

마케팅 전략

VITAL
CONSULTING

목차

I. 마케팅의 기본 컨셉	2
II. STP 전략	21
III. 상품 전략	42
IV. 산업재 마케팅	75
V. 서비스 마케팅	95
VI. 고객 만족 경영	99
VII. e-비즈니스와 인터넷 마케팅	118
VIII. 영업 전략	129
부록 1. 마케팅력 진단 모델	148
2. 필립 코틀러의 마케팅 리더십	155

◆ 마케팅의 정의

- 마케팅이란 개인이나 조직의 목적을 만족시키기 위하여 아이디어, 상품, 그리고 서비스의 개념, 가격, 판촉 및 유통을 계획하고 수행하는 프로세스다.

Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.

- American Marketing Association -

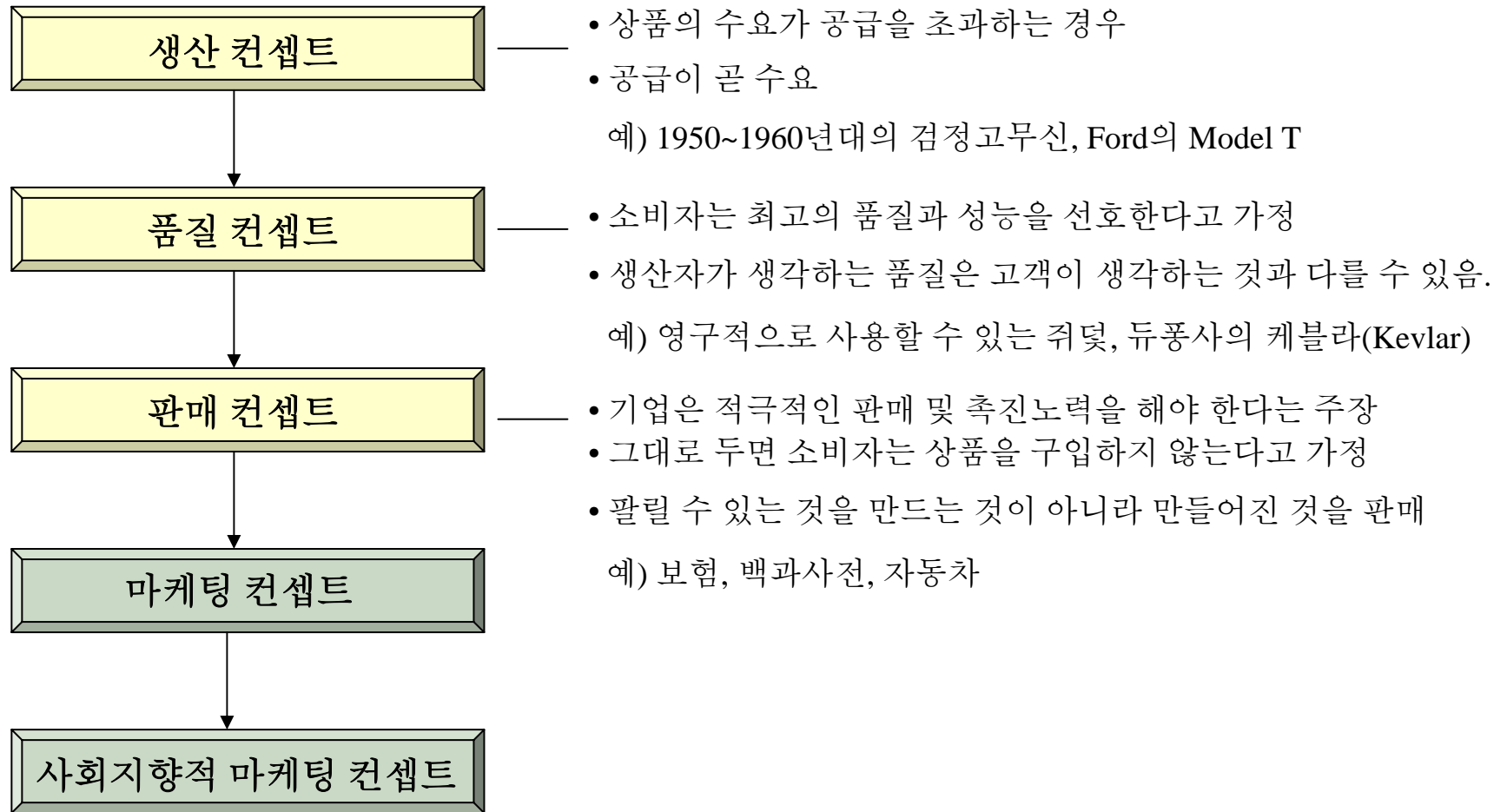
◆ Market + ing(動)

- 고객의 Needs, Wants를 찾아 그 욕구를 충족시킬 수 있는 제품을 기획, 판매

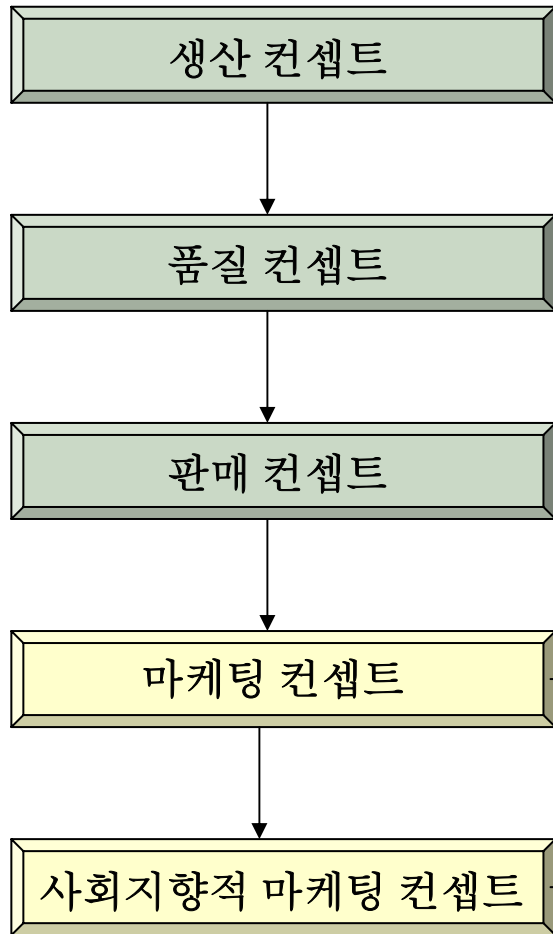
◆ 마케팅 컨셉트의 발달과정



◆ 마케팅 컨셉트의 발달과정(I)



◆ 마케팅 컨셉트의 발달과정(II)



시장중심적 개념

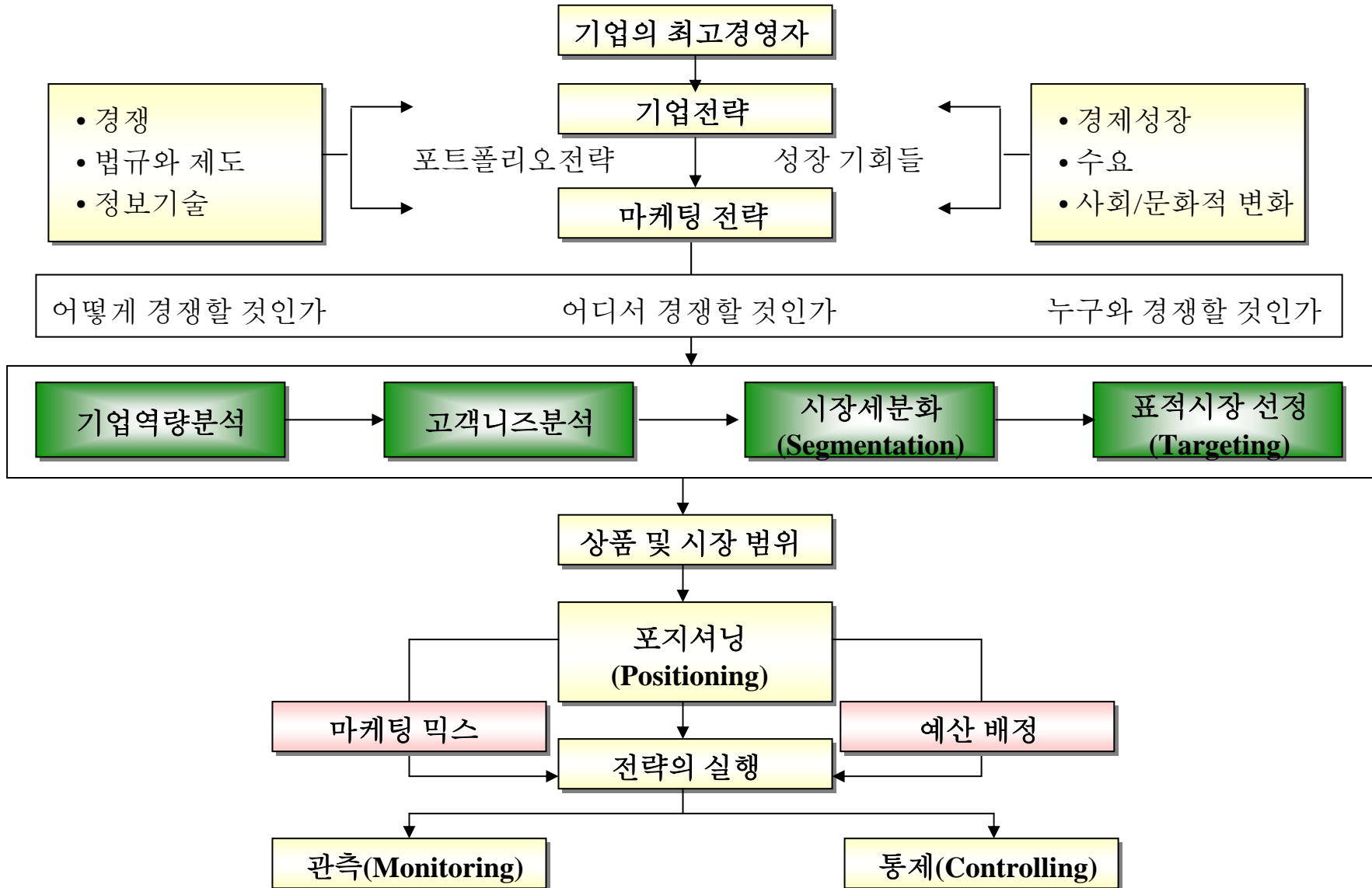
- 어느 기업도 전체시장의 모든 고객을 만족시키는 것은 불가능
- 시장세분화, 표적시장 선정 및 포지셔닝이 필요함
(Segmentation, Targeting, Positioning → STP)

고객중심적 개념

- 상품이 아니라 고객을 사랑하여야 함
- 고객의 취향에 상품을 맞추어야 함
- 고객만족을 넘어 고객을 기쁘게 해야 함
- 만족한 고객보다 불만족한 고객이 더 중요함

- 환경오염, 자원고갈, 인구증가와 같은 공업화의 폐해 증가
- 사회 전체의 장기적인 복지를 고려한 경영활동이 필요
- 그린(Green)마케팅

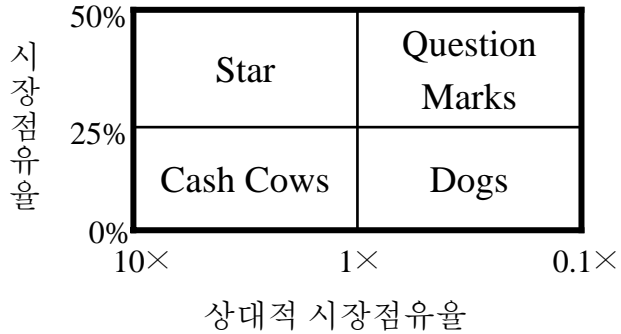
◆ 마케팅의 전반적인 프로세스



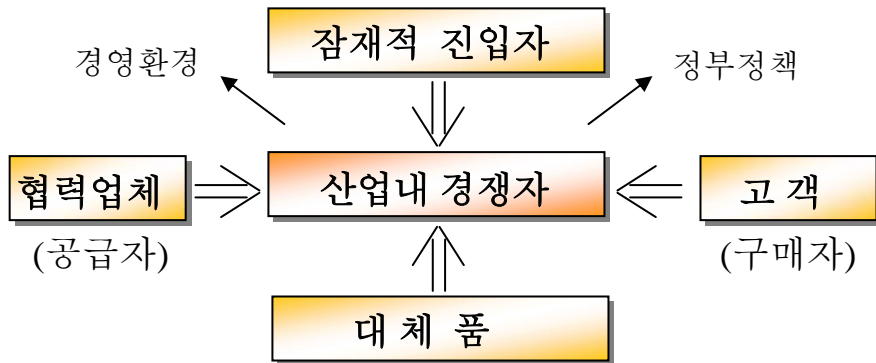
◆ 기업 내부역량 및 외부역량 분석

기업 외부역량 분석

- 상품 포트폴리오 분석(BCG 매트릭스)

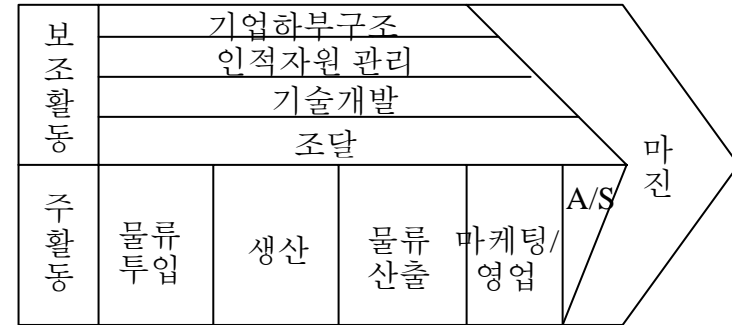


- 경쟁 5요인 분석(Five Forces 모델)



기업 내부역량 분석

- 기업가치사슬 분석



- SWOT 분석

		강점(S)	약점(W)
		현재 사업의 강점요소	현재 사업의 약점요소
위협	현재 사업의 위협요소	강점 활용 위협 대처(ST)	약점 보완, 위험 회피 (WT)
기회	현재 사업의 기회요소	강점 활용 기회포착(SO)	약점 보완, 기회포착 (WO)

주) Strength, Weakness, Opportunity, Threat

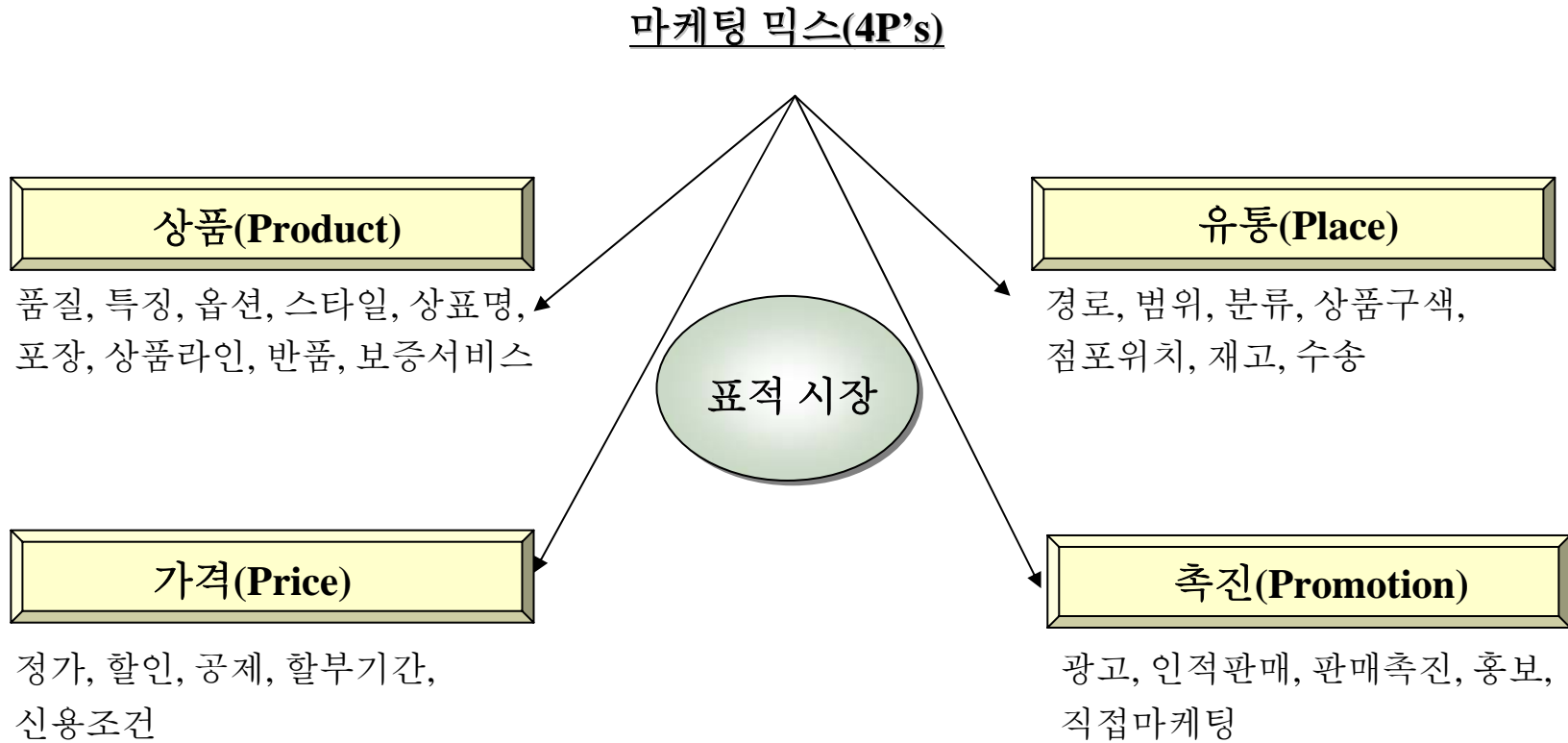
◆ 니즈와 원즈 및 수요

니즈 (Needs)	<ul style="list-style-type: none"> 어떤 기본적인 만족이 결핍됨을 느끼는 상태 의식주, 안전, 소속감, 존경 등에 대한 욕구
원즈 (Wants)	<ul style="list-style-type: none"> 기본적 니즈를 충족시킬 수 있는 구체적인 것에 대한 바람 식(食): 버거킹의 와퍼, 의(依): 빈폴 셔츠, 안전: 세콤 (충족 방식은 각기 다름)
수요 (Demand)	<ul style="list-style-type: none"> 상품을 구입할 능력과 의지에 약해서 뒷받침되는 특정 상품에 대한 원즈 원즈가 구매력이 뒷받침될 때 수요가 됨



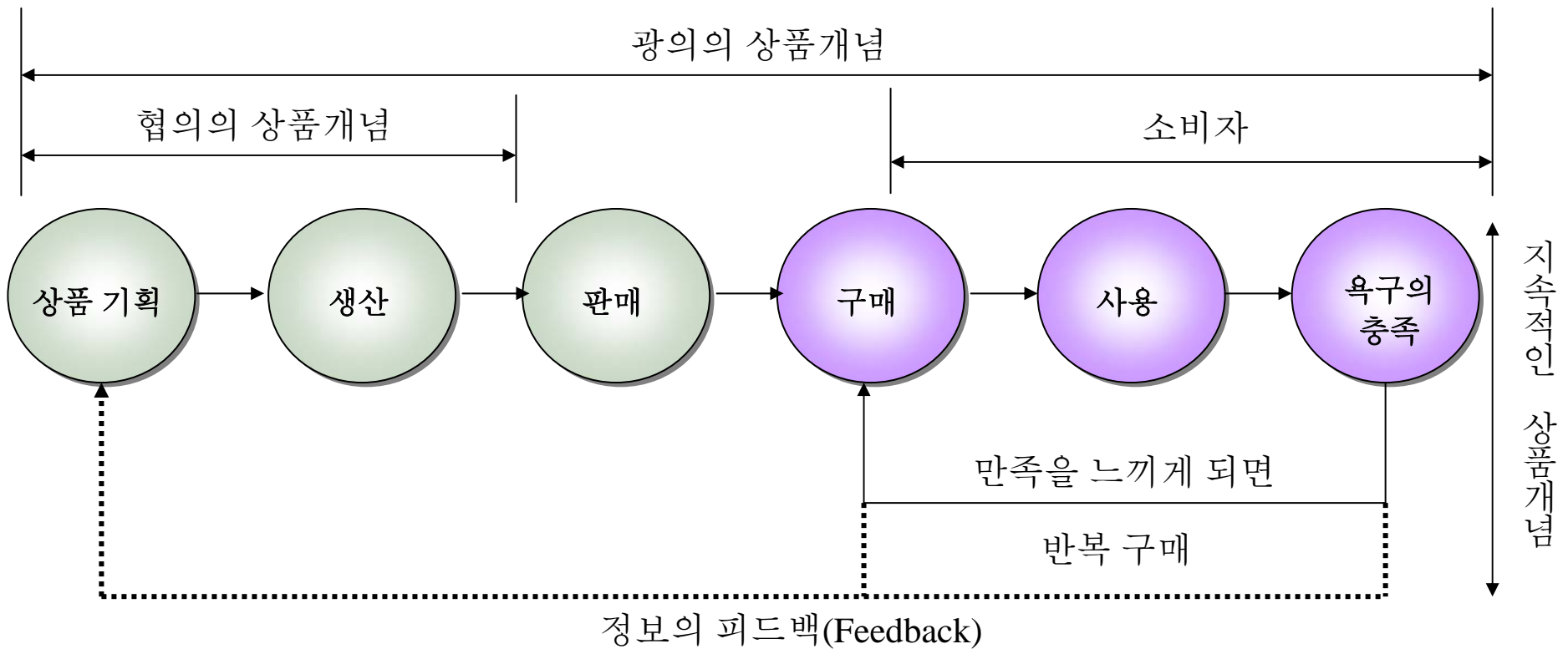
- 마케팅담당자는 니즈를 만드는 것이 아니라 이미 존재하고 있는 니즈를 찾아 소비자가 이를 인식하도록 유도하는 역할을 함.

◆ 마케팅 믹스(4P's)



◆ 마케팅 믹스 - 상품(Product)

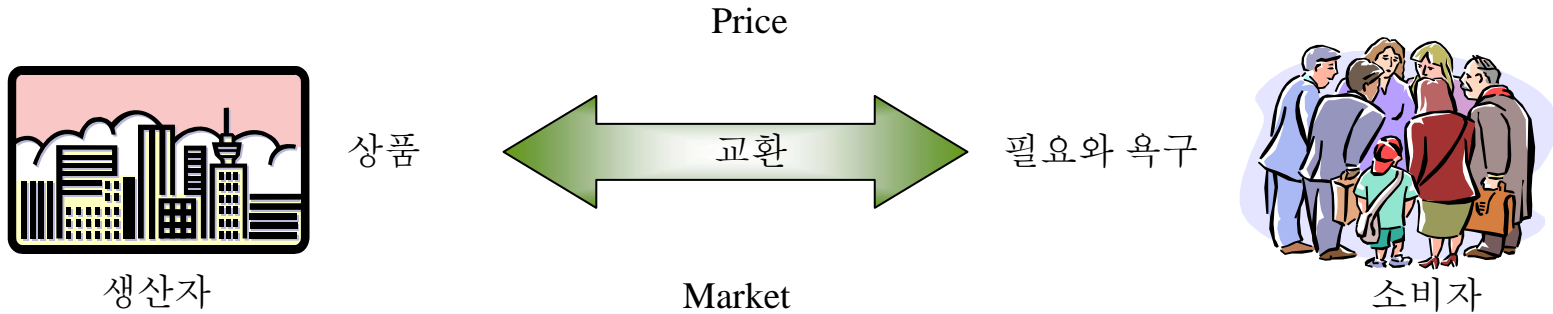
과거의 상품개념	• 공학이나 수학 등 이론분야에 기반을 둔 상품기획과 생산과정 중심의 개념
현재의 상품개념	• 소비자 만족이 중시됨에 따라 상품기획에서부터 소비자의 구매, 사용 및 욕구충족에 이르기까지 모든 과정을 포함하는 포괄적인 상품개념



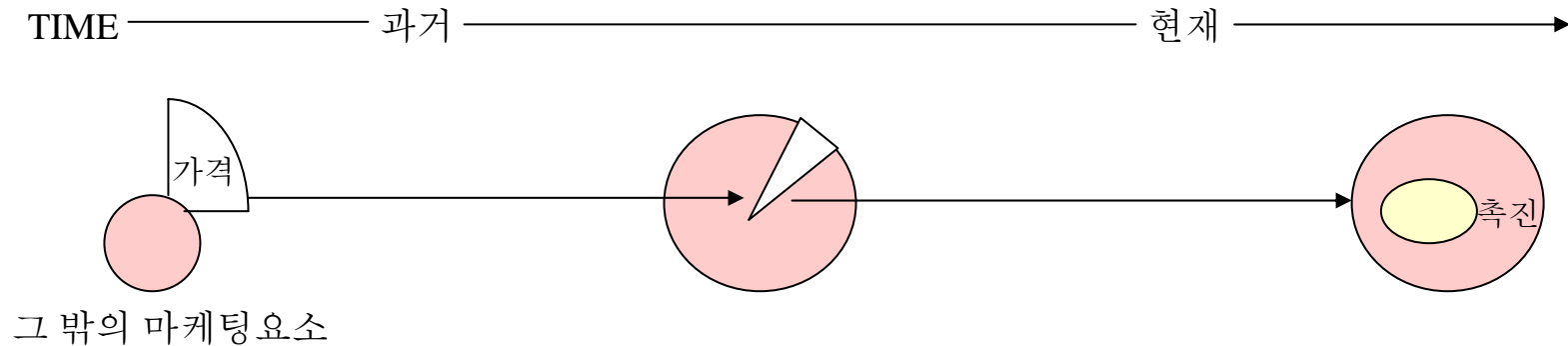
◆ 마케팅 믹스 - 가격(Price)

- 가격은 기업의 마케팅 노력으로 생산된 상품과 소비자의 필요한 욕구를 매치시켜 교환을 실현시키는 매개체 역할
- 가격의 역할저하현상 : 최근에는 단순한 촉진의 도구로 전락

매개체 역할



단순한 촉진도구 역할



◆ 가격정책

개별가격정책에 따른 기대효과

고가정책 (High Price)

- 이미지 제고
- 이익률 제고
- 차별화 마케팅능력
- 풀 마케팅(Pull Marketing)
- 거래업자를 제한하여 선정

中價정책 (Moderate Price)

- 대중시장을 표적으로 함
- 시장점유율 확대
- 거래업자로부터의 신뢰

할인가정책 (Discount Price)

- 시장점유율 확대
- 거래업자의 확대
- 경쟁기업의 거래처 취득
- 경쟁기업의 경영 악화 조장

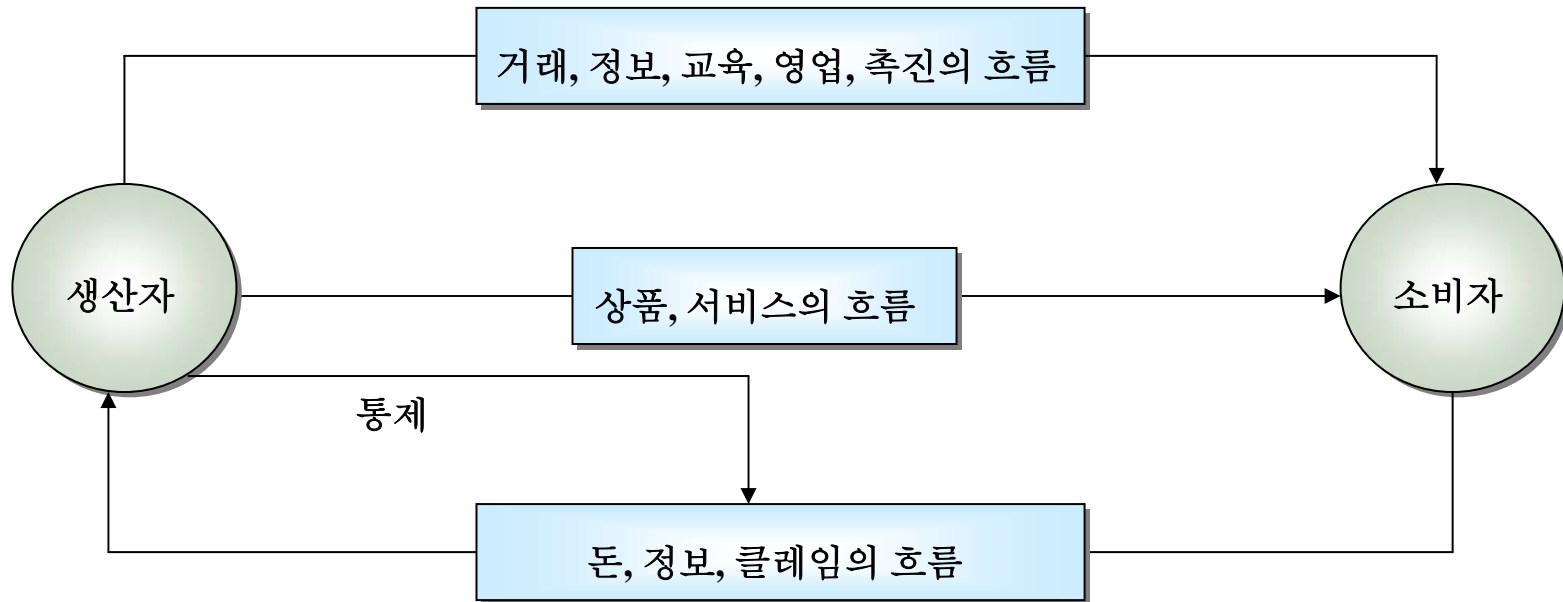
최근의 가격정책 추세

- 기업은 가격 그 자체의 결정보다 그 가격으로 어떻게 유통경로를 통제할 것인가에 더 신경을 씀.
- 유통업자의 입장에서는 마진에 대폭적인 변화가 초래되기 때문에 큰 관심을 표시하지 않을 수 없음.
- 최근 소매기업의 힘이 매우 커지고 있어 생산자의 일방적인 가격정책은 급속하게 쇠퇴하고 있음.

◆ 마케팅 믹스 - 경로(Channel, Place)

경로의 정의

- 상품이 생산되어 소비되는 과정에 관련된 생산자, 도매상, 소매상 및 소비자까지 포함한 조직이나 이들의 활동



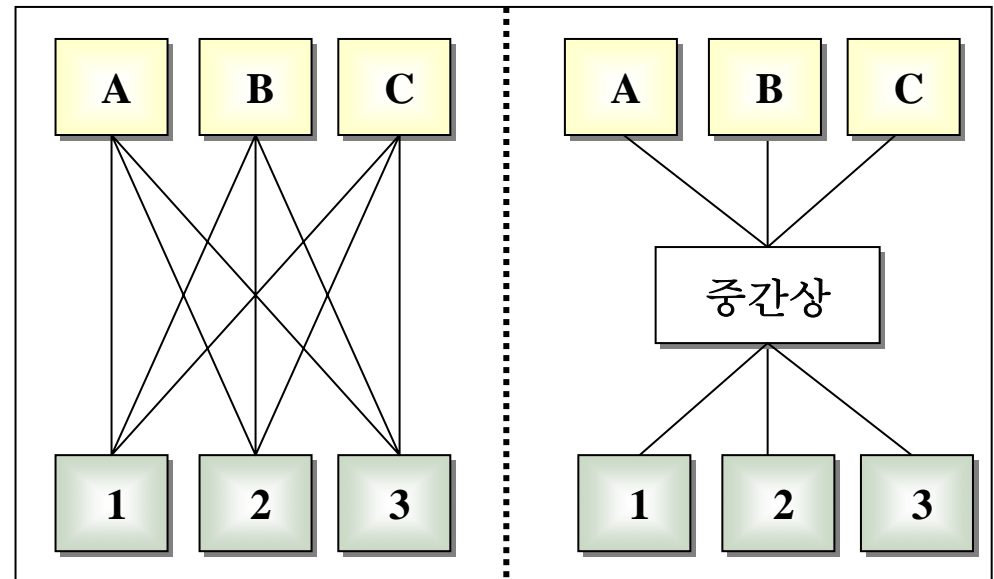
◆ 유통의 기능 및 중간상의 역할

유통의 기능

- 1 거래의 촉진과 효율성 향상
- 2 거래의 표준화
- 3 규모의 경제(Economies of Scale) 실현과 다양한 선택 기회제공
- 4 생산자와 소비자의 관계 강화
- 5 대 고객서비스 제공
- 6 간접금융기능으로 생산자 위험 분담

중간상의 역할

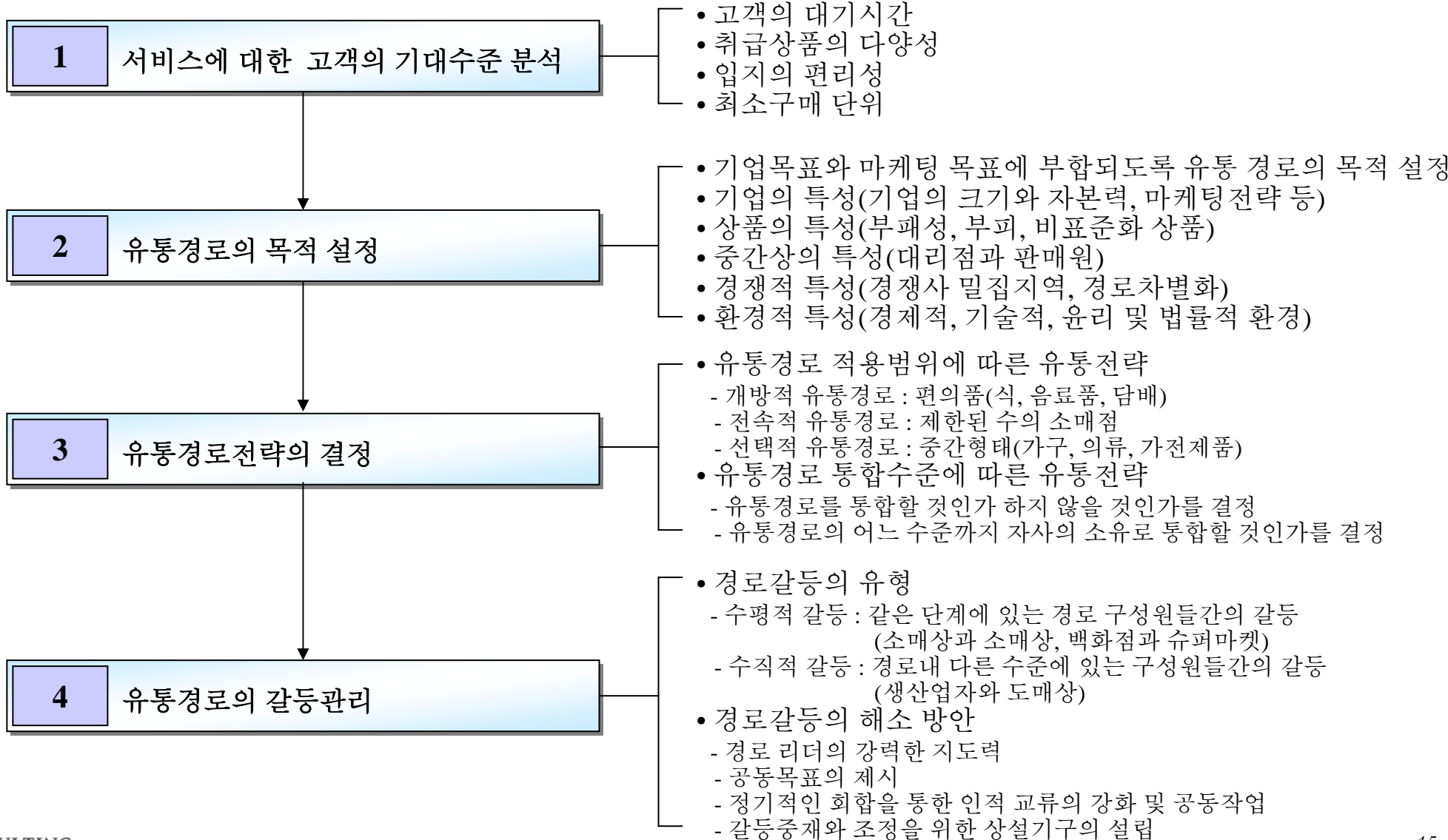
- 1 거래 횟수 및 비용 감소
- 2 분배의 효율성 향상(총 거래수 최소화)



