

CASE: 디자인을 통한 제품 차별화 - 애플컴퓨터

기업이 시장에서 성공하기 위해서는 자사의 제품을 경쟁사 제품과 차별화 하는 것이 필수적이다. 따라서 많은 기업들은 경쟁사들과 구별되는 제품을 만들기 위해 노력하고 있다. 제품의 성능 뿐만 아니라 디자인 등 다양한 차별화를 꾀하고 있다.

애플 컴퓨터는 1980년대 많은 어려움을 겪었다. 이러한 어려움을 극복하고 재기하기 위해 애플컴퓨터는 IBM 등의 경쟁사와 비교하여 우위를 점하기 위해 제품 차별화에 전력을 기울였다. 과연 애플은 어떤 제품 차별화 전략을 이용하여 성공할 수 있었을까?

퍼스널 컴퓨터 시대의 개말 - 애플 컴퓨터

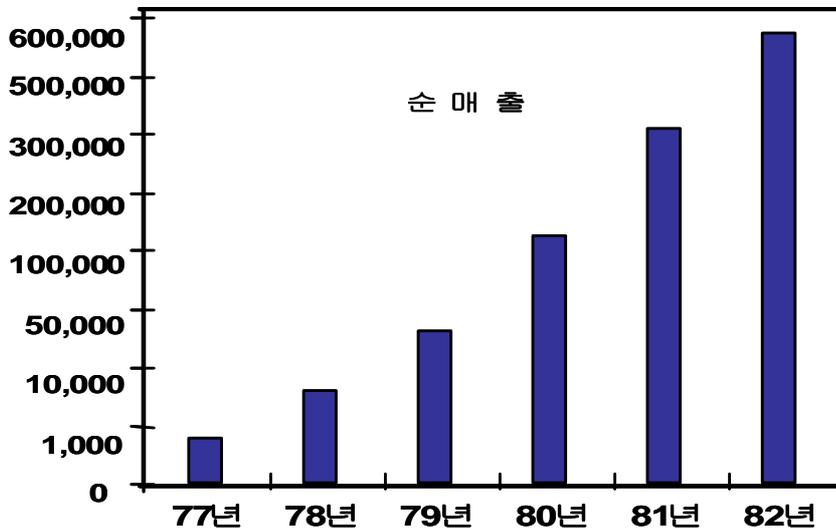
애플(Apple)은 유명한 컴퓨터 회사로 1977년 스티븐 잡스와 스티븐 워즈니악에 의해 설립되었다. 그들은 “최초의 퍼스널 컴퓨터”라고 일컬어지는 애플 1을 시장에 내놓으면서 컴퓨터 업계에서 화려한 데뷔를 하였다. 그 후 애플사는 애플 2와 맥킨토시의 출시로 미국 컴퓨터 시장에서 돌풍을 몰고 오며 퍼스널 컴퓨터계의 총아가 되었다.

애플 컴퓨터의 제품 전략

1970년대 후반 컴퓨터 시장에서는 퍼스널 컴퓨터의 보급이 얼마 되지 않은 터라 IBM을 포함한 일반 컴퓨터 회사들이 출시된 퍼스널 컴퓨터들은 기능이 복잡하며 작동이 어려워 일반 고객들의 흥미를 크게 유발하지는 못하였다. 그러나 애플사가 출시한 맥킨토시는 복잡한 컴퓨터 언어를 입력해야 하는 경쟁사들의 제품들과는 다르게 마우스만을 이용하여 아이콘만 클릭하면 모든 것이 쉽게 작동될 수 있는 장점을 가지고 있었다. 이렇게 컴퓨터의 제품 사용 시 매뉴얼을 최대한 간단하게 이용할 수 있도록 한 차별화로 인해 애플은 퍼스널 컴퓨터 시장에서의 우위를 점하게 되었다.

또한 당시에는 기업체나 가정용 퍼스널 컴퓨터의 보급은 점차 늘어나고 있었으나 전문가들을 위한 소형 컴퓨터의 제작은 미미한 상황이었다. 이러한 시장의 특성을 파악한 애플은 전문가들만 사용할 수 있는 전문가용 컴퓨터를 개발 판매하기 시작하였다. 이는 경쟁사 제품들이 전문가용과 일반인용이 구별되지 않아 전문가들이 컴퓨터 사용 시 불편함을 겪고 있음을 간파한 애플의 또 다른 제품 차별화 전략이었다. 이러한 컴퓨터 시장에서의 인기로 인해 애플사는 1980년 초반 승승장구 하게 되었다.

[그림 1] 애플 컴퓨터의 영업 실적(77~82년)



자료원 : 'U.S. News & World Report', 1983. 6.27, P 59

경쟁자의 출현 - 애플 컴퓨터의 위기

그러나 1981년 애플의 차별화 된 제품 기술을 참고로 하여 IBM이 애플의 제품보다 한단계 업그레이드 된 개인용 컴퓨터인 'The PC'를 내놓자 애플사는 점차 위기에 처하게 되었다. 그리고 창업자이면서 최고 경영자였던 스티브 잡스도 사내 경쟁자와의 싸움에서 패배로 회사를 떠나야 했다.

이후 애플은 일반 퍼스널 컴퓨터 분야에서의 실적 약화를 만회하기 위해 기존 시장에서 우위를 보이던 전문가들을 위한 출판과 그래픽 분야 퍼스널 컴퓨터 제품에 대한 투자와 개발을 계속해 나갔다.

그러나 1990년 이후 경쟁사인 마이크로 소프트와 인텔이 이 시장에서 선두로 나서기 위해 협공을 시작하였고 그들이 출판과 그래픽 분야에서의 애플의 차별화 능력을 위협하는 새로운 제품을 선보이자 애플은 점차 주도권을 상실하며 전체 개인용 컴퓨터 분야에서 점차 경쟁사들에 비해 뒤쳐지기 시작하였다.

