



제 13 장

공격 및 대응 전략

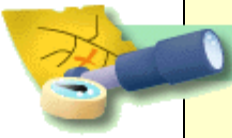
박카스와 비타500 비교



박카스·비타500 분기별 매출추이
(단위: 억원)



	박카스	비타 500
회 사	동아제약	광동제약
제품출시	1963년	2001년
성 분	타우린, 이노시톨, 니코틴산아미드, 질산티아민, 인산리보플라비빈 나트륨, 염산피리독신, 무수카페인, 황산나트륨	농축사과과즙(아스코르빈산 함유), 비타민 C, 니코틴산아미드, 타우린, 비타민 B2, 액상과당
특 징	육체피로, 체력저하, 식욕부진, 영양장해, 자양강장에 효능	비타민 C, 비타민 B2, 니아신을 포함한 비타민 음료
용 량	병 : 100ml	병 : 100ml, 170ml, 210ml 치어팩 : 250ml



박카스의 연혁



박카스 신화를 이룬 동아 제약

- 1961. 박카스 발매
"과감한 마케팅 전략"
- 1964. 드링크제 시장에서 1위
- 65년 980만병 판매~66년 3100만병~70년 7600만병
"지속적인 급성장"
->67년 이후 제약업계 1위 기업
"2005년까지 153억 병 이상 판매"

박카스의 성공요인

1. 고객의 NEEDS에 따른 박카스의 변화

- 1세대(1961) 박카스 정 탄생
- >2세대 (1962)박카스 앰플
- >3세대(1963) 박카스 D
- >4세대(1991) 박카스 F
- >5세대(2005) 박카스 D



2. 발로 뛰는 영업과 대량광고

- 영업사원 동원 / 샘플공세
- 주력상품화
- '활력' 초점
- 장년층 회사원 타겟



<http://blog.naver.com/sootface>

박카스의 성공요인

3. 박카스의 마케팅 성공 요인

● 서민적, 대중적 드링크로 포지셔닝

● 뛰어난 광고

● 제품을 지나치게 강조하지 않고 누구나 쉽게 공감할 수 있는
공익적 내용

● 끊임없는 마케팅 혁신

● 이미 구축된 박카스 브랜드 자산 기반
마케팅 혁신을 통한 브랜드화



박카스의 위기

1. 웰빙의 트렌드

웰빙의 정의

“건강과 함께 환경을 중시하는 상품을 찾는 생활 방식의
소유자들의 생활방식”

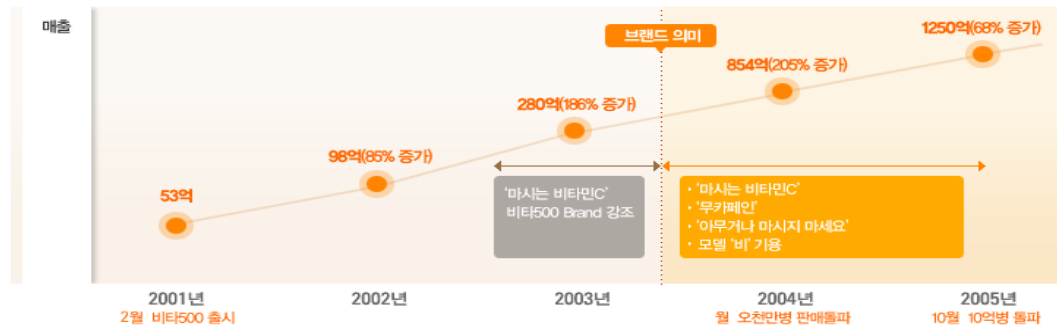
2. 최대 경쟁 제품인 비타 500의 등장



광동제약의 비타 500

맛과 기능면에서 박카스와 유사
박카스와 주 소비 계층이 겹침.
필수 영양소인 비타민 C를 섭취 가능.
건강에 좋은 이미지.

연간판매량 및 생산수량



박카스에 대한 부정적인 이미지가 생김.