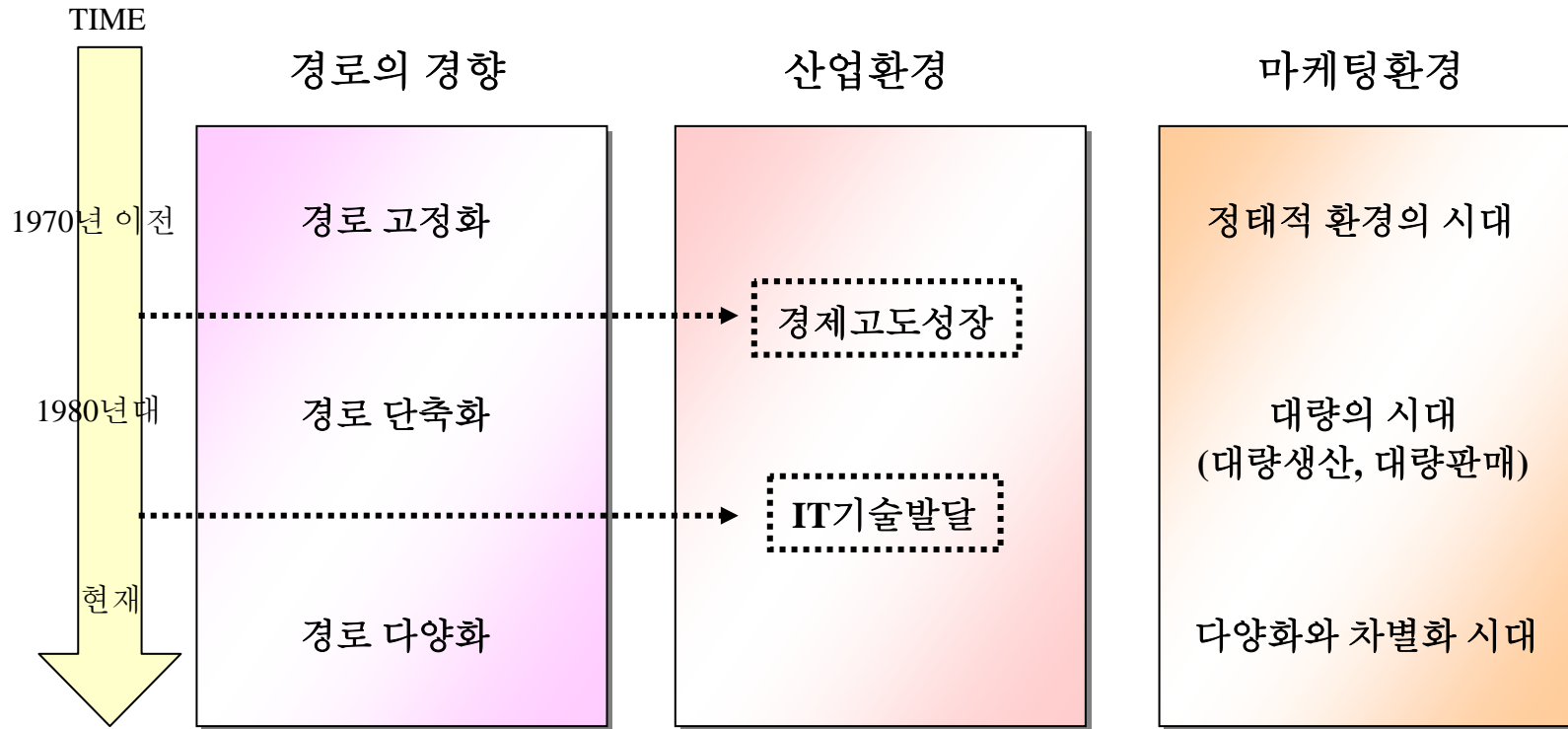
중간상이 없는 경우
(9번의 접촉)

중간상이 있는 경우
(6번의 접촉)

◆ 유통경로의 설계과정



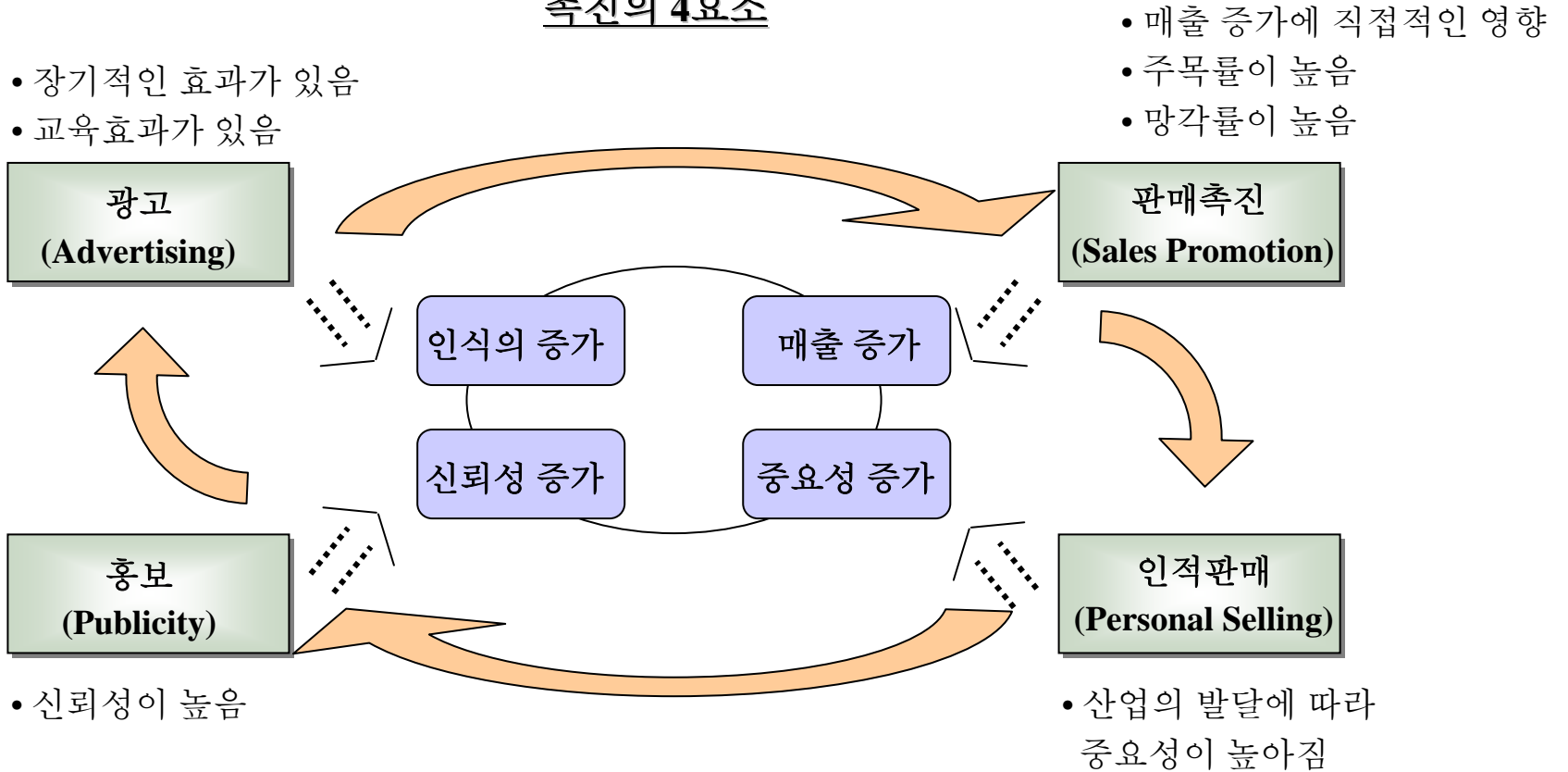
◆ 유통경로의 발달과정



◆ 마케팅 믹스 - 촉진(Promotion)

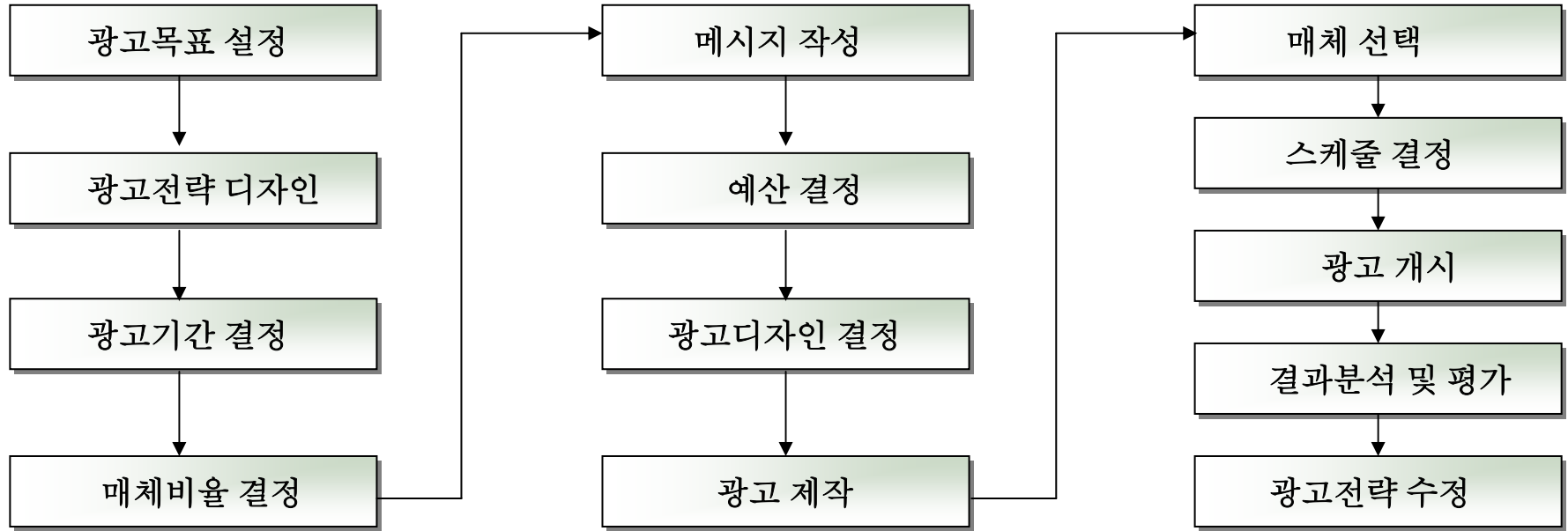
촉진의 정의	<ul style="list-style-type: none"> • 판매활동을 보다 원활하게 하는 동시에 매출액을 증가시키기 위해 실시되는 모든 마케팅 활동
--------	---

촉진의 4요소

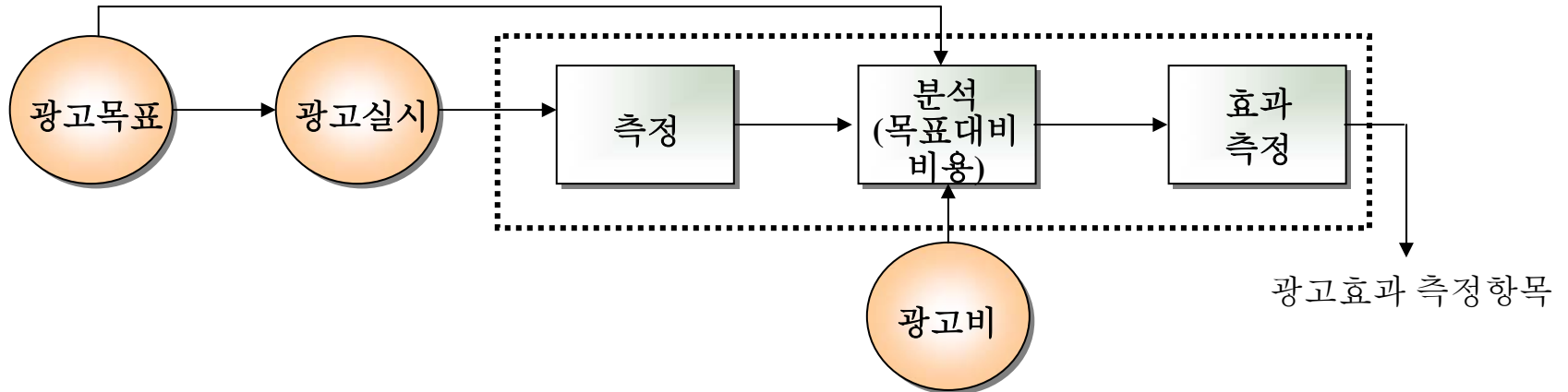


◆ 광고전략의 실행과정과 효과측정

광고전략의 입안과 실행과정



광고효과의 측정과정



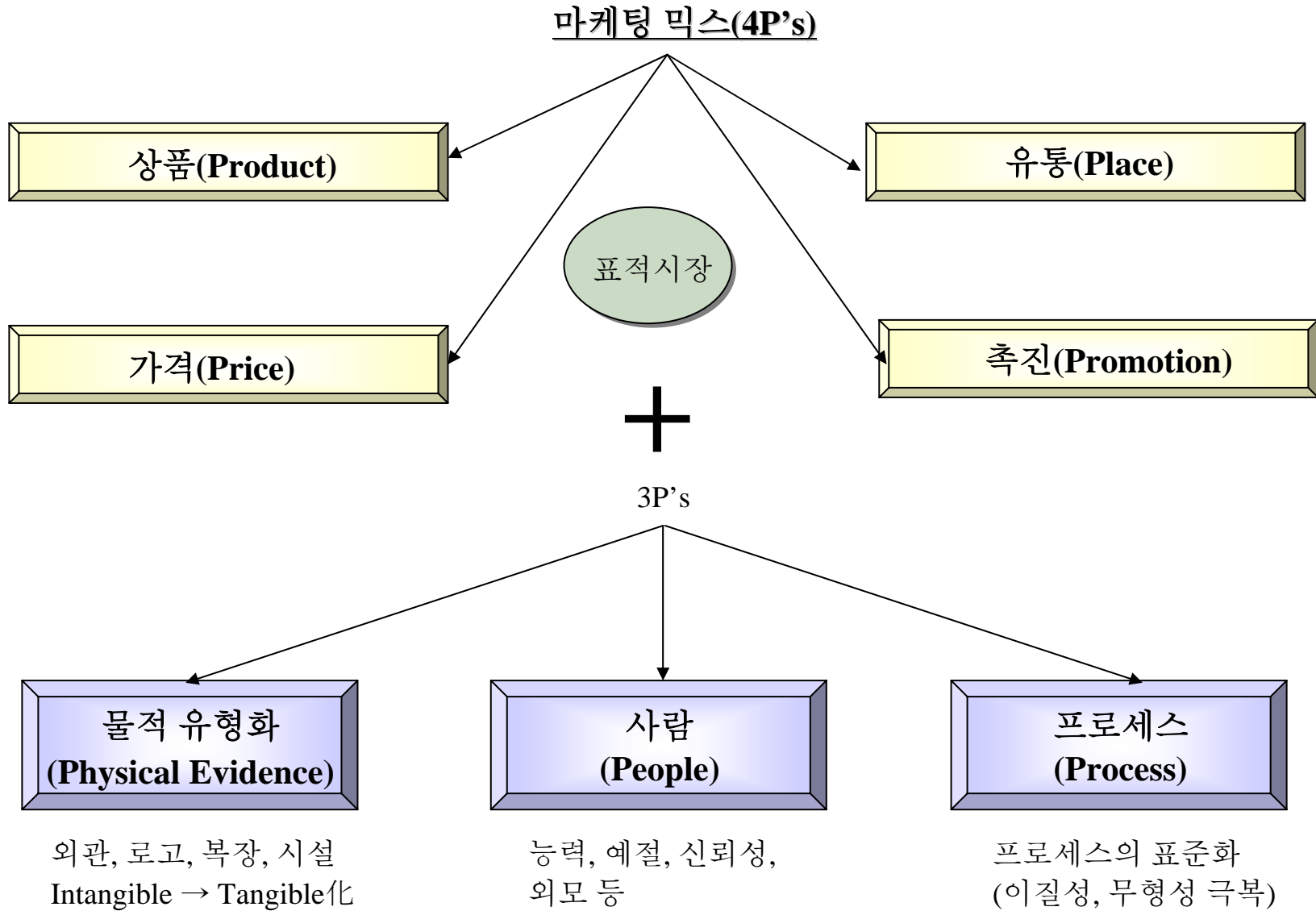
◆ 인적판매(Personal Selling)의 개념

- 판매원(Sales Person)이 목표고객과 직접 접촉하여 자사의 상품이나 서비스를 구매하도록 설득하는 커뮤니케이션 활동
- 판매원을 매개로 하는 촉진수단
- 촉진의 속도가 매우 느림
- 일반대중 다수를 대상으로 하는 상품에는 부적합
- 고객 1인당 촉진비용이 높음
- 상품을 인지하고 있는 고객을 대상으로 하는 판매활동이 가장 효과적

◆ 인적판매의 장, 단점

장점	단점
<ul style="list-style-type: none"> • 소비자에게 많은 정보를 즉각적으로 제공 • 구매자와 판매자 간에 쌍방향 커뮤니케이션 → 소비자 욕구에 즉각 대응 • 대중매체를 이용하는 광고에 비해 효율적으로 자원을 집중시킬 수 있음 • 소비자들의 구매행위가 바로 이루어질 수 있도록 유도할 수 있음 • 즉각적이고 명백한 피드백(Feedback)이 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 한정된 수의 소비자에게만 접근가능 → 광범위한 소비자 인식을 발생시키기가 어려움 • 1대 1 접촉으로 인하여 고객 1인당 소요비용이 매우 높음 • 판매원의 출장비, 임금, 커미션, 보너스 등으로 인해 많은 비용 발생 • 판매원의 진실성 결여, 강력한 구매압력, 즉각적인 구매의사결정 강요 등으로 인하여 최종소비자들에게 매우 부정적인 이미지를 남길 수 있음

◆ 확장된 마케팅 믹스 - 4P's+3P's



II. STP(Segmentation, Targeting, Positioning)전략

◆ 시장세분화(Segmentation)의 정의

- 시장을 소비자의 니즈와 그들이 상품을 구입함으로써 얻고자 하는 편익 그리고 인구통계적 요인 등을 기초로 시장을 분류하는 것

◆ 시장세분화의 목적

<p style="text-align: center;">정확한 시장상황 파악</p> <ul style="list-style-type: none"> • 소비자 욕구, 구매동기 등으로 정확한 시장 상황 파악 • 변화하는 시장수요에 적극적인 대응 <p style="text-align: center;">1</p>	<p style="text-align: center;">기업의 경쟁좌표 설정</p> <ul style="list-style-type: none"> • 기업의 강점과 약점 확인 • 기업의 경쟁좌표 설정 <p style="text-align: center;">2</p>
<p style="text-align: center;">마케팅자원의 효과적 배분</p> <ul style="list-style-type: none"> • 기업의 마케팅활동에 대한 소비자의 반응 분석 • 소비자의 반응분석에 따른 효과적인 마케팅 자원 배분 <p style="text-align: center;">4</p>	<p style="text-align: center;">정확한 표적시장 설정</p> <ul style="list-style-type: none"> • 세분시장의 매력도분석에 따른 정확한 목표시장 설정 • 마케팅활동의 방향설정 및 집중 <p style="text-align: center;">3</p>

◆ 시장세분화 변수 및 기준

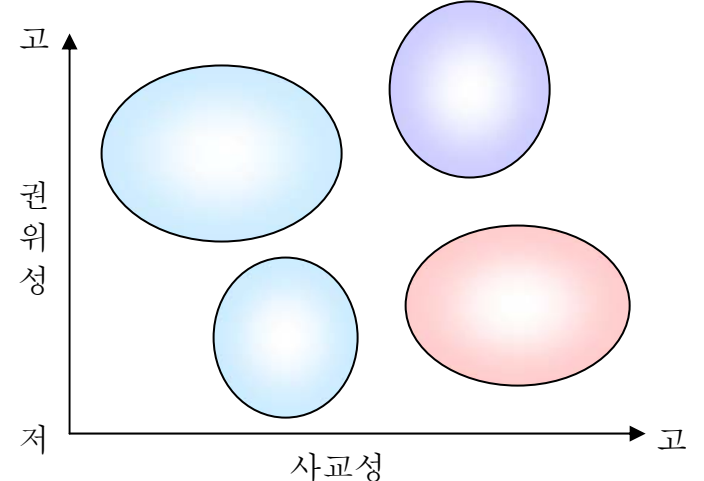
- 소비자 개개인이 어떤 특성을 가지고 있는가를 분석하여 시장을 세분화
- 5가지 종류 중에 어느 한 가지만을 이용하여 수행한 시장세분화는 그 정보에 한계가 있음
- 기업의 경영전략에 맞추어 여러 종류의 변수를 다차원적으로 활용하여 세분화하여야 함

(1) 인구통계 변수	• 소비자의 나이, 성, 가족크기, 소득수준, 직업, 교육, 가정생활 주기, 종교, 인종, 국적, 인구 등
(2) 지리적 변수	• 지역, 도시규모, 인구밀도, 기후 등
(3) 생활유형 (Lifestyle)변수	• 특정 개인이나 집단의 활동, 관심거리, 의견 등 분석
(4) 개성변수	• 개인의 사교성, 자율성, 보수성, 권위성, 리더십 등
(5) 가치변수	• 고객의 평생가치(Life Time Value), 직·간접 수익 동향, 획득비용, 서비스제공 비용, 편익 등

1. 지리적 변수, 인구통계적 변수(소득)에 의한 1차 세분화(A, B, C.....)



2. 개성변수에 의한 2차 세분화



◆ 세분시장의 요건

1 세분시장은 정보의 측정 및 획득이 용이해야 함

2 세분시장은 수익성이 보장되어야 함

3 세분시장은 접근 용이성과 전달성이 높아야 함

4 세분시장은 명확한 구분성과 차별된 반응성이 높아야 함

5 세분시장은 일관성과 지속성이 있어야 함

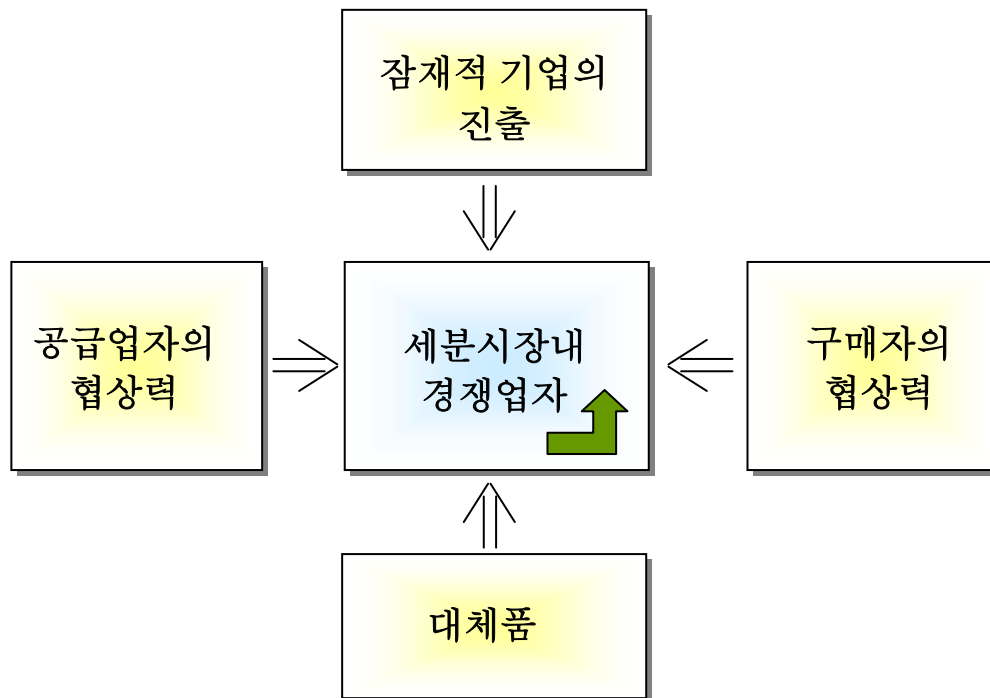
◆ 표적시장(Targeting) 선정의 정의와 고려사항

표적시장 선정의 정의	• 각각의 세분시장의 매력정도를 분석하여, 기업의 한정된 자원을 가장 효과적으로 활용할 수 있는 세분시장을 선택하는 것. 표적시장에 집중
-------------	--

고려사항	1	이익을 창출할 수 있을 정도의 충분한 현재와 미래의 시장규모
	2	미래의 수요를 고려한 잠재적 경쟁 정도
	3	기업 목표와 표적시장의 일치 여부
	4	기업의 능력과 자원

◆ 세분시장의 구조적 매력성을 결정하는 5가지 요인(시장의 매력도 분석)

Michael E.Porter의 5요인 분석
(Five Forces Analysis)



1. 잠재적 기업의 진출
 - 진입장벽이 높고 탈출장벽이 낮을수록 매력적임
2. 구매자의 협상력
 - 구매자의 협상력이 약할수록 세분시장은 매력적임
3. 세분시장 내 경쟁업자
 - 경쟁업체가 적고 시장이 팽창할수록 매력적임
4. 대체품
 - 대체품의 위협이 작을수록 매력적임
5. 공급업자의 협상력
 - 공급업체의 협상력이 약할수록 세분시장은 매력적임

◆ 세분시장의 경쟁강도 분석요인(Radar Chart化)

(1) 세분시장 내에 규모나 경쟁력이 비슷한 업체들이 많은 경우



(2) 산업 전체나 세분시장의 성장이 둔한 경우



(3) 산업의 세분시장이 높은 고정비를 필요로 할 경우



(4) 시장내 상표간의 차별성이 적어 소비자의 상표전환 비용이 작을 경우



(5) 생산능력 확장이 큰 단위로만 가능할 경우



(6) 전략과 같은 유동적 요인에 따른 효과가 큰 경우



(7) 세분시장의 이탈장벽이 높은 경우



← 아니오

경쟁약화

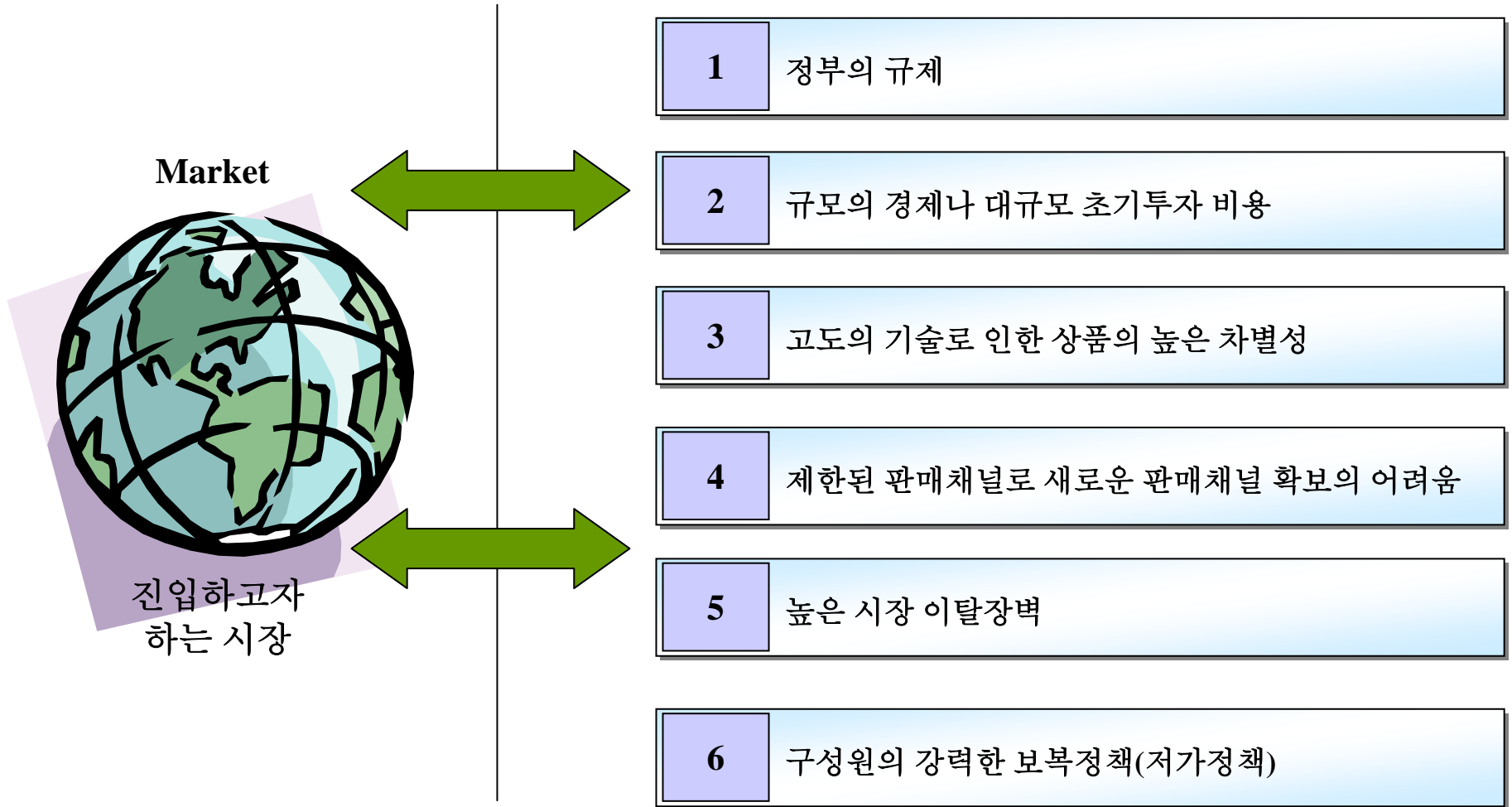
← 아니오

예 →

경쟁심화

예 →

◆ 시장진입의 위협요소



◆ 포지셔닝(Positioning)의 정의

인간의 마음 속에 뛰어드는 길

“포지셔닝은 상품에서 시작한다. 물론 상품, 서비스, 기업, 심지어 사람에게서도 시작할 수 있다. 그러나 포지셔닝은 어떤 상품 자체에 대하여 무엇을 행하는 것이 아니라 잠재고객의 마음 속에 자신의 이미지와 상품을 위치(인식)시키는 것이다.”

- 알 라이스와 잭 트라우트(Al Ries and Jack Trout, 1972) -

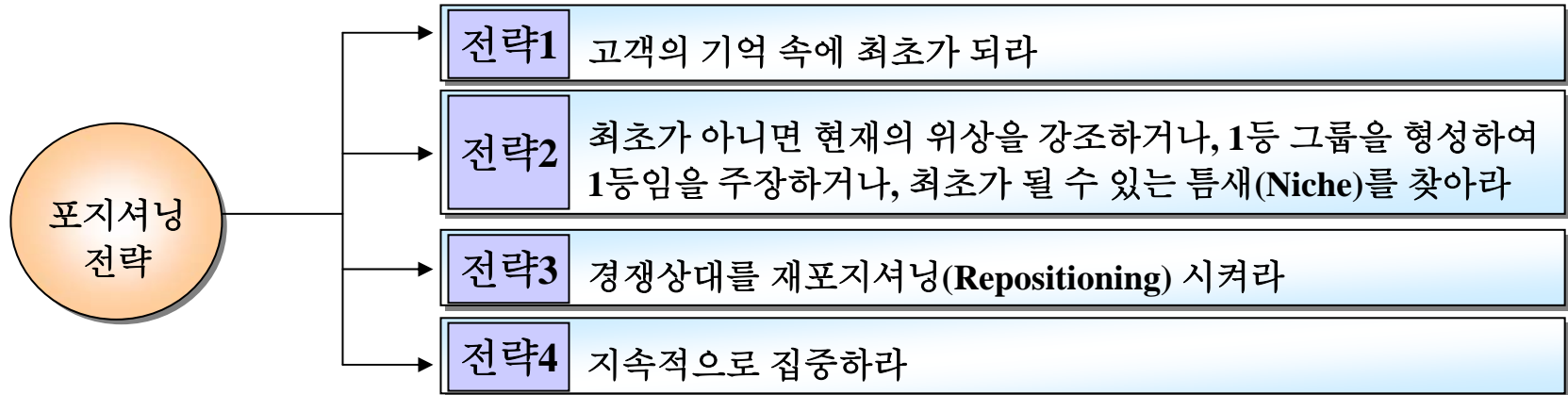
정의 1 기업의 이미지나 상품을 고객의 마음속에 인식시키는 것

정의 2 상품이나 서비스 등 기업의 모든 고객 대상 활동에서 가능함

정의 3 마케팅은 상품이 아니라 인식(Perception)의 싸움임

- 표적시장에서 자사의 이미지나 상품을 고객들의 마음 속에 각인시키기 위한 제반 마케팅 활동

◆ 대표적인 포지셔닝 전략



◆ 대표적인 포지셔닝 전략 1

전략 1	고객의 기억 속에 최초가 되라
------	------------------

- 사람들은 최초로 인식된 것이 가장 좋다고 생각
- 시장이 아니라 고객의 기억 속에 최초가 되라
- 더 좋은 것보다는 맨 처음이 낫다
- 더 좋은 것이 되기보다는 다른 것이 되려고 노력하라

◆ 대표적인 포지셔닝 전략 2

전략 2

최초가 아니면 현재의 위상을 강조하거나, 1등 그룹을 형성하여 1등임을 주장하거나, 최초가 될 수 있는 틈새(Niche)를 찾아라.

