

마케팅 전략(上)

이번호와 다음호에서는 마케팅 전략을 중심으로 살펴보겠다. 전략(戰略)이란 장기에 걸친 대국적인 전쟁계획과 그에 의한 시책을 뜻하며 전술(戰術)이란 시점, 국면을 한정된 단기적이고 국지적인 계획의 실행을 말한다. 옛날 일본 군대는 전략이란 눈에 보이지 않는 것, 전술이란 눈에 보이는 것이라고 정의하고 있다. 이를 마케팅에 적용해 보면 마케팅 활동을 전략의 영역과 전술의 영역으로 나누어 볼 수 있는데 이 경우의 전략이란 보이지 않는 의사결정의 영역이며 가격전략, 광고전략, 유통전략, 제품전략 등이 여기에 상당한다. 이에 대해 전술이란 주로 눈에 보이는 영역의 일이며 판매조직, 세일즈맨력, 세일즈맨의 질이라고 하는 직접적인 마케팅 커뮤니케이션의 양으로서의 판매력이 이것에 상당한다고 할 수 있다. 그러면 (그림 1-1)에서 보는 바와 같이 마케팅 전략의 구성과 전개과정에 따라 주요 단계별로 설명을 하기로 한다.

1. 마케팅 계획

근대적 경영관리는 계획, 집행, 통제 의 과정으로 구성되며 계획은 시장경제체제하의 근대기업경영에 있어 가장 중요한 기능의 하나이다. 불확실한 미래, 가격변동, 수요변동 등과 같은 끊임없는 시장의 변화에 대처하여 기업경영이 장래에 무엇을 할 것이며 또한 장래 무엇이 일어날 것인가를 결정하는 계획이 필요한 것이다.

기업의 경영계획에 따라 마케팅 계획이 수립되어 지는데 마케팅 계획은 마케팅 활동에 관한 상세한 청사진으로서 마케팅 목표가 명시되고 이를 달성하는 수단을 시간, 장소 및 활동에 따라 상세히 나타내고 있는 활동의 예정계획이다.

마케팅 목표는 일반적으로 적정비용으로서 만족할만한 판매량을 확보하는데 있으므로 예정 계획은 이와같은 목표달성에 필요한 과정에 소요되는 인원, 제품, 시설 및 자금 등의 내용을