비타 500의 등장

아이디어 창출

내부원천

주력상품 "쌍화탕" 이 여름시장에 저조
-> 여름 시장 공략을 위한 시원하고 새콤한 맛

고객

몸에 좋은 **비타민C** 를 손쉽게 섭취하는 방법

아이디어 추출

시원한
음료

+

비타민C

=



비타 500의 등장

제품개념 정립

개념 1

가격 500원으로 소비자들이 어디서든
손쉽게 살 수 있는 건강음료

개념 2

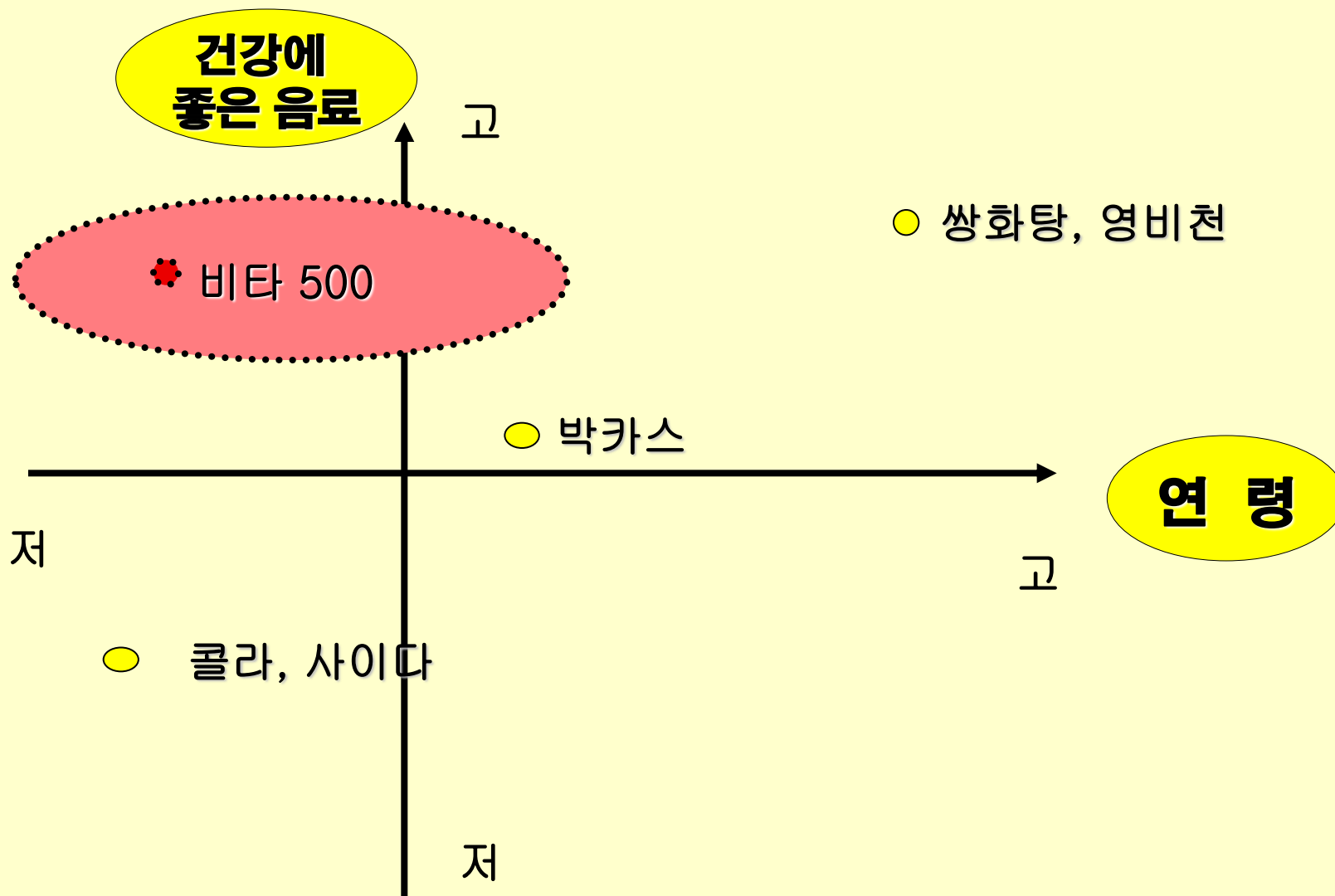
웰빙을 선호하는 젊은층을 겨냥한 음료수

개념 3

無카페인, 無방부제로
비타민 c를 겨냥한 음료수



비타 500의 등장



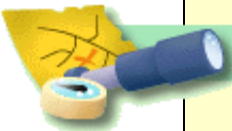


비타 500의 등장

제품 개발

비타민 C드링크를 만들 때 장애 요인과 해결방안

장애 요인	해결 방안
비타민 C 는 자외선에 취약	갈색병 사용 (자외선 차단)
비타민 C 는 응전산소에 쉽게 산화	밀봉력이 99.9%인 고압 CAP 사용
비타민 C 특유의 냄새는?	사과향 or 허브향으로 처리
아르코르빈산의 신 맛은?	신맛을 살린다.



비타 500의 등장

시험 마케팅

- ▶ 여고생의 입
- ▶ 여고생의 발랄함과 수다
- ▶ 남자고교생은 구전효과 없음.



구전효과

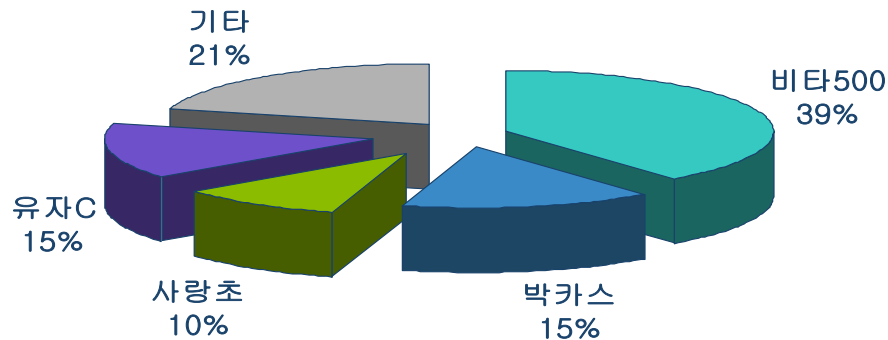
-> 먹고 바로 버린다.

- ▶ 할인매장에서 **시음회** 행사

박카스의 문제점

1. 제품 선호도

>>> 건강 음료 브랜드 중 선호도가 낮음

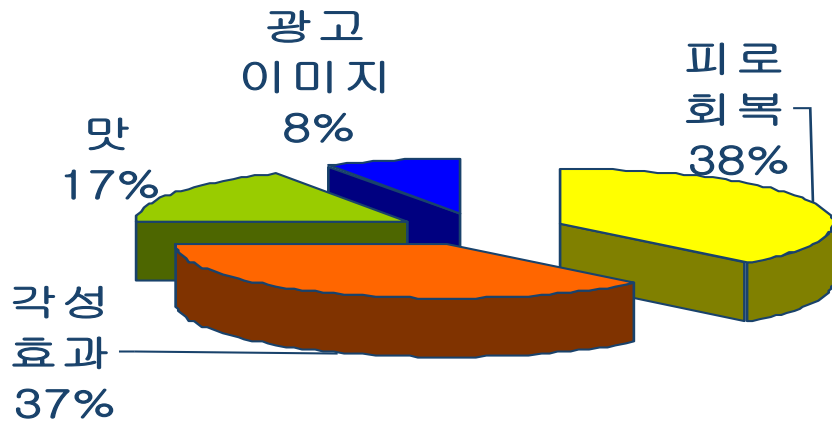


2. 제품 선호 이유

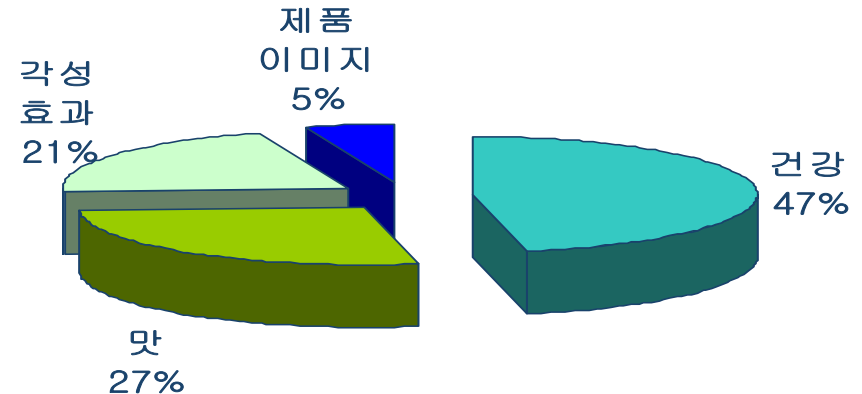
>>> 각 제품의 선호 이유가 뚜렷이 다름

>>> 박카스는 건강음료로서의 이미지가 부족함

박카스.