- 현재의 포지션(위상)을 더 강하게 강조하며, 또한 높여라
예) - Avis의 “우리는 업계 2위입니다.”
- 데이콤의 “같이 뛰어야 경쟁력이 높아집니다.”
- 1등이 아니면 1등 그룹을 형성하라
예) - Big Eight, Big 3, Top 10, Big 10, 가전 3사, 6대 생보사
- 미국의 Top 10 University(Ivy League의 대학)
- 최초가 될 수 있는 조그만 틈새를 찾아라
예) - 성(性) : Marlboro 담배, 여성전용 당구장, 여성전용 고시원, 여성만의 껌, 016 드라마
- 유통 : 약국에서 파는 비누와 치약
- 나이 : 고시 최연소 합격자와 최고령 합격자
- 작은 것을 생각하라(Volkswagen : Think Small)
- 시장의 분류기준을 변화시킴 : Uncola(세븐업) VS. Cola, 색상(노란색 Vs 검은색)

◆ 대표적인 포지셔닝 전략 3

전략 3

경쟁상대를 재포지셔닝(Repositioning)시켜라

1

소비자 마음 속의 경쟁사 상품을 재포지셔닝함으로써 자신의 포지션을 구축하라

2

자사상품이 아닌 경쟁상품에 대한 소비자의 생각을 바꾸어라

예) 타이레놀(부작용 無)과 아스피린, 도자기의 레녹스와 로얄 달튼(영국産), 보드카의 스타리쯔 나야(미국産), 포테이토 칩의 버든社 와이자(순수한 감자, 식용유)와 P&G의 프링글스

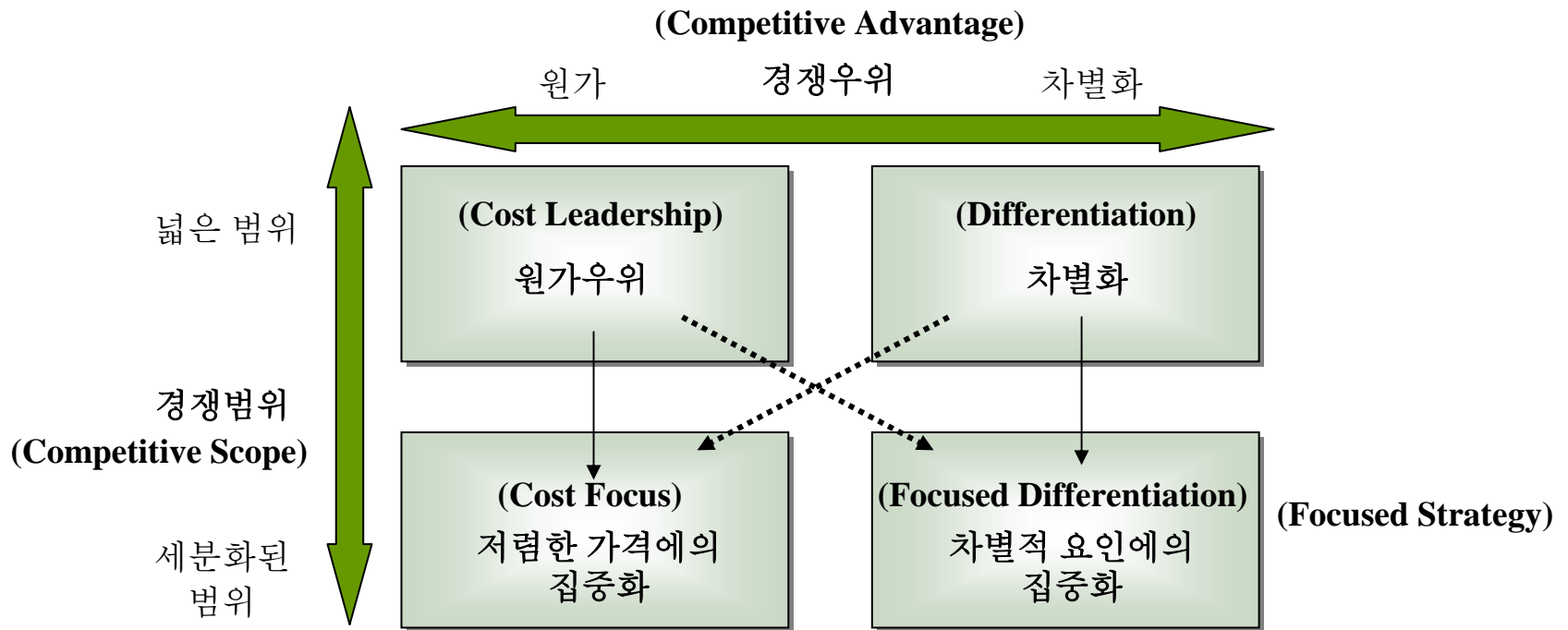
3

재포지셔닝과 비교광고

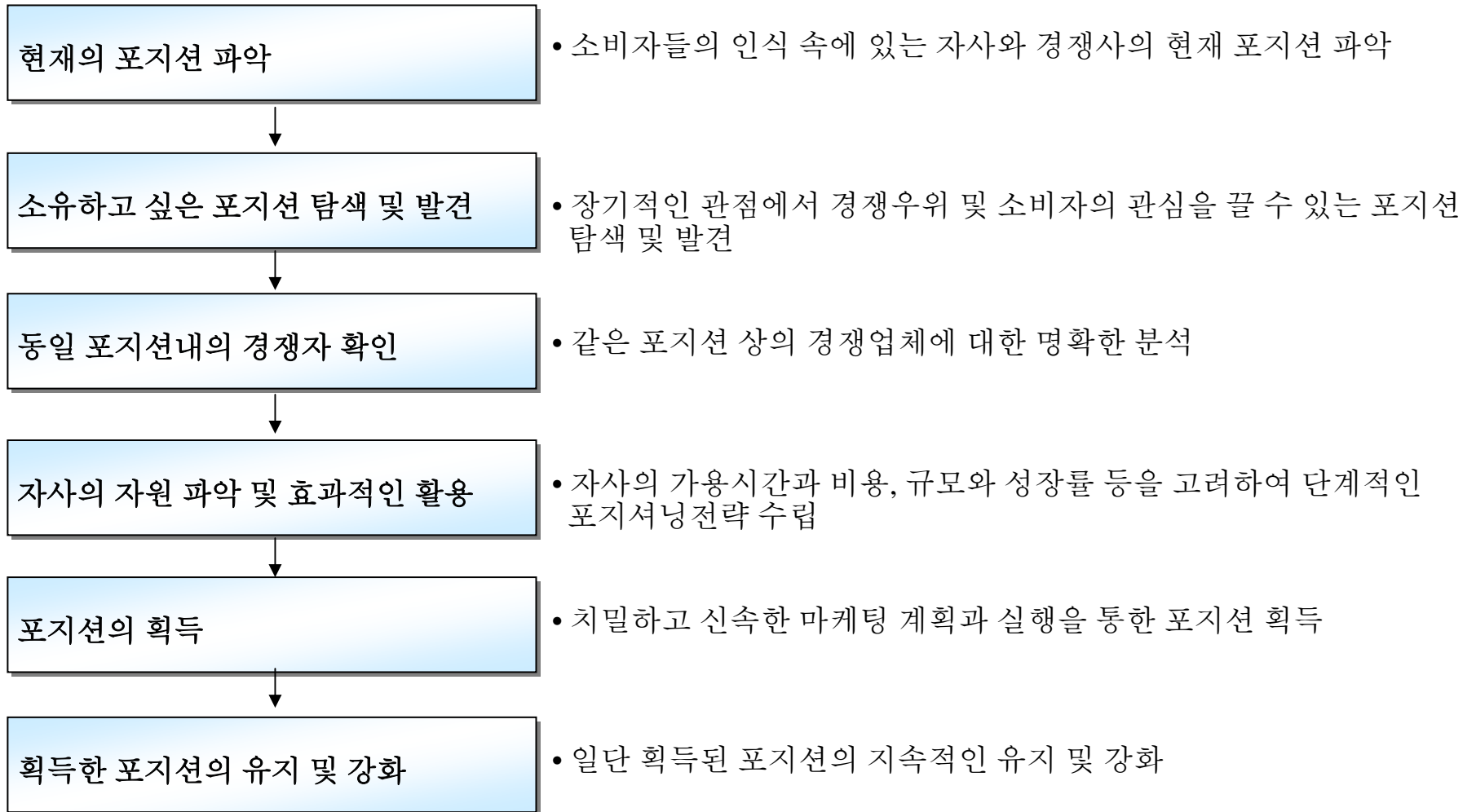
- 비교광고는 소비자의 상품선택시 명확한 근거제시로 중요한 기준 제공
예) 펍시 챌린지 → 근거가 명확한 자료를 가지고 구체적인 속성을 비교하여 경쟁사 브랜드를 재포지션한 것이 아니라 경쟁사 브랜드와 비교하여 자사의 브랜드 위치를 측정하는 데에 그침으로써 실패
파스테르우유의 1988년 고온살균 우유 광고
카페인 없는 칠성사이다
아반떼 런번 VS. 파워 노믹스 누비라 II

◆ 대표적인 포지셔닝 전략 4(마이클 포터의 기본적인 경쟁전략)

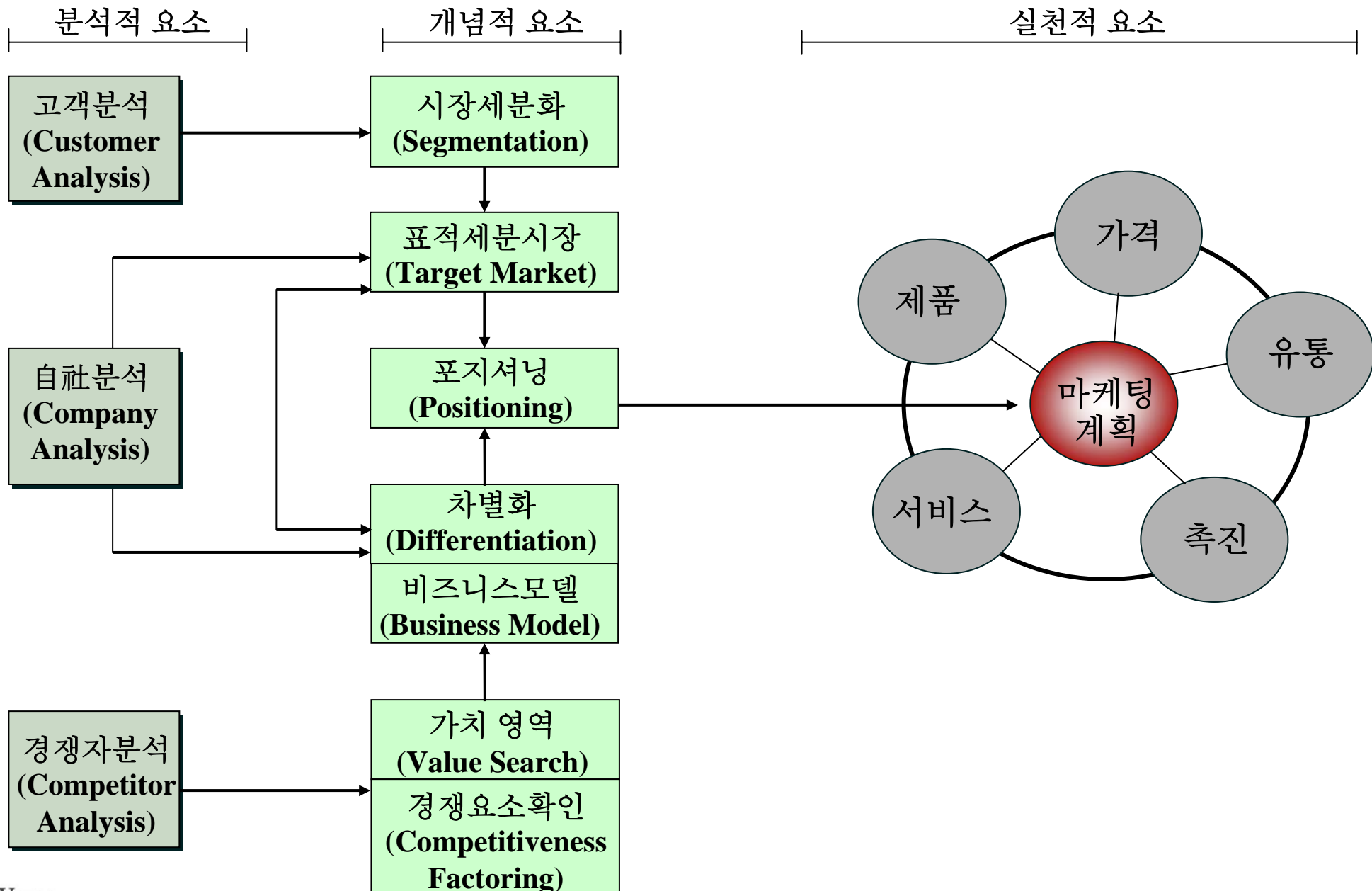
전략 4 | 지속적으로 집중하라



◆ 포지셔닝전략의 수립 및 실행과정



마케팅 전략의 체계



차별적 우위(SCA : Sustainable Competitive Advantage)

- 경쟁자가 쉽게 흉내낼 수 없을 만큼 지속될 수 있는 경쟁우위
- 인식(Perception)이 중요
- 가격면에서의 우위
 - 상대적 가치 : 품질/가격
 - 절대적 가치 : 무엇과도 비교할 수 없는 정신적 가치
- 품질면에서의 우위
 - 기능의 우위 : Hard제품, Soft제품, Service제품
 - 품질우위
 - 중심적요소 : 제품이나 서비스자체의 물리적, 화학적, 시간적 우수성(World Class의 성능, 내구력)
 - 신뢰적요소 : 품질관리가 잘 된 제품
 - 주변적요소 : 좋은 디자인, 효율적인 A/S
- 이미지면에서의 우위

좋은 기업이미지의 내용

내 부	인적자원 이미지	<ul style="list-style-type: none"> • 기업주 이미지가 좋은 회사 • 우수한 인재가 많이 가는 회사 • 노사관계가 원만한 회사
	제품 이미지	<ul style="list-style-type: none"> • 기술 또는 제품이 우수한 회사 • 연구·개발에 노력(투자)하는 회사 • 신뢰할 만한(정직해 보이는) 회사
	성과 이미지	<ul style="list-style-type: none"> • 장래 발전가능성이 높은 회사 • 해외 경쟁력이 있는(수출 잘하는) 회사 • 안정성(재무구조 등)이 높은 회사
외 부	마케팅 이미지	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 서비스를 잘 하는 회사 • 광고 및 PR을 잘 하는 회사 • 마크나 로고가 잘 기억나는 회사
	사회공헌 이미지	<ul style="list-style-type: none"> • 공익사업(이익환원)에 힘쓰는 회사 • 환경보호에 노력하는 회사 • 국가발전에 이바지하는 회사
	종합 이미지	<ul style="list-style-type: none"> • 기업컬러(문화)가 뚜렷한 회사 • 친근감(호감)을 주는 회사 • 취직을 권할 만한 회사

	좋은 제품	좋은 서비스
중심적 요소	<ul style="list-style-type: none"> - 성능 - 내구력 	<ul style="list-style-type: none"> - 유형성 - 응답 신속성 - 유능성(Competence)
신뢰적 요소	<ul style="list-style-type: none"> - 신뢰성 - 결함의 범위내지 빈도 	<ul style="list-style-type: none"> - 신뢰성 - 신용성, 솔직성
주변적 요소	<ul style="list-style-type: none"> - 고객입장의 디자인 (High-tech과 High-touch의 조화) - 서비스 능력 - 마무리 능력(Fit and Finish) 	<ul style="list-style-type: none"> - 의사소통 명확성 - 정중함

- 제품차별화

- 특성
- 성능
- 적합성(일치성)
- 내구성
- 신뢰성
- 수선가능성
- 스타일
- 디자인

- 서비스차별화

- 적기배달(공급)
- 설치
- 고객훈련
- 상담서비스
- 수선

• 인적차별화

- 능력
- 예절
- 믿음성
- 신뢰성
- 적응성(Responsiveness)
- 커뮤니케이션

• 이미지차별화

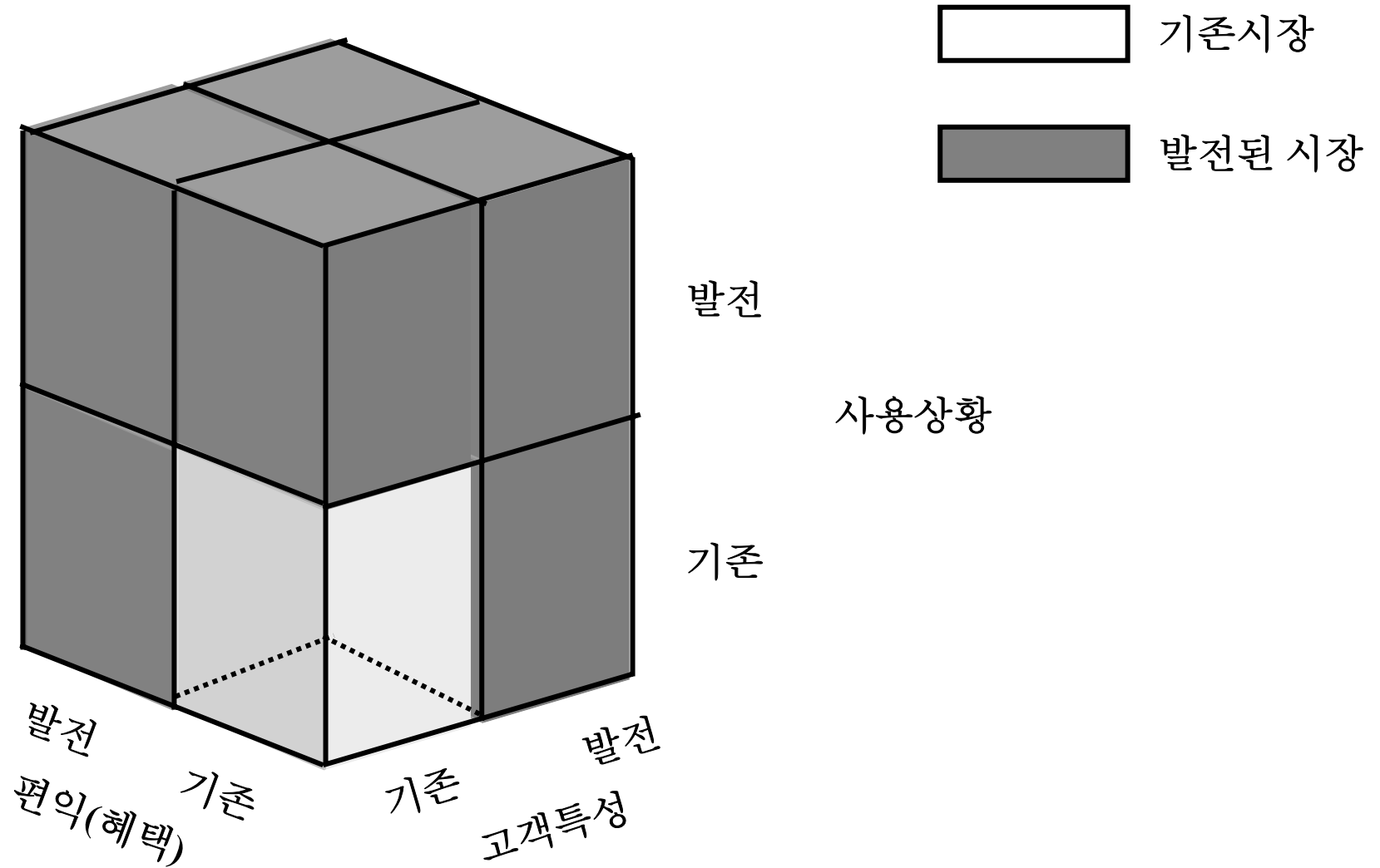
- 상징물
- 문자 및 시청각매체
- 분위기
- 사건(행사)

• 유통차별화

- Coverage
- Expertise
- Performance

시장 Launching의 종류

<div style="text-align: right;">시장</div> <div style="text-align: left;">제품</div>	기존	신규
기존	시장침투 (Market Penetration)	시장개발 (Market Development)
신규	제품개발 (Product Development)	다각화 (Diversification)

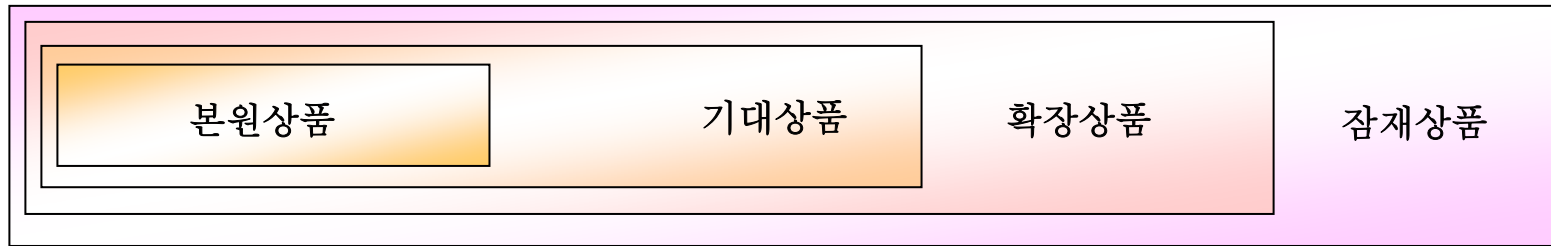


Ⅲ. 상품전략

◆ 확장된 상품의 개념

상품의 정의	• 소비자가 '상품구매'로부터 얻고자 하는 편익과 효용의 대상이 되는 모든 것을 포함하여 상품이라 정의함
--------	--

확장된 상품의 개념



주) Generic Goods(Product)

주) Whole Product(완전제품)

Expected Goods(Product)

Augmented Goods(Product)

Potential Goods(Product)

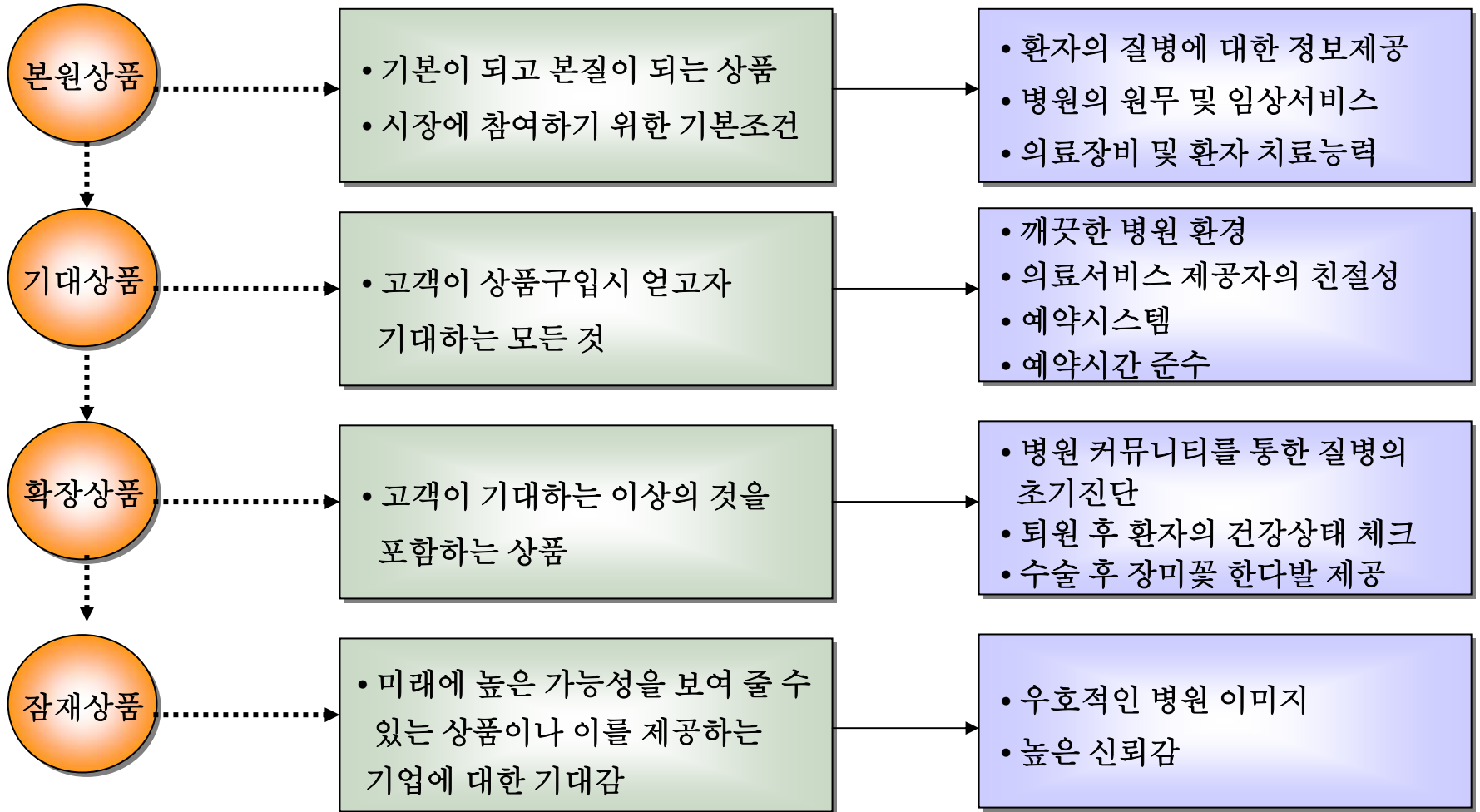
◆ **Provice = Product + Service**

◆ 확장된 상품의 개념

확장된 상품의 종류

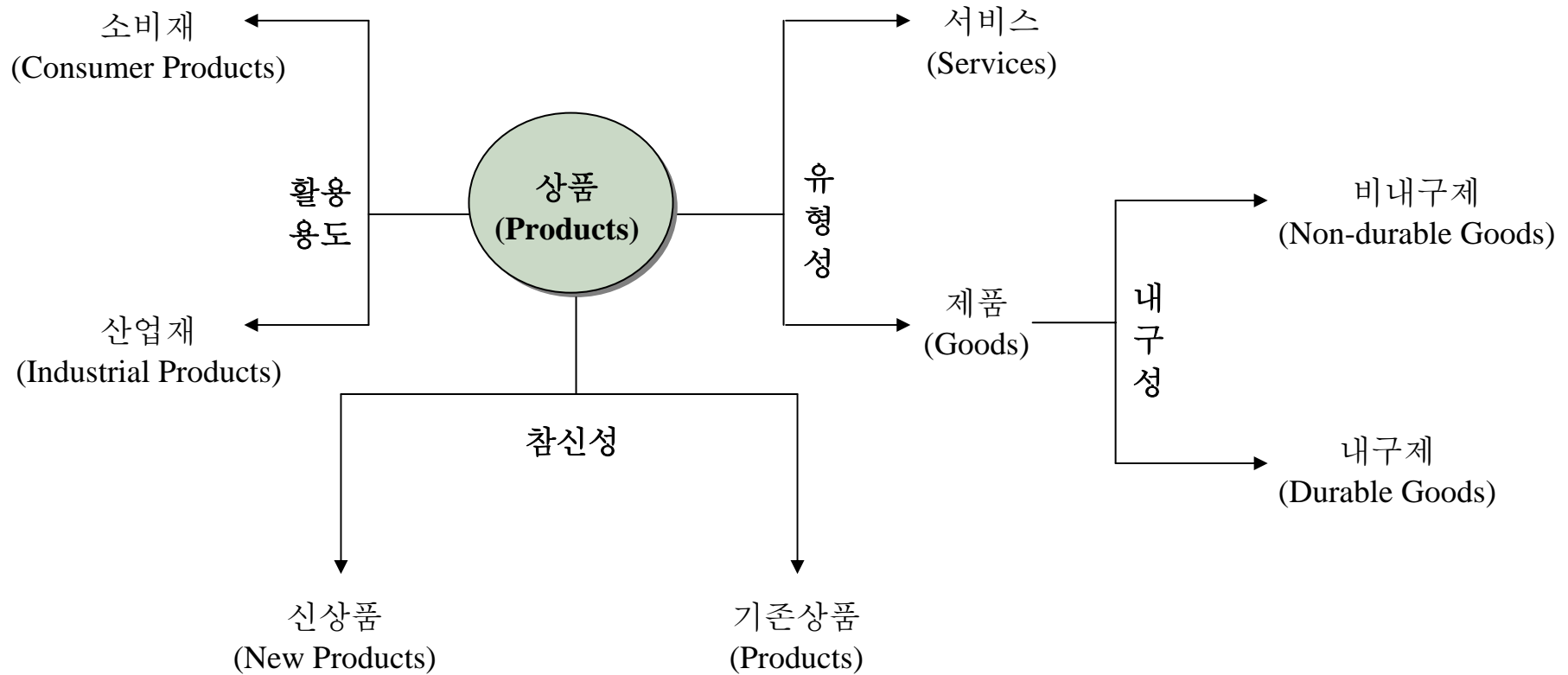
확장된 상품의 개념

의료서비스 산업에서의 상품의 예



◆ 상품의 분류

- 상품은 활용용도, 유형성, 내구성, 참신성 정도에 따라 다음과 같이 분류



◆ 신상품의 정의 및 개발 목적

신상품의 정의

그 상품군의 상품을 사용하는 소비자가 새롭다고 인식하는 상품이나 상품 아이디어를 의미

신상품개발 목적

① 고객요구에 따라 상품구색을 갖추기 위하여

② 매출증대나 비용절감을 위하여

③ 사기진작과 사업부간의 경쟁을 독려하기 위하여

④ 경쟁사의 상품에 대처하기 위하여

⑤ 신기술의 개발과 생산기술의 변화에 대처하기 위하여

⑥ 유행 등 시장요구에 효과적으로 대응하기 위하여

◆ 신상품의 대표적인 실패 요인

- 상품 자체의 결함
- 부적절한 마케팅 전략
- 시장 진출 타이밍을 놓침
- 경쟁기업의 적극적 대응
- 도, 소매 등 유통의 미흡한 지원
- 잘못된 신상품 도입지역 선정
- 경기(景氣) 불황
- 예산 부족
- 경영층의 지원 미흡
- 조직 내의 불화
- 소비자 니즈와 취향 변화
- 영업사원 교육 미흡
- 자사의 기존상품과의 상충관계
- 천재지변 등

◆ 신상품개발 단계별 투입물과 산출물

투입물(Input)

산출물(Output)

- 기업의 중장기 전략
- 시장에서의 기업 이미지와 명성

- 기업의 신상품 전략
- 시장의 속성 및 기회수요

- 기업의 신상품 전략
- 표적시장
- 아이디어 창출방법

- 기업의 신상품 전략
- 표적시장
- 신상품 아이디어

- 기업의 상품 전략
- 표적시장
- 최적의 상품 컨셉트
- 마케팅 전략(홍보, 광고, 판촉, 유통 등)
- 고객의 평가

- 표적시장 내의 상품 포지셔닝
- 판매원 교육
- 선정된 마케팅 전략
- 경쟁사의 경쟁 상품 정보
- 잠식화에 대한 정보

전략적 분석과 계획

시장조사와 기회파악

아이디어 창출

신상품 컨셉트의 개발과 평가

신상품 개발과 테스트

상품화와 사후평가

- 기업의 이미지와 부합되는 상품의 전략

- 표적시장

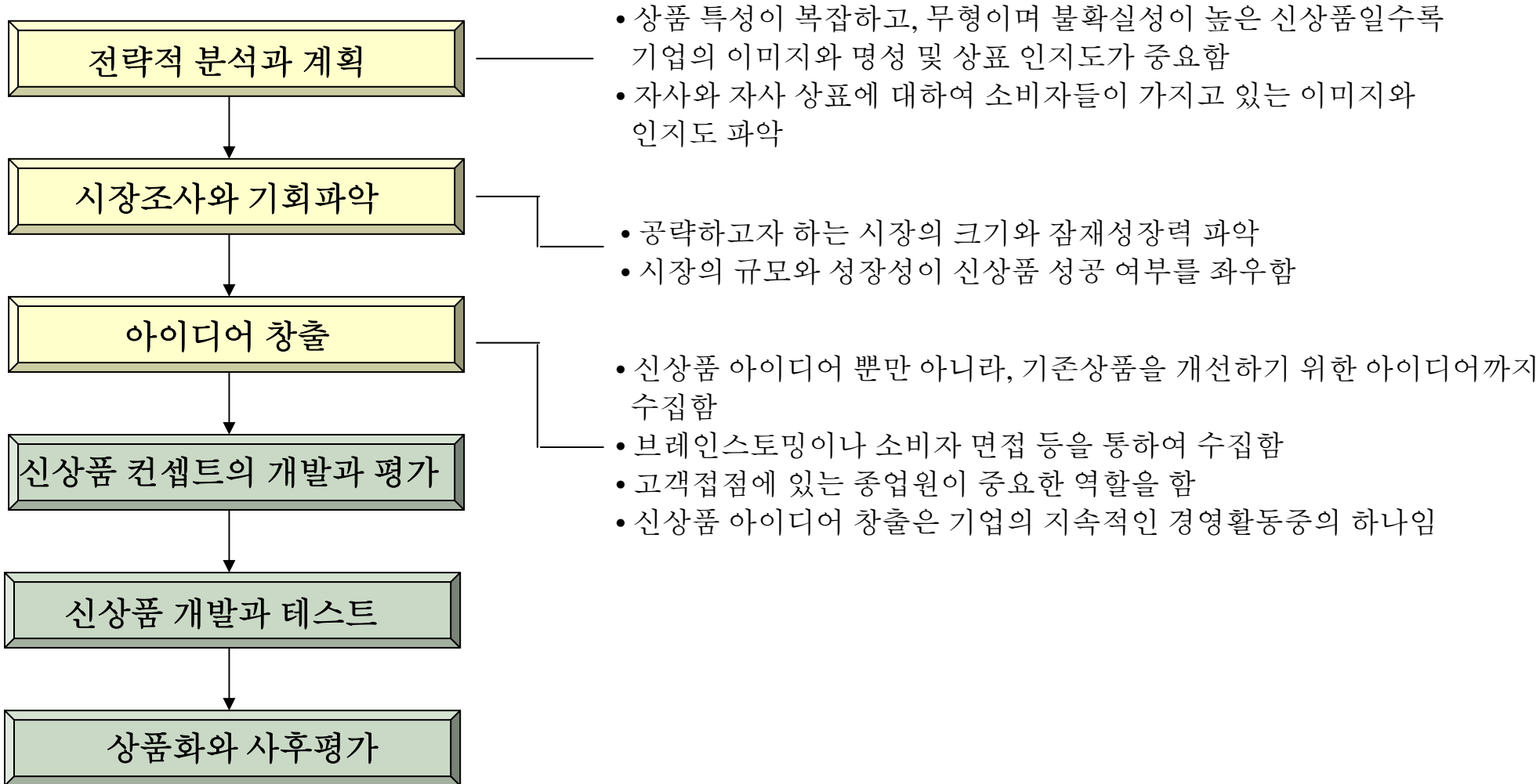
- 신상품 아이디어

- 최적의 상품 컨셉트

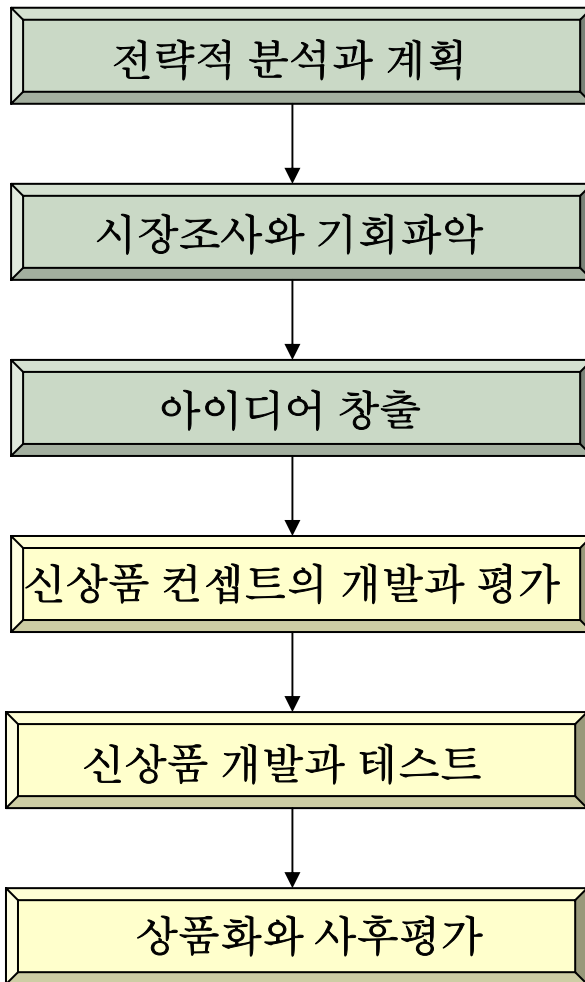
- 신상품 개발에 관한 수정사항
- 신상품 포지셔닝
- 효과적인 마케팅 전략

- 수정된 마케팅 전략

◆ 신상품개발 과정(I)



◆ 신상품개발 과정(II)



- 상품 컨셉트(Product Concept)는 신상품이 어떤 요소와 특성을 가질 것인가에 대한 자세한 묘사임
- 아이디어를 상품 컨셉트로 전환시키는 과정에서 소비자의 필요와 욕구의 만족 여부를 평가하여야 함
- 상품의 컨셉트는 기업(목적, 강점, 자원), 상품(목표, 독창성, 우수성), 그리고 표적시장(크기, 성장성, 경쟁정도)을 기준으로 평가하여야 함
- 신상품에 대한 적극적인 투자를 감행하기 전에 상품 성과에 대한 엄격한 기준과 정책을 수립하여 신상품을 테스트함
- 전반적인 마케팅요소에 대한 반응까지 분석하는 실험시장 기법을 포함하는 것이 이상적임
- 실험시장기법은 실제 시장조건하에서 신상품의 광고, 판촉, 유통 체계 및 서비스에 대한 소비자의 반응을 분석하여 신상품의 성과를 예측하고 평가하는 방법임
- 도입시에는 일관성있는 상품화전략이 필요함
- 신상품의 소비자 수요 및 확산분석 등을 포함한 사후평가가 필요함
- 판매에 대한 예측 뿐 아니라 잠식화(Cannibalization)에 관한 분석도 필요함

◆ 신상품 가격정책



독창성이 높음



차별적 특성이 있음

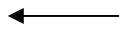


타사의 추격이 당분간 어려움



저가전략

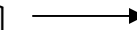
(Penetration Price)



아니오

수요가 압박당하고 있음

예



고가전략
(Skimming Price)

가격경쟁이 심각하지 않음



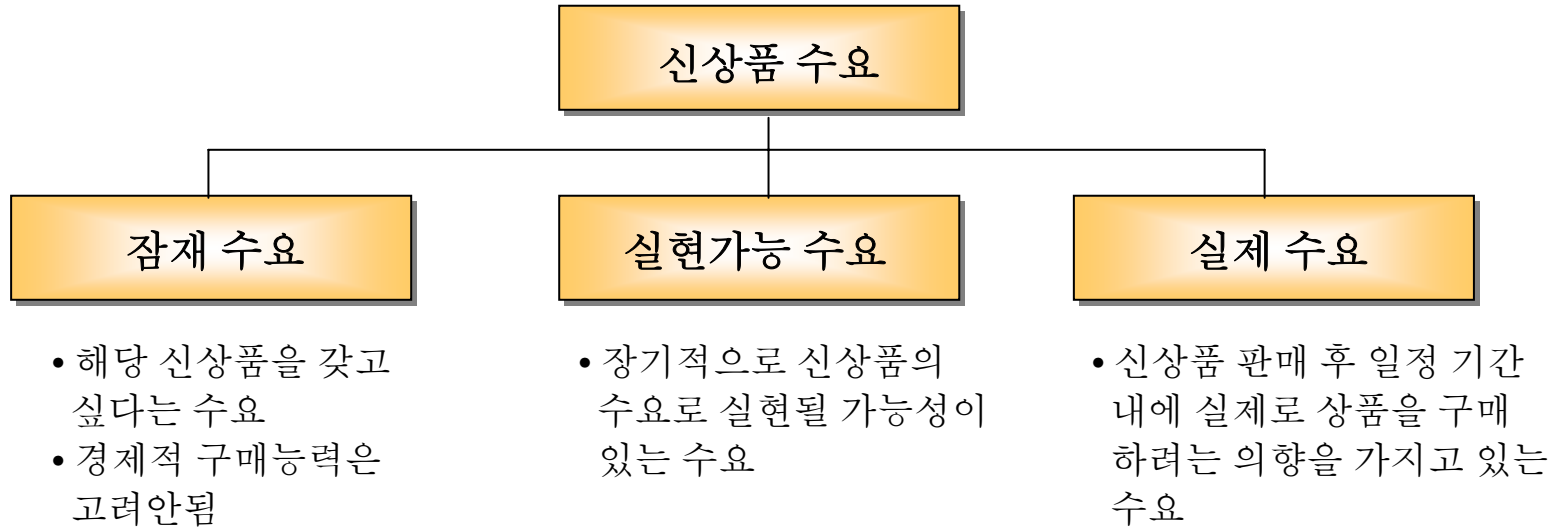
통제가 가능한 경로를 이용할 수 있음



기업이미지가 높음



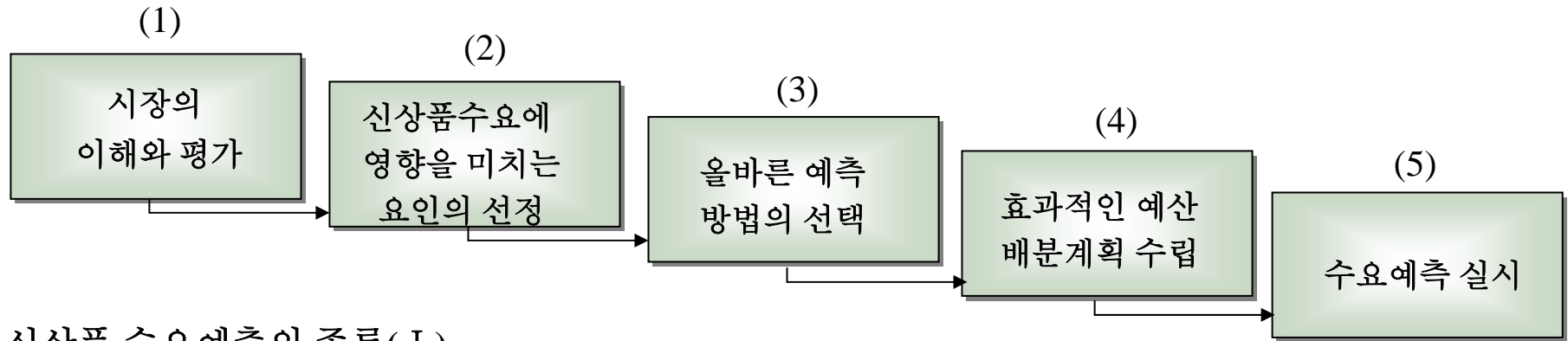
◆ 신상품 수요의 정의 및 영향요인



신상품 수요의 영향요인

상품	성능, 기능, 가격, 용도, 구매형태, 상표, 상품 이미지, 디자인, 포장 등
공급요인	생산량, 공급량, 공급지역, 판매경로, 유통점유율 등
정보요인	광고, 영업력, 홍보, 구전효과 등
경쟁요인	경쟁상품, 대체품 등
소비자요인	소득, 직업, 연령, 라이프스타일, 산업재 구매기업의 매출액과 이익 등
기타	사회환경, 유행, 기후, 공해문제 등

