마케팅 원리

제 3장

시장의 선택(1):

매력도 분석

Q. 진입하기에 이상적인 조건을 갖춘 시장은?

- **높은 매력도**

그 시장에 진입한 기업들이 잠재적으로 얻을 수 있는 평균적인 이익의 크기

- **높은 경쟁우위**

고객을 획득하고 유지하는 데에 있어서 우리가 경쟁자들보다 유리한 위치에 서 있어야 함.

- **높은 적합성**

그 시장에 들어가는 것이 우리의 기업문화, 사명, 기존 시장, 기존 마케팅믹스와 어울려야 함.

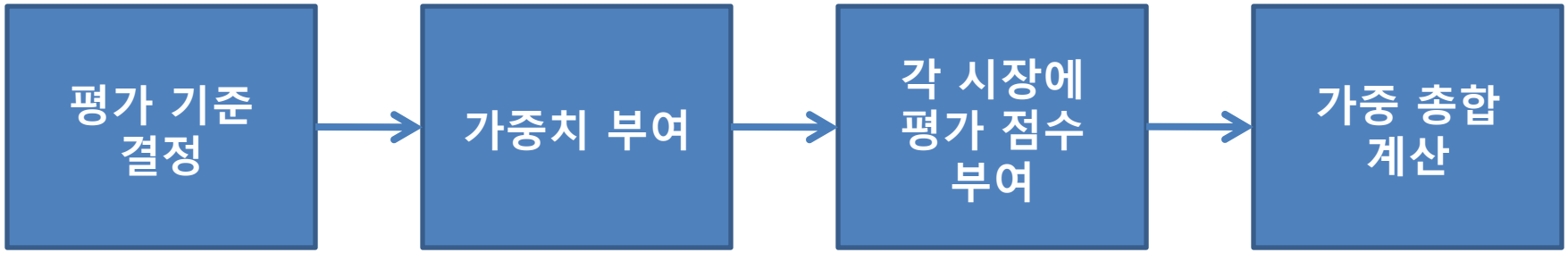
1. 시장 매력도 평가기준

시장매력도 평가기준

요인	세부 항목
외형적 요인	현재 시장규모 시장 잠재력 성장률 상품수명주기 단계 판매의 주기성 or 계절성 현재의 수익성
구조적 요인	잠재적 진입자로 부터의 위협 구매자의 교섭력으로부터의 위협 공급자의 교섭력으로부터의 위협 대체품으로부터의 위협 현재 시장 내에서의 경쟁
환경적 요인	인구통계적 환경 경제적 환경 사회적 환경 기술적 환경 법률적 환경