It's a Difference – 디자인을 통한 제품 차별화

애플은 경쟁사들에게 빼앗겼던 일반 퍼스널 컴퓨터 시장에서 재도약 하기 위한 방법을 모색하게 되었다. 그리고 한편 애플은 쫓겨나다시피 했던 창업자이자 전 경영자 였던 스티브 잡스를 고문으로 다시 복귀시켰다. 스티브 잡스는 어려움에 처해 있는 애플 컴퓨터를 살리기

위해서는 경쟁사와 다른 새로운 특히 경쟁사가 모방하기 힘든 차별화 된 전략이 필요함을 과거의 경험으로 인해 충분히 알고 있었다. 이미 컴퓨터 시장에서는 제품의 성능에 대한 차이는 거의 사라진 지 오래였으며 뛰어난 성능을 가지고 있는 퍼스널 컴퓨터라 해도 시장의 고속적인 발전과 경쟁사가 빠른 대처 방안을 통한 동급 또는 그 이상 성능을 가진 컴퓨터를 등장 시키기 때문에 성능의 우위를 통한 생명력은 길지 않다는 것을 잘 알고 있었던 것이다. 따라서 애플사는 경쟁 제품과 성능에서는 크게 차이는 나지 않으면서도 경쟁사의 컴퓨터와 다른 무엇인가 차별화된 것을 찾기 위해 각고의 노력을 기울였다. 특히 애플은 새로운 도약과 차별화 된 전략을 통해 자사를 살리기 위해 'Think different' 즉 '다르게 생각하라' 라는 이념을 주창하며 지속적인 연구와 개발을 진행하였다.

디자인 경영의 결정체 - iMac 출시

이윽고 1998년 애플사는 긴 각고의 노력 끝에 iMac이라는 가정용 컴퓨터를 출시하게 되었다. 이 퍼스널 컴퓨터는 기존 경쟁사의 제품과 성능면에서는 큰 차이를 보이고 있진 않았으나 경쟁사의 제품과 뚜렷이 차이가 나는 한가지 다른 점을 가지고 있었다. 그것은 바로 컴퓨터의 외관을 이루고 있는 디자인이었다.

과거 초기 퍼스널 컴퓨터 모델에서 당시까지 컴퓨터 모델의 외관은 사각형의 박스형 모양에 베이지색 색깔이 일색이었다. 그러나 애플의 iMac은 원형의 둥근 모양에 PC내부를 흰히 들여다 볼 수 있는 투명한 케이스였다. 그리고 케이스 색깔도 고객들의 취향에 따라 선택할 수 있도록 빨강, 파랑, 노랑 등 다섯 가지의 각기 다른 색상으로 다변화를 시켰다. 더욱이 기존 퍼스널 컴퓨터는 본체와 모니터가 개별적으로 분리되어 있었지만 애플의 iMac은 모니터와 컴퓨터 본체 일체형이었다. 이는 애플이 인터넷 사용자들이 접속 시 인터넷을 쉽게 연결 하고 컴퓨터 본체 뒷면에 조잡하게 연결된 연결선 들을 단순하게 만들어 타 경쟁업체의 제품과 다른 확실한 차별화를 두겠다는 것이었다.

이러한 애플사의 제품에 대한 차별화 전략은 점차 다양해지고 있는 고객의 취향에 어필하기 위한 애플사의 야심적인 전략이었다. 특히 애플사는 빠른 시대의 흐름에 따른 고객들의 취향 변화와 인터넷의 발달로 인한 다양한 정보와 문화 사회에 대한 접촉 등으로 인해 점차 기존의 일률적이고 획일화 된 사고와 형태를 더 이상 즐겨 하지 않을 것이라는 것을 간파하였다.

즉 애플사는 10여년간 항상 같은 모양과 스타일로 일관해 왔던 퍼스널 컴퓨터의 외관에 대한 고객들의 관심이 점점 줄어들고 있을 것 이라고 예상을 했고 그러한 고객의 욕구를 기회로 삼아 만들어낸 제품이었다. 그런데 실제로 고객들은 이미 기존 퍼스널 컴퓨터의 외관에

대해 지루해 하고 있었고 같은 성능의 제품이라면 다른 제품들과 차별화 된 좀더 특별하고 새로운 제품을 구매하기를 원하고 있었다.

한편 애플사의 산업 디자인을 담당하던 조너선 아이브 부사장은 iMac의 출시와 함께 “사무실 책상 위에만 컴퓨터를 설치해야 한다는 일반 사람들의 고정 관념과는 달리 침실 부엌 거실에도 라디오나 전화처럼 컴퓨터를 배치할 수 있다는 아이디어에서 출발해 iMac을 만들었다.” 며 iMac이 컴퓨터의 외양에 대한 고정 관념을 바꿔 놓을 것이라고 강조하였다. 이러한 그의 예고는 그대로 들어 맞았다.

이 가정용 컴퓨터는 출시 한지 단 6주 만에 27만 8천 여대가 팔려 나가는 대성공을 거두었고 애플사의 컴퓨터 판매는 40%이상 증가했으며 데스크탑 컴퓨터 시장에서의 애플사의 시장 점유율은 전년도에 비해 두 배나 상승했다. 특히 iMac은 사회적으로 큰 파장을 불러 일으켰다. 누구도 예상하지 못한 혁신적인 디자인과 세련미 있는 스타일은 컴퓨터 사용자들의 호기심과 구매욕구를 자극하게 되었고 컴퓨터 경쟁 업체 뿐만 아니라 다른 분야의 제품들 즉 가전업체나 가구 업체등에 큰 반향을 불러 일으키게 되었다.

애플사는 제품 차별화를 통해 첫번째로 시장에서 떠오르는 기업이 되었으며 두 번째로는 위기에 처했던 기업을 되살리게 되었다. 특히 1998년 출시된 애플의 야심작 iMac은 제품의 디자인을 기존의 경쟁 제품들과 차별화 시키는 전략을 사용하여 성공한 경우이며 어려움에 처해있던 애플사를 단숨에 성공으로 이끈 전설적인 신화로 제품에 있어 차별화가 얼마나 중요한지를 보여주는 대표적인 사례이다.

애플사의 컴퓨터는 독특한 디자인의 컴퓨터로 소비자의 머릿 속에 깊숙이 자리잡고 있다. 소비자들의 구매를 유도하기 위해서는 뭔가 달라야 팔 수 있다는 스티븐 잡스의 “Think Different”라는 말처럼 고객에게 특별한 뭔가를 선사해 주지 않으면 안되는 상황이 되었다. 이에 따라 기업들은 제품차별화를 위해 많은 노력을 하고 있다. 특히 기술의 보편화로 인해 달리 차별화 할 수 있는 대안들이 적어지고 있는 상황에서 기업은 어떻게 자사의 제품을 차별화할 수 있을까 고민해 보아야 한다.