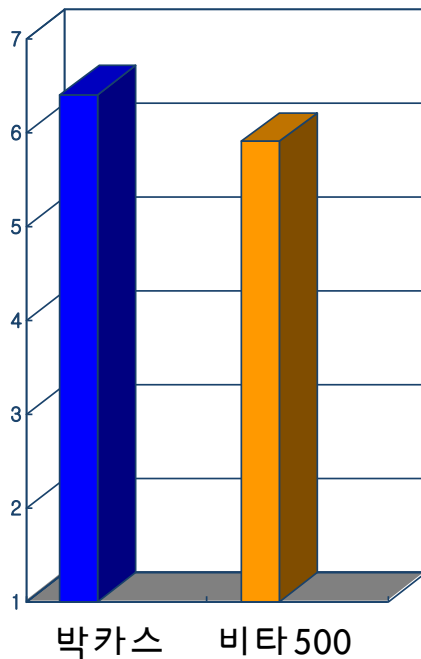


비타 500

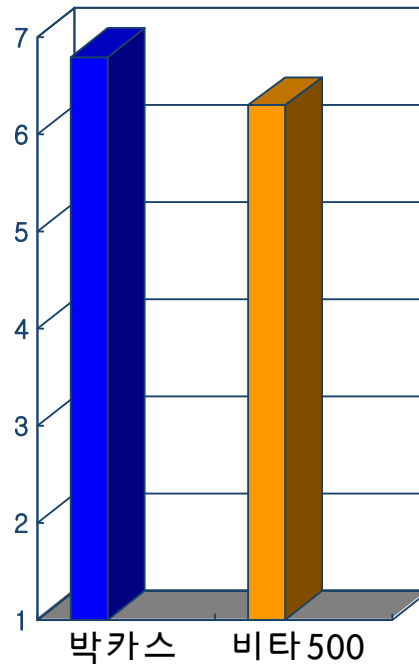


박카스의 문제점

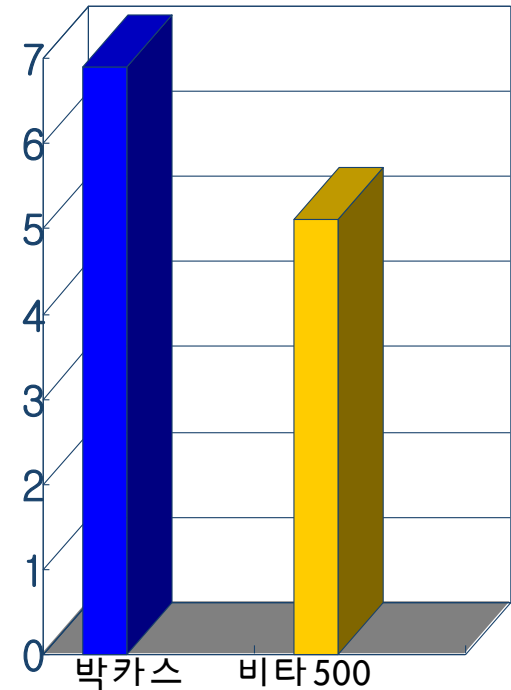
3.맛의 만족도



4.광고 마케팅 이미지



5.가격 만족도



>>> 맛의 만족도 및 광고 이미지, 가격 만족도는
박카스가 우위.

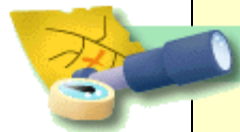
孫子兵法

故用兵之法，十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能逃之，不若則能避之。

손자병법 모공편[謀攻篇]



전쟁을 하는 방법은, 적군보다 10배의 병력이면 포위하고, 5배의 병력이면 공격하고, 2배의 병력이면 적을 분리시킨 후 차례로 공격하고, 맞먹는 병력이면 최선을 다하여 싸우고, 적보다 적은 병력이면 도망치고, 승산이 없으면 피한다. 소수의 병력으로無理하게 싸운다면, 강대한 적의 포로가 될 따름이다.



제 12 장 목 차

I. 공격 전략 (Offensive Strategy)

1. 공격 전략의 틀 (Offensive Strategy Framework)

2. 게릴라 전략 (Guerilla)

3. 측면 공격 전략 (Flanking Attack)

4. 전면 공격 전략 (Frontal Attack)

II. 대응 전략 (Defensive Strategy)

1. 대응 전략의 틀 (Reaction Strategy Framework)

2. 대응 성향 (Competitive Stance)

3. 대응 행동 (Reaction)과 대응 수단 (Weapon)

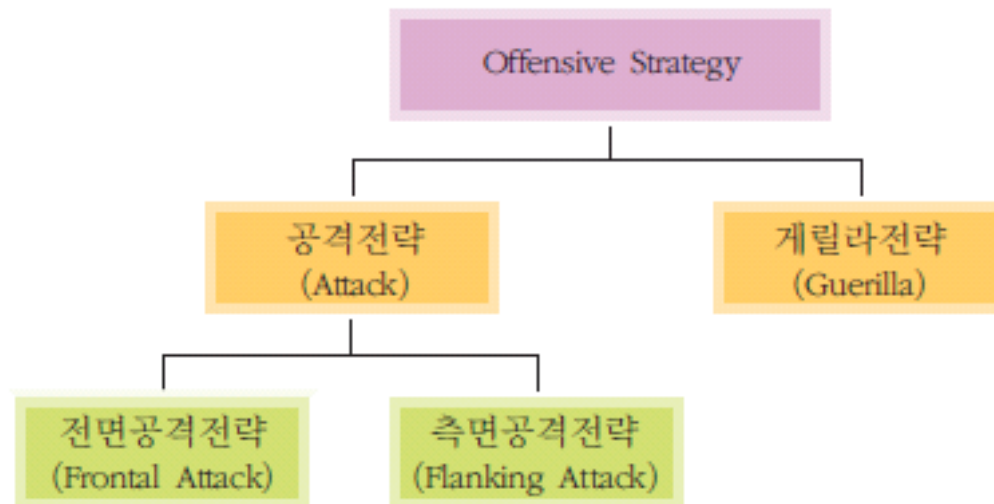
4. 억제 전략 (Deterrence Strategy)