◆ 신상품의 수요예측 과정



◆ 신상품 수요예측의 종류(I)

종류 1

구매의향조사에 의한 수요예측

- 수요발생 전에 실시되는 조사
- 실제 존재하지 않는 상품에 대해서도 비교적 간단하게 수요를 예측하는 것이 가능함
- 반복구매를 전제로 하는 소비재 상품의 수요예측에는 적합하지 못함
- 신상품의 구매결정자를 분명하게 파악하고 조사하여야 효과적임
- 모집단에 일반화시킬 수 있도록 최대한 대표성있는 표본을 확보해야 함

종류 2

테스트 마케팅에 의한 수요예측

- 실제 제한된 시장에 신상품을 투입하는 방법으로 수요를 조사함
- 현실적인 시장수요를 반영할 수 있으므로 신뢰도가 높은 방법임
- 주로 인지수요자, 만족도, 반복구매에 관한 정보를 사용하여 분석함
- 시용테스트와 구매테스트가 있음
 - 시용테스트 : 신상품의 견본을 배포하여 사용 후 반응을 조사함
 - 구매테스트 : 일정한 시장을 선정하여 직접 신상품을 판매하여 봄

◆ 신상품 수요예측의 종류(Ⅱ)

종류3

인터뷰조사에 의한 수요예측

- 대상이 적고 상세한 자료를 수집해야 하는 경우에 효과적인 방법임
- 응답의 범위를 사전에 제한할 필요가 없고, 별도의 준비가 필요없어 준비시간 절약이 가능함
- 조사자가 원하는 결론을 유도하거나 필요 이상의 내용을 추궁할 가능성이 존재함
- 원하는 조사범위와 수용예측의 목적에 맞는 스크립트를 준비할 필요가 있음
- 인터뷰 실시 후 그 내용을 계량화하여 분석할 필요가 있음
- 수요자가 한정되어 있는 산업재의 수요예측에 효과적임

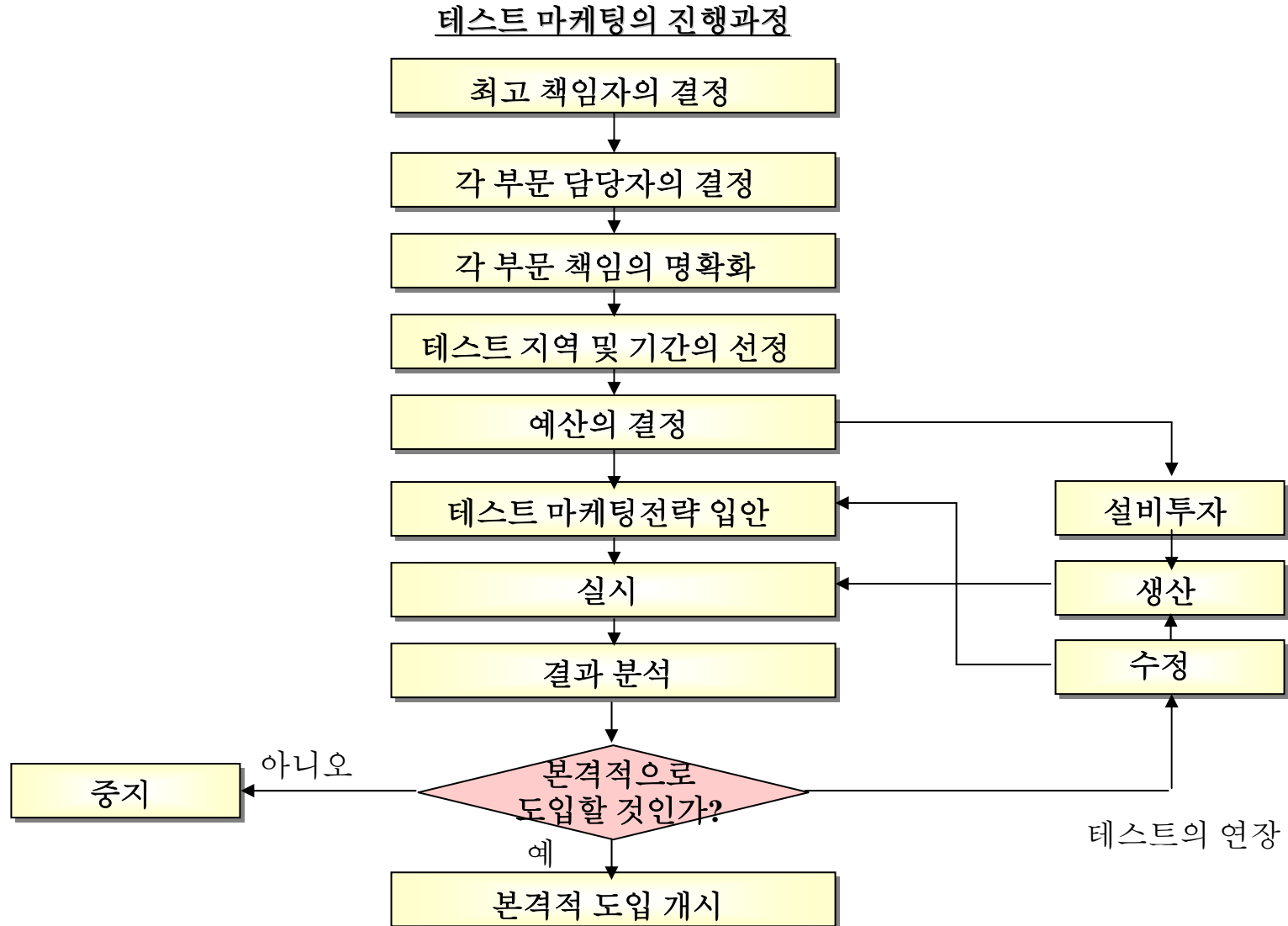
종류 4

델파이법에 의한 수요예측

- 수요의 총량을 전문가로 하여금 직관에 의해 직접 추정하도록 하는 예측방법
- 해당 분야 전문가에게 반복적인 설문조사를 수행하여 수요예측 결과를 산출함
- 신상품 기술의 실현시기에 관한 예측과 같이 최장기 수요예측에 적합함
- 단기나 중기의 수요예측에는 적합하지 않음
- 현장판매원의 예측과 시나리오 예측방법이 있음
 - 현장판매원의 예측 : 판매원의 추정을 근거로 수요를 예측함
 - 시나리오 예측 : 미래의 가정된 사실이 신상품 수요에 미칠 영향을 문장형식으로 표현하여 그 발생확률을 전문가로 하여금 평가하도록 하는 방법

◆ 테스트 마케팅의 정의 및 진행과정

- 신상품의 본격적인 도입에 앞서 상품만이 아니라 마케팅전략의 검토도 병행하여 실험적으로 판매하는 것



구매 사이클과 보장 관계

	구매 사이클(연수)	아이템	과거의 보장	현재의 보장
오일산업	15~20년	탱커(Tankers)	현물(Spot)	차터(Charter)
화학공장	10~15년	아파트먼트	렌탈	협력
EDP 시스템	5~10년	보증	10,000마일	100,000마일
무기 시스템	20~30년	기술	구매	리스
철강공장 부품	5~10년	부품 노동	쇼핑 고용	계약 계약서비스
종이 공급	5년	기계	보수	유지보수 계약

완전제품의 예

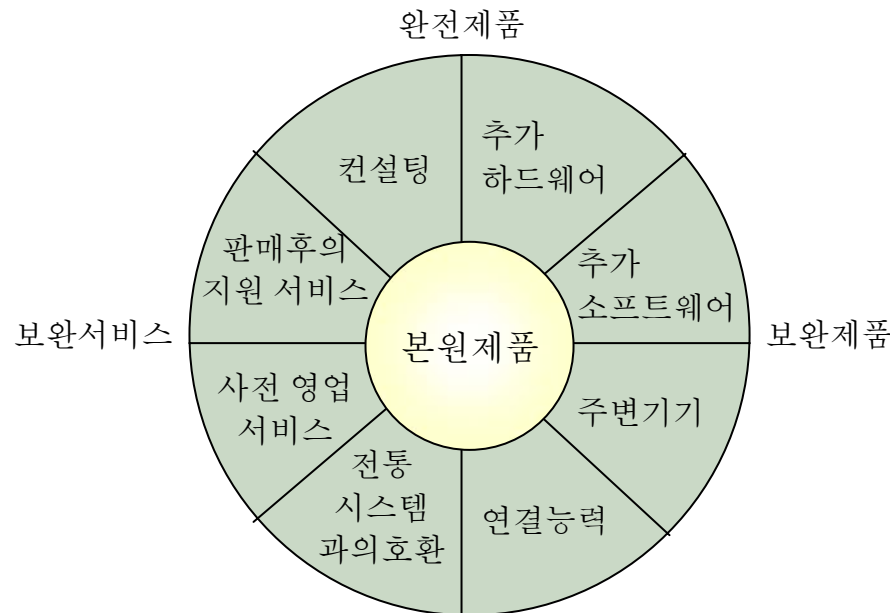
	완전제품의 구성
식당	음식 + 분위기 + 서비스 + 청결 + 기타
슈퍼마켓의 캔 수프	수프 + 캔 라벨 + 상점 디스플레이 + 청결 + 상점의 형태
컴퓨터 운영시스템	소프트웨어 + 개발환경(하드웨어와 소프트웨어) + 사용 매뉴얼 + 교육프로그램 + 공급자의 서비스 및 문제해결 + 하드웨어 드라이버의 가용성 + 공급자의 업그레이드 능력

완전제품의 변화

카테고리	과거	현재	미래
아이템	제품	증폭제품	시스템 계약
판매	단위	시스템	지속적 시스템
가치	속성의 장점	기술의 장점	시스템의 장점
리드타임	짧음	오래 걸림	지속적
서비스	중간	매우 중요	크리티컬
배달장소	로컬	전국적	글로벌
배달단계	한번만	종종	지속적
전략	판매	마케팅	관계

- 무어(Moore)는 《캐즘 마케팅(1991)》과 《토네이도 마케팅(1995)》에서 초기 시장의 제품은 주류 시장에 진입하면서 중심에 있는 제품들이 점점 비슷해져, 결국 경쟁은 제품 바깥쪽으로 서서히 이동한다고 기술. 선각 수용자들은 제일 먼저 완전제품을 이용하게 되는데, 이 때 필요한 것이 시스템 통합.
- 전기 다수의 주류시장으로 진입하면 실용주의자들은 월등한 완전제품을 원함. 즉, 기대제품, 증폭제품, 잠재제품을 개발할 필요가 있음. 많은 벤처기업들이 실패하는 이유는 이 같은 완전제품을 개발할 생각을 하지 않고 단순히 신제품을 출시하는데 그치기 때문. 그러므로 본원제품을 중심으로 바깥쪽의 제품들을 강화하여 고객들로 하여금 강력한 구매 충동을 불러일으킬 수 있는 모든 요소들을 통합해야 하는데 이것이 바로 완전제품임.

Moore's Whole Products

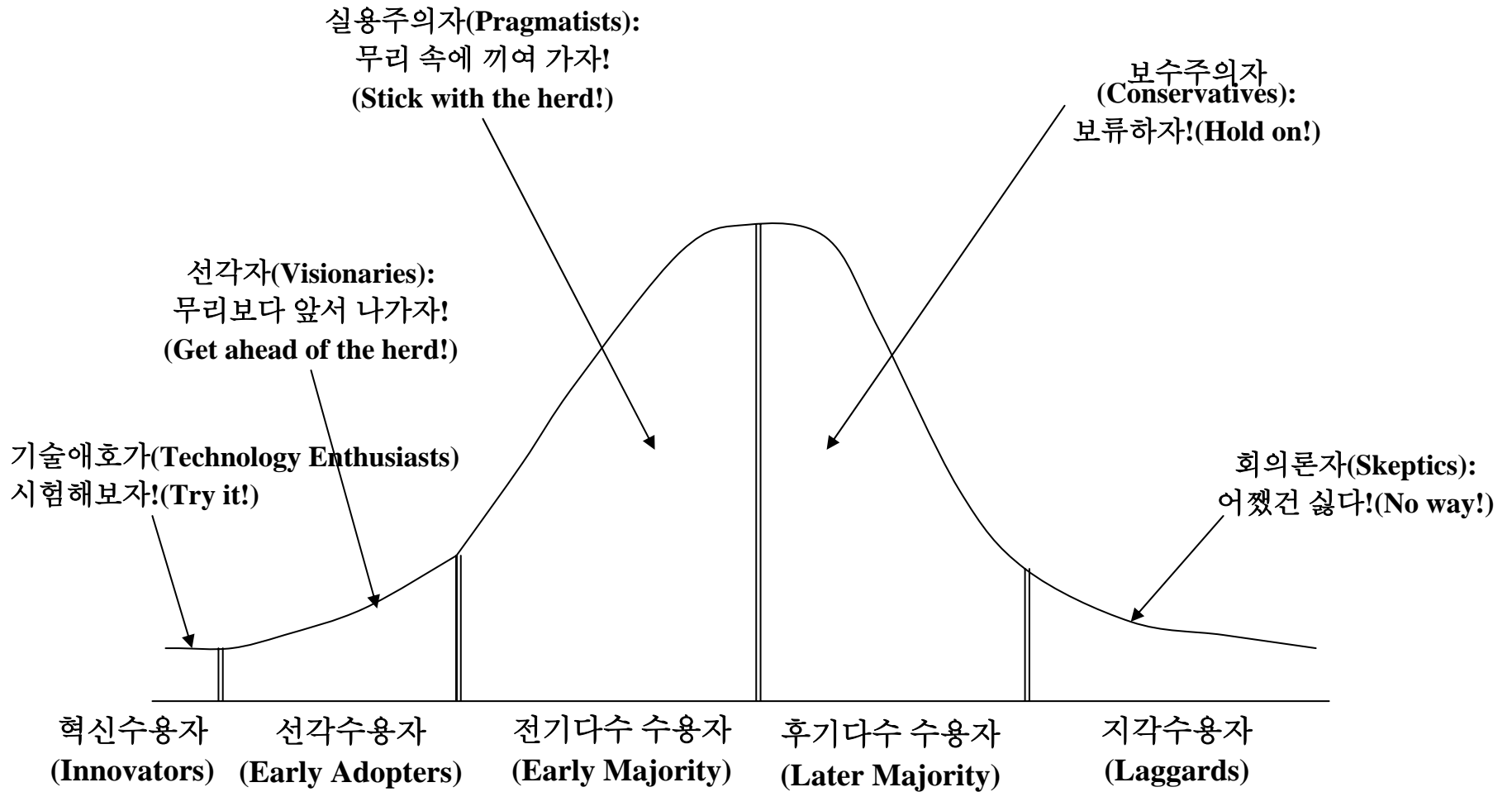


- 핵심 본원제품은 기술개발의 몫이지만, 보완제품은 마케팅에서 찾아야 하고, 만약 보완제품과 서비스를 개발하지 못하거나 연계하지 못하면 핵심 본원제품은 곧 바로 캐즘(Chasm)에 빠지게 됨.

완전제품 믹스사례

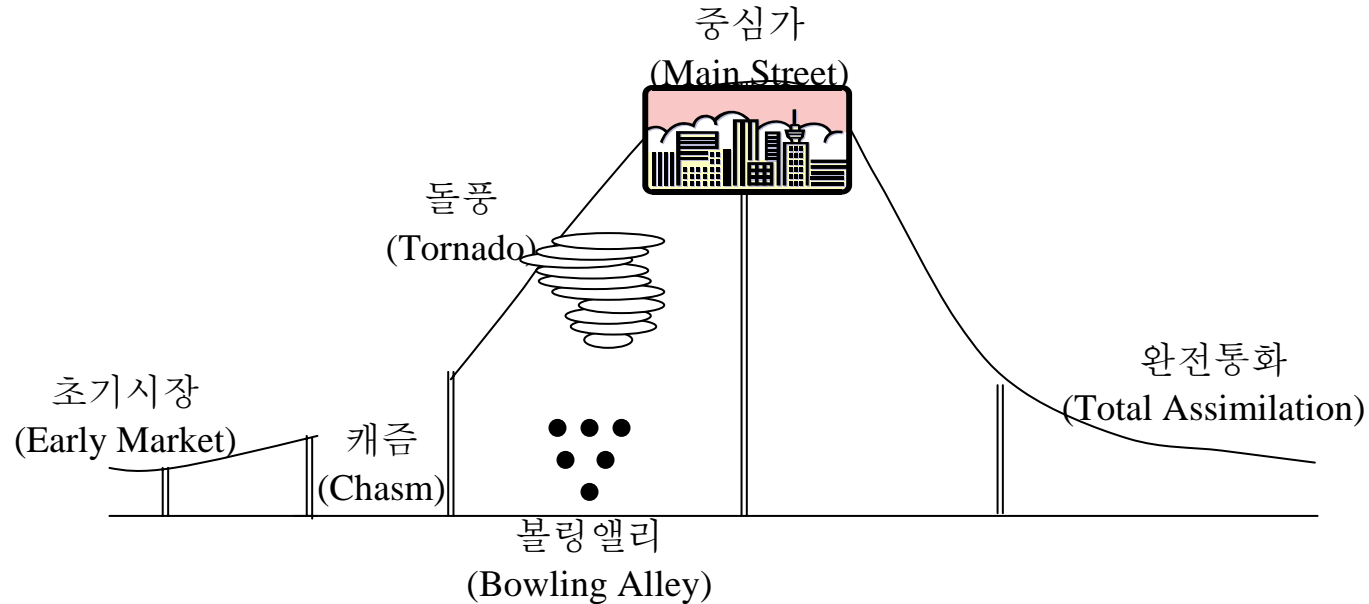
애플리케이션 시스템	핵심 본원제품	애프터 마켓제품
포토그래피	카메라	필름, 렌즈
컬러프린팅	잉크젯 프린터	카트리지, 페이어트레이
모바일 전화	셀폰	배터리, 모뎀
워드 프로세싱	워드 프로세서	적당한 업그레이드
인터넷워킹 (Internetworking)	라우터, 스위치	네트워크 관리 툴
www	브라우저/서버	안전, 프로그램 툴

기술수용주기 모델



자료 : Inside the Tornado

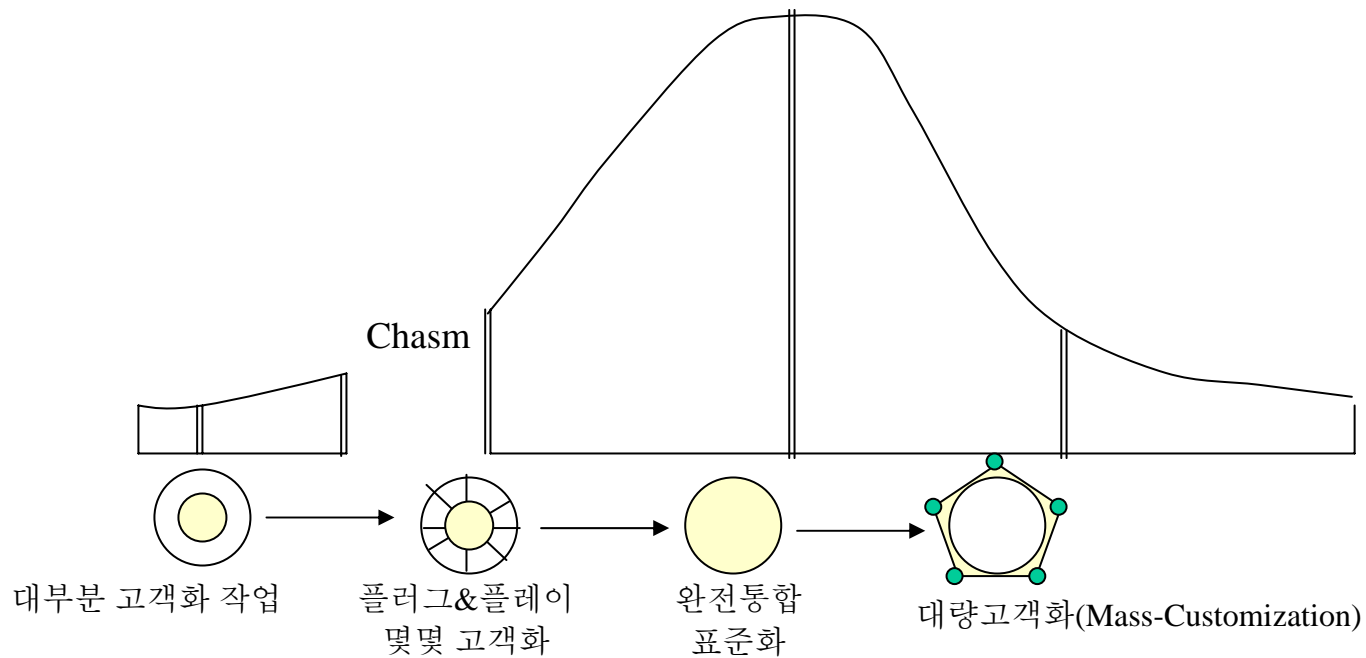
기술수용주기 모델의 전체 조망



- 초기시장(Early Market) : 흥분이 매우 고조된 시기로, 기술애호가들과 진보적 성향의 선구자들로 구성된 소비자 집단이 새로운 패러다임에 앞다투어 동참하려 함.
- 캐즘(The Chasm) : 매우 절망적인 시기로, 초기시장에서 보여주던 관심이 시들해지고, 주류시장에서는 솔루션들이 아직 완속되지 못했기 때문에 수용준비가 미흡한 상태.
- 볼링앨리(The Bowling Alley) : 일반 시장에 앞서 교두보 틈새시장으로 먼저 수용되는 시기로, 고객의 강력한 구매충동 사유와 틈새시장에 딱 맞는 완전제품들을 만들어 보려는 공급자의 의지에 의해 추진.
- 돌풍(The Tornado) : 대중수요 시장의 수용시기로, 일반시장은 새로운 인프라 패러다임으로 전환.
- 중심가(Main Street) : 후속시장 발전단계로, 인프라가 전진배치됨. 이 단계의 목표는 남은 잠재시장의 가능성을 완성.
- 완전동화(Total Assimilation) : 불연속적 혁신이 완전동화되는 시기로, 기술수용주기의 말기(End of Life)를 의미.
첨단기술분야에서는 이 시기가 매우 빠르게 닥쳐옴. 변화의 견인차 역할을 하는 반도체 엔진이 가격 대비 기능/성능을 이제껏 경험해 보지 못한 수준으로 끌어올림으로써 완전히 새로운 패러다임을 시장에 출현시켜 방금 도착한 선두주자들을 밀어낼 수 있음.

- 각각의 마켓에서는 서로 다른 차별화 마케팅이 필요. 주류시장에 진입하게 되면 완전 통합된 표준화, 완전제품이 필요하고 그 이후에는 고객친화성 CRM 마케팅이 대량고객화가 요구됨. 이 때의 대량 고객화란 고객 그룹 세그먼트별 차별화를 의미하는데, 무어는 이를 「완전제품 + 1」의 개념으로 설명. 「완전제품 + 1」이라는 차별화 요소를 추가하여 주류시장내의 틈새고객을 획득하는 전략이 필요.

완전제품 진화



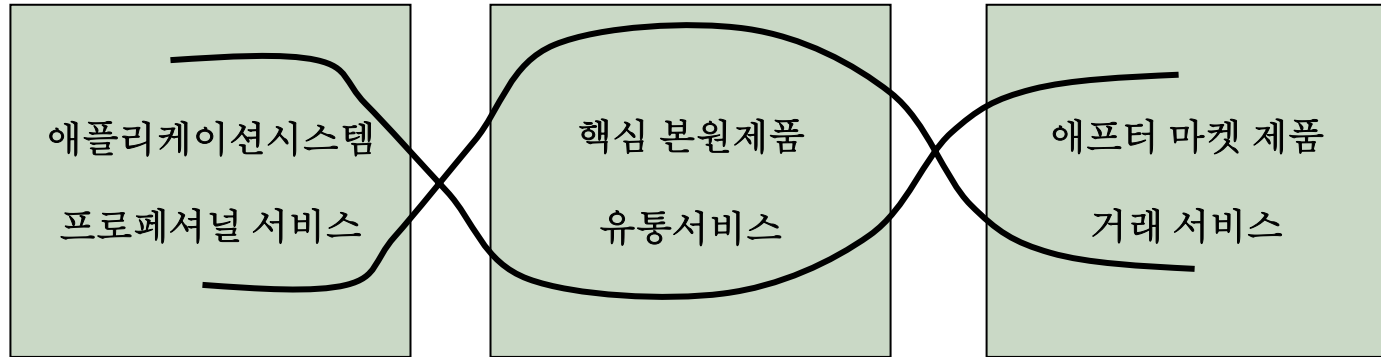
- 주류시장에 진입하면 완전제품은 표준화가 이루어져 또 다른 개념의 완전제품으로 진입하게 되는데, 이는 제품과 서비스가 동시에 병행되는 단계임. 각 단계별 시사점을 정리하면 다음과 같음.
 - 불링앨리 단계에서 작용하는 시장역학은 고도의 고객중심 틈새시장에서 교두보를 확보하는 전략을 쓰도록 요구.
 - 돌풍 단계에서는 전 단계와 정반대로 공통의 표준 인프라를 구축하기 위한 대중 시장전략을 밀고 나가야 함.
 - 중심가 단계의 시장 역학은 고객 중심적인 방향으로 다시 역행. 공통의 표준 인프라를 대량맞춤생산(Mass Customization)을 통한 부가가치 확보에 적합하도록 만드는 데 초점을 맞춤.
 - 전략상의 이러한 극적인 역행을 감안한다면, 조직들은 반드시 각각 자사의 현 제품들이 기술수용주기 선상에서 어느 위치에 자리잡고 있는지 파악하는 것이 최우선 과제임.
 - 이 와중에 돌풍 단계의 경제적 대격변은 급격히 시장의 역학구조를 파괴했다가 재건설하기 때문에 누가 친구이고 누가 적인지 파악하는 것이 새로운 과제로 부상.
 - 기업들은 새롭게 떠오르는 시장구조 안에 기존의 지위를 기반으로 우위를 차지하기 위해 경쟁.
 - 이런 상황속의 포지션닝이란 어떤 기업이 시장역학구조의 서열에서 정당한 자리를 차지하고 도전자들로부터 그 자리를 방어하는 행위로 이루어짐.
 - 마지막으로, 이 전략에서 저 전략으로 물 흐르듯 이동하는 것은 모든 조직의 궁극적인 도전 극복과제로 경영진의 유연한 대응이 요망.

- 하이테크 산업의 서비스는 초기시장에서 필요한 애플리케이션 등의 프로페셔널 서비스와 제품의 유통서비스, 주류시장에 필요한 애프터마켓 이후의 거래서비스의 3가지로 분류됨.

서비스 제공 사례

프로페셔널 서비스	유통 서비스	거래 서비스
시스템 통합(SI)	사전 판매 교육	아웃소싱
비즈니스 프로세스 혁신(BPR)	시스템 구성	유지보수
시스템 디자인	구축 추진 지원	시설 관리
프로젝트 관리	사내 강사 교육	웹 사이트 호스팅
고객화 교육	고객 서비스	업그레이드 관리
시스템 컨버징	기술 지원	데이터 피딩 공유
계약 관리	보증 서비스	데이터 베이스 접속하기

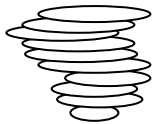
마켓별 제품/서비스 믹스 전략



초기시장	70	30	0
------	----	----	---



볼링 엘리	50	50	0
-------	----	----	---



토네이도(돌풍)	15	70	15
----------	----	----	----



주류시장	0	50→30	50→70
------	---	-------	-------

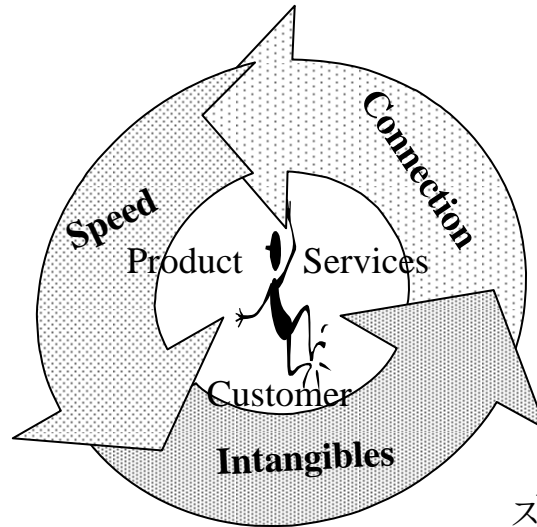
자료 : Geoffrey Moore

- **Solution**의 제공

- Solution이란 고객들이 원하는 완전제품을 개발 제공하는 것이고, 여기에 서비스를 개발하여 동시에 고객에게 제공하는 것.

솔루션(Solution) = 완전제품 × 디지털 웹 서버 × 서비스 = 웹(디지털)서비스

Blur=21세기 기업의 핵심역량(솔루션)



자료 : Stan Davis, Blur

- **Blur = Intangibles × Connectivity × Speed**

- 변화속도가 너무 빨라 누가 판매자이고 구매자인지, 누가 생산자이고 누가 제품을 소유하고 있는지, 누가 사장이고 직원인지 분간할 수 없는 희미한 상태가 Blur임

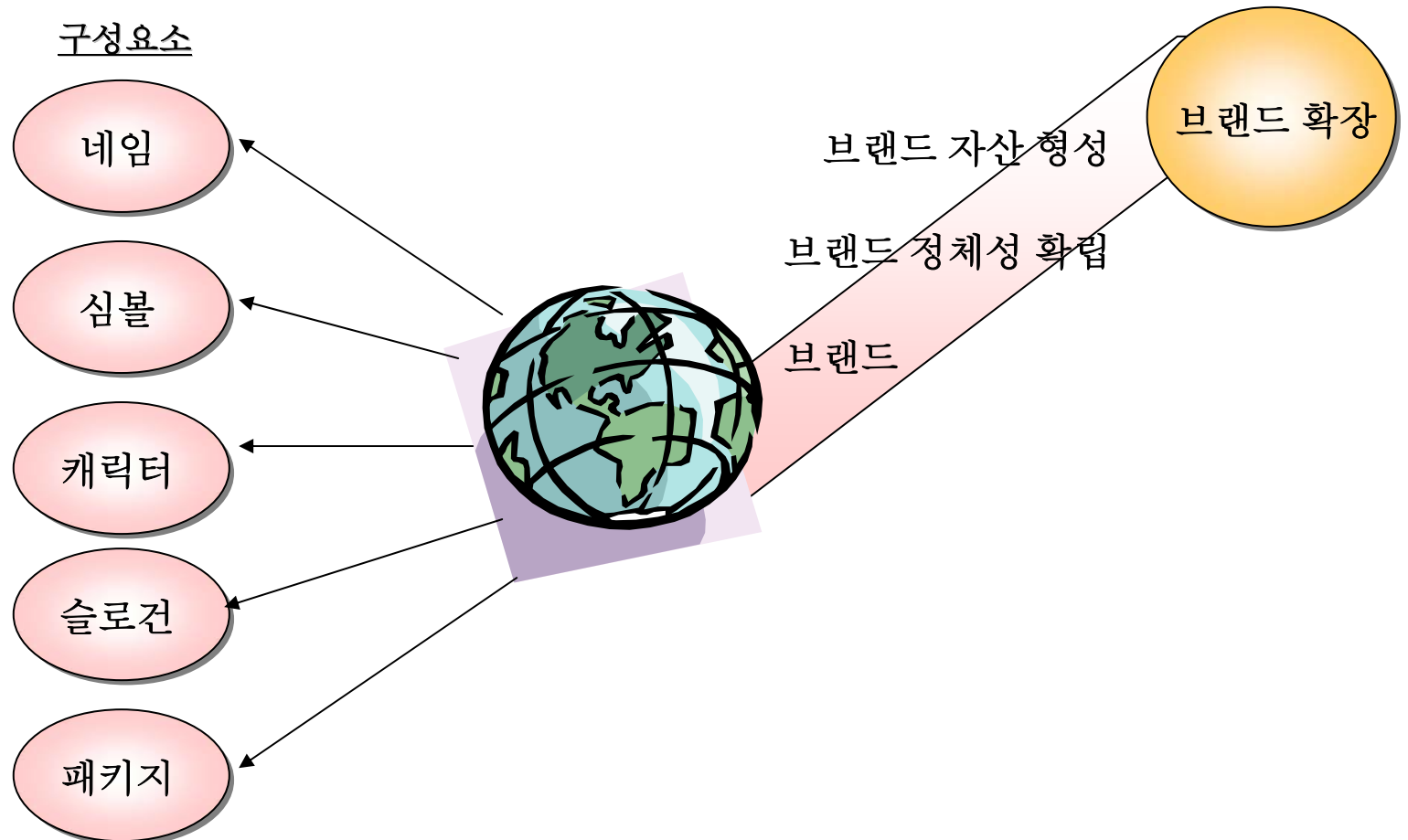
21세기 기업의 새로운 핵심역량

비즈니스 전략	No Product without Service, No Service without Product		
핵심역량	Intangibles (보이지 않는 디지털화 능력)	Connectivity (연결능력)	Speed(리얼타임 속도력)
구축전략	• 디지털 콘텐츠	• Ecosystem	• 가장 빠른 송수신 네트워크
	• 개인화	• Anyone	• 리얼타임
	• 고객화	• Anyplace	• Preferred time
	• 솔루션	• Any device	• Anytime
	• 서비스	• Always on	• Sense & Respond
	• Always available	• 쌍방향	
마케팅 전략	감지와 반응(Sense & Respond), 경험마케팅(Experiential Marketing)		
블러목표	디지털(웹)서비스		
솔루션 핵심역량의 가치	Intangibles x Connectivity x Speed = \$\$\$		

- 한국기업들은 서비스 중심으로 신속히 전환 필요.