이번 장에서는 제품의 차별화에 대한 이해와 차별화 방법에 대해 알아보려고 한다.

제품 차별화? 과연 중요할까?

OO회사는 플라스틱을 생산하는 소규모 기업이며, 현재 플라스틱 제품 시장은 대기업들이 높은 시장점유율을 갖고 있는 상황이다. 대기업들이 생활용품의 원가와 가격을 낮추려는데 중점적으로 노력하고 있을 때 OO회사는 정 반대의 길을 택했다.

즉 일반적인 생활용품 생산을 자제하고 소비자들이 진정으로 원하는 새롭고 특별한 제품을 생산하기 시작하였고 이를 위해 소비자들과 긴밀한 유대관계를 쌓아갔으며 장기적인 고객관계를 구축하였다. “저희 회사는 가격을 문제삼지 않고 대신 품질에 전념한다”라는 OO회사 사장의 이야기가 이를 잘 나타내 주었다.

이러한 OO회사의 전략은 경쟁사의 예상을 벗어나 소비자들로부터 큰 호응을 얻었다. OO회사의 성공은 대부분의 시장에 있어서 차별화에 대한 가치척도라고 말할 수 있으며 이러한 사실은 차별화라는 측면의 중요성을 나타내고 있다. 이는 유형의 제품 또는 무형의 제품속성에 관련되어 있고 제품품질의 각기 다른 수준을 포함하며 시장세분화와 동시에 병행해 나갈 수 있다.

무엇보다도 중요한 점은 제품차별화가 가격 경쟁의 울타리 밖에서의 주요한 경쟁도구가 될 수 있다는 점을 잘 알려주고 있다.

제품차별화는 어떠한 역할을 할까?

어떤 기업이 목표고객을 선정하고 마케팅을 하였다고 가정해보자. 만약 목표고객에 대해서 한 기업만이 제품(서비스)을 공급한다고 한다면 상당한 이윤을 남길 수 있을 것이다.

하지만 현실은 그렇지 않다. Porter의 5forces 모델에 의하면 산업 내 경쟁, 공급자와 구매자의 Bargaining Power, 새로운 진입위험, 대체품(제품, 서비스) 등의 위험이 항상 존재하고 있는게 현실이다.

제품차별화는 이러한 상황에서 어떻게 하면 다른 경쟁제품에 비해서 경쟁우위를 점할 수 있는가를 살펴보는 제품전략이라고 할 수 있다.

기업의 성패를 좌우하는 가장 기본적인 요인 중의 하나가 제품 혹은 서비스라고 말할 수 있다.

제품차별화란 경쟁사의 제품과 비교해서 소비자들의 식별이 용이하도록 하여 경쟁상황에 있어서 경쟁우위를 확보하기 위한 전략이다. 즉 소비자에게 자사 제품과 경쟁사의 제품간의 차이를 인식하도록 판매촉진하는 전략으로써 이는 비가격경쟁의 주요한 수단으로 자사제품이 경쟁제품과는 다르고 보다 우수한 품질을 갖고 있다는 것을 소비자들에게 인식하기 위해 이용되는 전략이다.

제품을 차별화 하기 위해서 기업은 목표시장(target market)의 욕구와 자사상표와 경쟁상표간의 최근 위치에 대한 평가를 내리고, 자사상품의 가장 바람직한 좌표나 위치를 설정함으로써 경쟁회사의 전략에 대응하여 차별화를 꾀할 수 있게 된다.

제품차별화는 경쟁적인 측면에서 실시되기도 하지만 소비자의 효익을 제공하기도 한다. 공급측면에서 살펴보면 제품차별화를 통해 기업의 경쟁적인 우위를 점할 뿐만 아니라 높은 수익을 발생시키고, 수요측면에서는 소비자에게 제품 혹은 서비스의 보다 높은 혜택을 안겨줄 수 있다.