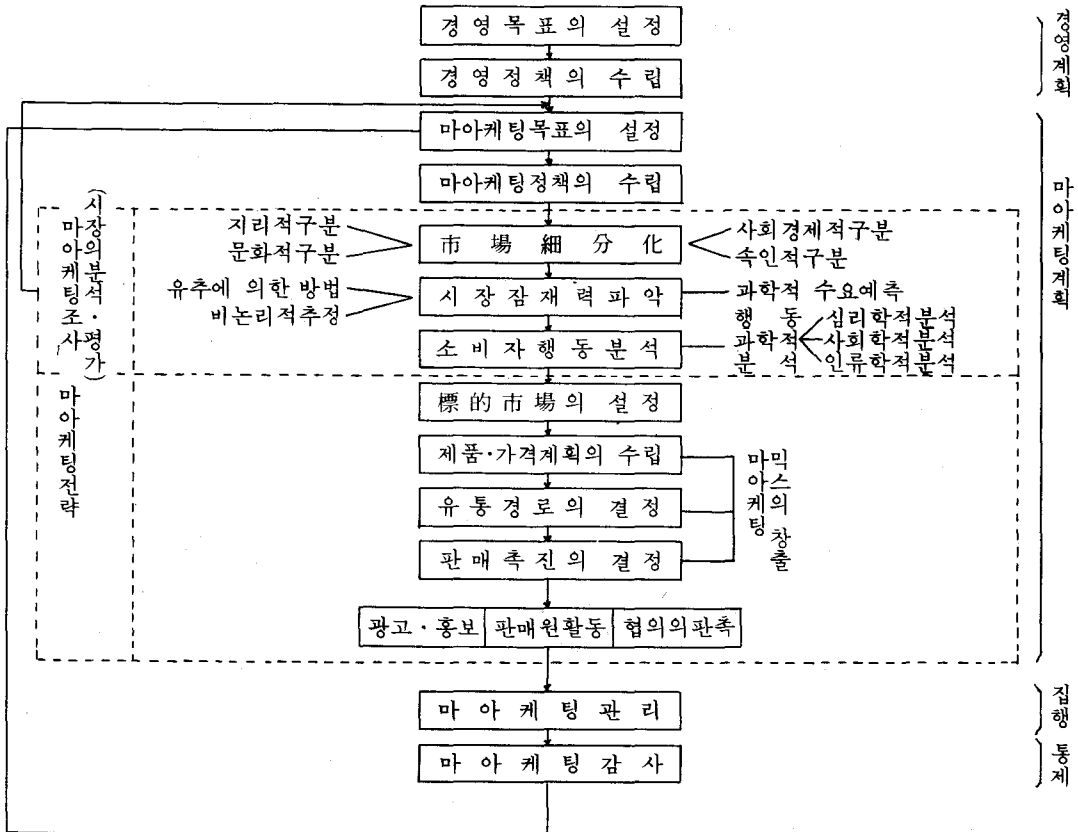


김 덕 영

제일기획 마케팅국

서울농대 농화학과졸
 서울대 대학원 경영학과졸
 마케팅 전공

그림 1-1 마케팅전략의 구성과 전개과정



자료원 : 오상락, 마케팅관리론, p. 106, p. 108.에서 발췌인용

구체적으로 표현한 것이다.

일반적으로 계획을 수립함으로써 얻을수 있는 이익으로는 다음과 같은 점을 들 수 있다.

- ① 개인의 권한 및 책임의 한계를 명확히 설정해 준다.
- ② 유효한 비교를 할 수 있는 목표의 역할을 수행하는 명확한 달성목표를 설정해 준다.
- ③ 판매원 및 판매노력의 할당을 가능하게 해 준다.
- ④ 상술한 판매원 및 판매노력을 동원한 방법과 수단을 예정해 준다.
- ⑤ 판매노력을 지도, 통제하는 관리수단을 제공한다.

⑥ 판매활동을 계속적으로 평가할 수 있는 방법을 제공한다. 이에 대해서 사정변화에 대응하여 신속한 조정을 할 수 있고 계산착오와 잘못된 판단과 결정을 수정할 수 있다.

⑦ 생산, 판매, 구매, 적송, 보관, 금융 기타 기업활동간의 조정을 유지할 수 있는 유효한 수단이 된다.

⑧ 경영자와 하부 종업원간의 우호적인 협조가 이루어지게 하여 인간관계를 개선시킨다.

⑨ 수익, 비용 및 이윤을 관리, 통제하는 수단이 된다.

⑩ 경영으로 하여금 실적이 계획목표와 일치하도록 노력하게 하여준다.

2. 시장세분화

기업은 각자의 제품을 가지고 시장을 대상으로 마케팅 활동을 하게 되나 어떤 기업이든지 능력의 한계 때문에 모든 시장을 대상으로 할 수는 없다. 예를 들면, 고급신사화를 제조 판매하는 기업에서는 구두시장중에서도 남성구두시장을, 그중에서도 소득이 중산층이상의 남성을 대상으로 마케팅 활동을 한다.

이와같이 어떤 제품의 시장을 여러가지 요소에 의해 나누는 것을 시장세분화(市場細分化)라고 한다. 시장은 둘 또는 그 이상의 구매자로 구성되고 있으므로 어떠한 방법으로건 세분화될 수 있다.

(1) 시장세분화와 제품차별화

오늘날 기업간의 경쟁이 점차 격심하게 되자 과거의 가격경쟁보다는 비가격경쟁에 의존하게 되고 그 한 방법으로서 자사의 제품이 경쟁기업의 제품과 다른 차별적 특성, 스타일 혹은 이미지를 갖게 함으로써 소비자의 욕구에 소구(訴求) 시키고자 하는 제품차별화(製品差別化)가 나타나게 되었다. 이러한 제품형태의 다양성은 자연적으로 시장을 세분화하게 되었으나 상이한 고객의 욕구에 근거한 것은 아니다. 즉, 제품차별화는 특성을 갖는 제품으로서 수요를 환기시키는 것을 말한다.