1. 시장 매력도 평가기준

시장 매력도 분석절차



1. 시장 매력도 평가기준

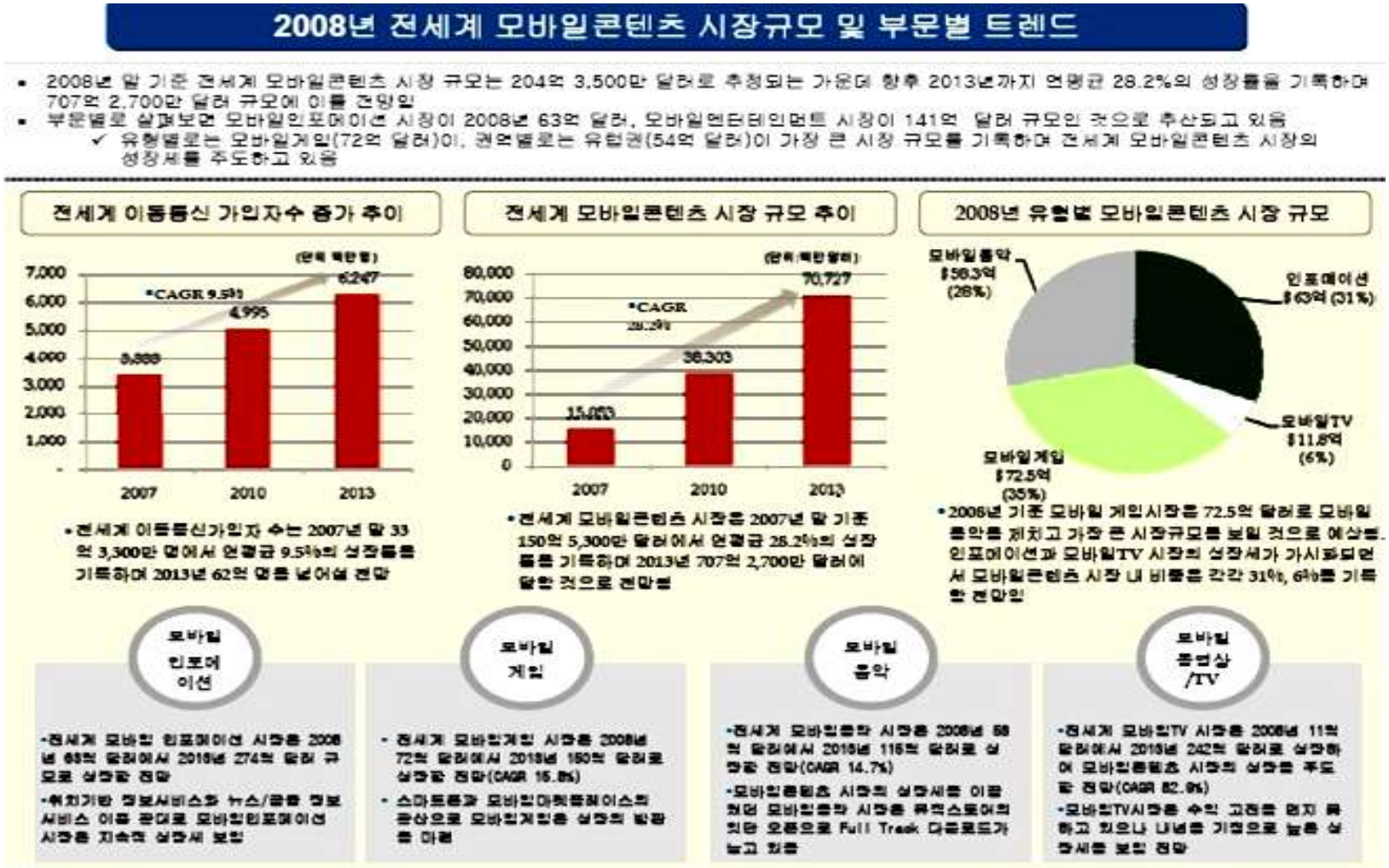
시장 매력도 구성요인별로 가중치와 평가점수를 부여한 예

요인	세부 항목	가중치	시장A	시장B
외형적 요인	현재 시장규모	5	2	5
	시장 잠재력	5	5	2
	성장률	10	5	2
	상품수명주기 단계	5	3	2
	판매의 주기성 or 계절성	5	3	3
	현재의 수익성	5	2	5
	외형적 요인에 대한 가중치 합계	35		
구조적 요인	잠재적 진입자로부터의 위협	10	2	5
	구매자의 교섭력으로부터의 위협	10	5	1
	공급자의 교섭력으로부터의 위협	5	4	5
	대체품으로부터의 위협	5	5	3
	현재 시장 내에서의 경쟁	10	5	1
	구조적 요인에 대한 가중치 합계	40		
환경적 요인	인구통계적 환경	5	3	5
	경제적 환경	5	2	4
	사회적 환경	5	5	4
	기술적 환경	5	2	5
	법률적 환경	5	2	4
	환경적 요인에 대한 가중치 합계	25		
(가중) 합 계		100	360	325