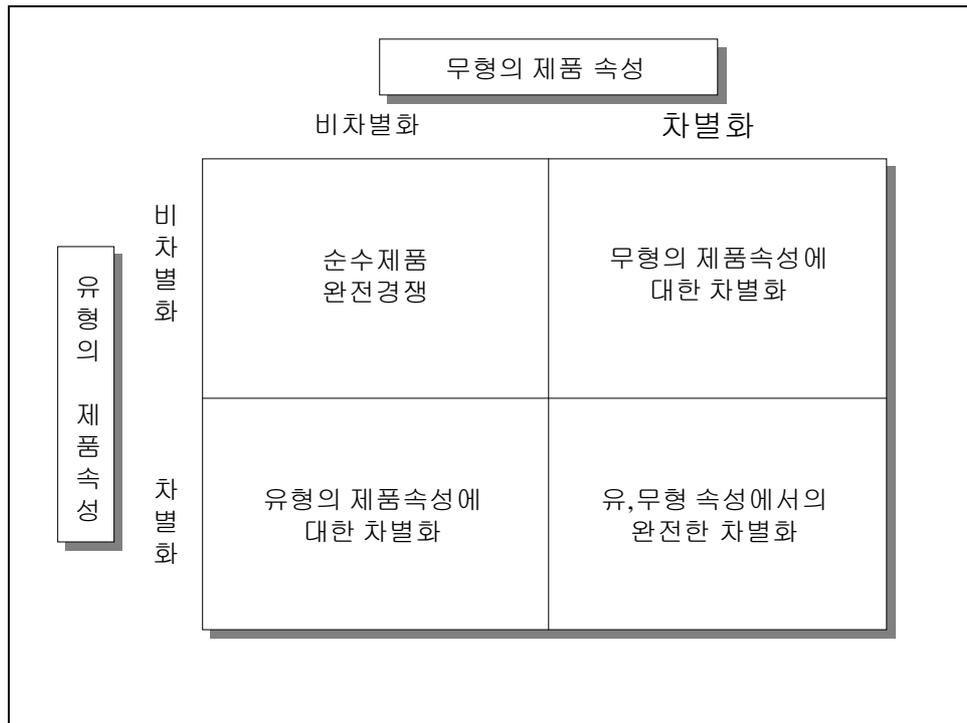
사례 1] 서비스로 차별화하라 - IKEA

IKEA社は 세계 최고의 가구전문 할인점이다. IKEA社は ‘좋은 품질의 제품을 값싸게’ 전달하는 것으로 유명하다. 그러나 IKEA社は 이외에도 차별화를 위해 많은 서비스를 제공하고 있다. 고급레스토랑을 열어 고객으로 하여금 다양한 서비스를 체험할 수 있도록 하고 있다. 또한 아이들을 돌보아 주는 서비스는 가족이 함께 쇼핑을 할 수 있도록 편리성을 제공해 주고 있다. 또한 멤버십 클럽을 운영하여 더욱 더 많은 서비스를 제공하기 위해 노력을 하고 있다. 비록 싸 가격이라는 장점이 있지만 여기에 머무르지 않고 다양한 서비스를 제공하는 것이다.

제품차별화의 종류

제품차별화는 여러 가지 측면으로 실행 가능하다. 가장 일반적인 방법으로는 유형 또는 무형의 제품속성 차원에서서의 제품차별화를 생각해볼 수 있는데 [그림 2]는 이러한 방법을 분류해 놓은 것이다.

[그림 2] 유형과 무형의 차별화



제품의 속성은 무형적인 요소와 유형적인 요소로 구성되어 있다. 예를 들어, 이동통신 산업의 경우 단말기, 통신 장비 등과 같은 유형적인 요소와 통화서비스, 부가적 혜택 등과 같은 무형적인 요소로 구성되어 있다.

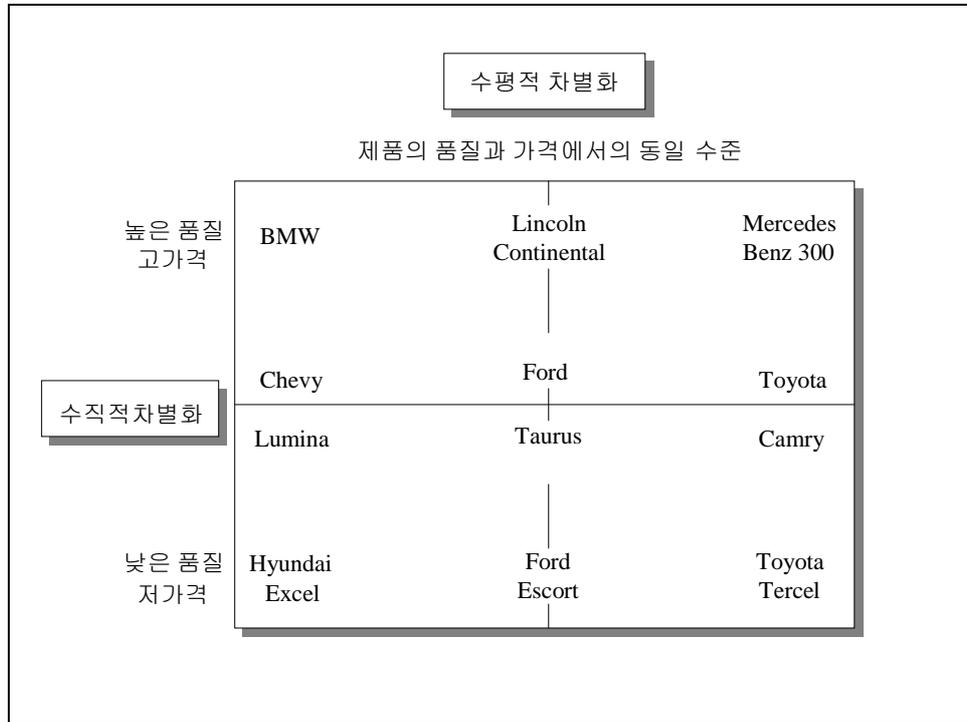
따라서 이동통신사는 경쟁사와 비교하여 유형적인 요소를 차별화할 것인지 무형적인 요소를 차별화 할 것인지를 결정하여야 한다.

특히 제품의 외형을 나타내는 디자인을 통한 제품을 차별화 방안이 많이 사용되고 있다. 애플사의 독특한 컴퓨터의 외형도 유형의 제품 속성을 통한 차별화라고 말할 수 있다. 또한 서비스의 중요성이 점점 중요해지고 있는 상황에서 무형적인 제품 속성에 대한 차별화도 매우 중요하다. 삼성전자의 경우, 철저한 A/S를 통해 경쟁사와 비교하여 경쟁우위를 점하였다.

제품차별화의 또 다른 목적으로서 각각의 다른 제품간의 질적 차이에 의존한 차별화가 있다.

경제학자들은 이러한 방법을 수직적 또는 수평적 제품차별화라고 하는데 이는 [그림 3]과 같이 나누어볼 수 있다.

[그림 3] 수직적 차별화와 수평적 차별화



☞ 수직적 차별화

제품에 있어서 품질의 차이에 따라 수직적 차별화를 고려할 수 있다. [그림 3]에서와 같이 Mercedes Benz는 Toyota의 Tercel에 비해 월등히 차별화되어 있음을 알 수 있다. 제품의 품질에 있어서 상당한 차이를 보이지만 이러한 점이 Benz가 Toyota의 Tercel보다 신뢰성 있는 제품을 의미하는 것이 아니라 단지 제품의 질에 있어서의 수직적 개념상의 차이이며, 여기서 '제품의 품질'은 크기, 무게, 높이, 화려함 등의 비교적 고려할만한 사항에 대해서 소비자들이 동의한 수준에서 Benz가 Tercel보다 낫다는 것을 의미한다. 또한 소비자들은 여기에서 가격과 품질을 상호 연관지어 생각하게 된다.

☞ 수평적 차별화

수평적 제품차별화는 품질의 관점에서 살펴지는데 제품 혹은 서비스에 있어서 상당한 차이를 나타낼 수 있지만 가격과 제품에 있어서는 동일하다는 측면에서 출발하며 소비자들은 서로 다른 기준에서 제품의 수평적인 차이를 나타낸다.