이에 비해 시장세분화는 보다 최근의 개념으로서 고객의 욕구가 다양하다는데 초점을 두고 마케팅 활동을 전개하기에 앞서 시장을 고객의 상이한 욕구나 특성에 의해 분화하는 것이다. 즉 기존의 수요를 측정, 발견한 후 이러한 수요에 적응하는 제품으로서 마케팅 활동을 하고자 하는 것이다.

(2) 시장세분화의 이점

① 새로운 시장기회를 탐지할 수 있다

과거 미국의 대다수 승용차 구매자들의 욕구에 따라 미국의 자동차회사들이 대형승용차 생



산에만 주력할 때 이에 불만을 품은 일부의 잠재구매자들이 있음을 발견한 독일의 폭스바겐이 미국에 상륙하여 크게 성공한 예는 바로 시장세분화를 통해 새로운 시장 기회를 탐지할 수 있음을 말해 주는 것이다.

② 제품생산과 마케팅 활동을 표적시장(標的市場)의 욕구에 부응하여 조정할 수 있다

한개의 화살로 동시에 두개의 표적을 맞출 수 없으므로 한개의 표적에 집중하는 것이 명중률을 높이는 이치와 같이 막연한 전체시장을 대상으로 마케팅 활동을 하기보다 특정표적시장을 대상으로 마케팅 노력을 투입, 조정하는 것이 보다 용이하다.

③ 특정세분시장의 반응도에 근거하여 마케팅 프로그램과 예산을 조정할 수 있다

예를 들면, 광고비가 일정할 때 A, B 두개의 시장에 광고를 해야 하는데 A시장은 광고를 많이 하나 적게 하나 제품판매량의 차이가 거의 없고, B시장은 광고를 많이 하면 많이 팔리고 적게 하면 적게 팔린다고 할 때, A 시장에는 적

은 광고비를, B시장에는 많은 광고비를 투입함으로써 일정 광고비에 대한 전체적 효과를 최대로 할 수 있다.

(3) 시장세분화의 기준

시장세분화의 기준으로 사용되는 변수로는 (표 2-1)에서 보는 바와 같이 크게 나누어 지리적 변수, 인구통계적 변수, 심리분석적 변수, 행동분석적 변수의 4 가지를 들 수 있다. 이중 앞의 세가지는 소비자특성에 의한 것이고 행동 분석적 변수는 제품에 대한 소비자의 반응에 의한 것이다.

① 지리적 세분화

예를 들면, 보해소주가 호남지방을, 경월 소주가 강원도를, 금복주가 영남지방을 표적시장으로 한 것을 들 수 있다.

표 2-1 시장세분화의 기준

세분화기준	변수의 종류
1. 지리적 세분화	지역, 시·도규모, 인구밀도, 기후
2. 인구통계적 세분화	나이, 성별, 가족규모, 가족수명주기, 소득, 직업, 교육수준
3. 심리분석적 세분화	종교, 민족, 국적, 사회적계급
4. 행동분석적 세분화	추구되는 이점, 사용자상태, 사용정도, 상표충족도, 구매결정과정, 마케팅요소

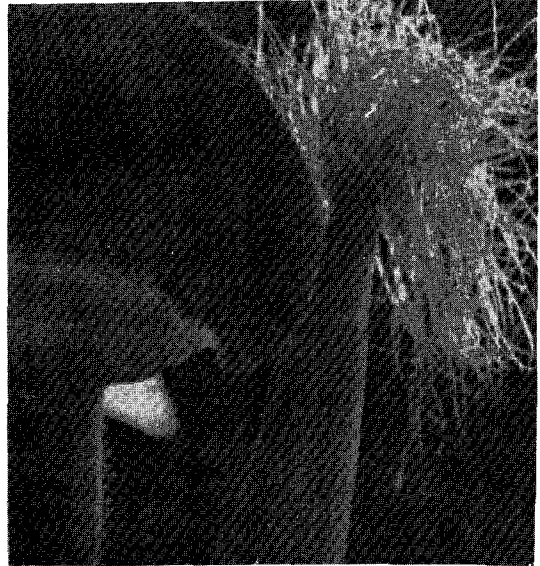
자료원 : 오상락, 마케팅 관리론, p. 131.