1. 공격전략의 틀 (Offensive Strategy Framework)

♣ 공격전략의 종류

그림 13-2

공격전략의 종류



- 자사가 가진 자산과 역량을 동원하여 경쟁사의 마케팅 전략과 경쟁하는 공격전략(Attack)과 경쟁사의 자원을 획득하거나 역량을 무력화시켜 경쟁사의 경쟁력을 약화시키는 게릴라전략(Guerilla)으로 나누어 짐

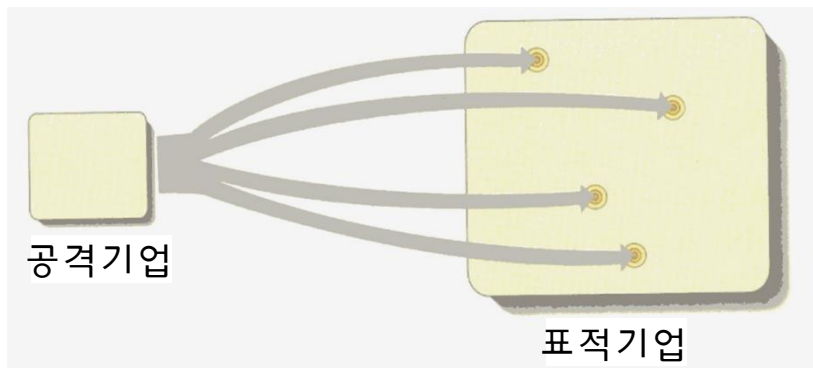
2. 게릴라 전략(Guerilla)

♣ 게릴라 전략

故用兵之法，十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能逃之，不若則能避之。

故小敵之堅，大敵之擒也。

“전쟁을 하는 방법은, 적군보다 10배의 병력이면 포위하고, 5배의 병력이면 공격하고, 2배의 병력이면 적을 분리시킨 후 차례로 공격하고, 맞먹는 병력이면 최선을 다하여 싸우고, 적보다 적은 병력이면 도망치고, 승산이 없으면 피한다. 그러므로 소수의 병력으로 무리하게 싸우면, 강대한 적의 포로가 될 따름이다.”

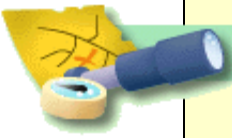


시장중심 공격

Hit & Run

시장외적 공격

- 경쟁기업의 임원 스카우트
- 유통경로 인수
- 법률적인 제재



2. 게릴라 전략(Guerilla)

♣ 게릴라 전략의 목적

- ① 경쟁사와 직접 싸우기보다 경쟁사가 쉽게 전략을 실행에 옮길 수 없도록 경쟁사의 자원사용 방해
- ② 경쟁사를 자사가 원하는 전쟁터로 끌어들이는 것

♣ 전략 실행 시 고려해야 할 점

- ① 경쟁사의 약점이나 방어가 약한 곳을 공격
- ② 경쟁사가 예측하지 못한 방향에서 기습적인 공격
- ③ 시장영역을 넓혀나가는 성장단계에서 공격

BARNES & NOBLE
www.bn.com

INGRAM
Quality Doesn't Change...

amazon.com.

Amazon을 공격하기 위한 Barnes & Noble의 Ingram 인수

2. 게릴라 전략 (Guerilla)



AT&T의 장거리 전화사업이 독점금지법 위반이라고 제소
16년 동안 송사



9개의 회사로 자진 해산

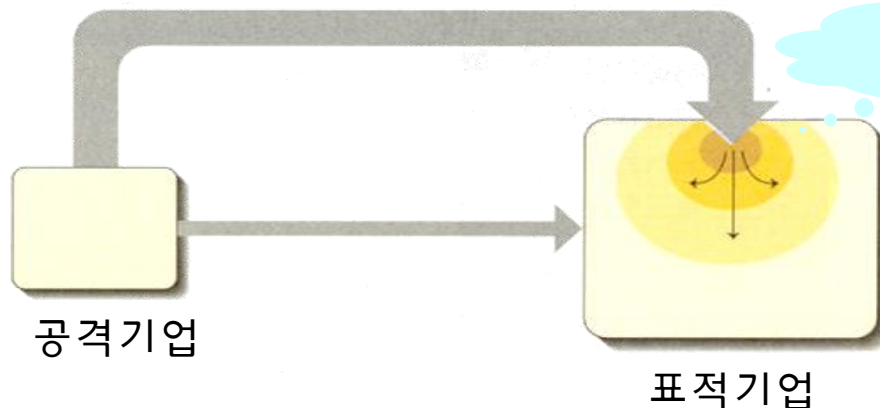


3. 측면공격전략(Flanking Attack)

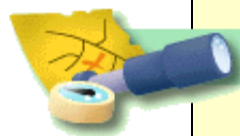
♣ 측면공격전략

故形人而我無形，則我專而敵分；我專爲一，敵分爲十，是以十攻其一也。
進而不可御者，沖其虛也；退而不可追者，速而不可及也。

“적을 드러나게 하고 나는 드러내지 않으면, 아군은 필요한 대비를 향하여 집결되고 적은 골고루 대비하기 위하여 분산된다. 아군은 집결되어 하나가 되고, 적은 분산되어 열로 나누어지면, 이는 열로써 적의 하나를 공격하는 셈이다. 진격할 때 막아내지 못하는 것은, 그 허를 찔렀기 때문이요, 철수할 때 추격하지 못하는 것은, 신속함이 미치지 못하는 까닭이다.”



측면공격이 성공하게 되면, 제품을 **개선**하여 **고급화** 시키고 시장의 초점을 확대하여 **유통의 확장**과 **광고의 증대**를 꾀하면서 점차 정면공격 대형으로 바꾸어 간다.