[그림 3]에서 보듯이 Chevy Lumina와 Ford Tourus, Toyota Carmy는 가격과 품질에 있어서 비

슷한 위치에 있다. 이는 소비자들이 동일한 수준의 제품에 대해 무엇이 더 좋다고 확실히 구분할 수 없음을 의미하며 이는 시장세분화에 이용된다. 수평적 제품차별화는 소비자의 선호에 따라 그 이익성을 논할 수 있으며, 제조업자들은 그들의 제품이 보다 세분화된 시장의 욕구를 충족시키도록 차별화 할 수 있게 해준다.

제품차별화의 요소

철강, 해열제 등과 같은 제품들은 표준화된 제품이기 때문에 차별화하기 위해서는 많은 노력이 필요하다. 그러나 소비자의 입장에서 가장 중요하게 여기고 있는 속성을 통해 제품의 차별화가 가능하다. 예를 들어, 철강은 그 속성과 강도에 있어서 제품 차별화가 가능하며, Bayer는 자사의 해열제가 혈류의 움직임을 빠르게 한다고 특성을 이용하여 제품을 차별화 할 수 있다. Procter & Gamble은 세제 특성을 다각화 해서 다양하게 차별화 시켜 성공한 좋은 예이다.

한편 제품은 상당한 변형을 가능케 한다. 자동차, 상업용 빌딩, 가구 등이 그것인데 여기에서 판매자는 디자인의 충분한 척도를 갖게 된다. 주요한 제품차별화는 특색, 성능, 적합성, 내구성, 신뢰성, 보상, 스타일 그리고 디자인 등이다.

차별화의 요소로 다음의 네 가지를 생각해 볼 수 있다.

[표 1] 차별화 요소

제품	서비스	담당부서	이미지
특색			
성능	배달	경쟁	기호
적합성	설치	친절	미디어
내구성	고객훈련	신용	분위기
신뢰성	컨설팅 서비스	신뢰성	이벤트
보상	수리 기타	책임감	
스타일		의사소통	
디자인			

제품, 서비스, 담당부서, 이미지 등을 통해 기업은 소비자에게 특별한 무엇인가를 제공하려고 한다. 이 중에서도 제품을 통한 차별화는 다른 차별화 요소보다 쉽게 소비자에게 자사의 차별적인 요소를 잘 전달할 수 있다.

제품을 통해 차별화할 수 있는 구체적인 요소들은 다음과 같다.

☞ 특색 (features)

특색은 제품의 기본 기능을 결정짓는 요소이다. 대부분의 제품들이 여러 가지 특색을 제공할 수 있다. 그 시작점은 제품의 본질에 있으며, 제조업체는 여기에 또 다른 특색을 추가시킴으로써 차별화 할 수 있다.

자동차 제조업자는 파워 윈도우, 자동 변속기 또는 에어컨과 같은 여러 선택적 특색을 제공함으로써 경쟁사와 차별화할 수 있다. 자동차 제조업자는 어떤 특색이 기준이 되어야 하는지 또는 선택사항이 되어야 하는지를 결정할 필요가 있다. 각각의 특색은 추가적인 구매자들의 요구를 사로잡을 기회를 제공한다.

특색은 회사제품의 차별화를 위한 경쟁적 도구이다. 몇몇 회사들은 그들의 제품에 새로운 특색을 추가하기 위해 극도로 혁신적이기도 하는데, 이러한 것은 시계, 카메라, 자동차, 오토바이, 계산기 등으로 이는 일본 회사에 있어서 주요한 성공요인의 하나로서 사용되고 있다.

새로운 특색을 갖춘 제품을 출시하는 것은 경쟁에 있어서 가장 효과적인 방법중의 하나이다.

사례 2] White Powder의 9가지 차별화 방법

Procter & Gamble은 9가지 브랜드의 세제를 만들었다. (Tide, Cheer, Gain, Dash, Bold, Dreft, Ivory snow, Oxydol) 이러한 P&G의 브랜드들은 같은 슈퍼마켓 진열대에서 서로 경쟁을 한다. 그러나 왜 P&G는 하나의 브랜드에 집중하여 선도브랜드를 채택하는 대신에 하나의 제품목록에 여러 브랜드를 런칭했을까? 답은 여러 상이한 소비자들이 그들이 구매하고자 하는 제품으로부터 여러 가지의 혼합된 효익을 추구한다는 사실에 놓여 있다. 세탁물 세제를 예로 들자면, 몇몇 사람들은 세탁과 표백분을 가장 중요하게 고려하고, 몇몇은 직물의 부드러움을 선호할 것이며, 또다른 사람들은 부드럽고 산뜻한 향의 세제를 원할 것이다. P&G는 9가지의 중요한 세제의 세분적 속성을 구분짓고, 각각의 특별한 욕구에 부합하도록 서로 다른 브랜드를 개발하였다.

명백히 White Powder는 기능적이고 심리적으로 차별화 되었으며, 분명한 브랜드 속성들을 부여하였다. P&G는 여러 브랜드를 생산함으로써 단지 한가지의 브랜드에 대해 기대했던 것보다는 보다 많은 시장의 점유를 가능케 했다

☞성능(품질)

성능(품질)은 제품의 기본적인 특성을 조작하는 수준에 관련되어 있다. 대부분의 제품은 초기에 4가지의 성능 가운데 하나로 설계되어진다.(저성능, 평균성능, 고성능, 최고성능) 그러면 제품의 높은 성능은 높은 수익을 창출해 내는 것을 알 수 있다.

☞적합성

적합성은 제품의 디자인과 운영 특성의 정도가 얼마나 목표로 한 기준치에 가까운가를 나타내는 것으로 여러 가지 제공되는 단위들이 이상적으로 제조되었거나, 보다 특색이 있다는 것을 반영한다.

☞내구성

내구성은 제품의 기대된 작동수명으로서 구매자들은 보다 내구성이 있는 제품에 대해 약간의 추가된 금액을 지불한다. 이러한 경우에 있어서 제품은 유행성과 기술력에 민감하지 않는 제품에 한하여 제품차별화의 전략으로 사용한다.