1. 시장 매력도 평가기준

1) 시장의 외형적 요인들을 분석하라

(1) 현재 시장 규모



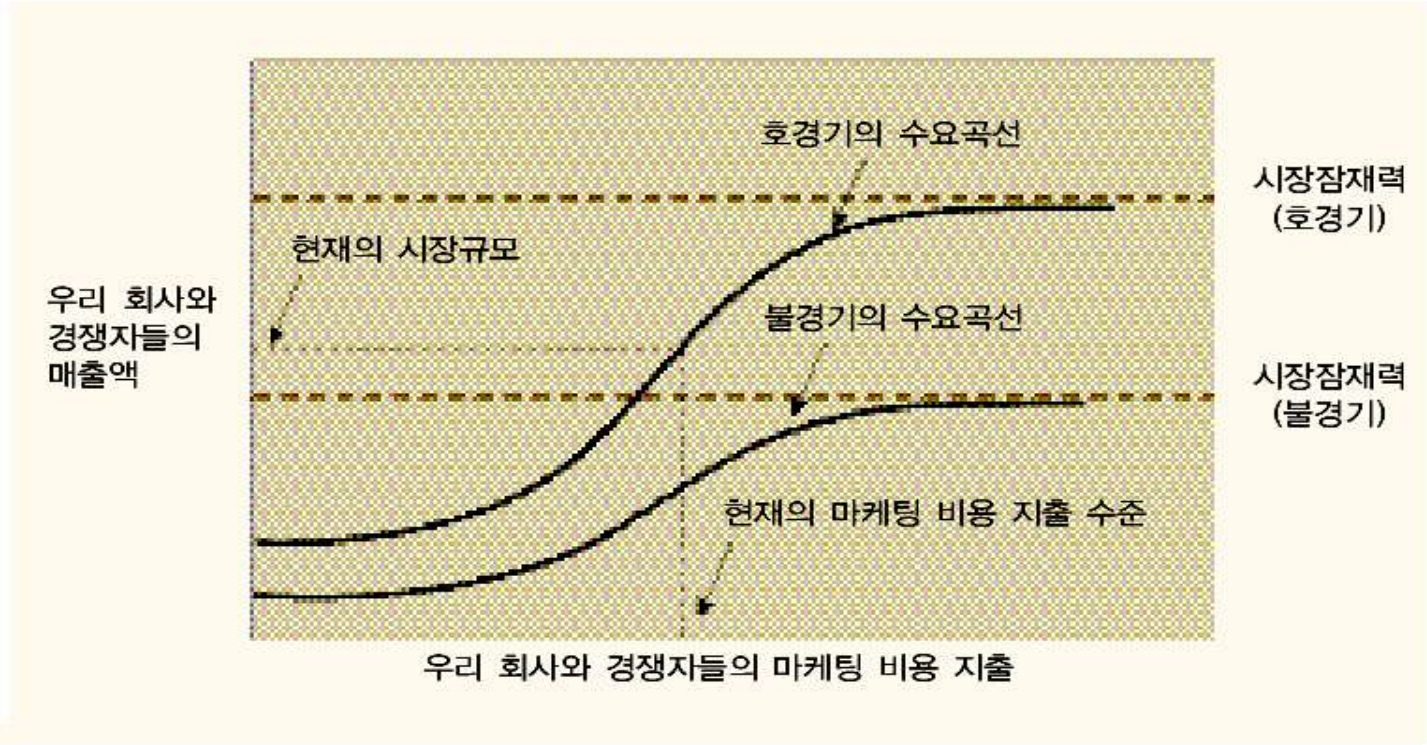
1. 시장 매력도 평가기준

1) 시장의 외형적 요인들을 분석하라

(2) 시장 잠재력

- 시장 잠재력(market potential)이란 어떤 시장 내에서 일정기간 동안에 이상적인 조건하에서 우리 회사와 경쟁회사들이 달성할 수 있는 최대 매출액

- 시장 잠재력은 시장상황에 따라 변화할 수 있는 수치임.



1. 시장 매력도 평가기준

1) 시장의 외형적 요인들을 분석하라

(2) 시장 잠재력 추정 방법(연쇄 비율법: chain ratio method)

- 시장 잠재력 = 잠재 구매자 수 x 잠재 구매량
- 판매 잠재력 = 시장 잠재력 x 잠재 점유율

일회용 기저귀 시장의 잠재력 추정

연령대	총 인원 수 ①	하루 평균 사용량 ②	연간 총 사용량 (=① X ② X 365)
12개월 이하	69만	10개	25억 1,850만개
13개월 이상~ 24개월 이하	71만	5개	12억 9,575만개
총계			38억 1,425만개

1. 시장 매력도 평가기준

1) 시장의 외형적 요인들을 분석하라

(3) 성장률

- 판매예측(sales forecast)은 우리가 달성할 것으로 기대되는 매출액을 예측하는 것

예) 1년 후 종합주가지수에 대한 예측을 하는 두 사람의 전문가가 있음. 어느 예측이 더 유용할까?