3. 측면공격전략(Flanking Attack)

♣ 측면공격전략의 전략적 목표

- ① 상대적으로 경쟁사가 소홀하게 생각하는 니치시장
- ② 자사의 유연성과 기민함을 통해 경쟁사의 약점이나 틈새시장을 찾아내는 것이 중요
- ③ 시장 선도자가 소비자의 니즈를 제대로 충족시키지 못하고 있는 시장 혹은 아예 존재하고 있지 않은 시장

유통상 공격

적이 효율적으로 운영하지 못하거나
아예 존재하지 않는 지역을 찾아내는 것

제품상 공격

제품차별화를 통하여 경쟁자가
만족시키지 못하는 욕구를 찾아내는 것

제품의 속성

새로운 속성의 첨가, 제거하여 차별화

제품의 가격

저가전략 or 고가전략

3. 측면공격전략(Flanking Attack)

♣ 전략 실행 시 주의해야 할 점

- ① 공략 대상인 니치시장은 향후 시장 성장을 고려하여 선택
- ② 예상되는 경쟁사의 대응전략에 대한 준비 필요



우리가 만드는 가격, 위메프

WEmakePRICE

Today's 침공소에서
Take-Out 예술하는사람들

서초·강남	신사	강남역	관악·영등포 동작·양천	서울,경기	분당	보정	수원	동탄	Happy Home 크리스피크림	전국	전국	전국	SOLD OUT
광진·송파·강동	가락동	신천	종구·종로·성북	대학로	소공동	인천 부천	부평	인천부천	전국	성주	여행	독도의 기적	
용산·서대문·마포	신촌		동대문·노원·강북	미아살거리		일산 파주	마두도서관	대구 동성로	대구	여행	D-7		

3. 측면공격전략(Flanking Attack)

유통상 공격

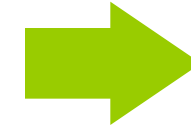
방문판매를 통하여
단기간에 성장

제일제당의 '식물나라' 는 기초
화장품을 슈퍼마켓에서 판매하면
서 화장품에 대한 개념변화





제품면 공격



콩기름으로 차별화



유사제품으로 역공

제품의 속성



뛰어난 Performance
기존의 컴퓨터와는
다른 디자인



제품의 가격

저가격



고가격



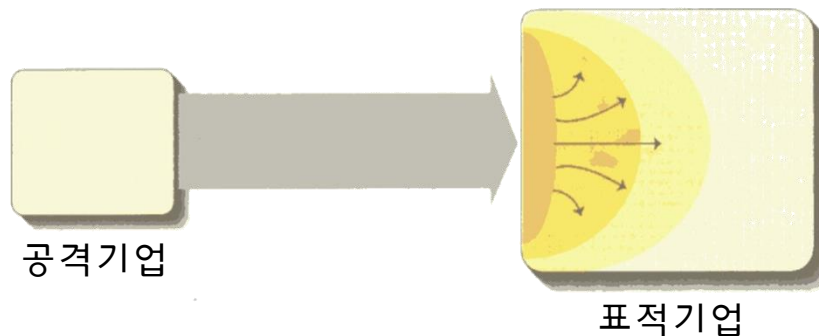
BATMAN

4. 전면공격전략(Frontal Attack)

♣ 전면공격전략

저사의 자산과 역량이 경쟁사와 전면전을 벌이기에 충분하다고 판단되면, 경쟁사와 시장점유율, 매출 측면에서 직접 경쟁하는 단계에 돌입

“Zero sum game”, “Tit for Tat”과 같은 정면대결



Frontal Attack

약점이 아닌 강점을 공격

힘과 인내력의 승부

시장면의 공격

- 기술을 모방하되, 소비자의 욕구에 맞추어 개량
- 마케팅요소를 적절히 혼합하여 Transaction Barriers 제거
- 선두기업보다 신속하고 융통성 있게 행동

제품면의 공격

- 모방을 통해 비용을 절약
- 새로운 설비와 기술을 가지고 선두기업보다 생산공정상 비용 절감

4. 전면공격전략(Frontal Attack)

♣ 전면공격전략의 필요 요소

- ① 자산과 역량에 있어서 경쟁사에 대비한 양적 / 질적 우세
- ② 뛰어난 마케팅 도구와 이의 전술적 활용 능력
- ③ 상대방의 역공에 대한 뛰어난 방어 능력

제품면의 공격



시장면의 공격



버전: 5.50.4522.1800C
암호화 수준: 128-비트 (업데이트 정보)
Product ID: 53725-581-4251351-04333
업데이트 버전: SP1: Q299618: q261255;
업데이트 정보: Microsoft Corp.의 최신 버전인 Internet Explorer 버전입니다.

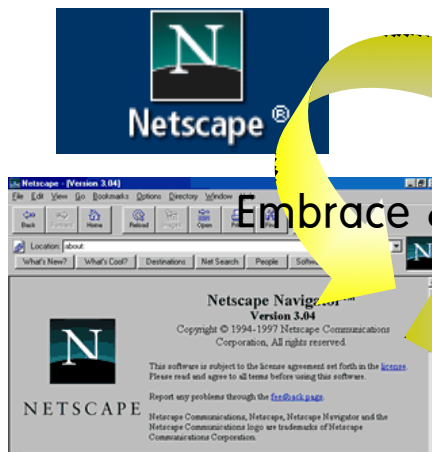
NCSA Mosaic, NCSA Mosaic(TM): was
developed at the National Center for Supercomputing
Applications at the University of Illinois at Urbana-
Champaign.

Copyright (c) 1994-1997 Netscape Communications
Corporation. All rights reserved.