☞보상

보상은 제품의 결함이나 이상이 발생시 수리와 교체의 용이성을 나타내주는 것으로 자동차의 경우 각각의 부품에 대해 표준화를 적용하여 쉽게 교체될 수 있게 하고 있다. 이상적인 보상은 소비자 스스로가 적은 비용과 시간으로 스스로 교체, 수리가 가능한 제품이라고 할 수 있다.

☞스타일

스타일은 보다 멋지고 구매자로 하여금 구매의사를 일으키게 하는 정도의 형태를 말한다. 스타일은 모방하기 힘들다는 이점이 있으며, 스타일의 차별화에 있어서 포장 또한 스타일전략에 포함된다.

☞디자인

제품에 있어서 가장 선행되는 부분이 디자인으로써 많은 연구개발을 필요로 한다. 특히 최근 감성 제품이 소비자들로부터 인기를 얻으면서 차별화 기능으로서의 디자인이 더욱 주목을 받고 있다. 기업의 입장에서 잘 디자인된 제품은 유통, 제조하기가 쉬운 제품을 의미하고 소비자의 입장에서는 외관상의 설치, 개봉, 사용, 수리, 처분 등의 용이성을 의미한다.

사례 3] 스타일의 차별화를 통한 국제적 제품 : Swatch 시계

한동안 전세계의 대부분의 시계를 생산하던 스위스의 시계산업이 미국 및 일본 기업들의 저가격 공격으로 위태로움을 겪게 되었다.

그 중 첫 번째는 미국 회사인 Timax로써 시간의 정확성, 단순함, 신뢰성, 저가격 등을 무기로 성공적으로 시장에 진입하였다. 그 후로 일본 시계제조업체가 매우 정교한 전자 디지털 시계를 선보였다. 그 후 홍콩의 제조업체들이 스위스나 일본 제품과 비슷한 값싼 모조품을 시장에 물밀듯이 내놓음에 따라 스위스의 시계제조업체들은 Rolex, Piaget, Longines 등의 고가격의 보석시계시장만을 점유하게 되었다. 하지만 1981년 스위스의 거대한 시계회사의 자회사였던 ETA가 최신감각의 유행성 있는 Swatch시계 개발에 착수하였다. Swatch는 Swiss Watch를 나타내는 S'watch의 생략어로서 Swatch는 가볍고, 방수, 충격보호기능과 여러 색상 등을 가미한 전자 아날로그 시계이다. Swatch는 아주 다양한 모습과 시계줄, 매우 화려한 색상과 스포티한 제품을 생산하였고 가격은 \$40~\$100 사이였다. Swatch는 젊고 활동적이고 유행적인 사람들을 겨냥한 디자인을 추구하고 있다. 스위스의 최신의 시설을 갖춘 공장에서 완벽하게 자동화된 조립라인에서 생산되고, 얇게 보이고 저비용을 추구하기 위해 단지 51개의 부품으로 구성되어 있다. 제조원가 또한 꾸준히 줄어들어 시계 하나당 \$5가 소요된다. 현재 Swatch는 30여 개국 이상에서 팔리고 있으며 미국은 대략 전체판매의 50%를 차지하고 있다. Swatch는 주요백화점에서의 판매에 이어 추가적으로 선글라스와 같은 부수적 제품을 팔기 위해 'Swatch Shop'을 만들어 냈다. Swatch의 주요한 강점은 촉진활동과 제조기술에 있는데 이는 자체 소매상을 경영함과 더불어 해마다 새로운 시계를 창출하여 유행을 이끌어 가고 진귀한 swatch 시계의 전시 등을 통해 제품차별화를 몸소 실천하고 있다.

이제는 감성 시대 - 디자인으로 승부하라!

제품차별화를 위해 디자인은 매우 중요한 역할을 하고 있다. 감성적인 소비성향이 짙어지면서 디자인은 소비자에게 제품의 차별적인 혜택을 제공하는 강력한 방법이 되었다. 애플사의 iMac의 성공도 제품 디자인을 통해 감성적인 소비자를 붙잡으려는 노력의 결과일 것이다.

애플사 이외에도 많은 기업들이 디자인을 통해 제품의 역량을 증대시키고자 노력한다. 예를 들어, IBM은 'Good design is good business.'라는 슬로건을 내세우고 있으며 Sony는 새로운 디자인, 매력적인 디자인, 질 높은 디자인을 내세우는 등 Global 우수 기업들이 생산 중심적 경영에서 디자인 중심 경영으로 전환하고 있다.

이에 비해 대부분의 국내 많은 기업들도 품질, 기술, 가격 등의 하드웨어적 역량 강화에 집중해 왔을 뿐 KSF(Key Success Factor)로서 디자인의 중요성에 대해서는 제대로 인식하지 못하고 있는 경우가 많다.

그 결과, 대부분의 경영자들이 디자인을 제품 개발과 관련된 협의의 역량이라는 인식을 가지고 있는 등 경영 활동에서 디자인이 전략이 아닌 전술 차원에서 대응하고 있는 실정이다.

그렇다면 왜 제품 디자인이 중요할까?를 고민해 보지 않을 수 없다. 디자인이 중요한 이유는 3가지로 요약해 볼 수 있다.

첫째, 소비자들은 상품이 아닌 디자인을 구매하고 있다.

디자인 역량의 중요성이 부상한 가장 큰 이유는 바로 소비자들이 디자인 중심의 구매 패턴이 강해졌기 때문이다. 생활 수준이 높아지고 소비자들의 욕구가 다양해지면서 가격, 품질, A/S와 같은 전통적 KBF(Key Buying Factor)보다 새로운 색상, 모양, 크기와 같은 디자인 요소들이 핵심 KBF로 떠오르게 되었다. 또한, 상당수 제품들이 'commodity'화 됨에 따라 기능적 차별성이 약화되었기 때문이라고 이해할 수 있다.

둘째, 디자인 능력이 KSF로 작용한다.

최근 몇 년 들어 여러 산업에서 디자인의 위상이 높아졌다. 전통적으로 디자인이 중요시되었던 패션이나 뷰티 산업 이외에 가전, 정보통신 분야에서 이러한 트렌드는 뚜렷하게 나타나고 있다.