② 인구통계적 세분화

예를 들면, 의류전문업체들이 남성복전문업체, 여성복전문업체로 나누어 있는 것과 또한 최근들어 유아용품전문업체들이 등장하여 0~4세의 유아들을 표적시장으로 하는 것을 들 수 있다.

③ 심리분석적 세분화

심리분석적 변수로는 생활스타일과 개성이 있



다. 생활스타일이란 생활의 구조적인 측면인 생활의식, 가치관, 태도 등의 복합체로 전체사회나 부분사회가 갖는 독특한 생활양식을 말한다. 심리분석적 세분화란 바로 이러한 생활 스타일이나 개성에 따라 시장을 세분화하는 것을 말한다.

예를 들면, 생활스타일에 따라 남자들을 몇개 집단으로 구분할 수 있다. 즉 자수성가 기업인형, 성공적 전문직업인형, 헌신적 가족위주형, 욕구불만 노동자형, 사회은퇴 가정형으로 분류할 수 있다.

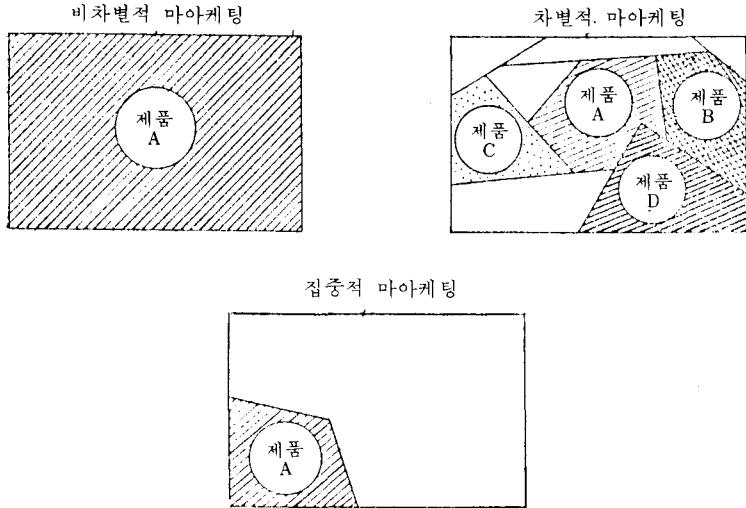
④ 행동분석적 세분화

이는 구매자들을 실제의 제품이나 속성에 대한 그들의 지식, 태도, 사용 혹은 반응을 기준으로 나누는 것이다. 예를 들면, 어떤 제품을 소비, 사용하는 정도에 따라 비사용자, 소량사용자, 보통사용자, 다량사용자그룹으로 나눌 수 있는데 이는 수량세분화라고도 한다.

3. 표적시장의 결정

앞에서 언급한 바와 같이 시장세분화는 어디까지나 기업의 표적시장 결정을 위한 것이다.

그림 3-1 표적시장 결정전략



자료원: 오상락, 마케팅 관리론, p. 142.에서 재인용

시장세분화와 관련된 표적시장 결정과 그에 따른 마케팅전략은(그림 3-1)에서 보는 바와 같이 크게 3 가지가 있다.

(1) 비차별적 마케팅전략

이 전략은 기업이 시장을 여러 세분시장의 집합으로 보지 않고 하나의 전체로서 파악하고서 그들의 공통적 욕구를 발견하여 이에 소구할 수 있는 제품과 마케팅프로그램을 개발하는 것을 말한다.

① 장 점

표준품의 대량생산에 의한 제품원가, 재고비, 수송비, 마케팅조사비용, 광고비용 등을 절감할 수 있다.

② 단 점

많은 기업들이 큰 시장을 목표로 비차별적마케팅전략을 전개하면 극심한 경쟁과 작은 세분시장의 욕구를 충족시켜주지 못하는 결과를 초래한다.

