘틈새’에 대한 찬반 입장

반대 의견	찬성 의견
시장규모가 작다.	현재는 작지만 미래는 모른다.
매출규모를 키우지 못한다. (대마불사론)	매출규모가 커지면 초심을 잃는다. (대마필사론)
투자규모에 비하여 수익성이 낮다.	작은데서 수익못내면 큰데서도 못낸다.
한 우물만 외골수로 파면 성장이 어렵다.	틈새를 볼 수 있는 능력은 다른 시장에도 적용된다.
시장지배력이 없다.	지배하려다가 지배당한다.
일등의 선도기업이 되지 못한다. (Winner Takes It All)	일등 자리 다투다가 대들보 흔들린다. (Winner's Curse)
위험이 집중되어 환경변화에 취약하다. (계란을 한 바구니에 담는 것과 같음)	제품과 기술은 변해도 고객가치는 불변한다.



논리성과 독창력

○ 마케팅전략에는 정답이 없다.

– 바둑의 정석은 배운 다음에 잊어 버려라.

Why? 정석은 누구나 다 아는 규칙이다.

규칙만 따르면 남들을 앞설 수 없다.

– 고수가 되면 자기만의 정석을 만든다.

– 형식을 배운 다음에 무형식을 추구한다.

▪ 형식은 틀잡힌 그릇 → 못담는 것이 많다.

▪ 무형식은 물과 같음 → 안담기는 그릇이 없다.



제품지향적 특색의 한계: '쓰리세븐'의 고전과 재기

○ 손톱깍이 세계 최강 '쓰리세븐'

- 미국 트림(Trim) 손톱깍이를 모방하여 1975년 설립
- 끊임없는 연구개발로 세계 최고 품질의 손톱깍이 개발
- 30년동안 세계시장을 석권하여 한국중소기업의 '장인정신'을 보여준 대표기업
- 2000년대 초반 92개국에 손톱깍이 수출, 세계시장 점유율 50%로 1위
- 2003년 매출 302억원을 고비로 내리막길

○ 중국산 저가품의 경쟁과 원자재 가격상승에 고전

- 중국산 저가품의 품질이 향상되면서 바이어 이탈 급증
- 원료인 철강재 가격 인상되면서 판매가 상승하여 국내 매출도 급감

○ 사업다각화로 위기 극복 시도

- 2005년 137억원을 투자하여 세포치료제 전문 바이오기업 크레아젠 인수
- 바이오제품의 시장이 정체되면서 재무상태 악화

○ 중외홀딩스에 M&A되었으나, 바이오사업만 인수하고 쓰리세븐 재매각

- 현재는 점유율이 20%로 하락
- 기술력을 바탕으로 '명품화 전략 추구'하여 브랜드 가치 강화 노력



Wegmans Food Markets : Partnership for Health

전통적인 수퍼산업의 기린아

- 1916년 설립된 미국 동부의 수퍼체인 (57개 점포, 23억불 매출)
- 혁신적 MD와 점포운영으로 유명(벽돌오븐으로 진품 유럽제 빵 제작, 프랑스 요리사에 의한 즉석 디저트, Sushi에서 피자파는 매장 카페 등)
- 질병예방을 위해 영양가있는 건강 자연식 제공 책임감 철저
- 지역학교 학습지진아에게 장학금과 직장 제공하여 대통령 표창 수여

당뇨병 환자를 위한 특별 교육과 상담서비스 제공

- 음식과 영양을 이용해 질병을 예방한다는 Wegman의 철학 반영
- 당뇨병환자의 치료비 절감 관심있는 보험회사 및 병원과 제휴하여 당뇨병 환자에 대한 교육과 상담 매장에서 제공
- 제휴병원의 의사와 함께 Wegman의 약사와 영양사도 참여하여 집중적인 음식과 영양 상담 및 건강관리 조언 제공
- 매장종업원에게 당뇨에 유해하거나 유익한 식품정보 교육

미국의 Southwest Airline



The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.



미국의 Southwest Airline

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



After lengthy deliberation
at the highest executive levels,
and extensive consultation
with our legal department,
we have arrived at
an official corporate response
to Northwest Airlines' claim
to be number one
in Customer Satisfaction.

"Liar, liar. Pants on fire."

Okay. We lost our temper for a moment.
Northwest didn't really lie. And its pants aren't actually
on fire. Northwest simply excluded Southwest Airlines
from its comparison.

Fact: According to the U.S. Department of Transportation's
Consumer Report for May, the real leader in
Customer Satisfaction is Southwest Airlines. That means
we received the fewest complaints per 100,000 passengers
among all major airlines, including Northwest.

More facts: The Department of Transportation's
Consumer Report also shows Southwest Airlines best
in On-time Performance, highest percentage of system-
wide domestic flights arriving within 15 minutes of
schedule, excluding mechanical delays, best in Baggage
Handling, fewest mishandled bags per 1,000 passengers,

as well as best in Customer Satisfaction from January
through August 1992. It's all there in black and white.

Fly the real No. 1. You'll know there's no substitute
for satisfaction. Call
Southwest Airlines or
your travel agent
for reservations.



SOUTHWEST AIRLINES™
Just Plane Smart™
1-800-I-FLY-SWA (1-800-435-9792)



미국의 Southwest Airline



감사합니다