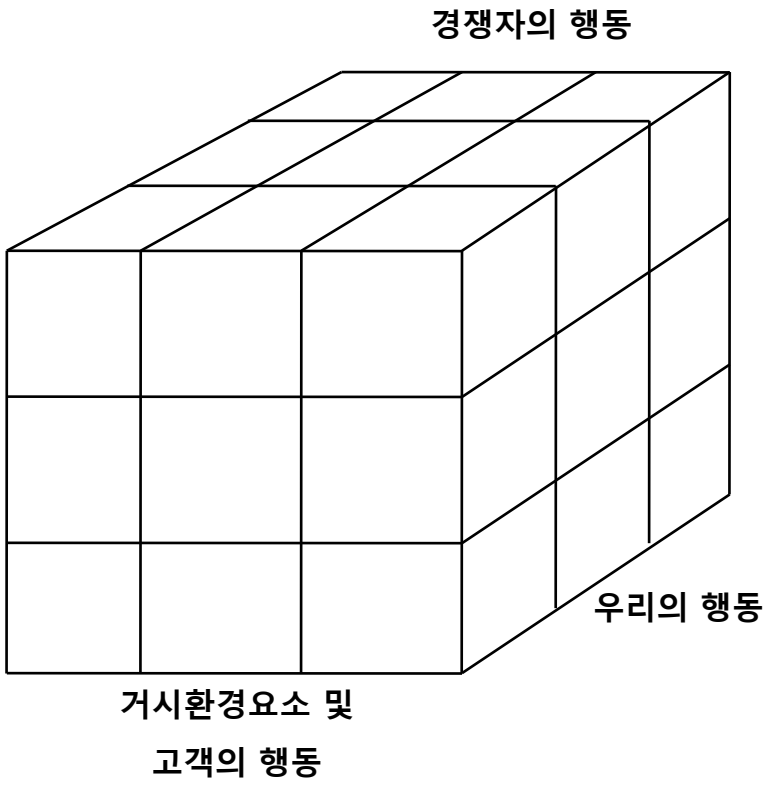
- A: 1년 후의 종합주가지수가 1,000이 될 것이라고 예측

- B: 1년 후의 종합주가지수는 미국 금리와 엔화의 환율에 영향 받게 될 것이며, 미국 금리가 더 오르지 않고 엔화 환율이 현재의 수준을 유지하는 낙관적인 상황에서는 1,200, 가능성은 20%, 금리가 더 오리지 않지만 엔화의 가치가 내려가는 상황에서는 1,000, 30%, 금리가 오르고 엔화도 약세를 보이는 비관적인 상황에서는 800이 될 것이고 가능성은 50%라 추정.