확인

msn
msn.co.kr

Embrace & Improve



죽염성분이지만 짜지 않다

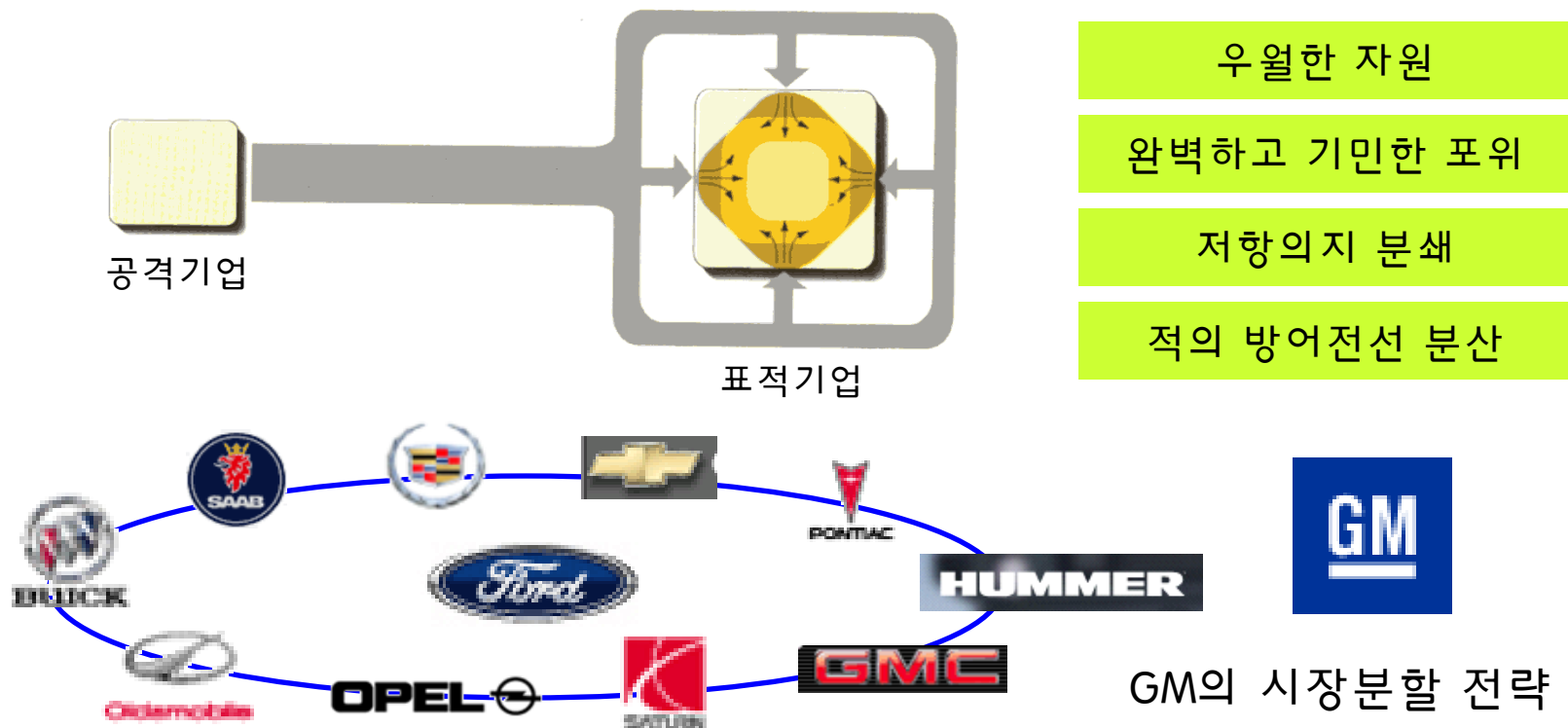
Me-Too 전략



4. 전면공격전략(Frontal Attack)

♣ 전면공격으로서의 포위공격 활용

- ① 자사가 보유한 풍부한 자원을 이용하여 여러 방면에서 대대적으로 공격함으로써 경쟁사의 대응 전략을 분산시킴
- ② 단기간에 포위를 함으로써 경쟁사가 대응할 수 있는 시간적 여유 주지 않음



4. 전면공격전략(Frontal Attack)



P&G의 포위전략

Kellogg의 포위전략

여러 곳에서 대대적으로 공격함으로써
적이 정면뿐만 아니라 측면, 후면도 동
시에 방어하게끔 만드는 전략



공격전략의 진화

♣ 공격전략의 진화

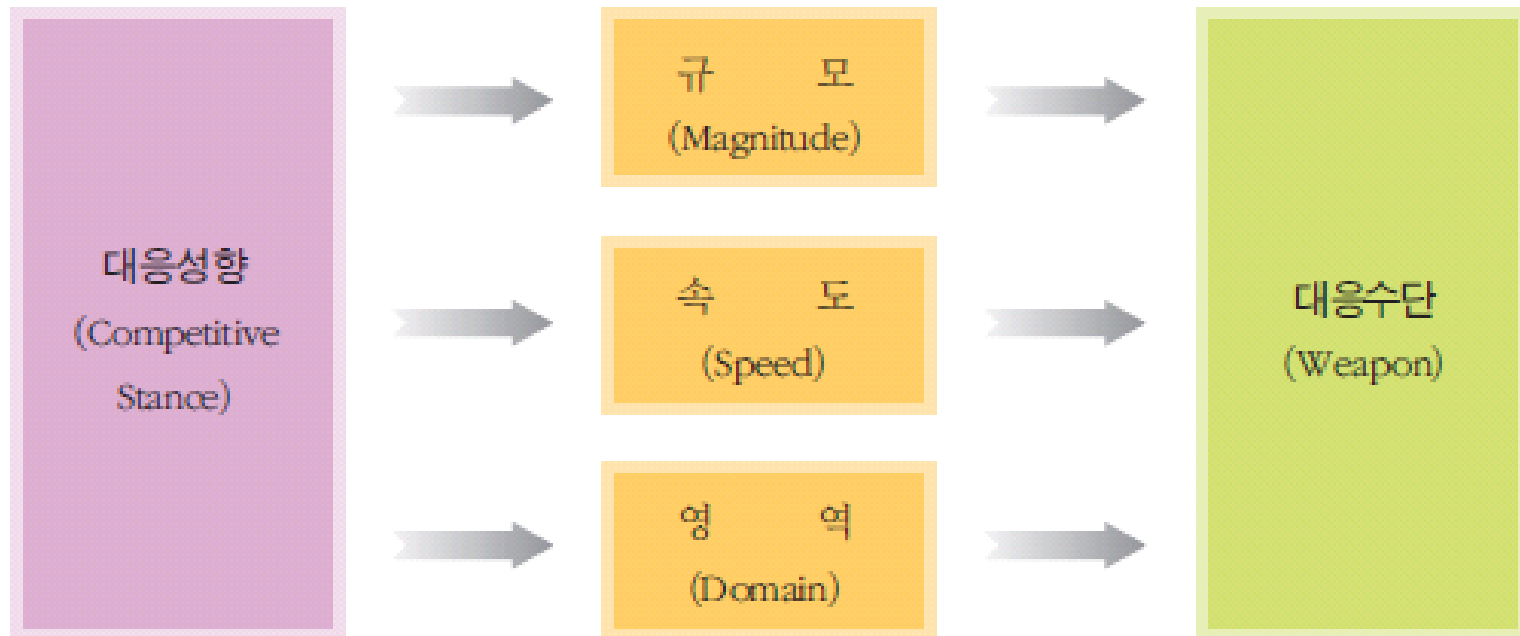


그림 13-1

공격전략의 진화

〈출처: Skellon, N.(1999), *Corporate Combat*, Nicholas Brealey Publishing.〉

1. 대응 전략의 틀 (Reaction Strategy Framework)