이통단말기가 기계가 아닌 패션 상품으로 포지셔닝되면서 소형화, 다양한 칼라와 모양, 기능 등 디자인이 중요해졌다. 국내 기업들은 이러한 변화에 기민하게 대응하였고, 이러한 노력은 세계 시장에서 우리 기업들의 경쟁력을 높여 주는 결과를 낳았다. 국산 이통단말기들은 해외 시장에서 외국 경쟁 브랜드에 비해 높은 브랜드 선호도 및 가격 프리미엄을 확보하게 된 것이다. 실제 최근 한국에서 개발한 최신 단말기가 세빗(매년 독일에서 개최되는 전자산업 박람회)에 선보여 좋은 반응을 얻은 바 있다. 이에 따라 Motorola의 경우 국내에 R&D 센터를 개설하는 등 한국의 디자인 기술을 적극적으로 활용하고 있는 상황이다.

셋째, 제품의 희생 및 새로운 제품 개발 기회를 제공한다.

우수한 디자인의 제품은 제품수명주기에서 도입기나 성숙기에 있는 기업 모두에게 새로운 기회를 제공하는 역할을 한다. 성숙기 시장에서 디자인이 뛰어나 제품은 가격 경쟁에 따른 수익성 악화를 피할 수 있으며 안정적 수요 층을 확보할 수 있다는 장점이 있다. 즉, 우수한 디자인으로 가격 프리미엄 및 충성 고객을 확보할 수 있는 것이다.

이러한 사례들은 노트북 시장에서 잘 나타나고 있다. 과거에는 주된 경쟁 패러다임이 CPU, 메모리, LCD크기 대비 가격이었다. 그러나, 최근에는 이보다도 무게, 색상, 촉감 등의 디자인이 중요해지고 있다. 이러한 경향에 능동적으로 대처한 Apple, Sony와 같은 브랜드는 독특한 디자인 컨셉트로 시장에서 인기를 얻게 되었다. 특히 이들 브랜드를 구매하는 소비자들은 브랜드 매니아가 되어서 꾸준히 이들 브랜드를 구입한다. 데스크탑 PC도 마찬가지이다. 품질 격차가 사라지면서 가격 경쟁이 본격화되면서 점차 차별화가 어려워졌으나, 최근 Slim PC가 등장하면서 소형화 디자인이 새로운 차별화 포인트로 부각되고 있다.

제품의 도입기 단계에서도 디자인을 시장 형성에 중요한 역할을 한다. 'innovator'나 'early adopter'들이 구매로 연결시키는데 디자인 요소만큼 효과적이 것이 드물기 때문이다. 최근의 PDA, MP3 Player 분야에서 디자인이 우수한 제품들이 잘 팔리는 것이 대표적 사례라고 하겠다.

디자인은 제품 차별화를 위해 매우 중요한 역할을 담당하고 있다. 수 많은 성공 기업들은 디자인을 이용한 제품 차별화를 통해 지속적인 경쟁우위를 점하려는 노력을 하고 있다. 앞서 사례로 살펴 보았던 애플사의 컴퓨터는 디자인에 승부수를 던져 성공한 예이다. "It's a Difference"라는 애플사의 강력한 메시지를 제품 디자인을 통해 소비자에게 전달한 것이다.

지금까지 제품 차별화에 대해 알아보았다. 먼가를 달리해야만 소비자들에게 어필할 수 있는 마케팅 환경이 되었다. 경쟁상황에서 어떻게 하면 소비자의 인식상에 우리의 제품을 심어줄 수 있을 것인가를 심도 깊게 분석하고 파악해야 할 것이다.

Simulation

애플사의 컴퓨터를 보고 있노라면 참으로 예쁘고 감직하다는 생각이 든다. 사과 모양의 로고처럼 갖가지 색상으로 입혀진 컴퓨터는 누구나 이것이 애플사의 iMAC이라는 것을 단번에 알 수 있다.

그만큼 제품 차별화는 매우 중요하다. 소비자의 인식상에 경쟁자와 비교하여 무엇인가 다른 점을 제시해야하기 때문이다. 대등한 기술의 수준에서는 제품성능으로 차별화하기 매우 어렵다.

뛰어난 제품 기술을 개발하였다 하더라도 고객에 입장에서 이를 차별화 시키기란 매우 어렵기 때문이다.

개인용 PC시장에서 디자인을 통한 차별화로 성공한 애플사는 이제 새로운 시장에 눈을 돌리기 시작하였다. PC시장 이외의 시장의 기회를 포착하기 위해 다양한 아이템을 대상으로 분석하기 시작하였다.

非PC시장 중에 애플사는 MP3 Player 시장의 성장 가능성을 예측하고 재빠르게 iPod라는 MP3 Player를 출시하기에 이른다.

Simulation 1

非PC시장이며 Emerging Market인 MP3 Player 시장에 진출한 애플사는 어떻게 다른 경쟁제품과 비교하여 소비자에게 다른 무엇인가를 제공할 수 있도록 제품 차별화 전략을 모색하였다.

귀하께서 생각하시기에 어떠한 방법을 통해 제품차별화를 시도하는 것이 바람직할 것이라 생각하십니까?

1. 보다 많은 노래를 저장할 수 있다는 기능적인 장점을 통해 제품 차별화를 시도한다.
2. 경쟁제품의 벤치마킹을 통해 그대로 모방하여 제품을 출시한다.
3. 싼 가격을 제시하는 방법 등 가격을 통한 차별화를 실시한다.

4. 애플사의 독특한 디자인 이미지를 심어 디자인을 통한 제품차별화를 시도한다.