◆ 브랜딩

정의	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드는 판매자가 자신의 상품 혹은 서비스를 다른 경쟁자의 것들과 구별하기 위해 사용하는 명칭, 용어, 상징, 디자인 혹은 그 결합체임(AMA). • 브랜딩이란 브랜드와 관련된 기업의 모든 마케팅 활동을 총칭 • 브랜드 자산(Brand Equity)은 고객의 마음속에 브랜드 정체성(Brand Identity)이 확립되어 자산으로 인정되는 가치임.
----	--



◆ 브랜드의 기능

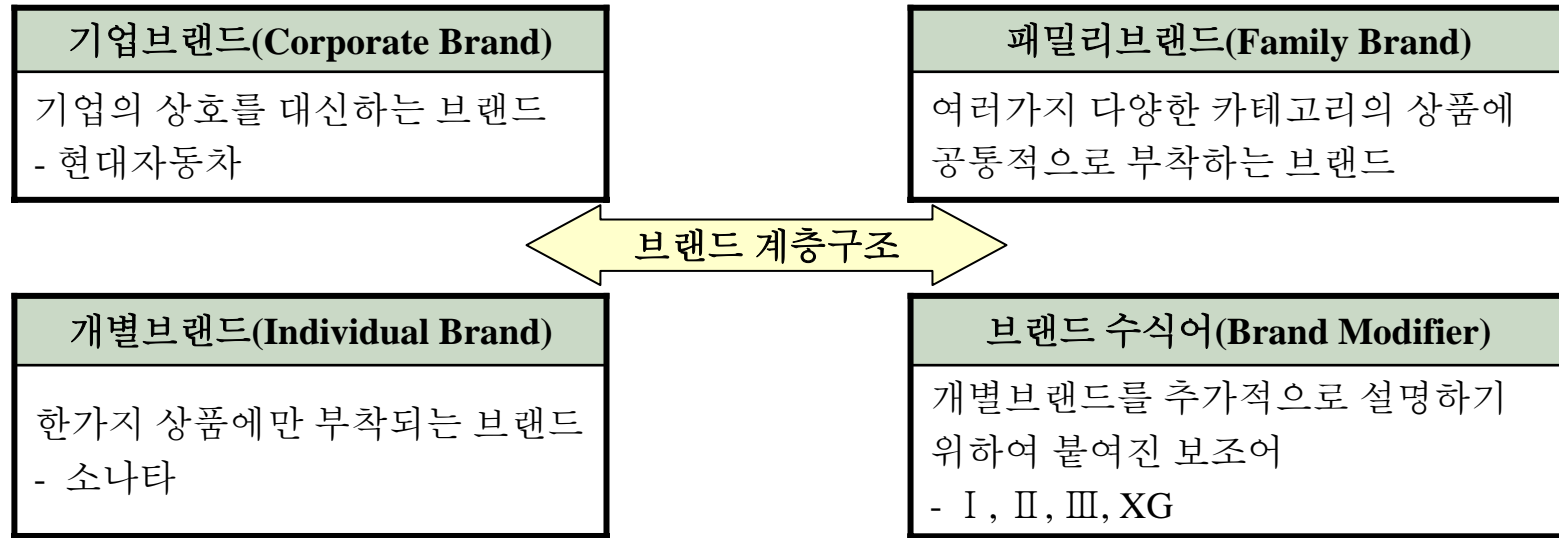
소 비 자 측 면	<ul style="list-style-type: none"> • 상품의 본질을 규명함 • 생산자의 책임을 증명함으로써 신뢰감을 줌 • 상품선택에 있어서 소비자의 위험부담과 비용을 덜어줌 • 쇼핑의 편의를 제공함 • 소비자 자신의 의사를 간접적으로 표출할 수 있음
기 업 측 면	<ul style="list-style-type: none"> • 상품을 법적으로 보호함 • 해당 기업 전체의 이미지를 평가하는 잣대가 됨 • 신상품을 효과적으로 출시할 수 있음 • 효과적인 브랜드관리는 기업의 마케팅비용을 절감시켜줌

래리 라이트(Larry Light)(타임지 편집장)

- 브랜드는 비즈니스를 개발하고 강화하며, 경쟁자로부터 보호해주는 역할을 수행하기 때문에, 기업경영의 전략적 비전을 제시해주는 매우 중요한 컨셉트임
- 제조공장을 소유하는 것보다 시장을 소유하는 것이 더욱 중요하며, 또한 시장을 소유할 유일한 방법은 브랜드를 소유하는 것임

- 브랜드 자체만으로 그 상품이 무엇인지 알 수 있음(브랜드의 본질을 소비자가 이해)
 - 두통약 : 타이레놀 주세요
 - 자양강장제, 피로회복제 : 박카스 주세요
 - 카세트, CD 플레이어 : 워크맨 주세요

◆ 브랜드 계층구조



◆ 오프라인 브랜드와 온라인 브랜드간의 차이

	오프라인 브랜드	온라인 브랜드
브랜드 형성	• 현상, 개성, 성과에 의해 형성됨	• 현상, 개성, 성과와 온라인 경험에 의해 형성됨
브랜드 전파속도	• 구전과 노출, 직접적인 경험을 통해 느린 속도로 전파됨	• 순식간에 전파되는 특징이 있음
브랜드 지속성	• 상대적으로 오랫동안 지속됨	• 빠른 속도로 바뀜
시장특성	• 기업브랜드와 소비자의 직접적인 만남이 이루어짐	• 직접 만남이 없이 정보만을 교환함

◆ 브랜드의 구성요소

1. 브랜드 네임(Brand Name)

- 브랜드 이미지를 인식시키고, 고객과의 커뮤니케이션에서 가장 중요한 브랜드의 핵심요소
- 친숙성과 차별성 그리고 독특성을 고려하여 만들어야 함

2. 심볼과 로고(Symbol and Logo)

- 기호화된 모양이나 색 등의 시각적인 정보
- 상품의 내용을 논리적 판단이 아닌 감정적으로 이해시키는 수단

3. 캐릭터(Character)

- 기업이나 특정한 상품의 특징을 강조할 목적으로 브랜드를 의인화한 것
- 개성의 표출이나 친근감 조성을 위한 효과적인 수단

4. 슬로건(Slogan)

- 기업의 구체적 시장전략에 사용되는 두 단어 이상의 문장
- 구체적이고, 적절하고, 기억하기 쉬운 문장을 선택하여 전달해야 함
- Just do it(나이키)
- It's Sony(소니)

5. 패키지(Package)

- 1차적 기능 : 상품의 보호, 유통, 사용상의 편리함 제공
- 2차적 기능 : 상품정보 제공 및 시각요소를 통한 브랜드 이미지 전달

◆ 일단 태어난 브랜드를 지키기 위해서는 지속적인 광고가 필요

1

- 홍보가 강력한 브랜드 런칭 수단이기도 하나, 조만간 브랜드는 홍보로 인한 잠재력을 상실하게 됨.

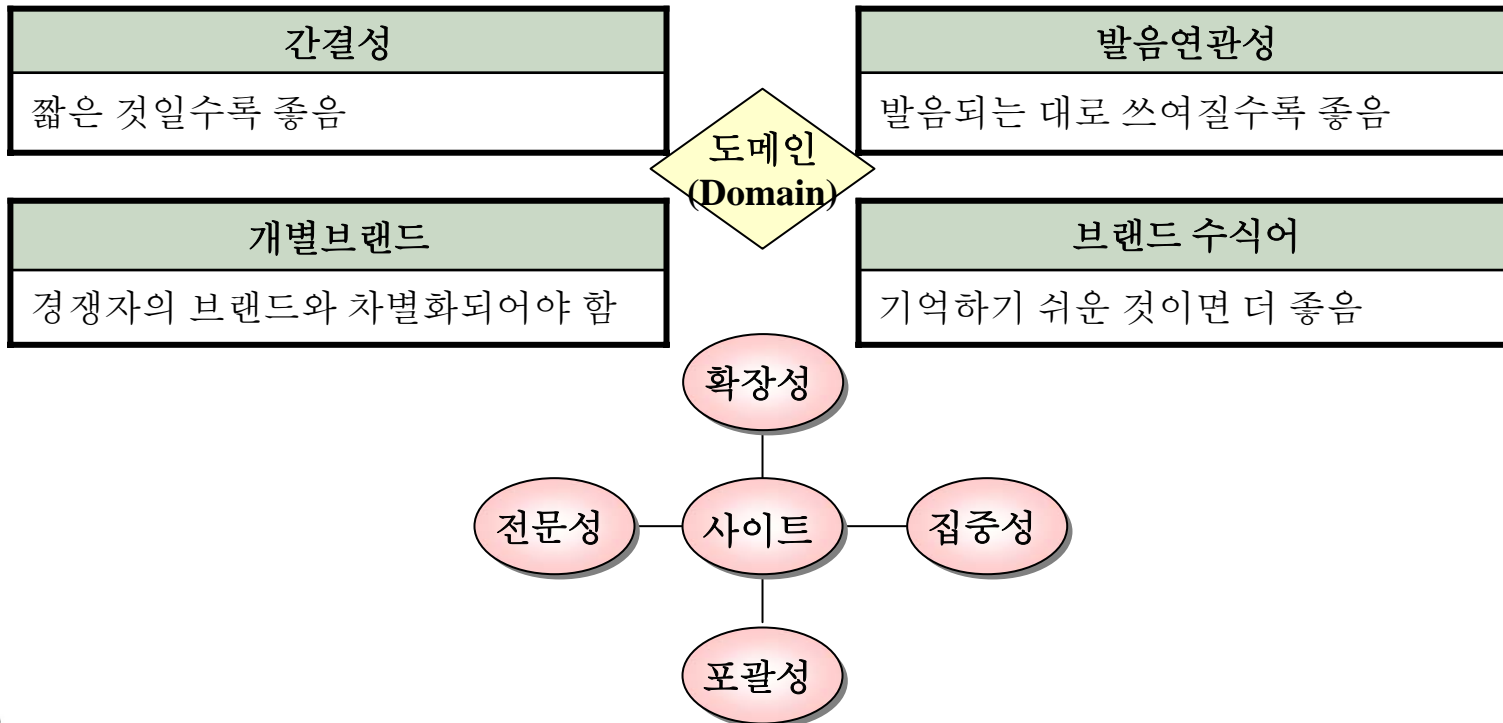
2

- 광고 예산은 국가의 국방예산과 같음.
- 엄청난 광고비는 경쟁자에게 시장점유율을 빼앗기지 않도록 막아줄 뿐임.

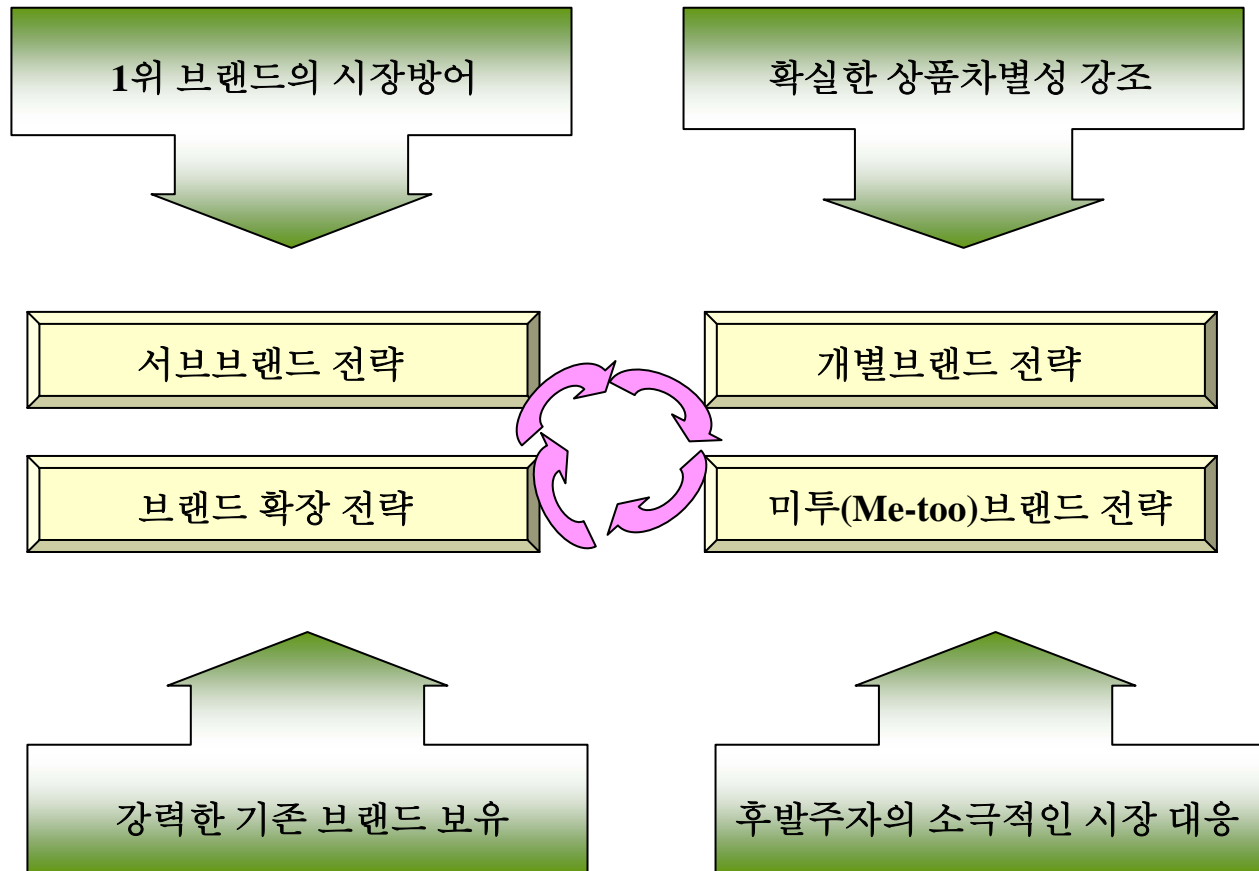
3

- 광고예산을 추가적인 배당을 위한 투자로 생각해서는 안됨.
- 광고예산은 경쟁자의 공격으로부터 발생할 수 있는 손실을 막아주는 보험일 뿐임.

◆ 사이버 브랜딩전략도 견비



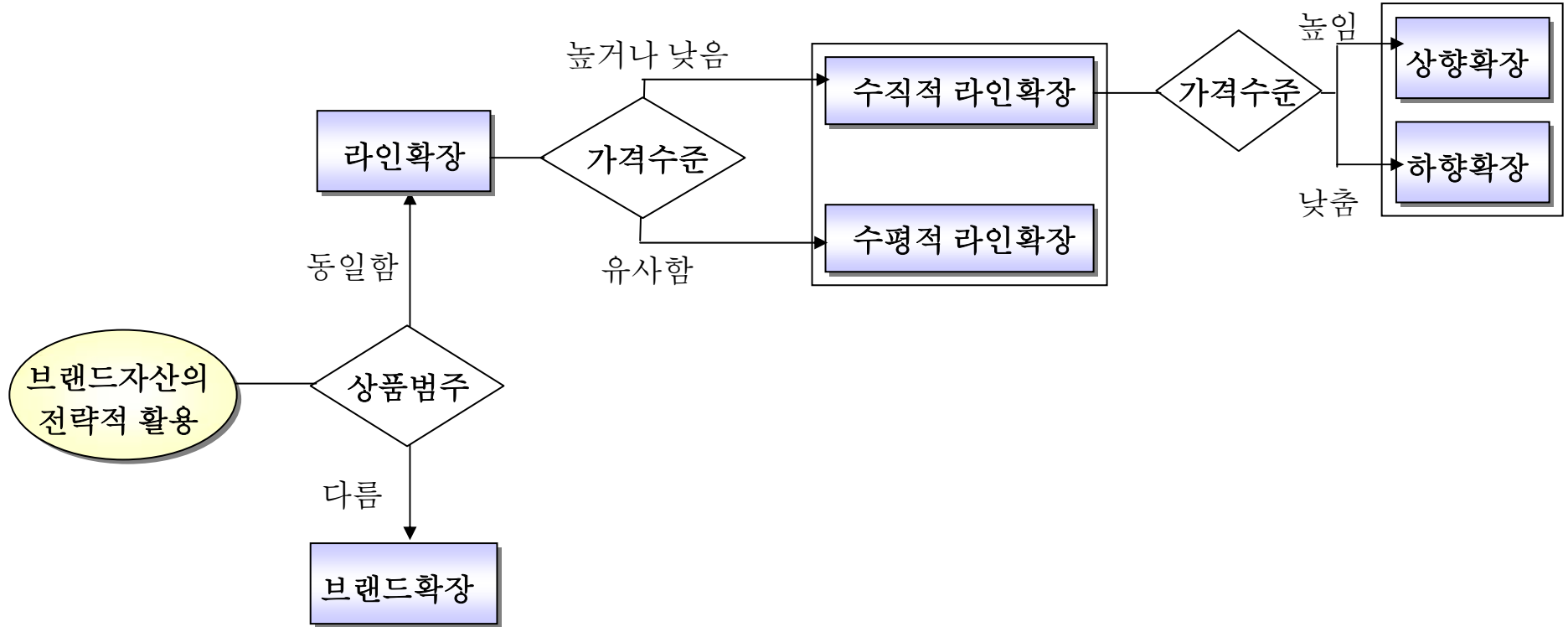
◆ 경쟁상황에 따른 브랜딩전략



◆ 인터브랜드사의 브랜드자산(Brand Equity) 평가요인

1. 시장지배력(Leadership)
<ul style="list-style-type: none"> • 기업이 속한 세분시장에서의 브랜드 포지셔닝에 대한 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 매출, 시장점유율 동향, 가격결정력, 시장에 대한 영향도
2. 안정성(Stability)
<ul style="list-style-type: none"> • 시장에서의 브랜드 안정성과 신뢰성 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 시장투입기간, 브랜드 특성, 브랜드 상기도, 브랜드 호감도, 매출, 시장점유율의 변천
3. 트렌드(Trend)
<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 사업영역 확대 가능성과 방향성에 대한 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 브랜드 이미지 영역성, 브랜드의 현대성, 브랜드의 화제성, 브랜드 적용성
4. 시장특성(Market)
<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드가 있는 시장환경, 경쟁환경, 성장성 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 시장규모 추이(시장동향), 경합중인 타사 상황 • 주변이나 타업종에서의 진출상황 또는 진출용이성, 상품 라이프사이클 등
5. 지원(Support)
<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드를 어떻게 관리하고 경영자원분배를 어떻게 행하고 있는지에 대한 질적, 양적인 측면에서의 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 경영자원 투입 정도(투자효율성), 광고선전 투입 정도, 판촉 전개력 • 유통 경로경쟁력, 개발의 체계적 진행력 등
6. 국제성(Internationality)
<ul style="list-style-type: none"> • 해외의 마케팅능력과 가능성 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 지역별 매상고, 시장점유율 동향, 브랜드 이미지(인지도, 특성)
7. 보호력(Protection)
<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드의 법률적 보호 및 상표관리체계의 평가

◆ 브랜드 확장(Brand Extension)과 라인확장(Line Extension)

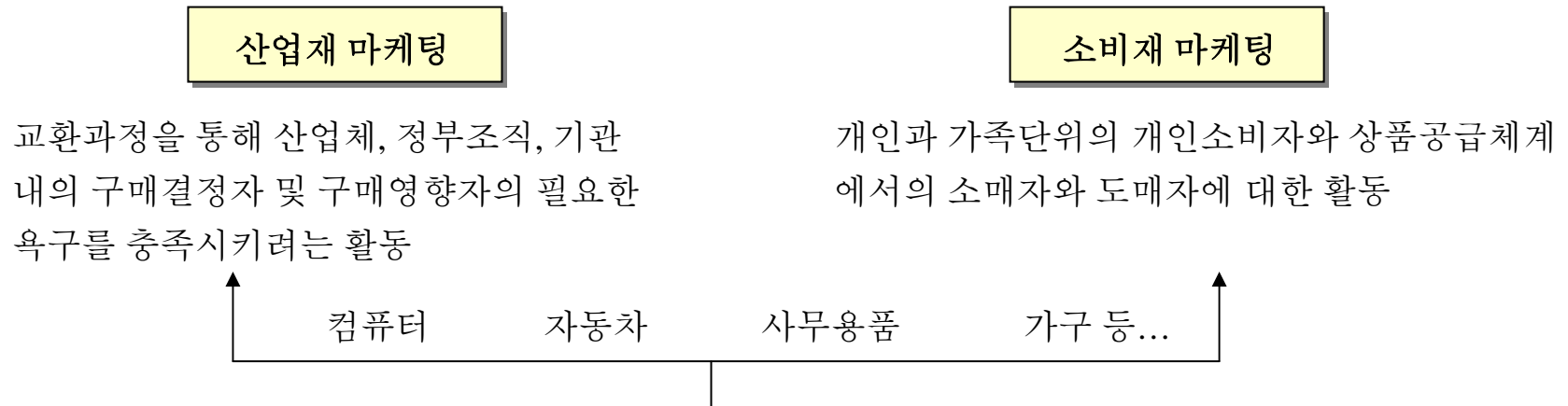


IV. 산업재 마케팅

◆ 산업재(Industrial Goods) 마케팅의 정의

산업재의 정의	판매를 목적으로 하는 제품 또는 서비스를 생산하기 위하여 직, 간접적으로 필요한 원자재, 부품, 설비, 기구, 소모품 및 기업 용역 등
산업재 마케팅의 정의	교환과정을 통하여 산업체, 정부조직, 기관 내의 구매결정자 및 구매영향자의 필요와 욕구를 충족시키려는 활동

산업재 마케팅과 소비재 마케팅의 비교



- 산업재 마케팅도 일반 소비재 마케팅과 크게 다를 바가 없음
- 산업재 마케팅과 소비재 마케팅의 구분은 상품의 관점이 아닌 구매자와 구매목적의 관점에서 보아야 함
예) 라면, 치약과 같은 제품도 다른 기업체나 할인점에 대량으로 납품되는 경우 산업재로 분류됨

◆ 산업재 마케팅과 소비재 마케팅의 비교

특성	산업재	소비재
마케팅 대상	소수의 특정 기업 및 조직	불특정 다수의 일반 소비자
촉진매체	기술잡지 등 저렴한 전문매체	TV 등 값비싼 대중매체
가격 결정	판매자와 구매자 간의 협상을 통하여 결정	기업이 일방적으로 설정
수요의 종속성	최종소비재의 수요에 종속됨	수요의 종속성이 없음
기술의 중요성	상대적으로 높음	상대적으로 낮음
상품의 수명	상대적으로 김	상대적으로 짧음

◆ 산업재 고객의 특성

1

수요의 고객집중도가 높음

- 적은 고객 수로 인한 높은 고객의존도
- 상위 몇 %의 산업고객들이 전체 산업의 총부가가치에서 차지하는 비중을 분석함으로써 수요의 고객집중도를 평가함

2

수요가 지역적으로 집중되어 있음

- 고객이 특정한 지역에 집중되어 있음
- 상품에 대한 수요의 지역적 분포를 파악하여 수요잠재력에 따라 지역별로 효과적인 마케팅자원의 할당 및 전략 수행을 계획함

3

고객의 규모가 큼

- 산업재 고객의 수는 적지만 거래규모는 대체로 큼

4

주문량과 주문시기가 규칙적임

- 한 번에 대량을 주문함
- 일정한 양을 반복적으로 구매하는 정량구매(Volume Purchasing)가 많음

◆ 산업재 구매활동의 특성

1 조직의 요구와 개인적 니즈를 동시에 고려함

- 구매이유와 구매기준이 소비재와 다름
- 구매하지 말아야 하는 이유를 찾는 경향이 있음
- 상품 외에 가격, 기술력, 신뢰성 등을 고려함

2 이해관계가 복잡함

- 조직 내의 주요 의사결정자를 정확하게 파악하여야 함

3 기술수준이 높고 전문화되어 있음

- 대안들을 평가하는 공식적인 정책과 기준이 있음

4 기술적으로 선도적 위치에 있는 공급자를 선호함

- 기술과 제품성능의 우위는 시장경쟁우위와 직결됨

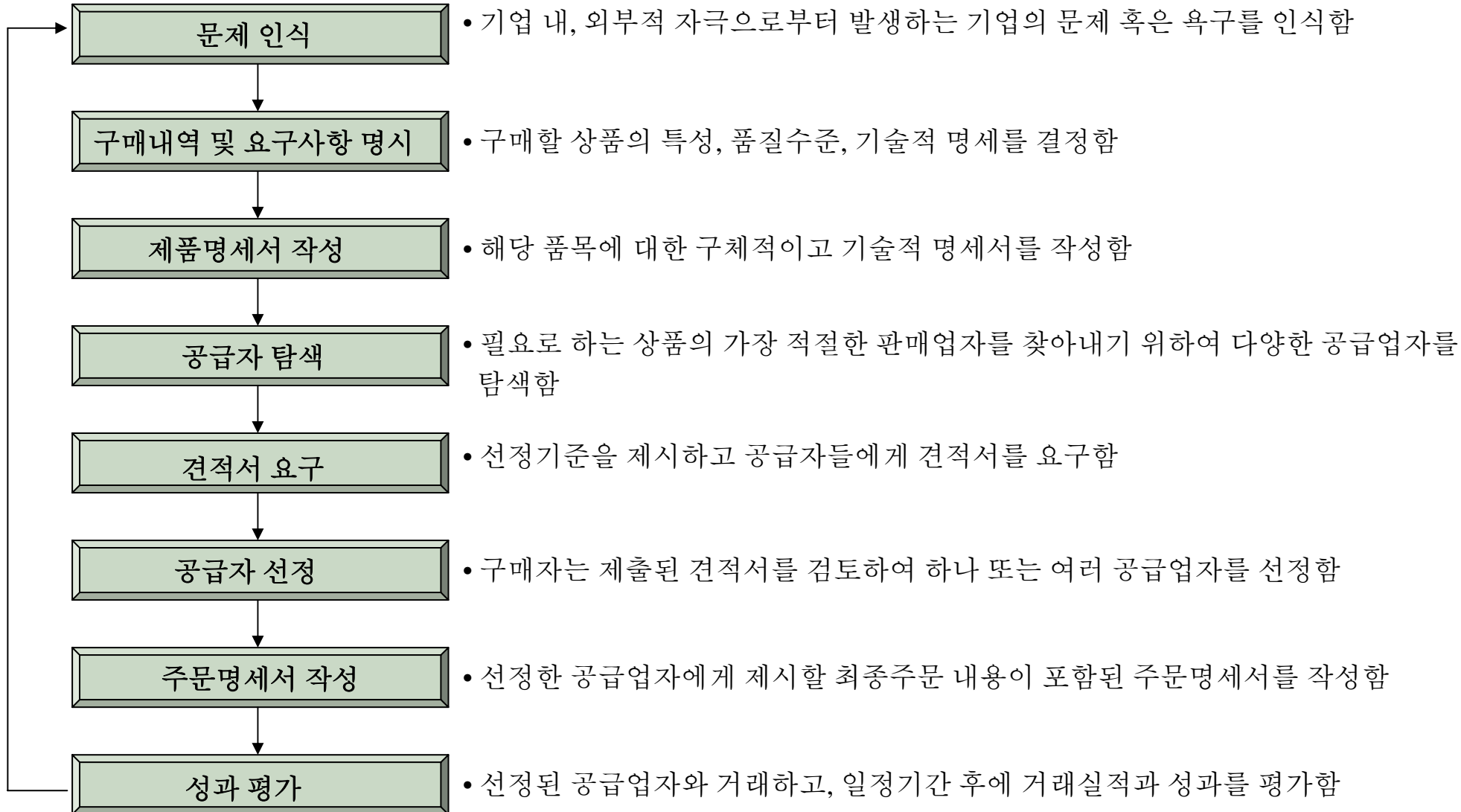
5 거래기간이 장기적임

- 공급자나 상품의 전환비용이 높아 지속적인 관계가 유지됨

6 거래관계가 상호 호혜적 관계유지(Reciprocal Relationships)임

- 서로 판매자이면서 구매자임

◆ 산업재 구매의사결정 과정



◆ 산업재 마케팅믹스와 소비재 마케팅 믹스 비교

구분	산업재 마케팅 믹스	소비재 마케팅 믹스
상품	가변적임 기술과 품질의 중요성이 높음	표준화
가격	경쟁입찰 및 협상	정가제
촉진	인적판매가 중요함	광고가 중요함
유통	짧고 직접적인 유통	다수의 중개상을 통한 유통

◆ 산업재의 상품전략

산업재 상품의 품질	산업재 상품전략에서 품질은 가장 중요한 의사결정 분야로 상품의 품질은 경쟁우위의 가장 중요한 요소임
------------	---

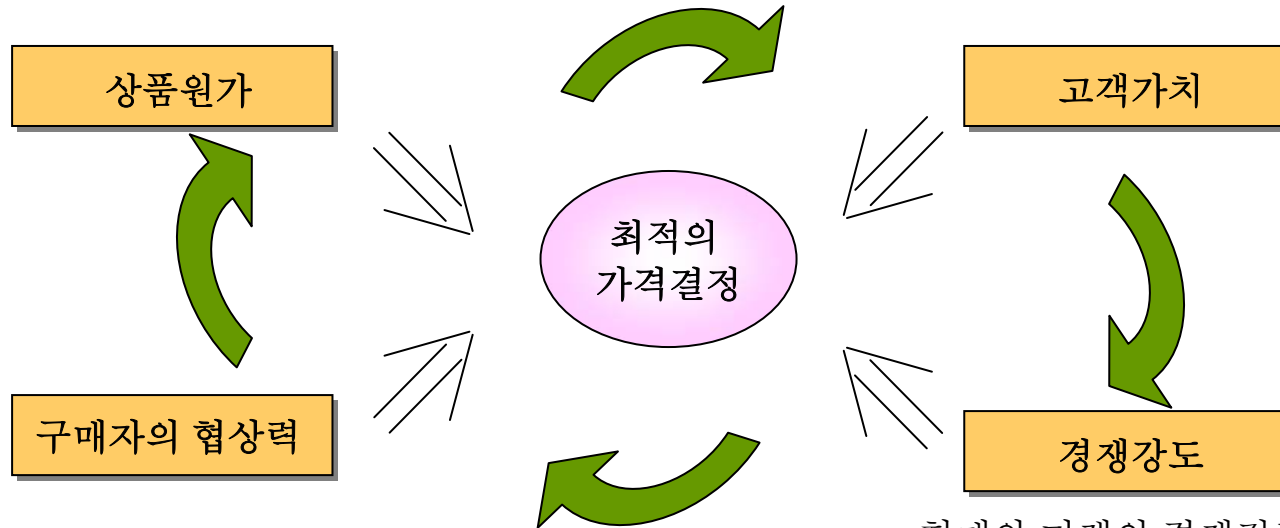
산업재 상품을 생산하고 판매하는 데 있어서 고려해야 할 품질의 종류

상품 품질(Product Quality)	지원품질(Support Quality)	배달품질(Delivery Quality)
<ul style="list-style-type: none"> • 상품명세가 고객욕구를 얼마나 잘 반영하고 상품설계가 상품 명세에 얼마나 정확하게 부합 되는가에 관한 품질 • 실제로 생산된 상품이 설계에 얼마나 잘 부합되는가에 관한 품질 • 산업재 고객에게 판매된 후 상품이 신뢰성, 안전성, 내구성, 유지성 등에서 얼마나 좋은 성능을 발휘하는가에 관한 품질 	<ul style="list-style-type: none"> • 판매 후 상품관련 서비스에 대한 고객의 욕구를 얼마나 효과적으로 충족시키는가에 관한 품질 	<ul style="list-style-type: none"> • 배달 스케줄과 납기준수 등과 관련된 품질 • 산업재는 구매자의 생산활동에 영향을 미치는 경우가 많으므로 배달과 납기품질은 매우 중요

산업재 마케팅담당자는 고객욕구를 지속적으로 분석하여 확인된 고객욕구를 구체적인 상품특성으로 전환시켜야 하며, 정기적으로 경쟁상품과 자사상품간의 품질을 비교, 분석해야 함

◆ 산업재 가격 결정시 고려사항

- 고정비와 변동비의 비율을 고려하여 산정하여야 함
- 고정비가 높으면 장기적 재무상태를, 변동비가 높으면 시장확보를 위한 마케팅전략을 고려하여 산정함
- 수요에 대한 정확한 예측을 바탕으로 산정하여야 함



- 시장수요와 공급상황, 상품차별화 정도, 판매자와 구매자간의 상호의존도, 위험감수능력, 보유하고 있는 가격정보, 희망하는 가격수준에 따른 구매자의 협상력 등을 고려해야 함

산업재 가격 결정시 고려사항

- 고객이 상품에 대하여 가지고 있는 가치를 정확하게 파악하여야 함
- 가치는 인식된 가치와 가능성 있는 가치로 구분해서 고려해야 함
- 다양한 고객그룹과 시장구분에 따라 다르게 평가하여야 함

- 현재와 미래의 경쟁정도를 고려해야 함
- 경쟁기업의 반응을 정확하게 예측하는 것이 필요함

◆ 산업재의 대표적인 가격결정방식

방식 1

원가에 의한 가격결정

- 상품에 대한 노동력, 원자재, 간접비와 같은 비용요인에 중점을 둠
 - 판매자의 목적 : 생산과 판매비용에 합당한 이익을 얻고, 투자에 대한 위험을 최소화함
 - 구매자의 목적 : 판매자가 생산 학습효과로 인한 비용절감으로부터 얻을 수 있는 이익을 예상하여 이를 미리 감안한 가격수준

방식 2

경쟁입찰에 의한 가격결정

- 활용시기
 - 공급자가 고객과의 협상을 통해서 가격을 결정하고자 하지않을 경우
 - 가격이 순수하게 시장에 의하여 결정되지 않을 경우
- 방법
 - 비공개입찰방식 : 가장 낮은 가격 입찰자를 선정
 - 협상입찰방식 : 낮은 가격을 제시한 업체를 선정 후 협상을 시작함

방식 3

공시가에 의한 가격결정

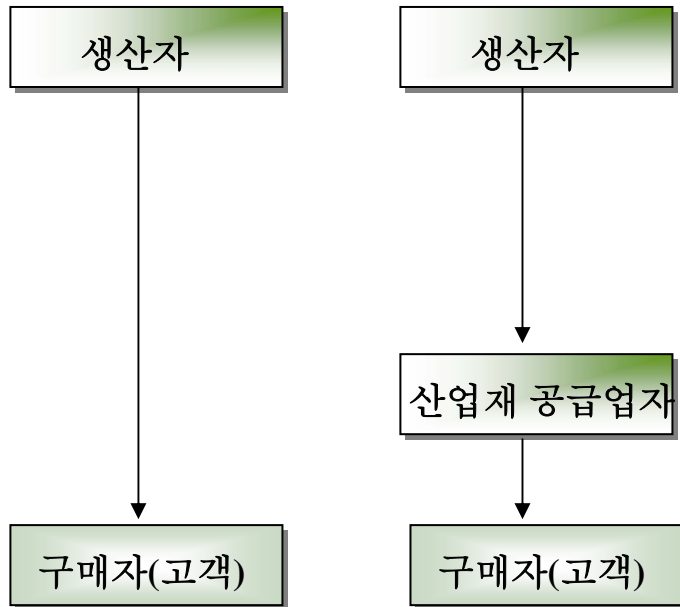
- 공시가 : 정부나 공공기관에서 공시한 가격
- 시장경쟁력이 있는 상품은 공시가로도 그에 합당한 가격수준을 보상받음

◆ 산업재 유통경로

생산자 → 구매자(고객)

- 판매단위가 클 때
- 시장이 지역적으로 집중되어 있을 때
- 특별히 주문된 상품일 때
- 지속적인 유지, 보수를 필요로 할 때

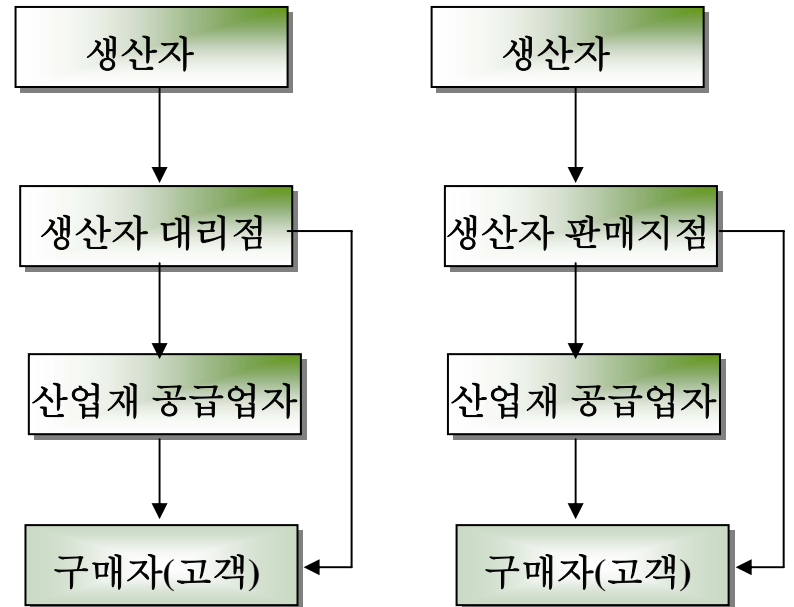
직접유통



생산자 → 도매업자 → 구매자(고객)

- 판매단위가 작고 많은 잠재구매자가 있을 때
- 시장이 지역적으로 분산되어 있을 때
- 상품이 표준화되고 기술적인 상품이 아닐 때
- 지속적인 보수가 필요없는 상품일 때
- 중간 판매업자를 이용하는 것이 적합할 때

간접유통



◆ 산업재 유통경로의 특성

특성 1 유통경로가 단순하고 생산자와 구매자 간의 직거래가 많음

특성 2 중간상인들은 기술적으로 뛰어나고 생산자와 긴밀한 관계를 유지함

특성 3 경로선택이 제한됨

특성 4 거래의 장기성으로 인해 판매 전후의 서비스와 기술적 지원이 중요함

특성 5 산업재는 소비재 생산을 위한 중간재가 많으므로 재고관리 및 재고통제가 중요함

◆ 산업재의 촉진 믹스

촉진 믹스의 효용은 상품의 종류에 따라 달라짐

소비재 : 협의의 판매촉진에 가장 많은 촉진예산을 투입함

산업재 : 인적판매에 가장 많은 촉진예산을 투입함



◆ 산업재의 인적판매(Personal Selling)