1. 시장 매력도 평가기준

1) 시장의 외형적 요인들을 분석하라

(3) 성장률



<예측의 기본 틀>

- **거시환경 요소 및 고객의 행동**
- **우리의 행동**
- **경쟁자의 행동**

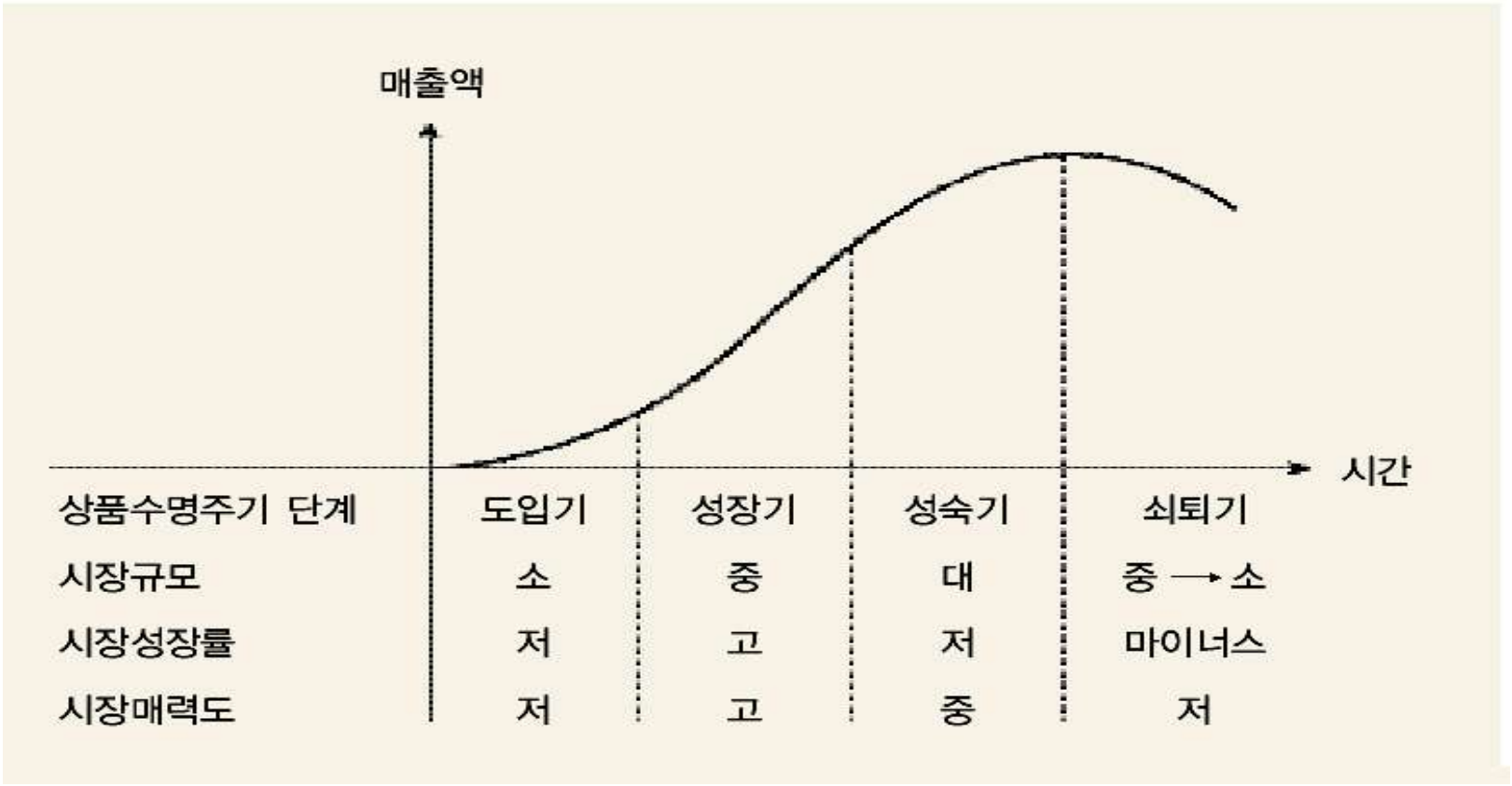
미래에 대한 결정을 할 때에는 단 하나의 예측치보다는 범위를 알고 있는 것이 더 유용하다.

1. 시장 매력도 평가기준

1) 시장의 외형적 요인들을 분석하라

(4) 상품수명주기 단계

- 상품수명주기(product life cycle)는 상품이 시장에 도입되어, 성장하고, 성숙되고, 쇠퇴하는 단계를 거치는 것



상품수명주기 단계	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기
시장규모	소	중	대	중 → 소
시장성장률	저	고	저	마이너스
시장매력도	저	고	중	저