〈출처: Day, G. and Reibstein, D. (1997), *Wharton on Dynamic Competitive Advantage*〉

경쟁사의 공격에 대응해서
대응할 지의 여부 결정

대응행동 : 대응전략에 있어
어떻게 행동할 것인지 결정

마케팅 믹스에 있어 어떤 요
소들을 활용할 것인지 결정

Apple iPad & Samsung Galaxy Tab

Apple의 iPad : 2010년 3분기

-전 세계적으로 419만대 판매

- 95.5%에 달하는 태블릿 PC시장

점유율 기록

출처: Strategic Analytics



▶ iPad의 성공, 국내 시장에서는 갤럭시탭이 아이패드보다 조금 빠른 2010년 11월 출시 - 시장 선점효과

▶ 아이패드와 차별화된 제품전략

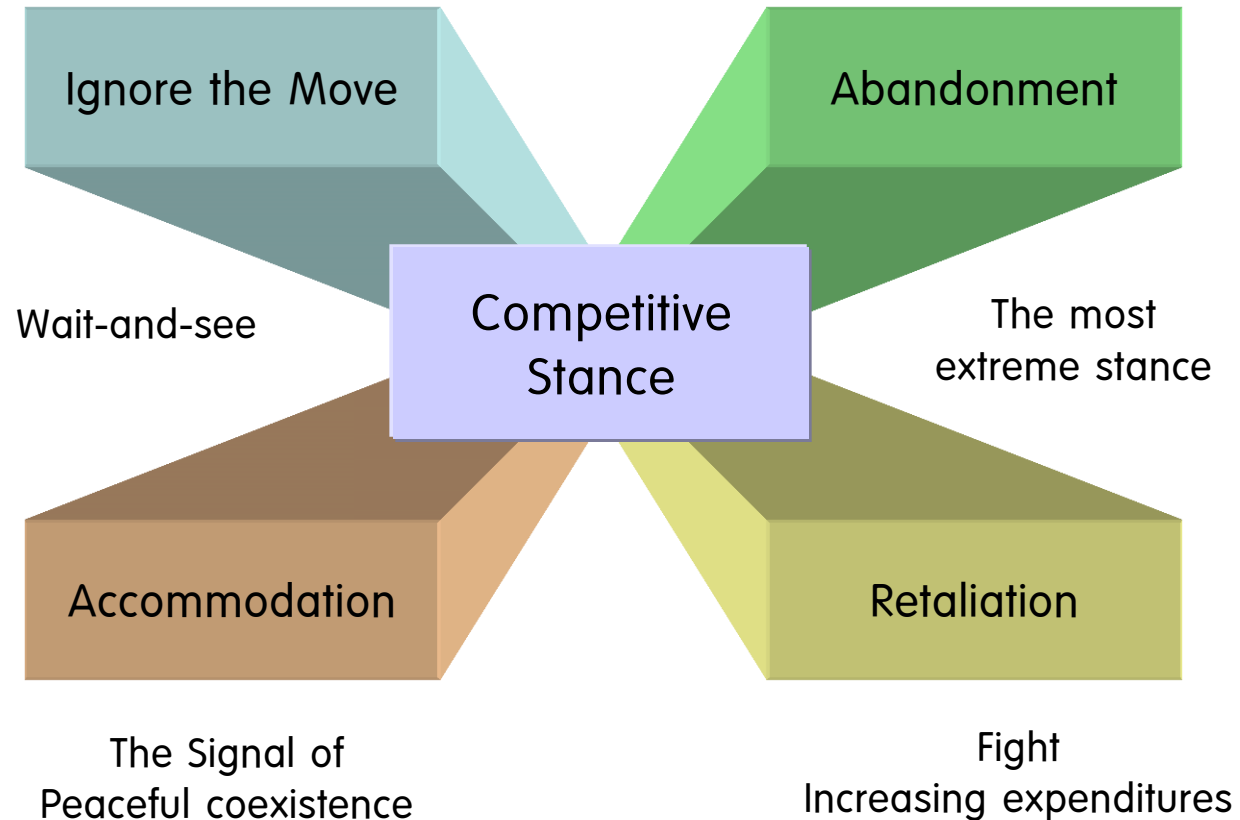
: 7인치 화면, 상대적으로 적은 크기와 무게, 카메라, 전화, GPS 기능 내장

	애플 아이패드	삼성 갤럭시탭
액 정	24.6cm(9.7")IPS	17.8cm(7")
크기/무게	189.7×242.8×13.4mm/680g	120.45×190.1×11.98mm/386g
해 상 도	1024*768	1024*600
운 영 체 제	iOS 3.2	Android 2.2
C P U	1GHz Apple A4	1GHz SSPC111
외장메모리	×	지원(최대 32gb)
램 (R A M)	256MB	512MB
멀티태스킹	×	○
카 메 라	×	300만화소
전 화	×	○
블 루 투 스	2.1 + EDR	3
G P S	3G 모델만 지원	○
배 터 리	비디오재생 약 10시간	비디오재생 약 7시간
기 타	ibooks, 애플앱스토어	리더스허브, 멀티애플스토어, 어도브 플래시 지원, 영상 통화, DMB, 무인코딩 영상 재생

2. 대응 성향 (Competitive Stance)

♣ 대응 성향

- ① 무반응 (Ignore) 전략
- ② 수용 (Accommodation) 전략
- ③ 포기 (Abandon) 전략
- ④ 보복 (Retaliation) 전략



3. 대응 행동 (Reaction)과 대응 수단 (Weapon)