인적판매 개념	상품을 알리고 고객의 질문에 답하며, 주문을 이끌어내기 위하여 잠재고객들과 직접 대면하여 수행하는 판매활동
---------	---

거래지향적 인적판매

- 고객의 욕구를 이해하기 보다는 판매를 성사시키는 데에 초점을 맞추는 방식

관계지향적 인적판매

- 판매보다는 고개의 욕구를 이해하고 고객의 문제를 해결해 줌으로써 장기적인 관계구축에 초점을 두는 판매방식

산업재시장에서 인적판매의 중요성

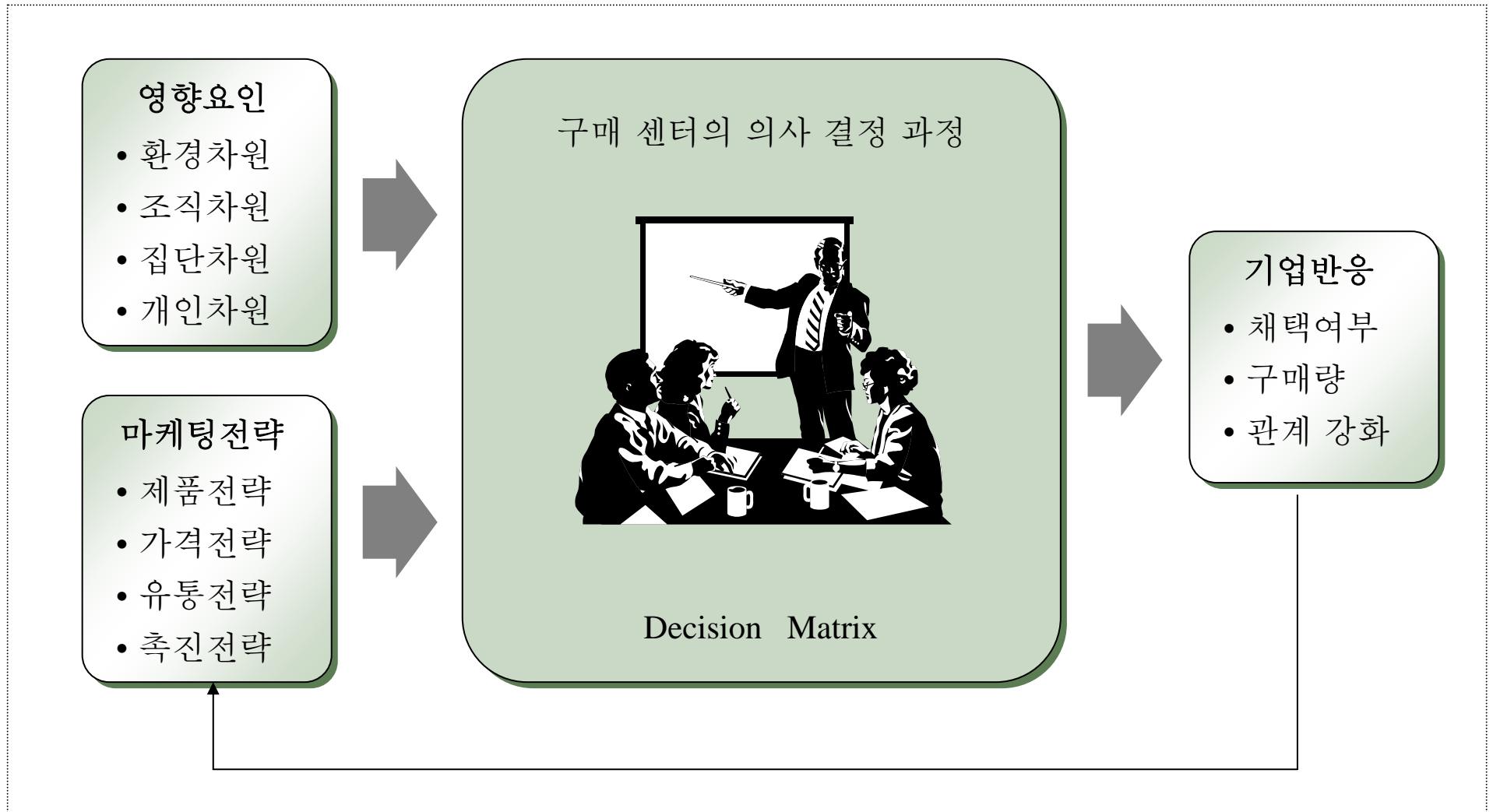
- 대부분의 산업재는 인적판매에 의존
- 인적판매를 담당하는 사원은 고객에게는 회사의 대표자이고, 회사에서는 고객의 대표자임
- 빈번한 대면접촉을 통해 신뢰감과 친밀감을 형성하고 장기적인 인간관계를 구축함

◆ 산업재 촉진과 소비재 촉진의 비교

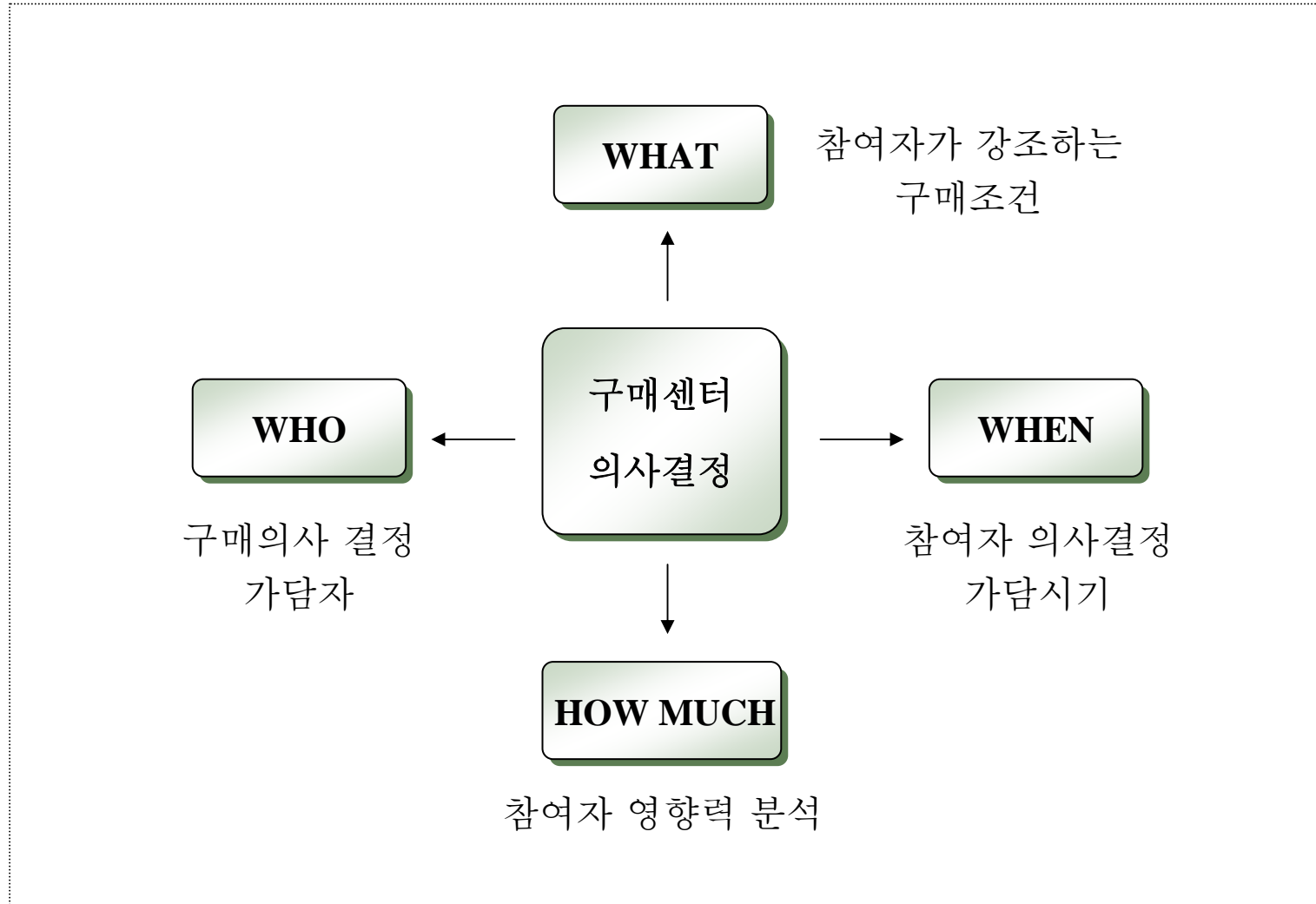
구분	사업재 촉진	소비재 촉진
대상	기업(특정 집단)	일반 소비자(불특정 다수)
중점	합리성 중시	이미지 중시
내용	기업 중심	상품 중심
매체	카탈로그, 전시회, 전문잡지	TV, 라디오, 일반잡지
수단	적음	많음

◆ 산업재는 주로 전시회(Trade Shows), 이벤트를 이용하여 판촉하거나 전문지, 전문잡지, 책자, 산업카탈로그(Industrial Catalogue), 기술문헌, 안내문 등의 간행물을 이용하여 홍보, 광고

2B (Business to Business) 마케팅의 전략분석틀



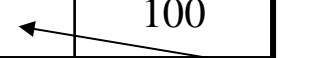
의사결정 매트릭스의 구성요소



의사결정 매트릭스의 예시

WHEN \ WHO	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	합
1. 문제의 인식		100			100
2. 요구제품의 구체화		90	10		100
3. 요구제품의 규격화		50	50		100
4. 공급선과의 타진	100				100
5. 계획서의 수집분석	30	30	40		100
6. 공급자의 선택	10	20	20	50	100
7. 주문방식의 선택	100				100
8. 성과의 평가	90	10			100
WHAT	가격	서비스	품질	가격	

**HOW
MUCH**



- Initiator
- 사용자(User)
- 영향력 행사자(Influencer)
- 의사결정자(Decider)
- 구매자(Buyer)
- 정보 통제자(Gatekeeper), Opinion Leader
- Financier

고객사 직위별 주요 관심사 8가지 포인트

고객 조직층	주요 관심사의 8가지 포인트
<p style="text-align: center;">경영진 및 중역층</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 투자 대비 효과 (ROI) 2. 생산성 및 경쟁력 향상 3. 성장 (시장/매출/이익/조직)에 대한 기여도 4. 고객 만족도 및 회사 이미지 5. 사업 수익성 6. 업계 동향 7. 경쟁사 동향 8. 인적 유대 관계
<p style="text-align: center;">관리자층</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 투자 대비 효과(ROI) 2. 제품, 서비스, 기술의 필요 우선 순위 3. 제품, 서비스, 기술의 우수성 4. 경쟁사 적용 사례 5. 생산성 향상 6. 가격 조건 7. 업체의 신뢰성 및 책임 능력 8. 인적 유대 관계
<p style="text-align: center;">현업 실무자, 사용자층</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 부서, 현업에 대한 기여도 및 생산성 2. 제품, 서비스, 기술의 우수성 3. 사용 및 운영의 편리성 4. 문제 해결 및 개선 효과 5. 가격 조건 6. 공급업체 지원, A/S, 신뢰성 7. 적용 사례 및 타사 도입 사례 8. 인적 유대 관계

구매 역할자의 종류와 관심 사항

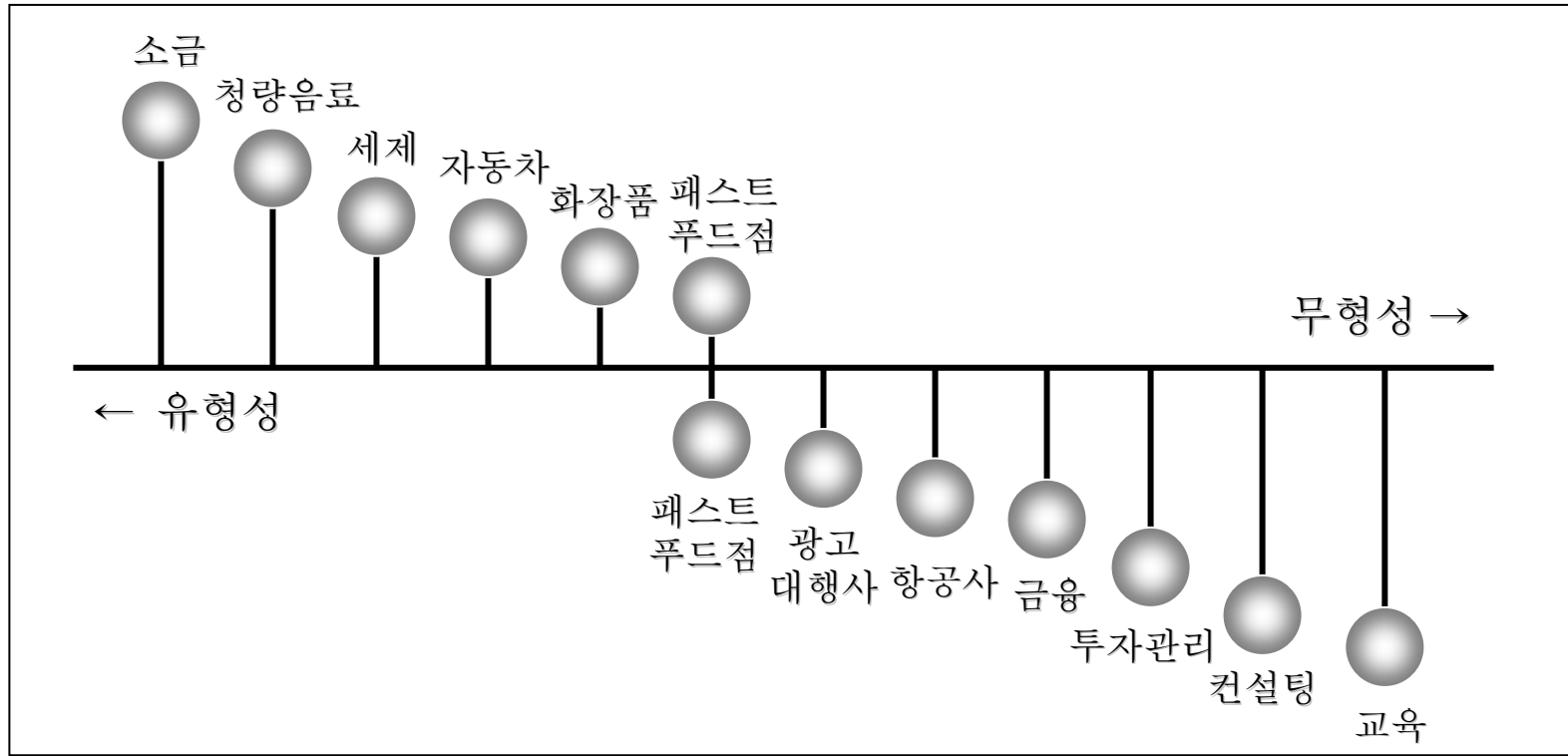
구매 역할자	역할	관심 사항	특기 사항
경제적 구매 역할자	<ul style="list-style-type: none"> • 구매에 대한 최종 결제 (판매 건당 1명) 	<ul style="list-style-type: none"> • 가격대 성능비 • 기업 수익에 영향 	<ul style="list-style-type: none"> • 이 투자를 통해 무엇을 얻을 수 있는가?
사용자(실수요자) 구매 역할자	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 성능에 끼치는 영향을 판정 (다수, 평가 위원회 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 제품·서비스의 실사용 및 감독자 역할 • 제품·서비스의 성공시 자신의 성공과 직결 	<ul style="list-style-type: none"> • 이것이 나에게 어떻게 도움을 줄 것인가?
기술적 구매 역할자	<ul style="list-style-type: none"> • 적격 심사 (다수, 평가 위원회 등) • 제안서에 대한 기술적 심사 (수치, 조건, 적법성 등) • 수문장 역할 	<ul style="list-style-type: none"> • 제품 혹은 서비스 그 자체의 기술적 우수성, 우위성 차별화 포인트 	<ul style="list-style-type: none"> • 이것이 기술적으로 어떻게 도움을 주고 문제를 잘 해결할 것인가?
코치 구매 역할자	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 판매에 대한 전반적 가이드 • 다양한 정보와 사례 제공 • 구매 영향자, 상황, 돌파구 등에 대한 정보 제공 및 해석 	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 판매에서의 자신의 성공과 보상 	<ul style="list-style-type: none"> • 이것이 나에게 어떤 이해관계로 영향을 주는가?

V. 서비스 마케팅

- 서비스는 **행위 (Deeds)** , **과정 (Process)** 및 그 결과인 **성과(Performance)** 임.

- 유형성 스펙트럼(Tangibility Spectrum)

유형성 스펙트럼



• 서비스 특성

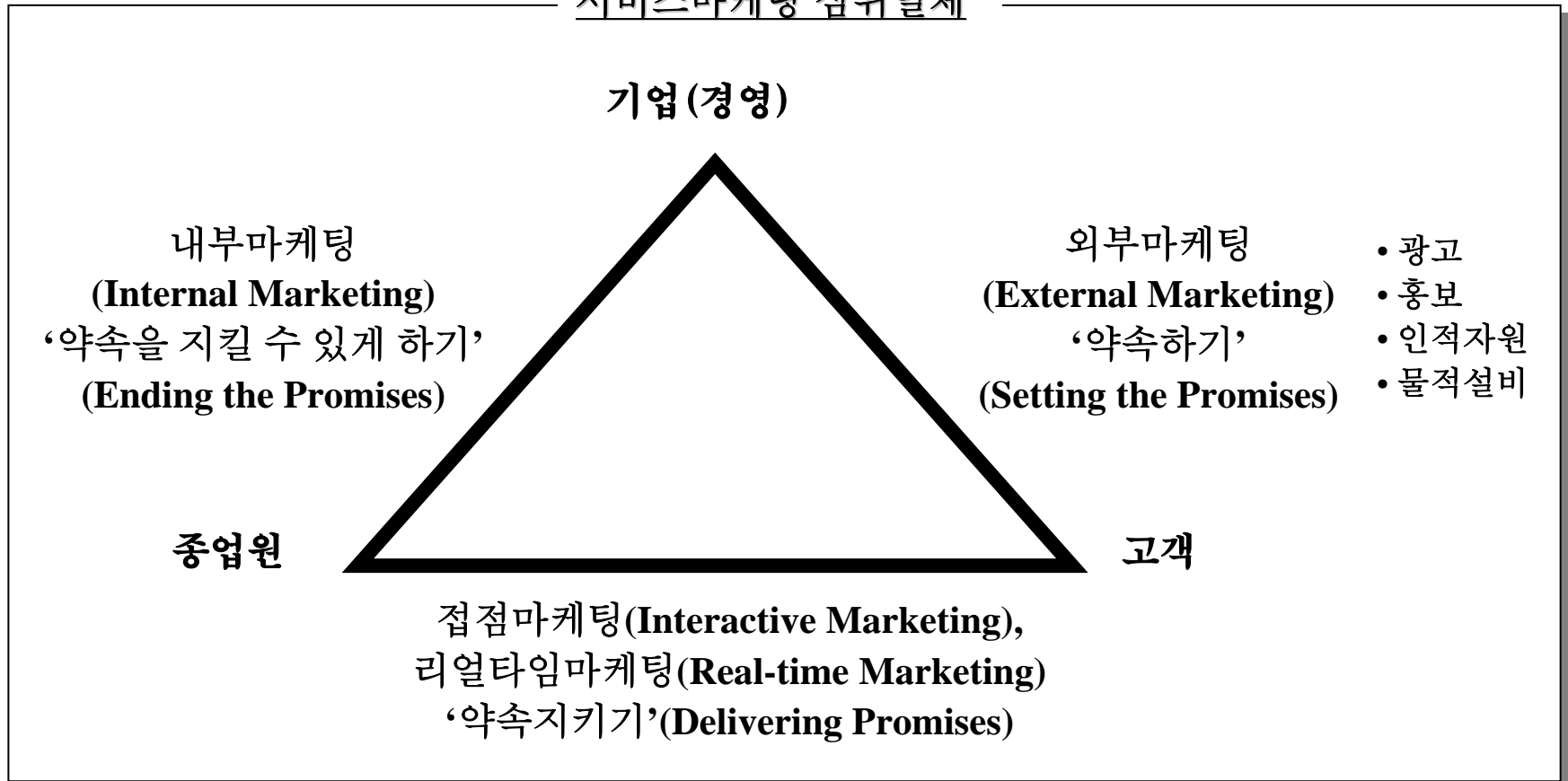
서비스특성과 대응방안

특 성	문 제 점	대 응 방 안
무형성 (Intangibility)	<ul style="list-style-type: none"> • 특히로 보호곤란 • 진열, 설명, 전달 곤란 • 가격설정기준 불명확 • 저장곤란 	<ul style="list-style-type: none"> • 실체적 단서(유형화)강조 • 구전활동 적극 활용 • 기업이미지 관리 • 가격설정시 철저한 원가분석 • 구매 후 커뮤니케이션 강조
비분리성 (Inseparability)	<ul style="list-style-type: none"> • 고객이 거래에 참여하고 영향 • 고객이 서로에게 영향 • 종업원이 서비스 결과에 영향 • 분권화가 필수적 • 집중화된 대규모 생산 곤란 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객관리 철저 • 종업원 선발, 교육에 세심한 고려 • 여러 지역에 서비스망 구축 • 서비스 맞춤 공급체제 구축 • 유연한 조직구조
이질성 (Heterogeneity)	<ul style="list-style-type: none"> • 종업원 이질성 • 고객 이질성 • 표준화 곤란 • 품질 통제 곤란 	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스의 공업화(Industrialization), 표준화(매뉴얼화) • 고객에 따른 개별화 • 종업원의 반복된 훈련
소멸성 (Perishability)	<ul style="list-style-type: none"> • 수요와 공급의 균형화 곤란 • 반품 곤란 • 재고로 보관곤란 	<ul style="list-style-type: none"> • 수요와 공급간의 조화 • 신축적 가격정책

• 서비스마케팅 삼각형(Service Marketing Triangle)

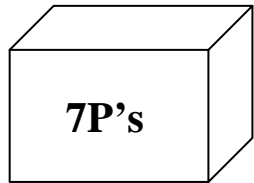
- 서비스에 대한 식견과 전략, 고객지향의 제일선 종업원, 고객에게 친절한 시스템의 조화(전략, 고객, 시스템)
- 고객에게 약속하고 이를 지키는 것과 관계가 있으며, 서비스 조직이 생존하기 위해 반드시 성공적으로 수행해야 함.

서비스마케팅 삼위일체



• 확장된 마케팅믹스

서비스마케팅믹스(Extended Mix for Services)



+



제품(Product), 유통(Place), 촉진(Promotion), 가격(Price)

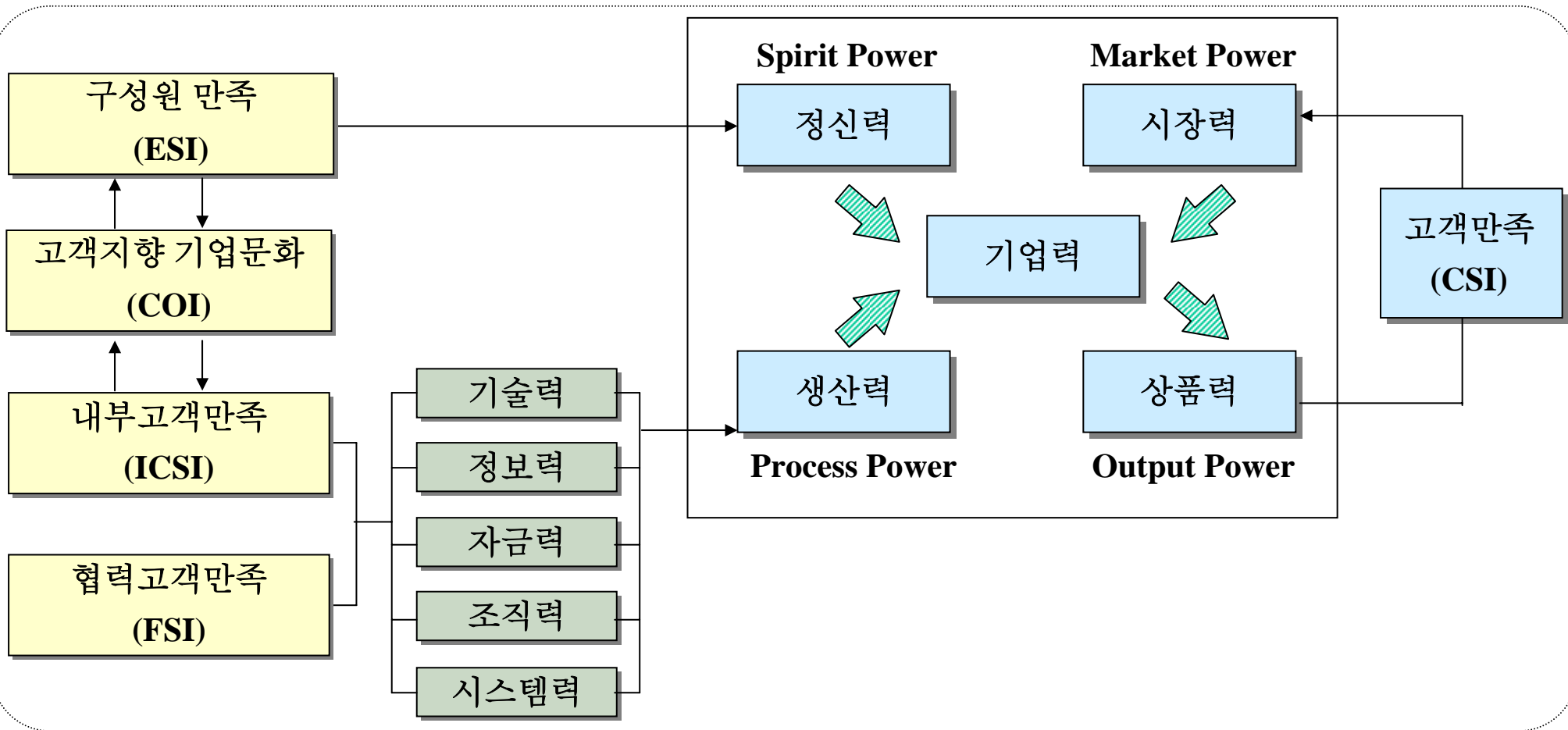
사람(People)
서비스제공에 참여하여 구매자의 지각에 영향을 미치는 모든 행위자 ; 서비스가 제공되는 상황하에 있는 종업원, 고객 및 여타 고객들

물리적 증거(Physical Evidence)
서비스가 제공되는 접점에서 서비스의 수행이나 커뮤니케이션을 촉진하는 유형적인 요소

과정(Process)
서비스가 제공되는 실제적인 절차, 메커니즘 및 활동의 흐름, 즉 서비스제공 및 운영시스템

VI. 고객만족경영

- 경영 초점(Focus)를 고객에 두고 역방향으로 경영을 보는 관점
- 고객만족경영시스템



- 기업력(Corporate Power) = f (정신력, 생산력, 시장력)

- 정신력(Spirit Power)

- 종업원 한 사람, 한 사람이 기업과 일체감을 느끼고 기업의 목표와 개인의 목표를 동일시할 때 발휘.
- 정신력은 종업원 만족(회사와 개인의 관계)에서 나옴.

- 생산력(Process Power)

- 기술, 정보, 자금, 조직, 시스템 등이 결합된 광의의 생산력.
- 유형, 무형의 연쇄적 생산 프로세스上 前方에 위치한 부서나 개인이 후방에 위치한 부서나 개인을 직무상으로 얼마나 만족시키느냐에 따라 결정.
 - 후방에 위치한 쪽을 전방에 있는 쪽이 고객으로 인식(Next Operation as Customer)
 - 업무상 네트워크에서 서로 주고 받는 관계(내부고객 : Internal Customer)
- 납품업체, 판매업체 등 생산, 판매과정에서 관련을 맺고 있는 다른 기업들을 만족시키는 협력고객만족.

- 상품력 → 고객만족 → 시장력

- 순환고리 : 정신력, 생산력 ↑ → 기업력 ↑ → 상품력 ↑ → 고객만족 ↑ →
시장력(시장에서의 고객지원) ↑

• 고객만족지수 (CSI : Customer Satisfaction Index)

- 고객들이 소비경험을 바탕으로 기업의 상품이나 서비스를 평가할 수 있도록 다수 품질측정항목을 설문지로 설계하여 소비자 응답을 근거로 산출.
- 측정근본목적 : 차기의 CSI를 높이기 위해 고객정보를 얻고 이를 제품의 품질 및 생산프로세스의 개선에 적극적으로 반영

• 고객만족 선행지수

- 종업원 만족지수 (ESI : Employee Satisfaction Index) : 직장만족, 직무만족, 인간관계만족, 개인의 직장내 장래성 등
 - ESI는 CS의 필요조건이지만, 충분조건은 아님.
 - 종업원 만족은 현재의 만족과 미래의 더 나은 만족에 대한 기대가치가 합산된 것임.

- **고객중심 기업문화지수(COI : Customer Orientation Index) :**

고객만족이 기업과 나의 이익을 위한 최우선 과제이며, 이것이 하나의 수단이 아니라 기업이 존재해야 하는 목적의 전부라고 전 종업원이 인식. CS는 기업, 개인의 장기 이익을 위한 단 하나의 가능한 수단이자 최종 목적임.

- 고객중심적 기업이념, 기업이념의 제도반영, 최고경영층의 고객철학과 임직원 공유정도, 종업원 사고, 고객대응 행동패턴 등.

- **내부고객 만족지수(ICSI : Internal Customer Satisfaction Index) :**

고객만족과 불만족의 책임이 고객접점의 후방에서부터 판매가 이루어지는 최일선에 이르기까지 단계별로 프로세스를 설계하고 내부고객만족도를 측정해야 함.

- 내부고객은 NOAC(Next Operation As Customer)
- 내부고객만족의 연속된 결과가 최종고객접점에서 고객만족이 됨.
- ICSI는 프로세스 적합성 평가, 현시점의 작업 네트워크 평가, 다음 과정에의 입력요소 질평가 등으로 구성

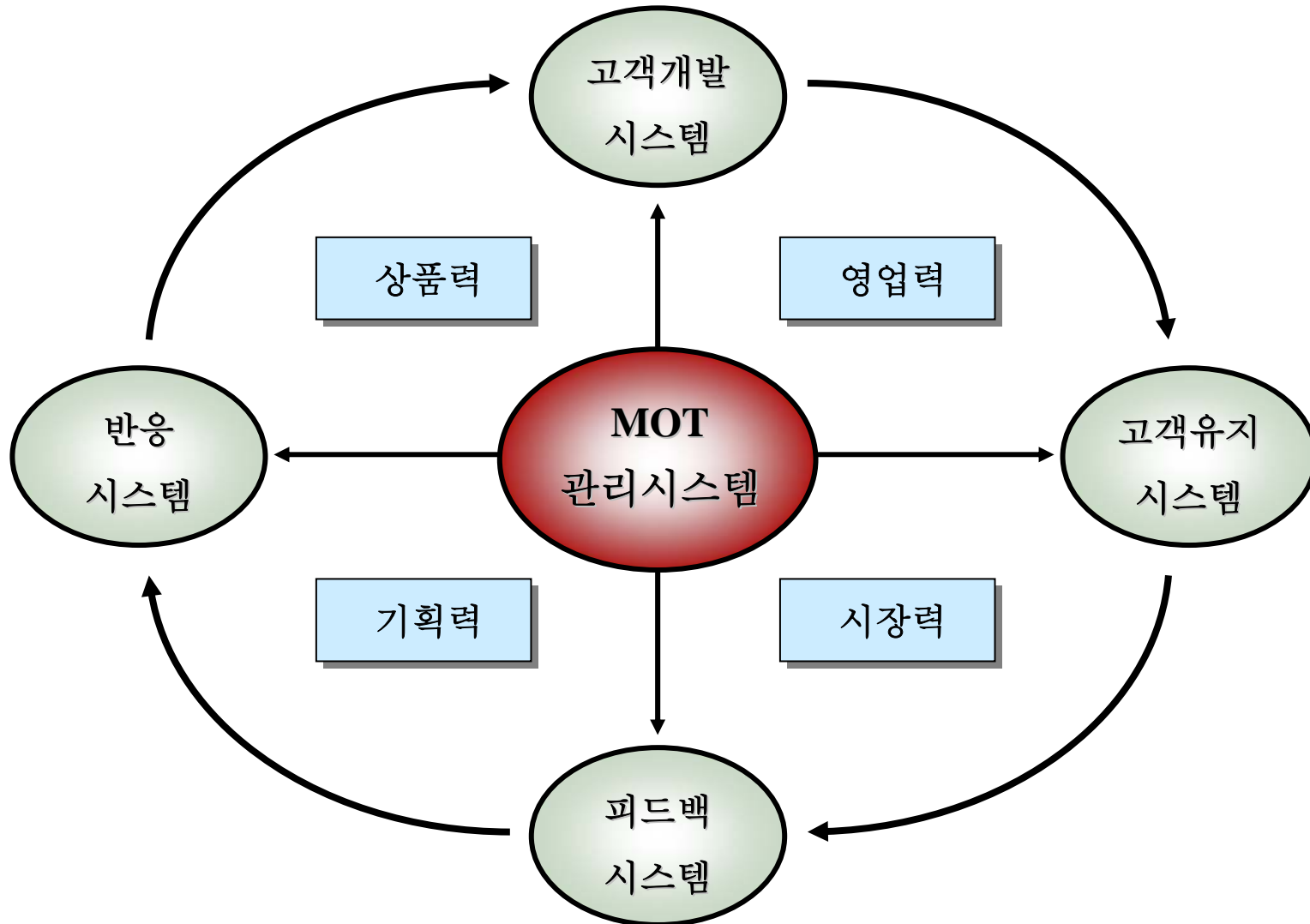
고객지향지수

기업위주용어	고객위주용어
현금지급기	현금인출기
지급이자	받는 이자
외환 매도율, 매입율	외환 사는 율, 파는 율
복권 당첨금 지급기한	복권 당첨금 수령기한
버스 정류장	버스 승강장
안전선 ‘밖으로’ 한걸음 물러서 주시기 바랍니다(지하철 안내방송)	안전선 ‘안으로’ 한걸음 물러서 주시기 바랍니다
표 파는 곳(매표소)	표 사는 곳
특별보급가격	특별구입가격
세금징수	세금납부
무엇을 도와드릴까요?(식당)	무엇을 드시겠습니까?

- 여러분의 고객지향지수 (COI : Customer Orientation Index)는 ()점.

고객창출순환시스템

- 네개의 순환고리와 하나의 연결고리로 구성.



- **영업력의 잣대인 고객개발시스템.**

- 마케팅 순환구조의 기본이자 마케팅의 시작임.
- 개발된 고객이 유지되고, 유지된 고객으로부터 신규고객이 창출되는 순환과정.
- SWOT 분석 → STP(Segmentation, Targeting, Positioning) → Marketing Mix

- **개발한 고객을 유지하는 시스템이 있어야 시장력 강화가능.**

- 시장력은 어떤 기업이나 제품에 대한 시장의 지원.
- 기존고객유지가 신규고객유치보다 훨씬 효과적이므로 마케팅초점은 신규고객 발굴보다 기존고객유지에 두어야 함.
- 유지고객의 선별도 대단히 중요.

- **개발, 유지된 고객의 접점에서 개선할 정보를 제공받는 피드백시스템을 통해 기업은 시장반응에 바탕을 둔 기획력 제고.**

- 고객불평중시(품질관리정보, 이탈경고정보, 만족강화기회, 테러예방기회)
- 피드백도구는 CSI, VOC, VOE, 시장조사 등

• 시장정보를 바탕으로 업무에 이를 반영하는 반응시스템 필요.

- 서비스 청사진(Blueprinting) : 핵심 서비스 프로세스를 그 특성이 나타나도록 객관적으로 설명해 놓은 것.
- Fishbone 다이어그램 : 인과관계도표
- QFD(Quality Function Deployment : 품질기능전개)

• 반응시스템의 결과가 상품력이고 총체적 상품력은 다시 고객개발을 위한 入力.

• 네가지 순환시스템을 연결, 통제하는 것이 고객접점(MOT)관리 시스템.

- 진실의 순간(Moments of Truth) 또는 결정적 순간은 고객이 기업의 종업원 또는 특정 자원과 접촉하는 그 서비스의 품질인식에 영향을 미치는 상황.

고객이란?

- 고객은 기업에게 끊임없는 아이디어를 제공하는 원천.

- 사업의 기본적인 정의
- 사업에 가장 중요한 구성요소
- 고객에게 모든 것을 의존
- 고귀한 존재
- 월급을 주는 사람
- 판단의 기준은 항상 고객(易地思之)

- 고객의 소리를 듣기 위한 세가지 귀.