1. 시장 매력도 평가기준

1) 시장의 외형적 요인들을 분석하라

(5) 주기성 또는 계절성

- 주기성(cyclicity)은 1년 이상의 기간에(예, 해마다), 계절성(seasonality)은 1년 이하의 기간에 대한 것

1. 시장 매력도 평가기준

1) 시장의 외형적 요인들을 분석하라

(6) 현재의 수익성

- 주기성(cyclicity)은 1년 이상의 기간에(예, 해마다), 계절성(seasonality)은 1년 이하의 기간에 대한 것

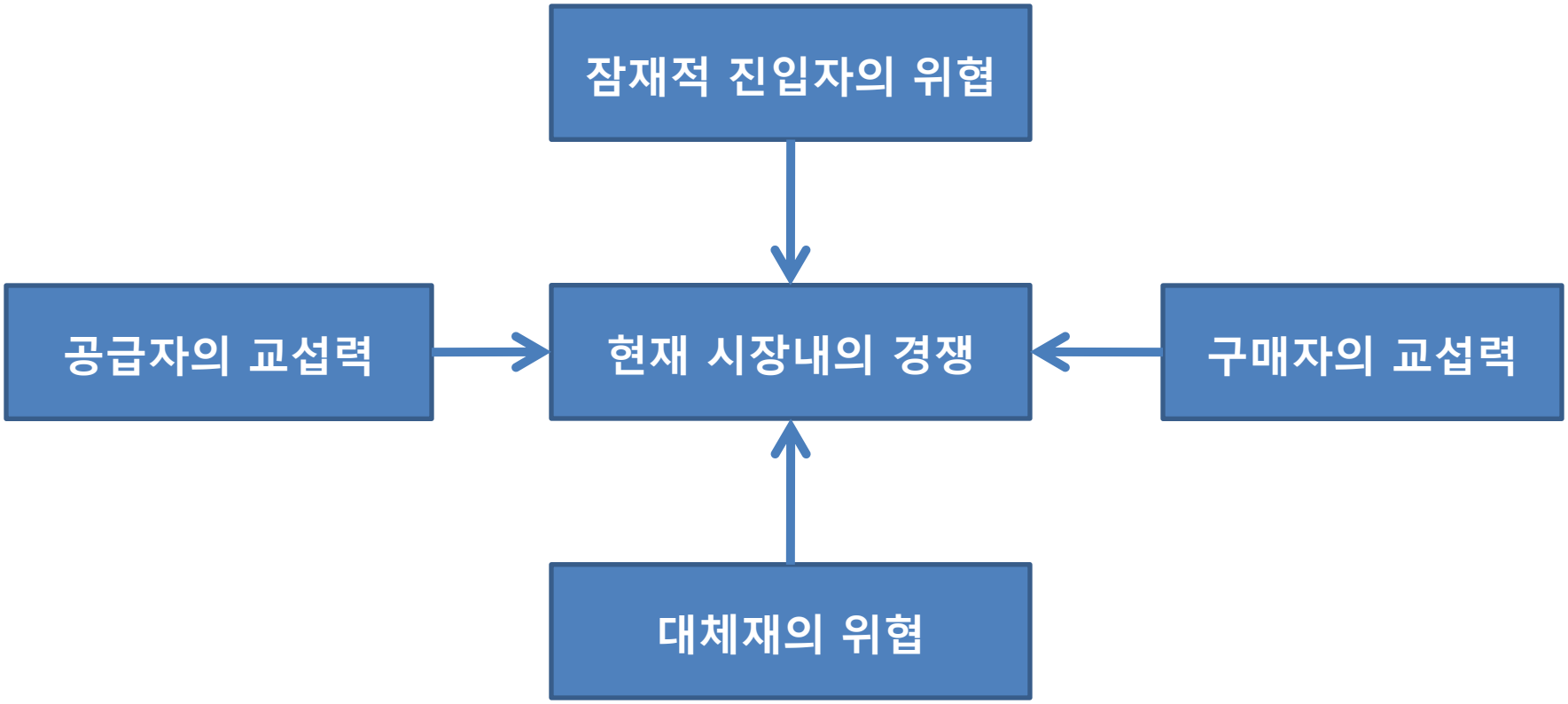
시장의 외형적 요인과 매력도 간의 관계

시장의 외형적 요인 세부 항목	시장의 매력도	
	높음	낮음
현재 시장 규모	+	-
시장 잠재력	+	-
성장률	+	-
상품 수명 주기 단계	성장기	도입기 또는 쇠퇴기
주기성 또는 계절성	-	+
현재의 수익성	+	-