<<Simulation 1 Feedback>>

1번 선택 시

- 가장 적절한 선택을 하셨습니다. 처음 시장에 출시하는 도입기의 제품은 보통 제품력의 우수함을 보여야 합니다. 다른 경쟁자의 MP3 Player보다 많은 노래를 저장할 수 있는 고기능성을 통해 제품차별화를 시도하는 것은 매우 바람직할 것입니다.(4점)

2번 선택 시

- 매우 좋지 않은 선택입니다. 벤치마킹을 통해 경쟁제품을 모방한다는 것은 그대로 제품을 복제하여 출시하는 것과 마찬가지입니다. 다른 제품과 차별성을 제공하지 못할 경우 시장에서 외면당하는 경우가 많습니다. 경쟁제품과 비교하여 무엇인가 특별한 것을 제공해야만 합니다.(0점)

3번 선택 시

- 좋지 않은 선택을 하셨습니다. 저가격을 통한 가격차별화는 제품의 이미지를 훼손시킬 수 있습니다. 구매 가능성은 비록 높아지겠지만 소비자는 저품질 = 저가격이라는 생각을 보편적으로 갖게 됩니다.(1점)

4번 선택 시

-바람직한 선택이십니다. 제품의 독특한 디자인은 소비자로 하여금 쉽게 애플사의 iPod를 구별할 수 있도록 차별화 포인트를 제시할 수 있을 것입니다. 하지만 처음 출시되는 제품이 기 때문에 보다 기능적 우수함을 먼저 전달하는 것이 바람직할 것입니다.(3점)

Simulation 2

애플사는 원래 플래시 메모리로 개발되었던 5G~30G의 소형 하드디스크 장치를 이용하여 고기능성 제품으로 시장에 진출하였습니다. iPod는 선풍적인 인기를 구가하면서 애플사의 매출을 함께 끌어올렸습니다.

그러나 대용량의 새로운 MP3 Player가 속속 시장에 진입하기 시작하였습니다. 애플사는 이에 대응할 수 있는 방안을 찾기 시작하였습니다.

귀하께서 생각하시기에 어떠한 방법을 통해 새로운 고기능성 MP3 Player의 진입에 대응할

수 있을까요?

1. 애플社 특유의 디자인을 통해 제품을 디자인한다.
2. 새로운 경쟁자의 진입으로 시장점유율의 하락이 예상되므로 시장에서 철수하도록 한다.
3. 더욱 많은 유통채널을 확보하여 새로운 진입자의 판매 채널을 통제한다.

<<Simulation 2 Feedback>>

1번 선택 시

- 가장 적절한 방법을 선택하셨습니다. 애초 고기능성이라는 제품차별화가 경쟁자의 진입으로 인해 유명무실해지는 상황에서 애플社의 강점인 디자인을 통해 제품을 차별화하려는 노력은 매우 바람직할 것입니다.**(3점)**

2번 선택 시

- 새로운 경쟁자의 진입으로 매력적인 시장을 포기한다는 것은 매우 어리석은 일입니다. 경쟁자의 진입을 방어할 수 있는 전략을 준비하는 반면, 지속적으로 확장하는 적극적인 자세가 필요합니다.**(1점)**

3번 선택 시

- 유통력의 장악을 통해 처음부터 경쟁자의 진입을 통제하는 방법도 유용하게 사용될 수 있습니다. **First Mover Advantage** 중에 하나인 유통채널의 확보는 시장선도자가 누릴 수 있는 혜택 중에 하나입니다. 그러나 소비자의 입장에서 좋은 제품, 차별적인 제품을 제공하는 것이 더욱 바람직할 것입니다.**(2점)**

Simulation 3

iPod의 성공으로 애플社는 더욱 많은 성장의 기회를 모색하고자 합니다.

귀하께서 생각하시기에 iPod의 성공을 기반으로 어떠한 새로운 성장의 기회를 포착할 수 있을까요?

1. iPod의 브랜드를 이용하여 새로운 개인용 PC를 판매한다.
2. iPod를 이용하여 쉽게 음악과 관련된 서비스(다운로드, 커뮤니티 등)를 개발하여 제

공한다.

3. iPod를 제품 라인을 확장하여 모든 기종의 MP3 Player를 생산한다.
4. MP3 Player시장에서 선두를 유지하기 위해 경쟁자의 유통채널을 원천봉쇄한다.

<<Simulation 3 Feedback>>

1번 선택 시

- 좋지 않은 선택입니다. iPod는 비PC시장에서의 MP3 Player의 브랜드입니다. 또한 애플사는 iMac이라는 PC컴퓨터의 막강한 브랜드를 보유하고 있습니다. 이러한 상황에서 iPod를 PC시장의 브랜드로 확장하기에는 여러 가지 어려움이 있습니다. **(1점)**

2번 선택 시

- 아주 적절한 선택을 하셨습니다. MP3를 이용하여 음악을 듣는 고객에게 손쉽게 음악을 들을 수 있는 서비스를 제공하는 것은 매우 적절한 선택입니다.
- 실제로 애플사는 인터넷 음악서비스인 iTunes라는 서비스를 현재 고객에게 전달하고 있습니다. iTunes의 음악 다운로드 서비스는 매우 인기가 많으며 음반 시장에서도 매우 각광을 받고 있는 서비스입니다. **(4점)**

3번 선택 시

- 시장에서의 판매기회를 높이기 위해 주로 사용되는 방법입니다. 그러나 모든 라인의 제품을 개발하기 위해서는 많은 비용이 소요됩니다. 또한 급격하게 변화하는 수요상황에서 모든 라인의 제품을 개발한다는 것은 매우 위험한 결정입니다. **(2점)**

4번 선택 시

- 경쟁자의 진입을 막는데에는 한계가 있습니다. 경쟁자를 막기 위해서는 차별적인 점을 제공해야 합니다. 단순히 유통채널을 통제한다고 해서 경쟁자의 진입을 원천봉쇄할 수는 없을 것입니다. **(1점)**

Feedback

<<Feedback 제시 방법>>

점수	평가 및 의견
8점 이상	제품차별화에 대해 아주 잘 학습하셨습니다. 경쟁이 심한 기업 환경에서는 자사의 제품을 차별화 시키는 일은 매우 어렵습니다. 다양한 차별화 방법에 대해 학습하셨으니 앞으로 자사의 제품을 경쟁사와 비교하여 무엇인가 특별한 것을 고객에게 전달할 수 있도록 노력하시기 바랍니다.
4~7점	제품차별화에 대한 기본적인 개념을 잘 이해하셨습니다. 보다 구체적으로 다시 한번 복습하시기 바랍니다. 제품차별화를 통해 성공적인 기업의 주인공이 되시기 바랍니다. .
1~3점	제품차별화에 대해 정확한 이해가 부족하십니다. 기본적인 개념부터 다시 학습하시기 바랍니다. 자사의 제품을 경쟁제품과 비교하여 차별성을 제공하지 못한다면 시장에서 없어질 수 밖에 없을 것입니다. 제품차별화에 성공하는 기업의 주인공이 되시기를 바랍니다.