첫째, 고객이 말하는 것을 듣는 귀.

둘째, 고객이 말하지 않는 것을 듣는 귀.

셋째, 고객이 말하려고 해도 말할 수 없는 것을 듣는 귀.

- 당신이 얻을 수 있는 가장 큰 고객은 바로 “당신 자신”.

- 가장 위대한 판매는 상품이나 서비스를 당신이 구입할 수 있도록 공급하는 것.

- 「당신은 머리로 말을 하지만 가슴으로 판매한다. 세상에서 가장 설득력 있는 사람은

바로 아이디어, 상품, 서비스에 대한 열광적인 신념을 가지고 있는 사람이다.

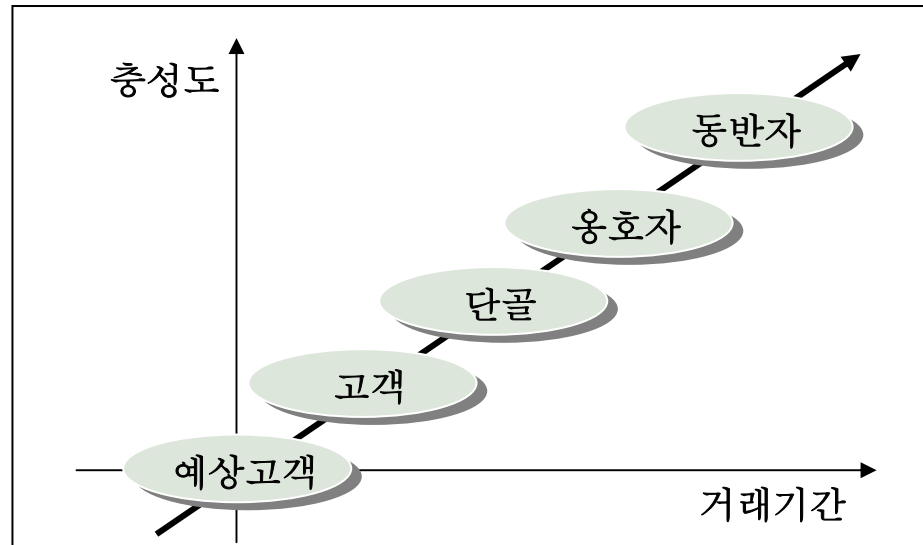
말은 거절할 수 있지만, 진실한 신념에서 나오는 긍정적인 태도는 거절당하지 않는다」

- 미국 국립연설가협회 설립자 카베트 로버트 -

• 기업 - 고객관계의 제고

- ① 예상고객(Prospect)단계 : 첫거래를 하지 않은 상태에서 상품구입 가능성이 높거나 스스로 정보를 요구하는 유망고객.
 - 개인적 접촉, 우편발송, 텔레마케팅 등
- ② 고객(Customer)단계 : 예상고객이 첫거래를 한 이후의 단계
 - 할인 쿠폰, 마일리지 프로그램 등
- ③ 단골(Client)단계 : 불만족이 생기지 않는 한 한 점포 또는 한 브랜드만 구매
 - 심리적 유대관계, 고객과 고객과의 관계강화 등
- ④ 옹호자(Advocate)단계 : 다른 사람에게 적극적으로 권장
- ⑤ 동반자(Partner)단계 : 기업과 고객이 완전히 융합

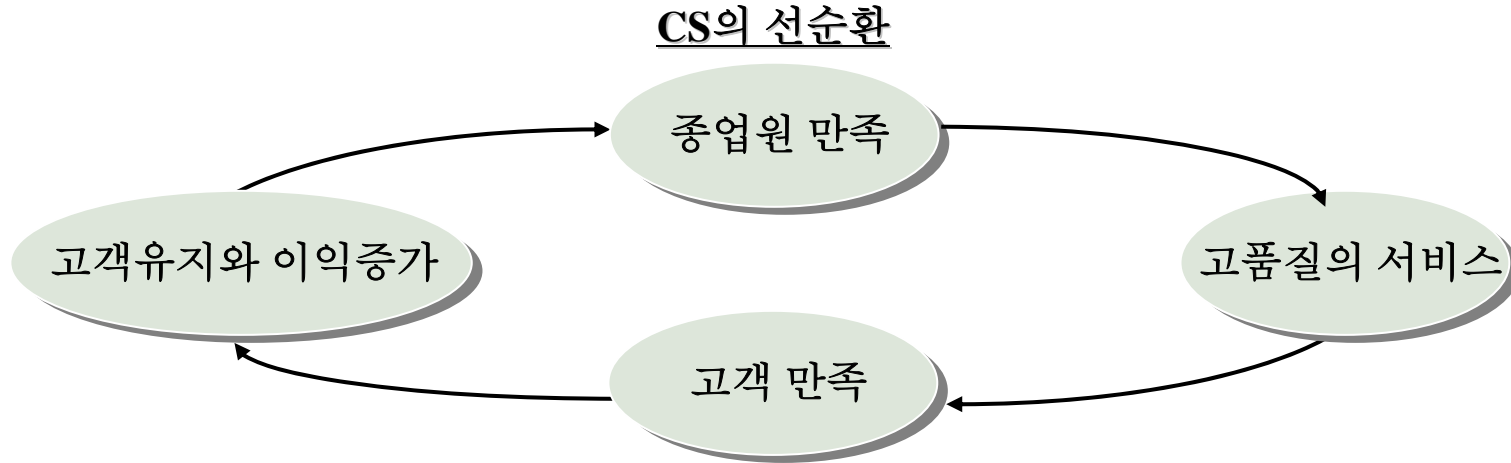
기업-고객간 관계발전 모형



• 관계제고를 위한 마케팅 전략

- 사회적강화(Social Reinforcement) : 고객의 사회적 존경이나 소속, 유대감 강화.
- 재확신(Reassurance) : 한 번 관계한 고객에게 신뢰, 헌신, 관심 등을 계속 부여.
- 혜택강화(Benefit Reinforcement) : 고객에게 왜 그 서비스가 혜택이 있고, 이로운지를 설명.
고객의 구매 후 불일치 제거.
- 문제해결(Problem Solving) : 좋은 서비스, 상품 제공 이외에 불만이나 문제가 생기는 경우 고객의 문제를 적극적으로 해결.
- 어느 정도 개인화된 맞춤서비스(Service Customization)제공.
- 서비스 향상(Service Enhancement) 을 촉진 : 충성 고객들에게 특별한 보상제공, 특별방식으로 대우를 받도록.

- 종업원 만족없이 고객만족 없다.



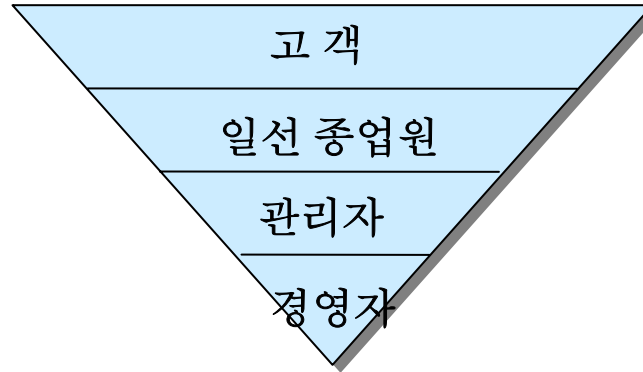
종업원 만족의 유형

일에 대한 만족도	<ul style="list-style-type: none"> • 지금 하고 있는 일이 자신을 성장시켜 주는가? • 자유재량의 폭이 넓은가? • 고객이나 타부서의 사람에게 공헌하고 있는가?
직장에 대한 만족도	<ul style="list-style-type: none"> • 상사와의 커뮤니케이션은 잘 이루어지고 있나? • 동료들과의 커뮤니케이션은 잘 되는가? • 결정된 일은 모두 수행하려는 결속력이 있나?
인사에 대한 만족도	<ul style="list-style-type: none"> • 인사평가와 처우는 공정하다고 생각하는가? • 실패를 비난하지 않고 재도전하게 해주는가? • 개인의 성장을 지원해 주는가?
근로조건에 대한 만족도	<ul style="list-style-type: none"> • 복리후생은 충실하게 되어 있는가? • 소득수준은 일에 비해 합당한가? • 근무조건은 납득할 만한가?
회사에 대한 만족도	<ul style="list-style-type: none"> • 경영자세에 공감할 수 있는가? • 이 회사에 다니는데 자부심을 가지고 있는가? • 지역사회에의 공헌 등 좋은 이미지를 가지고 있는가?

• 역피라미드형 조직

- 고객은 기업활동의 출발점.

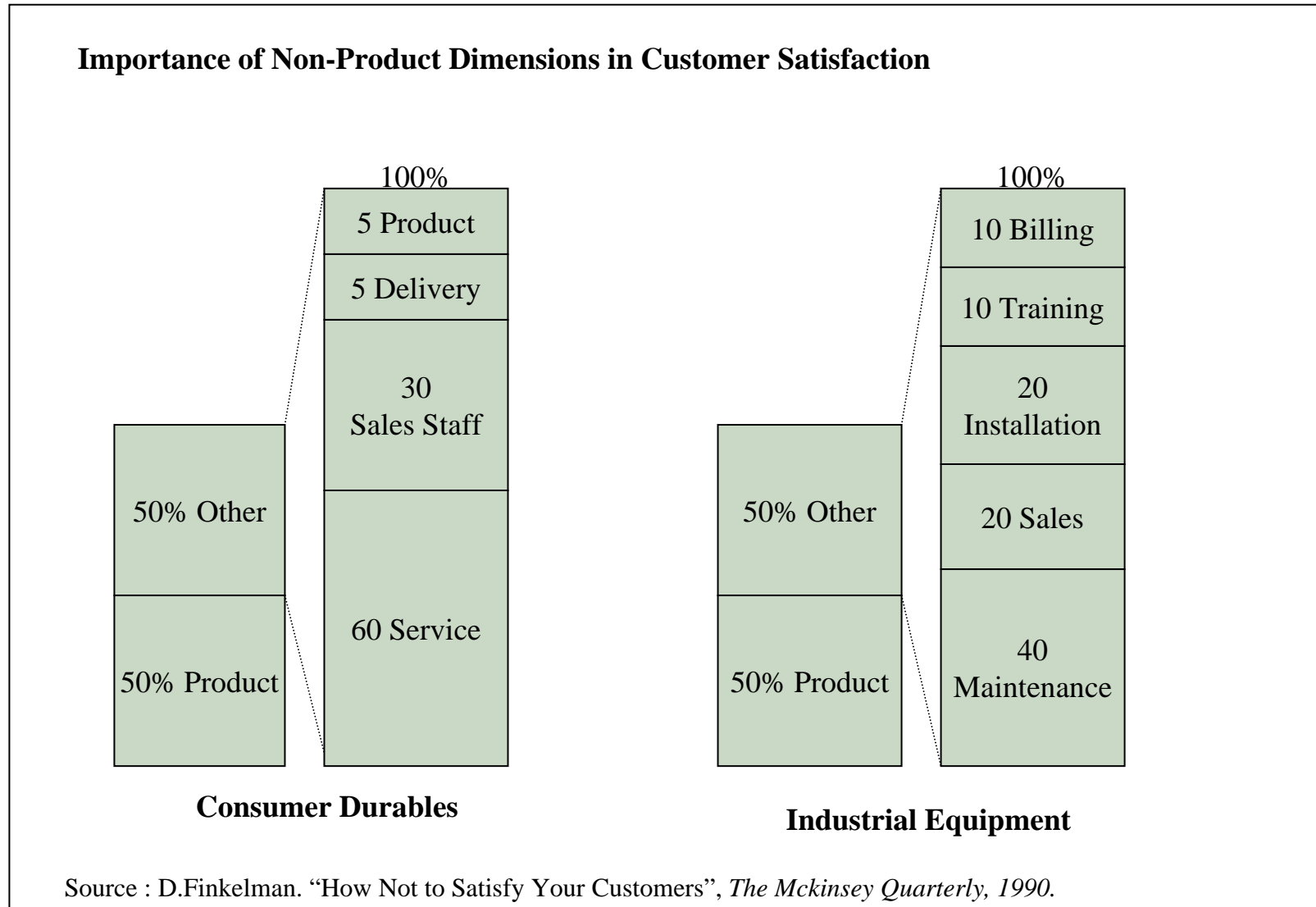
역피라미드형 조직



피라미드형 조직과 역피라미드형 조직의 비교

시 각	피라미드형 조직	역피라미드형 조직
이익·원가에 대한 전제	<ul style="list-style-type: none"> • 자본·노동생산성이 이익을 나옴. 	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 품질이 높아야 이익이 발생
종업원에 대한 시각	<ul style="list-style-type: none"> • 할당된 일을 실행하기 위한 존재 • 직무표준의 엄수 	<ul style="list-style-type: none"> • 결정적 순간(MOT)을 관리하는 존재 • 성과에 커다란 영향을 미침
평가기준	<ul style="list-style-type: none"> • 성과를 평가기준에 따라 측정 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객만족의 정도
관리자에 대한 시각	<ul style="list-style-type: none"> • 표준에 의해 관리하고 종업원을 복종시킴 	<ul style="list-style-type: none"> • 종업원의 활동을 지원
조직에 대한 시각	<ul style="list-style-type: none"> • 구조, 절차, 규율에 근거한 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 제일선 종업원에 대한 지지와 자원배분

고객만족도의 결정요인

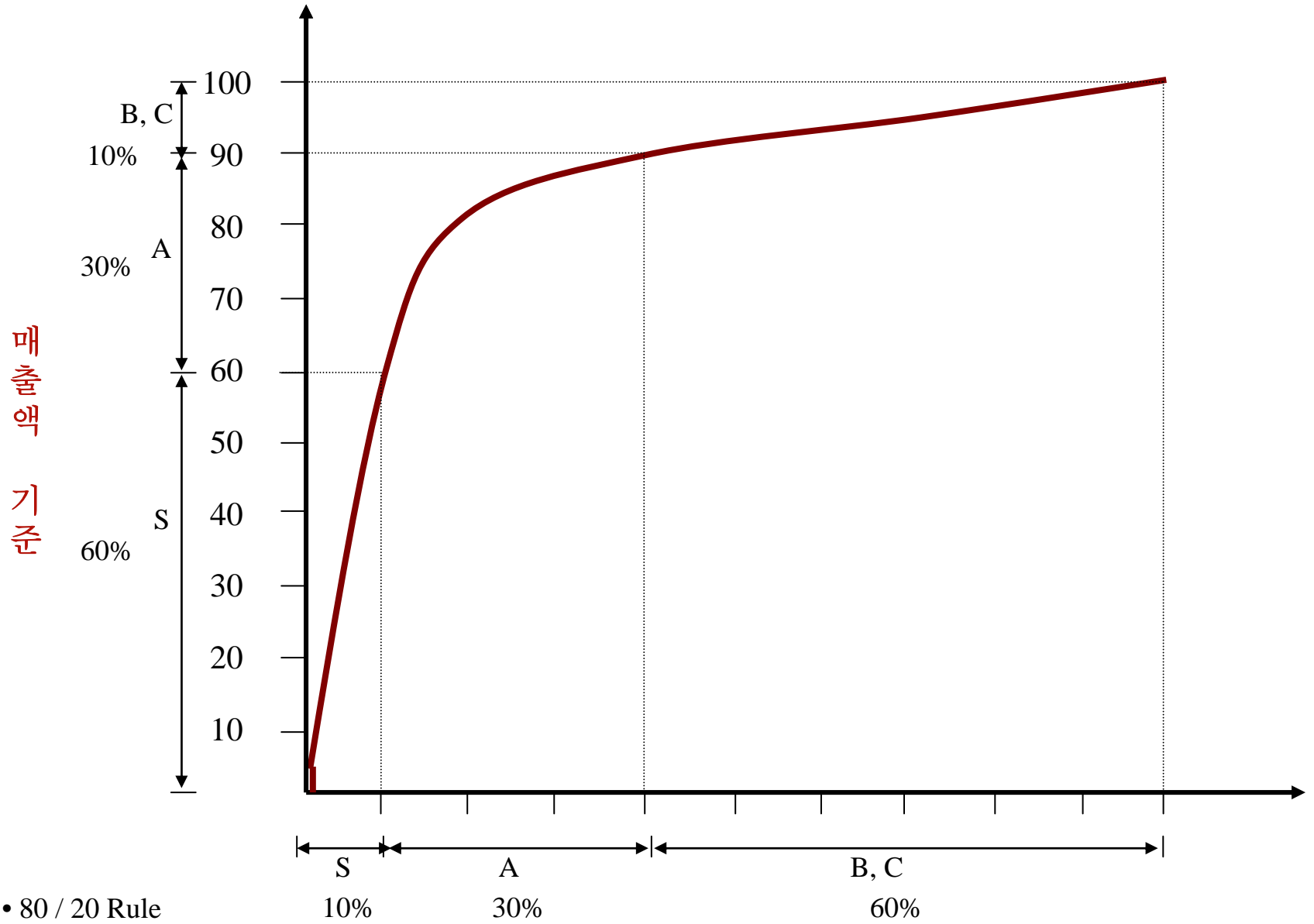


• RFM(Recency, Frequency, Monetary Basis)에 기준하여 분류

- 최근 언제
- 얼마나 자주 구매
- 얼마나 많이 구매

		고객 분류	의 의	매출기여도
기존 고객	현재 고객	귀빈고객	현재 거래가 활발한 고객	S
		철새고객	잊어버릴 만하면 다시 오는 고객	A
		꼬리고객	점점 발길이 줄어드는 고객	B
	과거 고객	휴면고객	잠시, 겨울잠을 자는 고객	B
		이별고객	뭔가 불만이 있어 가 버린 고객	C
		변심고객	다른 상표가 좋다고 가 버린 고객	C
잠재 고객	신규 고객	희망고객	앞으로 계속 올 것 같은 고객	A
		유보고객	언젠가 꼭 올 것 같은 고객	B
		혜성고객	한두 번 왔지만, 다시는 안 올 고객	C
	미래 고객	미지고객	몰라서 안 오는 고객	B
		오해고객	잘못 알아서 안 오는 고객	B
		주저고객	알지만, 망설이며 안 오는 고객	B

분류고객별 매출분포



• 80 / 20 Rule

고객수 기준

• CS에 따른 고객분류

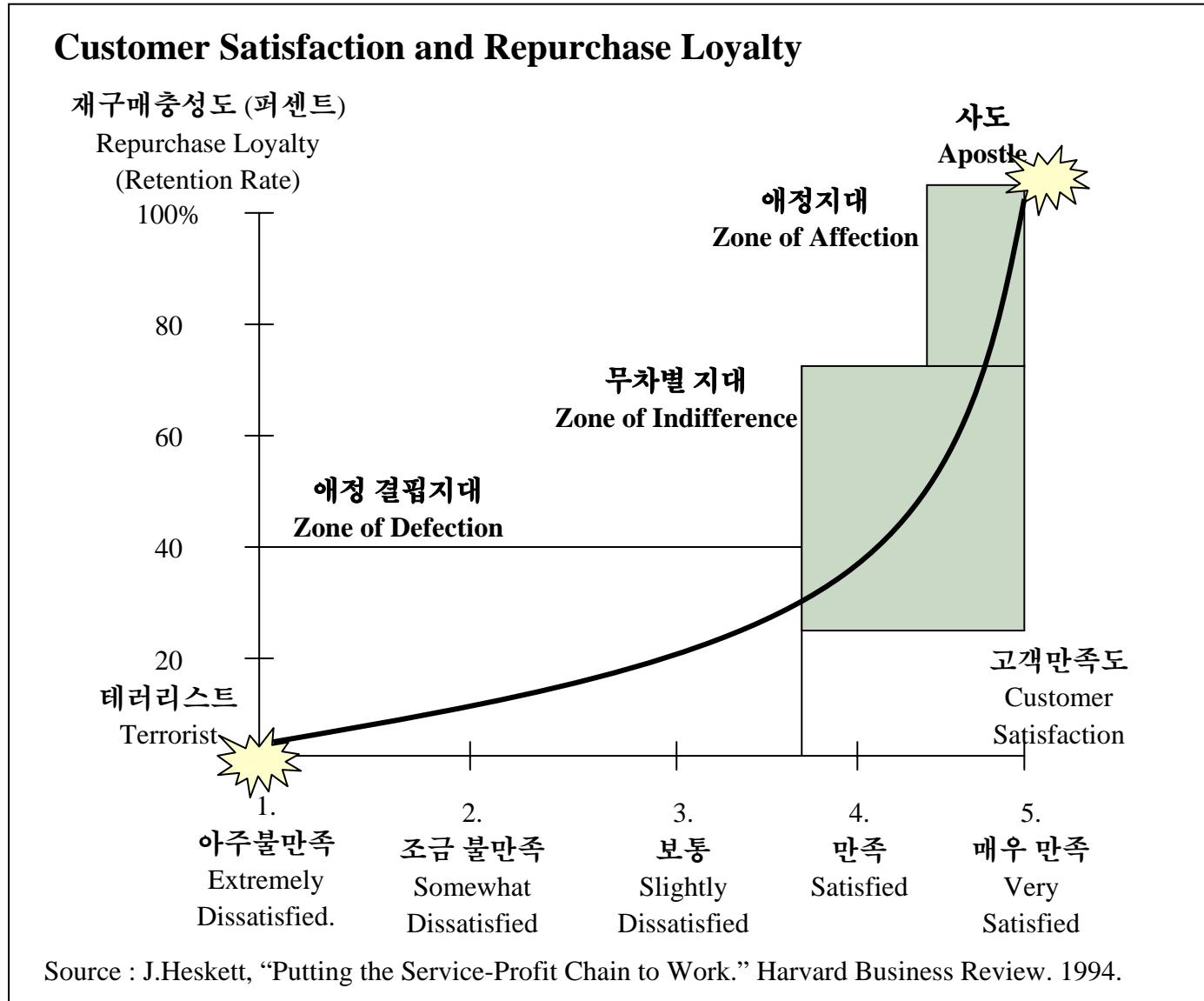
사도고객 (Apostles)	<ul style="list-style-type: none"> • 충성고객으로서 가장 우수하고도 보수가 필요 없는 영업사원. • 적절한 보상 시스템이 필요함.
테러리스트 (Terrorists)	<ul style="list-style-type: none"> • 극단적 불만고객으로서 사도고객보다 사명감이 몇 배 더 투철함. • 고객불만 처리를 잘못할 때 테러리스트 고객이 양산됨.
용병고객 (Mercenary)	<ul style="list-style-type: none"> • 사소한 이해 득실에도 옮겨 다니는 고객 부류임. • 가격 유인에만 의존할 경우 대다수 고객이 용병고객으로 전환됨.
인질고객 (Hostage)	<ul style="list-style-type: none"> • 독점산업에서나 사내 고객의 경우와 같이 선택의 자유가 없는 고객. • 인질에 대한 처우가 나쁠 경우 더 파괴력이 큰 테러리스트가 됨.

• 가치창출에 의한 고객분류

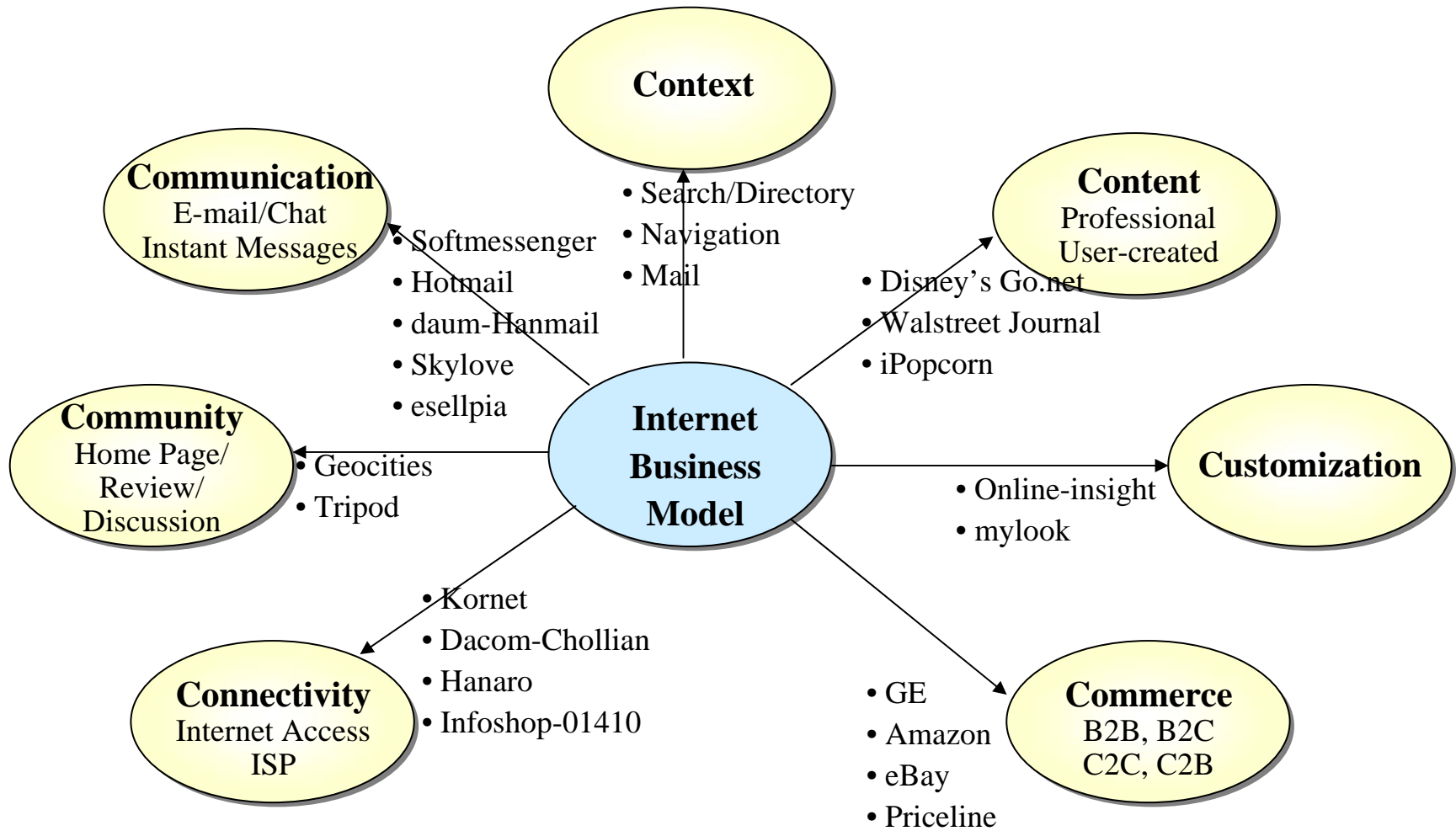
이동성 고객 (Switchables)	<ul style="list-style-type: none"> • 쉽게 다른 회사로 이동할 고객 • 충성고객 확보비용의 1/5 ~ 1/10 • 잠재적인 충성고객 발굴이 중요
고이윤성 고객 (High Profit Customers)	<ul style="list-style-type: none"> • 적은 비용으로 큰 이득을 주는 고객 • Account 별로 이윤분석(Category별, 상품별, 지역별 등)
점유율 결정성 고객 (Share Determiners)	<ul style="list-style-type: none"> • 성장 잠재력이 큰 고객 • 확보에 비용이 많이 드나 그 영향력의 수명이 길고 광범위 • 미래 시장점유율 획득에 승수효과

=> 최고 품위의 시장점유율 확보 : 높은 고객안정성, 성장추진력, 높은 미래 잠재수익성

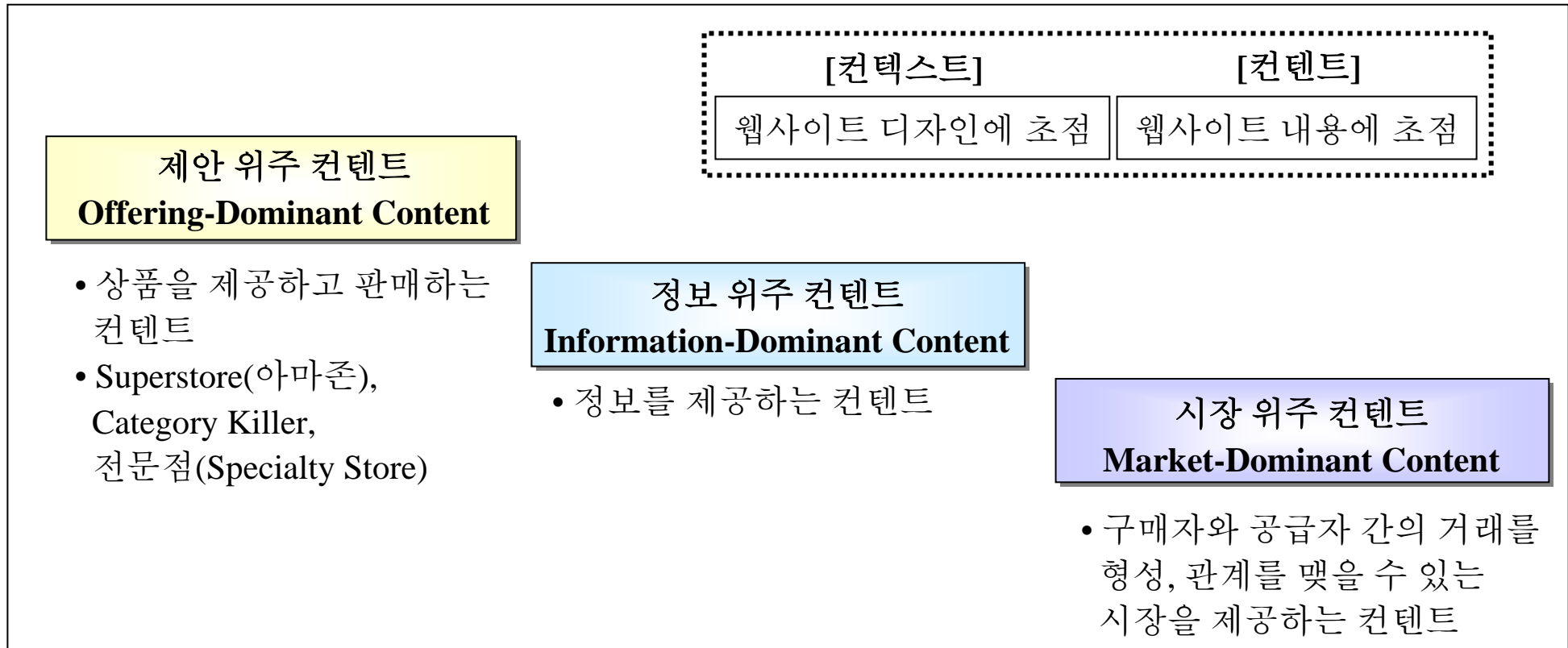
• 고객만족도와 재구매율의 관계



◆ 인터넷 비즈니스 모델의 구성요소(7C)



◆ 콘텐츠의 유형



◆ Context

- 고객이 기업 홈페이지의 인터페이스에서 인지할 수 있는 느낌
- 기능적 측면 : 상품, 서비스, 정보 등의 제공에 초점을 맞춤
- 심미적 측면 : 시각적인 소구, 텍스트와 사진, 그래픽 등의 예술적인 면에서 초점

◆ 고객화(Customization)의 정의

• 고객화

- 사이트 제공자 스스로가 고객의 취향을 파악하여 그에 적합한 컨텍스트와 콘텐츠를 구성하여 주거나, 사용자 스스로가 선호하는 것을 선택함으로써 컨텍스트와 콘텐츠를 구성하는 것을 의미함
- 맞춤화(Tailoring) : 사이트 제공자가 고객을 위하여 맞춤서비스를 제공하는 사이트에 의한 고객화를 말함
- 개인화(Personalization) : 사용자 스스로가 찾아서 구성하는 고객화를 말함

◆ 고객화의 종류

• 사용자에 의한 개인화(Personalization by User)

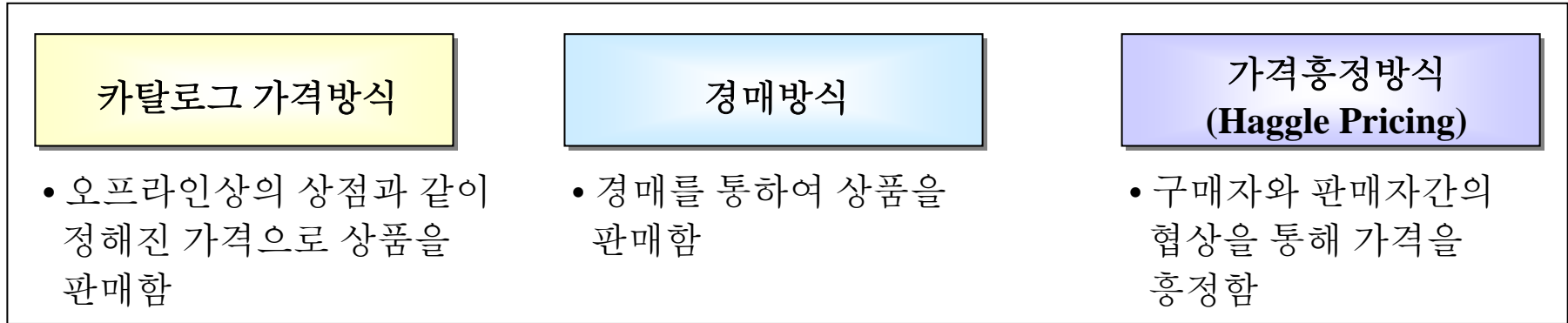
- 사용자의 명확한 의도 및 선호 스타일을 기초로 함
- 사용자는 어느 정도 틀이 갖추어진 레이아웃이나 콘텐츠 소스를 기반으로 하나씩 구축함

• 사이트에 의한 고객 맞춤(Tailoring by Site)

- 유사한 선호패턴을 가진 다른 사용자들의 행동에 기초한 고객 맞춤
- 사용자 프로필에 기초하여 가격 및 상품을 추천함
- 과거의 구매기록에 기초하여 추천도 하고, 사용자의 관심영역에 맞춘 마케팅 메시지를 전달하기도 함

◆ 전자상거래(Commerce) 유형

- 전자상거래(Commerce)는 웹사이트에서 이루어지는 상품판매임.