1. 시장 매력도 평가기준

2) 시장의 구조적 요인들을 분석하라

마이클 포터(Michael E. Porter)의 Five Force Model
- 5가지 요인들을 이용하여 산업구조를 분석하는 틀



1. 시장 매력도 평가기준

2) 시장의 구조적 요인들을 분석하라

(1) 잠재적 진입자의 위협

- **진입장벽(entry barrier)** : 새로운 경쟁자들이 시장에 쉽게 들어오지 못하게 만드는 장애요인

- **<진입 장벽의 원천>**

- **정부의 진입 규제**
- **높은 투자 소요액**
- **원가 차이**
- **강력한 브랜드**
- **중요한 투입요소 확보의 어려움**
- **높은 전환비용**

- Cf) 전환비용(switching barrier): 공급선을 바꾸는 데 들어가는 비용

1. 시장 매력도 평가기준

2) 시장의 구조적 요인들을 분석하라

(2) 구매자의 교섭력

- 구매자의 교섭력이 높아질수록, 그 시장의 매력도는 낮아짐.

- **<구매자의 교섭력이 높아지는 경우>**

- **구매자의 수가 작거나 구매자가 조직화된 경우**

- **구매자가 후방 통합할 가능성이 높을수록**

- **구매자가 가격에 민감할수록**

- Cf) 후방통합이란 기업의 투입요소인 공급에 영향을 미치는 전략,
  예) 엑스 정유사가 주유소를 확보하여 판매전략을 수립하는 경우

1. 시장 매력도 평가기준

2) 시장의 구조적 요인들을 분석하라

(3) 공급자의 교섭력

- 공급자의 교섭력이 높아질수록, 그 시장의 매력도는 낮아짐.

- **<공급자의 교섭력이 높아지는 경우>**

- **공급자의 수가 적거나 공급자들이 조직화된 경우**

- **공급자가 전방 통합할 가능성이 높을수록**

- **공급자가 가격에 민감하지 않을수록**

- Cf) 전방통합이란 기업의 산출에 영향을 미치는 분배의 본질을 변형시키는 것
  예) 세븐업사가 향료 공급업자와 그 원료인 향료농장을 구입하는 경우

1. 시장 매력도 평가기준

2) 시장의 구조적 요인들을 분석하라

(4) 대체재의 위협

- 대체재가 많을수록, 시장의 매력도는 낮아짐.

1. 시장 매력도 평가기준

2) 시장의 구조적 요인들을 분석하라

(5) 현재시장내의 경쟁

- 치열한 경쟁이 벌어지는 시장은 그렇지 않은 시장에 비해 낮은 매력도 가짐

- **<가격 경쟁이 치열해지는 경우>**

- **시장의 규모가 거의 성장하지 않는 경우**
- **원가에서 고정비가 차지하는 비중이 높고 과잉설비가 존재하는 경우**
- **경쟁자들간에 차별화의 정도가 낮은 경우**
- **경쟁자들이 그 시장에서 쉽게 철수하지 않는 경우**

1. 시장 매력도 평가기준

2) 시장의 구조적 요인들을 분석하라

(5) 현재시장내의 경쟁

구조적 요인과 매력도 간의 관계

시장의 외형적 요인 세부 항목	시장의 매력도	
	높음	낮음
잠재적 진입자	-	+
구매자의 교섭력	-	+
공급자의 교섭력	-	+
대체재의 위협	-	+
현재 시장 내의 경쟁	-	+

1. 시장 매력도 평가기준

3) 시장의 환경적 요인들을 분석하라

어떤 시장이 환경변화에 민감한 영향을 받는다면 그 시장은 그다지 매력적인 시장이 되지 못함.

(1) 인구통계적 환경

(2) 경제적 환경

(3) 사회적 환경

(4) 기술적 환경

(5) 법률적 환경