③ 예

전세계에 걸쳐 동일한 병, 동일한 맛, 동일

한 슬로건에 의해 콜라를 생산, 판매해온 코카콜라회사

(2) 차별적 마케팅전략

이 전략은 시장을 상이한 욕구를 갖는 세분시장들의 집합으로 파악하고 시장을 세분화하고 2 개 이상의 세분시장을 목표로 하여 각각의 표적시장에 적합한 마케팅활동을 전개하는 것이다.

① 장 점

전체적 판매액의 증대, 각 세분시장에서 우위를 확보할 수 있다.

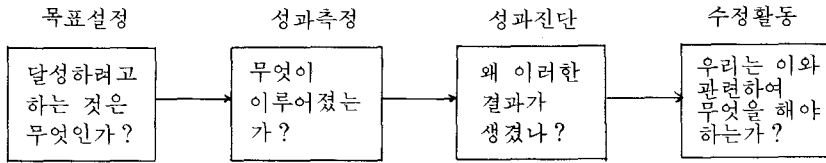
② 단 점

시장을 차별화함으로써 제품개발비용, 생산비, 관리비, 재고관리비, 촉진비 등 여러가지 비용이 증대한다.

③ 예

미국의 자동차 회사인 GM은 각각의 소득계통에, 목적과 개성에 적합한 자동차를 생산하였다.

그림 5-1 통제과정



자료원 : 김원수, 마아케팅 관리론, p. 351에서 재인용

(3) 집중적 마아케팅전략

비차별적 마아케팅전략과 차별적 마아케팅전략이 전체시장이나 대부분의 세분시장을 대상으로 하는데 비해 집중적 마아케팅전략은 여러 세분시장중에서 한개나 혹은 소수의 세분시장을 목표로 결정하고 집중적 노력을 투입함으로써 그 시장내에서 높은 시장점유율을 확보하고자 하는 전략이다. 즉, 시장의 여러부분에 알채 침투하기 보다는 적은 부분이지만 깊게 침투하고자 하는 것이다.

① 장 점

표적세분시장의 욕구를 명확히 파악하기 때문에 강한 시장지위를 확보할 수 있으며 생산·분배·촉진상의 전문화로 비용을 절감할 수 있고 높은 투자 수익율을 얻을 수 있다.

② 단 점

표적시장내의 기호나 수요가 변하거나 혹은 경쟁자가 침입할 가능성이 있어 위험성이 높다.

③ 예

독일자동차회사인 폭스바겐은 소형차 생산·판매에 집중했다.

4. 마아케팅 믹스전략

지난호에서 살펴본 바와 같이 마아케팅 믹스란 표적시장에서 목표를 달성하기 위해 기업이 활용하는 통제가능한 마아케팅변수들의 배합을 의미한다.

5. 마아케팅 통제

마아케팅통제란 기업이 표적시장에서 단기 및 장기목적을 달성할 수 있는 가능성을 최대한으로 높이는 목적하에 수행되는 마아케팅관리활동을 말한다. 실제로 마아케팅활동실행계획이 형성되고 그것이 집행되는 과정에서는 여러가지 변화가 생기기 마련이므로 그 결과가 목표대로 달성되지 않는 경우도 많다. 따라서 계속하여 성과를 검토하고 통제하여야만 한다. 통제과정은 (그림 5-1)에서 보는 바와 같다.

기업에서는 수시로 전반적인 마아케팅 효용성을 검토해야 한다. 왜냐하면 마아케팅 환경은 급격히 변화되고 있으므로 기업이 이러한 마아케팅환경에 창조적으로 적응하려면 단순한연차 계획통제나 수익성통제만으로는 불가능하기 때문이다. 따라서 기업은 기존의 정책이나 전략, 실행계획 등을 재평가하고 새로운 대응책을 마련하지 않으면 안되는데 이러한 측면에서 이루어지는 통제가 곧 전략적 통제이다. 이런 전략적 통제중에 마아케팅감사가 있다. 이는 기업 또는 사업단위의 마아케팅환경, 목적, 전략, 활동 등을 포괄적, 체계적, 독립적 및 기간별로 검토하는 것으로서 이의 목적은 기업이 당면한 문제영역과 기회를 발견하고 기업의 마아케팅성과를 개선하기 위한 활동계획을 권고하려는 데 있다. ▮