♣ 대응 행동

① 크기 (Magnitude) : 경쟁자가 공격해 대해 어느 정도의 수준으로 대응할 것인지 결정

→ 경쟁자가 공격해오는 수준 (match the competitor's move) or 경쟁자보다 훨씬 강한 대응 수준 (Outdo the competitor's move)



Microsoft®



② 속도 (Speed) : 경쟁자의 공격에 대해 얼마나 빠른 속도로 대응할 것인가 결정



3. 대응 행동 (Reaction)과 대응 수단 (Weapon)

③ 영역 (Domain) : 경쟁자의 공격에 대해 어느 시장에서 대응할 것인가 결정

→ 같은 시장에서 역공 or 경쟁자에게 중요한 시장을 공격

SONY



BARCO



♣ 대응수단

어떤 마케팅 믹스 요소가 대응수단으로 효과적인지 결정

→ 마케팅 믹스의 각 요소들을 적절히 배합하는 능력이 매우 중요

4. 억제 전략 (Deterrence Strategy)

♣ 억제 전략

자사의 자원 낭비 없이, 경쟁사의 공격 혹은 방어 의도를 좌절 시킴으로써 공격 전략을 사전에 무력화

♣ 시그널링 (signaling)

- 경쟁자에게 어떠한 신호를 보내는 것으로, 경쟁사의 행동을 견제할 수 있는 전략으로 사용될 수 있음
- 마케팅 믹스와 Announcement 등과 같은 발표 형식으로 분류



4. 억제 전략 (Deterrence Strategy)

♣ 억제 전략의 수단

- ① 가격전략 : 침투가격 정책을 통해, 기존 고객들은 끌어들이고, 경쟁자의 신규진입을 저지



- ② 신제품 사전 발표 (Preannouncement of new product) : 신규 진입자보다 더 좋은 신제품을 개발하여 미리 발표



신제품 발표를 제품홍보에 적극적으로 활용하는 애플



iPod classic



iPod touch



4. 억제 전략 (Deterrence Strategy)

- ③ 유통망 전략 : 기존 사업자들과 유통 채널 멤버간의 강한 연결고리를 만
들기 위해 채널 멤버에게 통합된 교육과 전사적 품질관리 전략



BARNES & NOBLE



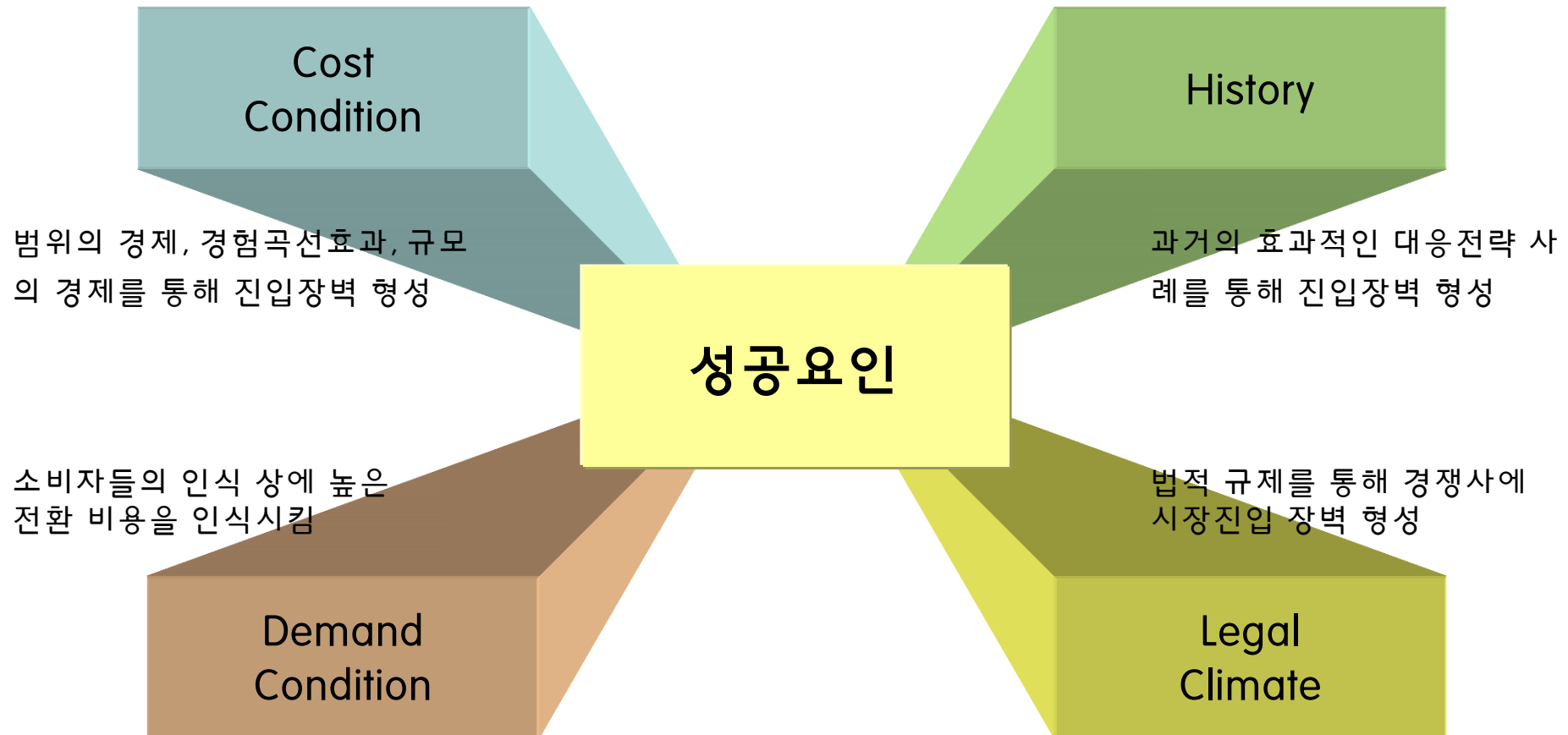
- ④ 다중 시장 선점 : 다양한 상품 라인을 구축하여 경쟁사들의 진입을 저지



4. 억제 전략 (Deterrence Strategy)

♣ 억제 전략의 성공 요인

- 경쟁사에게 자산의 평판을 강하게 인지시키는 것이 중요



4. 억제 전략 (Deterrence Strategy)