◆ 연결(Connectivity)

- 웹사이트와 다른 웹사이트간의 공식적 혹은 비공식적 연결
- 외부경로방식 : empas, yahoo, lycos, simmani 등 대부분의 포털사이트
- 내부경로방식 : 제휴 혹은 웹사이트간의 배너 광고를 통해 다른 사이트와 연결

◆ 전자상거래를 위한 인터넷 웹사이트 운용 및 접근전략

	정보제공에서 온라인 거래로의 확장모형 (Information-to-Transaction Model)	온라인 거래에서 정보제공으로의 확장모형 (Transaction-to-Information Model)
적합한 기업형태	<ul style="list-style-type: none"> • 기존의 오프라인상의 대기업 	<ul style="list-style-type: none"> • 새롭게 시작하는 온라인 기업
목적	<ul style="list-style-type: none"> • 웹 운용의 초기 목적인 상품정보제공과 자사 이미지 홍보에서 고객 정보 수집 및 분석, 그리고 점차적으로 수익사업으로 확대하기 위한 온라인 거래 지원 목적으로 확장하여 감 	<ul style="list-style-type: none"> • 온라인 거래를 통한 즉각적인 수익창출에서 상품정보를 제공하고 자사 이미지를 홍보하여 고객과 시장에 대한 정보를 실시간으로 수집, 분석하는 목적으로 확장하여 감
절차	<ol style="list-style-type: none"> 1 기업 이미지 홍보 및 상품정보 제공 ↓ 2 정보수집 및 시장조사 ↓ 3 고객지원 및 서비스 ↓ 4 전세계 고객지원 및 서비스 ↓ 5 온라인 거래 	<ol style="list-style-type: none"> 1 온라인 거래를 통한 수익창출 ↓ 2 고객지원 및 서비스 ↓ 3 기업이미지 홍보 및 상품정보 제공 ↓ 4 정보수집 및 시장조사

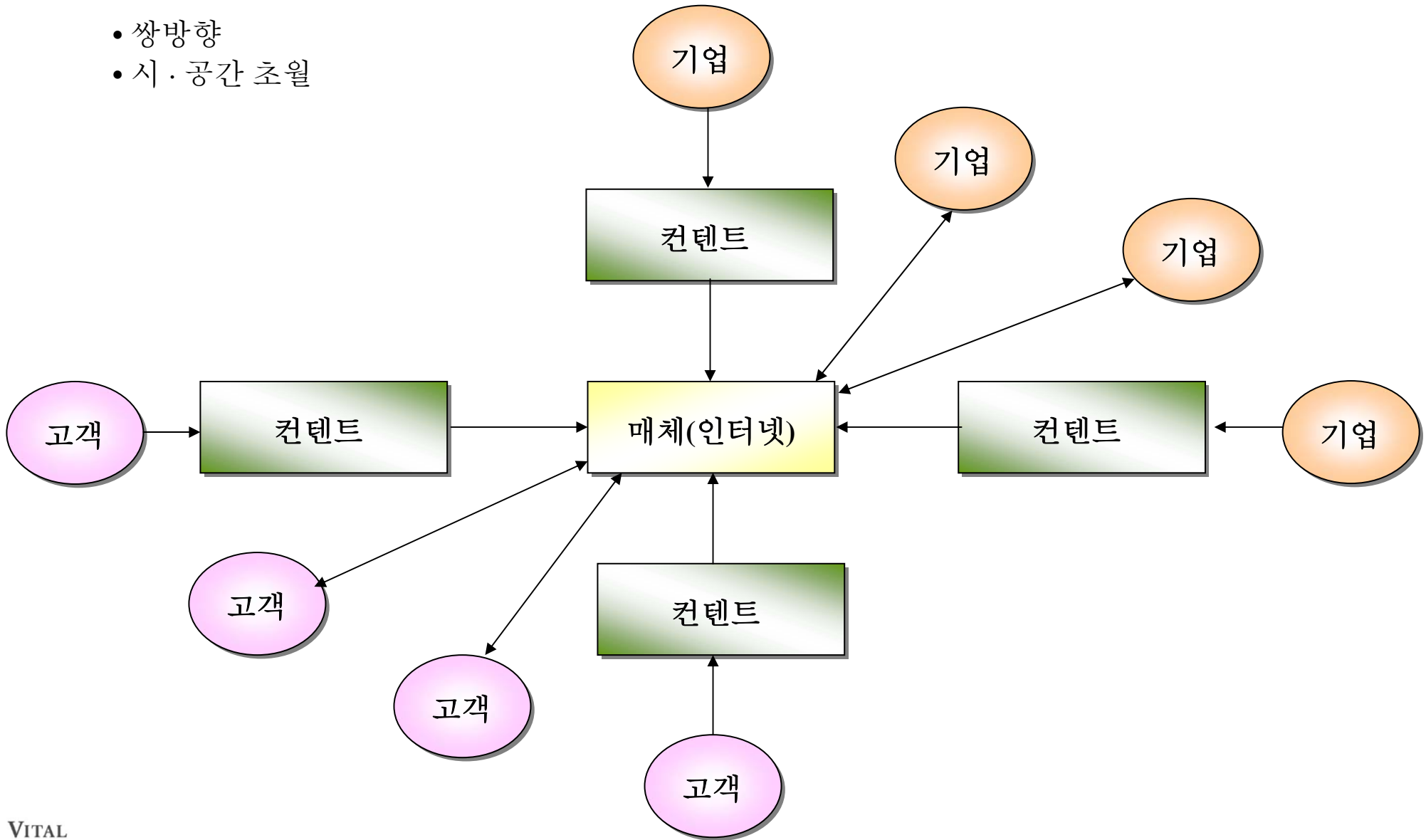
◆ 커뮤니티(Community)유형

- 커뮤니티는 이메일, 게임, 채팅 룸 등을 통해 자신들의 공통 관심사에 대하여 의견과 정보를 교환하는 사용자간의 공식적이거나 비공식적인 공동체

<p>거래(Transaction) 중심의 커뮤니티</p>	<p>상품을 구입하거나 상품에 관한 정보교환을 목적으로 함</p>
<p>관심(Interest) 중심의 커뮤니티</p>	<p>취미 등 특정 주제에 대한 관심이나 전문지식을 공유함</p>
<p>환상적 체험(Fantasy) 중심의 커뮤니티</p>	<p>역할 게임과 엔터테인먼트 등 환상적 체험과 탐험을 목적으로 함</p>
<p>유대관계(Relationship) 중심의 커뮤니티</p>	<p>비슷한 경험을 가진 사람들이 모여 의미있는 인간관계를 형성하거나 정보를 교환함</p>

◆ 인터넷 마케팅 커뮤니케이션 모형

- 쌍방향
- 시·공간 초월



◆ 마케팅도구로서의 인터넷 가치

1 공간상의 제약이 없음

- 사무실 안의 컴퓨터 한대로 국내와 전세계를 상대로 마케팅활동을 벌일 수 있음.
 - 전자게시판, 뉴스그룹, 검색엔진, 전자신문 혹은 웹사이트를 통하여 세계를 상대로 광고할 수 있음

2 시간상의 제약이 없음

- 24시간 동안 계속해서 광고하며, 다양한 마케팅활동을 전개할 수 있음
- 시간대가 다른 국가에서도 이용자는 언제든지 원하는 시간에 접속이 가능하므로 24시간 계속해서 광고할 수 있음.
- 시간대별 광고효과는 상품에 따라 차이가 있음

3 표적집단에 대한 접근이 용이함

- 인터넷상의 뉴스그룹이나 전자우편을 통하면 가장 구체적인 필요성을 느끼는 아주 좁은 범위의 표적집단으로 접근이 가능함

4 의견선도자를 통한 구전마케팅의 효과가 증진됨

- 인터넷 이용자들은 대부분 20~40대의 중산층, 고학력의 구매력이 있는 정보탐색형의 의견선도자들이 많으므로 이들을 효과적으로 활용하면 구전효과가 큼

5 광고비가 저렴함

- 기본의 4대 매체에 비해 평균 광고비가 매우 낮음
 - 회선 사용료만 부담하면 되는 경우도 있음

◆ 전통적인 마케팅과 인터넷 마케팅의 비교

	전통적 마케팅	인터넷 마케팅
마케팅 환경	<ul style="list-style-type: none"> • 시장이 공간상으로 지역과 국가에 한정됨 • 기업이 주도적 역할을 함 • 기업 내부 사용으로 한정된 정보시스템 	<ul style="list-style-type: none"> • 시장의 경계가 없어짐 • 고객이 주도적 역할을 함 • 외부와 연결되어 통합적으로 사용되는 정보시스템
마케팅 성공요인	<ul style="list-style-type: none"> • 선도기업으로서의 주도적 역할이 중요함 • 기업간의 협력은 중요치 않음 • 고객과의 커뮤니케이션은 필요하나 많은 비용이 발생하므로 제한적으로 유지됨 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>고객의 반응이 주요 성공요인임</u> • 기업간의 전략적 제휴가 중요함 • 고객과의 커뮤니케이션이 중요함
기업 내 마케팅 위상	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅이 상품개발을 주도함 • 마케팅부서는 마케팅의 전위역할을 수행함 	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅부서가 다른 업무부서와 기술적으로 통합됨 • 전사적 마케팅으로 그 중요성이 보다 강조됨
고객에 대한 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 고객들은 상품에 대한 지식과 정보가 적음 • 고객의 형태와 기대가 어느 정도 예상 가능함 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객들의 학습증가로 상품에 대한 많은 지식과 정보 보유 • 고객을 집단이 아닌 개인 단위로 생각하여 기업활동에 이용함

◆ 전통적인 마케팅과 인터넷 마케팅이 다른 대표적인 특성

전통적 마케팅	인터넷 마케팅
일방적	쌍방향적
대중 마케팅	1대1 마케팅
이미지 중심	정보중심
상품중심	관계중심
수동적 고객	능동적 고객
간접경로 위주	직접경로

◆ 인터넷 마케팅전략 수립시 고려사항

고려사항 1 인터넷 마케팅도 마케팅이다

- 인터넷 마케팅을 생각하는 사람들의 대부분이 기술적 요소를 먼저 생각하여 웹마스터를 떠올림
→ 그러나 시스템과 기술보다 마케팅 아이디어가 중요함
- 인터넷에서 시스템의 구축과 유지는 인터넷 마케팅을 수행하기 위한 필요조건이지 궁극적인 목표는 아님
→ 수단과 목적을 혼동해서는 안됨
- 인터넷 마케팅의 성공은 창의적인 마케팅전략개발에 달려 있음

고려사항 2 인터넷 마케팅의 단점을 상기하라

1 자신에 필요한 정보 이외의 광고에 대한 강한 거부감

- 인터넷 이용자들은 표적화되지 않은 광고를 싫어할 뿐 아니라 표적집단에 대한 광고에서도 호의적이지만은 않음

2 자사상품에 대한 극소수의 부정적인 정보가 모든 고객에게 영향을 미칠 수 있음

- 인터넷에서 자유롭게 게재되는 자사상품에 대한 부정적인 정보 때문에 손해를 입는 경우가 있음

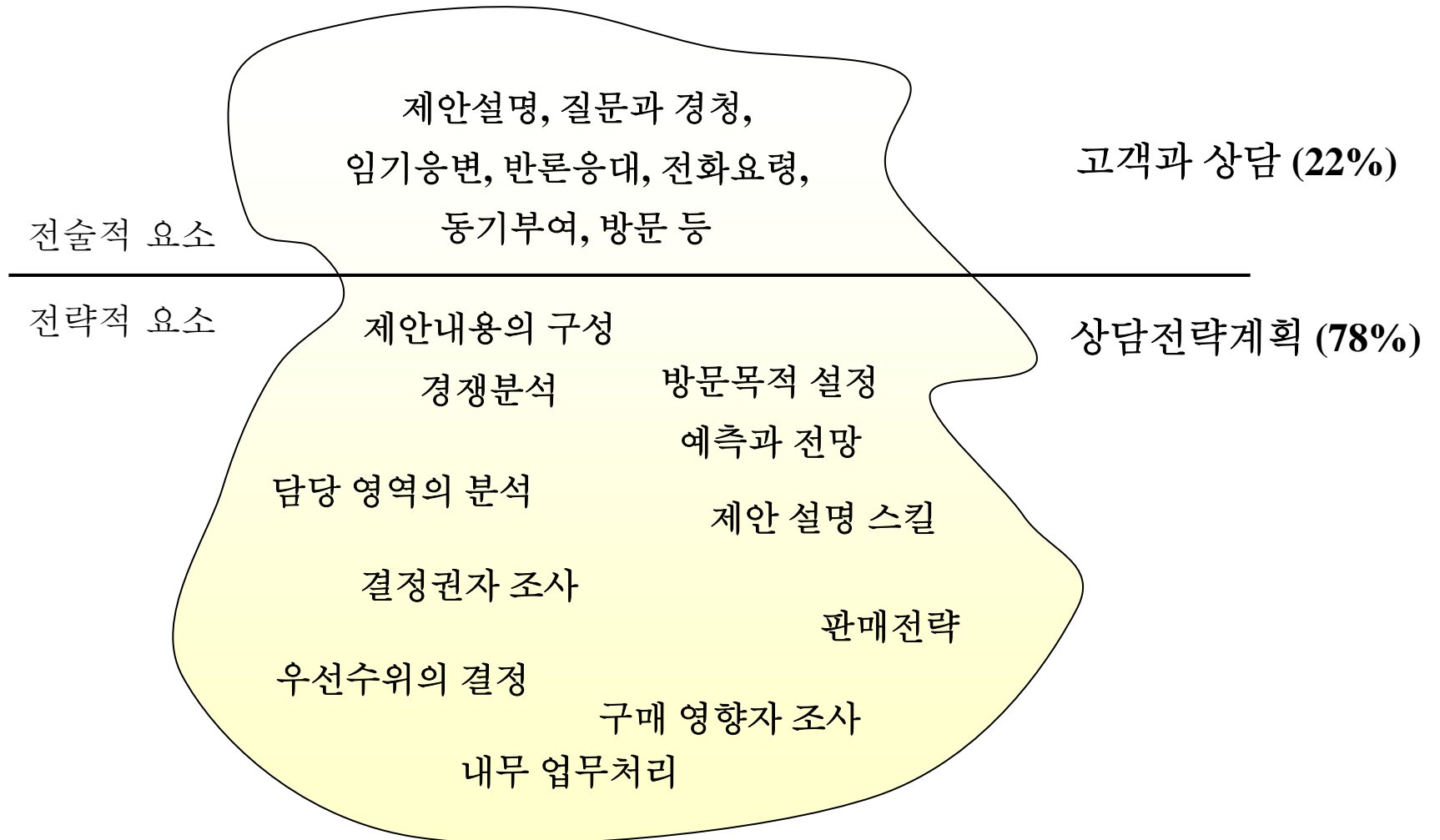
3 인터넷 보안상의 문제

- 인터넷 비즈니스에서 언제나 가장 먼저 부딪히는 문제임
- 인터넷 마케팅을 하는 기업의 입장에서 자사의 마케팅활동에 대한 정보의 누출이 큰 문제임

마케팅 변천과정



Sales의 성공요소



Positive Mental Attitude (PMA)

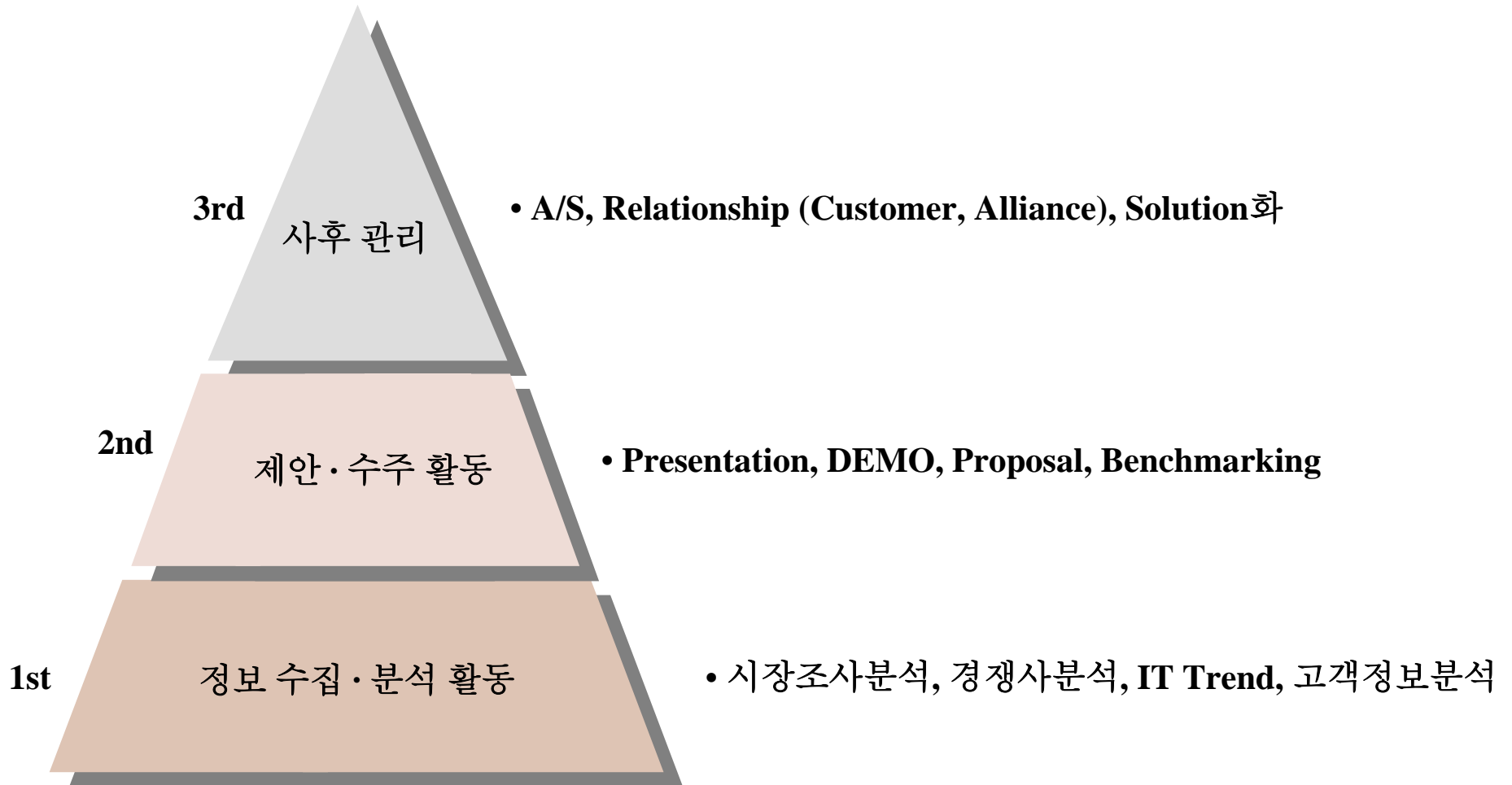
- 열의 (Enthusiasm)

- 제품지식을 잘 알고 있을 때
- 제품이 진정으로 고객에게 이익을 줄 것이라고 믿을 때

- 자신감 (Self - Confidence)

- 판매기법을 적시적소에 활용하여 성취하는 법을 알 때
- 목표의식을 갖고 성공과 실패요인을 분석하여 내 것으로 만드는 방법을 알 때

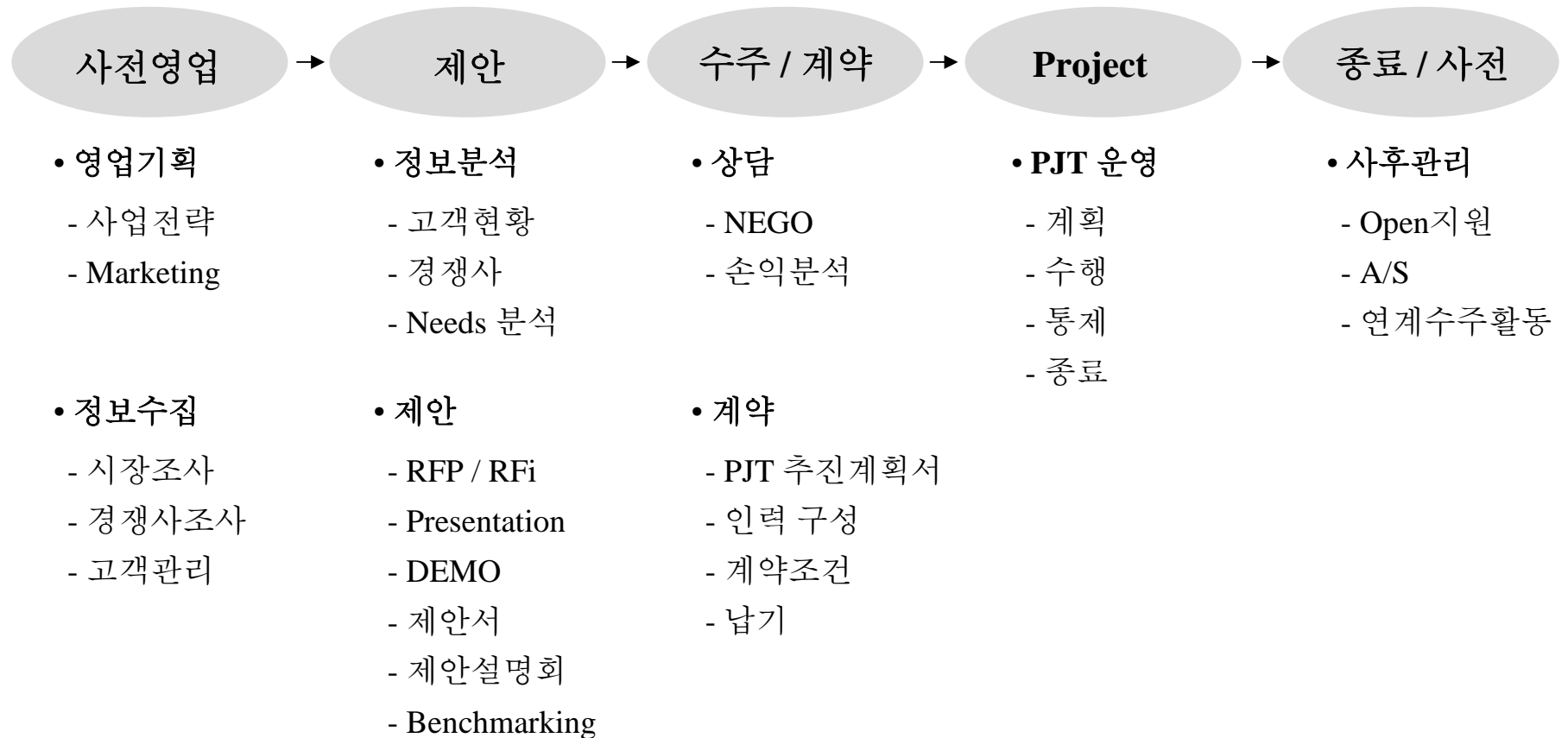
영업지원 활동에 의한 영업 3단계



고객의 구매심리에 의한 영업 5단계



Process에 의한 영업 5단계



1) 사전 영업 단계

(정보수집·분석활동)

현상

- 가망고객 / 영업대상을 찾기 어렵다.
- 경쟁업체에게 선점기회를 뺏겼다.
- 고객요구 불명확
- 예산은 적고 요구과다
- 고객의 일방적 요구 및 시간부족
- 고객의 기술수준 낮음

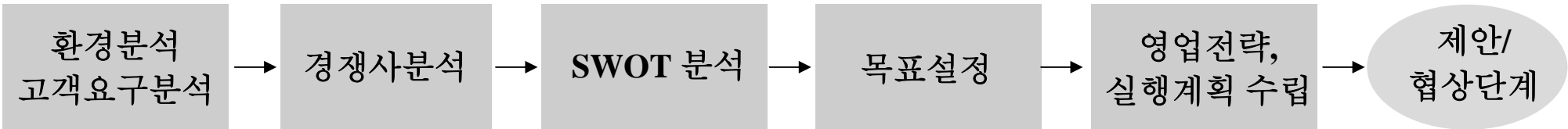
핵심

참여할 것인가?
또는
버릴 것인가?

협상의
기본원칙은
양자만족

- 손해보상
- 경쟁 심리 유발
- 정보제공

사전 영업 단계
(Process)



Needs
문제점
시스템현황

경쟁사비교
조직력

사례
Solution

시장성
인력구성

- 구매시기, 방법
- 구매예산
- 고객업무절차
- Keyman
- 공수산정

2) 제안단계

현상

- 제안서작성을 위한 조직활용 어려움
- 최적 Outsourcing 미흡
- Solution의 신뢰성 부족
- 요구에 대한 성문화 미비
- 회사의 단가 비쌈
- 영업 / 개발의 합의 곤란
- 특화 Solution 및 Know-how 부족

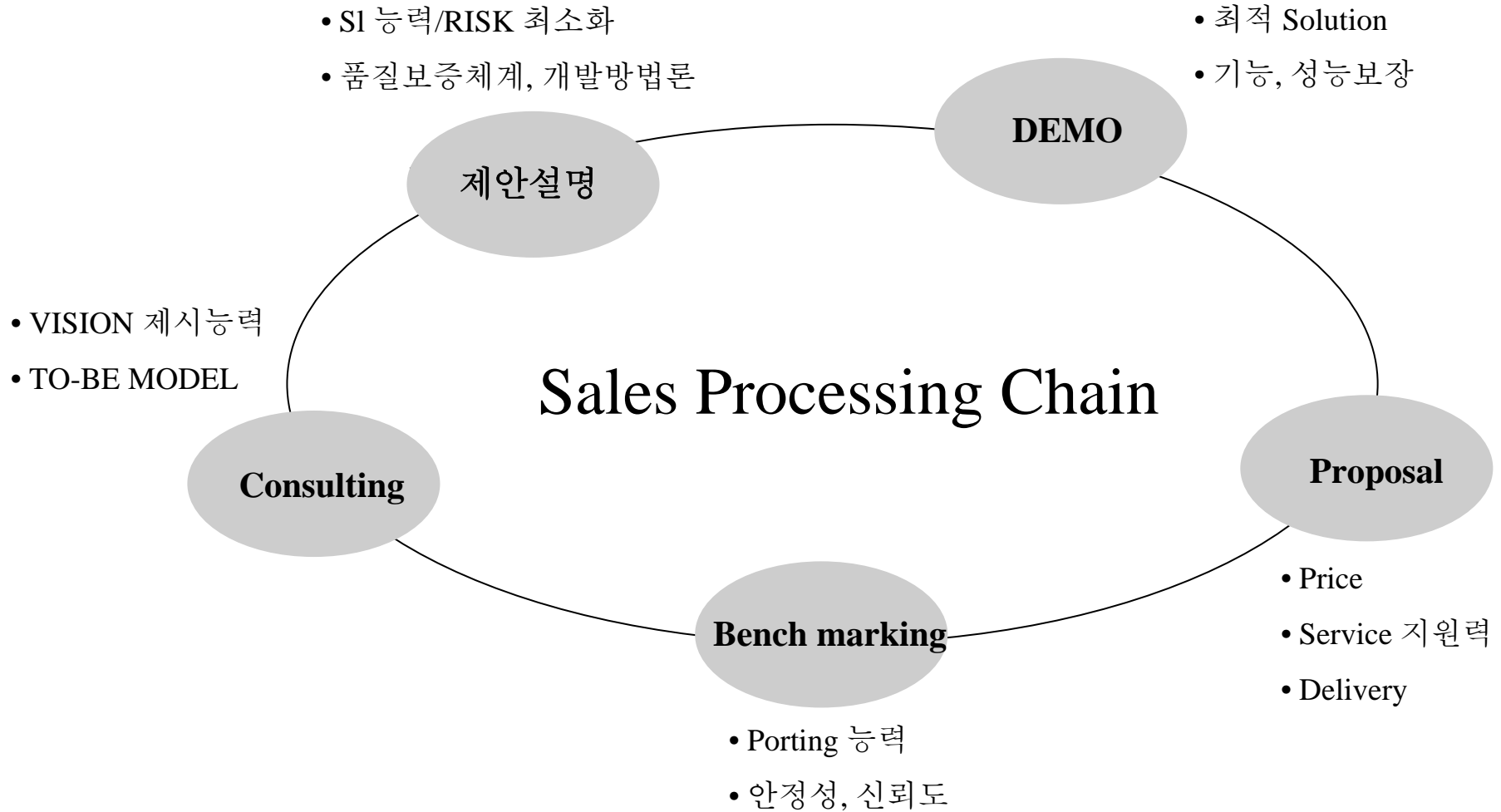
핵심

- Winning Point가 무엇인가?
- 최적의 Solution?

첫 제안에
만족하지
말라.

- 가격, 시간이 전부는 아님.
- 강력한 설득
- 양보의 대가 취득
- 표준화

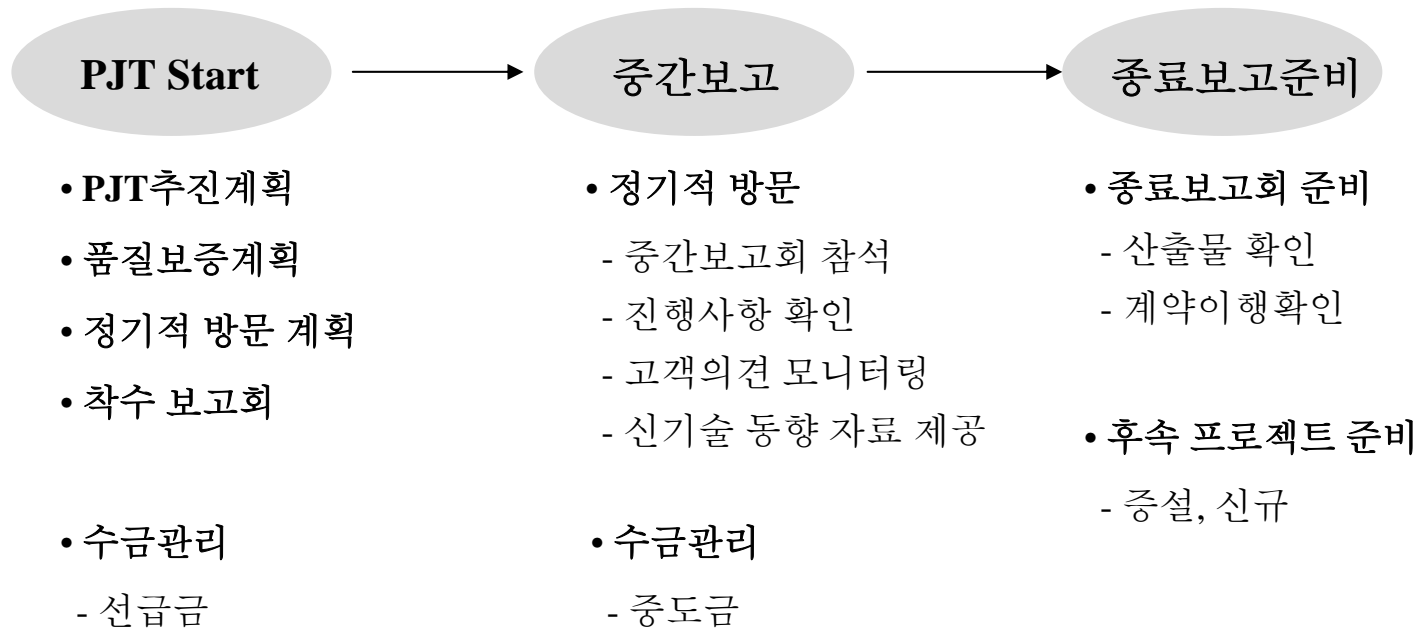
제안단계 (Process)



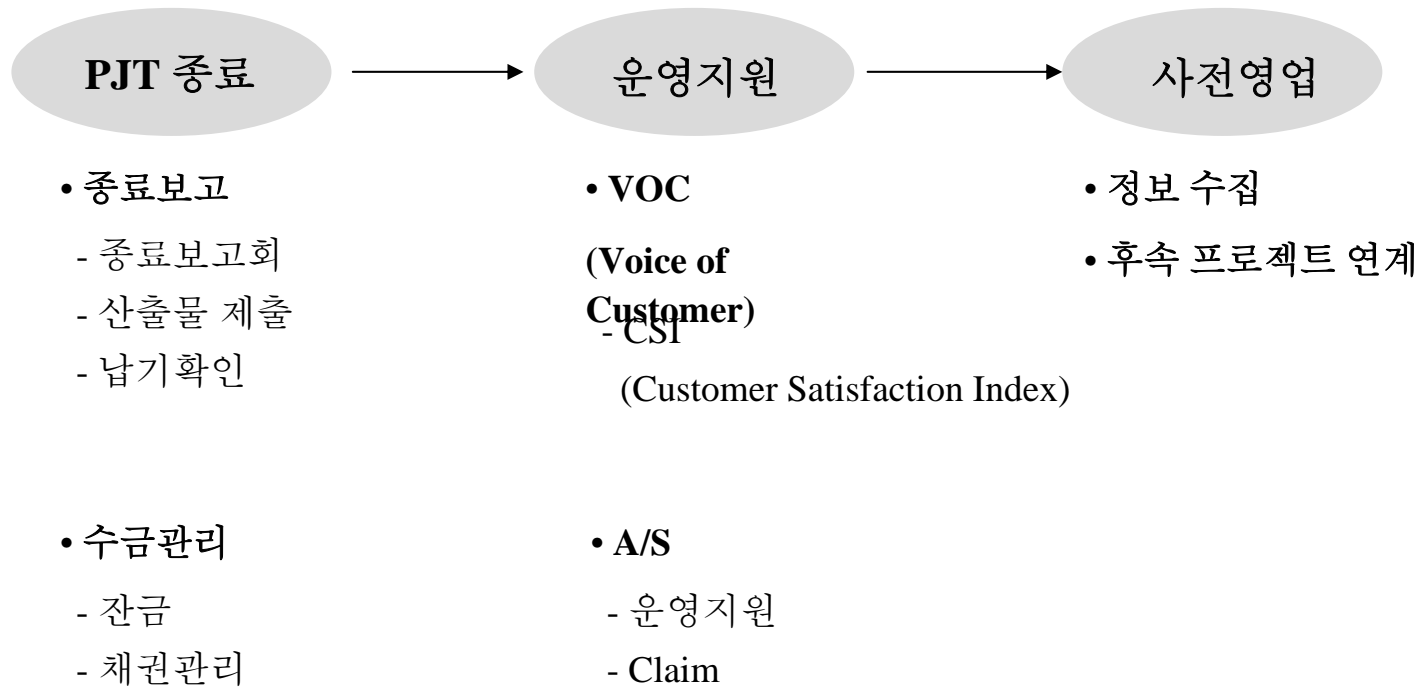
3) 수주 / 계약 단계



4) Project 수행단계



5) 종료단계



고객 업무 중심의 비즈니스 단계 사이클

	프리마케팅 및 세일즈 단계					Proposal 단계 (전기)				Proposal 역셉트 단계 (후기)			A/S 및 고객 관리 유지 단계				
고객측 업무과정	<ul style="list-style-type: none"> 필요 제품·솔루션 자료 인식 제품·솔루션 자료 수집 		<ul style="list-style-type: none"> 제품·솔루션 자료 요구 제품 품목 도입 규격 결정 			<ul style="list-style-type: none"> 제품 제안 요구서 발송 제안서 접수 및 분석 평가 		<ul style="list-style-type: none"> 공급업체 비교 분석 공급업체 선정 (수의계약, 입찰 등) 		<ul style="list-style-type: none"> 규격 및 가격 네고 공급/서비스 조건 네고 		<ul style="list-style-type: none"> 최종 의사 결정 구매 계약 체결 	<ul style="list-style-type: none"> 제품·솔루션 공급 검수 및 대금 지급 		<ul style="list-style-type: none"> 사후 지원 서비스 A/S 수준·질 평가 		고객측 업무과정
비즈니스 논리 사이클																	비즈니스 논리 사이클
날짜	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	날짜
비즈니스 실무 10단계	← 영업 기회 → 획득		← 프리마케팅 및 세일즈 →			제안제출 및 가격 제안		경쟁 우위 확보		수주확정		계약체결	공급 및 설치	A/S	만족도 유지	리마케팅	비즈니스 실무 10단계
비즈니스 프로세스 16단계	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	비즈니스 프로세스 16단계
	타겟 리스트 수집 및 준비	예상 고객 발굴	상담 약속	신뢰 및 유대 관계 형성	필요 사항 파악	해결 방안 정립 및 제안 준비	해결방안 제안 (규격/가격 제안)	비교 경쟁 극복	반대·거부·의문 사항 해결	계약요청	공급과 가격 조건 협의 및 확정	계약 체결	제품·솔루션·서비스 공급 및 설치	사후 고객 관리 및 A/S	고객 만족도 관리 유지	고객관리 및 리마케팅	비즈니스 프로세스 16단계
비즈니스 활동	<ul style="list-style-type: none"> 홍보우편(DM) 광고 제품 설명회 / 전시회 세미나 		<ul style="list-style-type: none"> 텔레마케팅 직접방문 통신 판매 인터넷 광고 / 판매 			<ul style="list-style-type: none"> 제품·서비스 데모 제품의 장점 설명 제안서 제출 고객 유대 관계 유지 		<ul style="list-style-type: none"> 경쟁사 비교 자료 제안 설명회 상담·방문 사용 사례 제시 		<ul style="list-style-type: none"> 규격 및 가격 제출 공급 조건 결정 영업 행정 지원 		<ul style="list-style-type: none"> 의사 결정권자 상담 계약 내용·조건 확정 공급 계약 체결 	<ul style="list-style-type: none"> 제품·솔루션 공급 공급 계약 및 조건 이행 검수 완료 및 대금 수급 		<ul style="list-style-type: none"> A/S 사후관리 및 관리유지 리마케팅 		비즈니스 활동
비즈니스 전개 4단계	제품·서비스·솔루션 최초 인식					제품·서비스·설루션 셀링 및 설득				제품·서비스·솔루션 제안 수용 및 계약 체결			제품·서비스·솔루션 사후 지원 및 연속 마케팅				비즈니스 전개 4단계

- 세일즈 프로세스 : 고객의 거절(필요없다, 돈이 없다, 다음에 보자)을 사전에 제거 또는 효과적으로 극복하여 자연스럽게 판매로 유도하려는 체계적인 시도.



- 만능접근법(All Purpose Approach) :
7단계 접근(자기소개, 목적, 영향력, 결정,
종결, 거절처리, 기록)

- 성공의 황금율 : 30 : 10 : 3
· 30건의 전화접근
· 10건의 초회면담
· 3W(1주에 3건이상 신규계약)

자료 : 김승익(2001),
라이프 플래너 푸르덴셜 성공의 비밀

최고가 되고 싶은가? 그러면 먼저 적극적인 태도를 취하라!



긍정적 사고방식(PMA : Positive Mental Attitude)은 고실적 세일즈맨들의 공통적 속성

- ✓ 지식과 기술만으로는 톱세일즈맨이 될 수 없다.
- ✓ 적극적인 태도를 갖기 위해 노력하라. 어떻게 하느냐보다는 왜 하느냐가 중요하다.
- ✓ 판매시 가망고객을 배려하는 태도, 회사·상품에 대한 신념, 자기자신에 대한 믿음 등의 태도가 고객의 마음을 뒤흔드는 마술의 힘을 갖고 있다.
- ✓ 태도는 전염된다. 강하게 급속도로 전염시키기 위해서는 세일즈맨 스스로가 밝고 강하며 긍정적인 태도를 가져야 한다.
- ✓ 많이 안다고, 능수능란하게 상담을 진행시킨다고 해서 톱세일즈맨이 되는 것은 아니다. 태도에 집중하라.

어떻게 이야기할 것인가?

언어 7%	말하는 요령 38%	신체언어 55%
	<input type="checkbox"/> 목소리의 고저/음색 <input type="checkbox"/> 목소리의 대소 <input type="checkbox"/> 말의 속도 <input type="checkbox"/> 억양	<input type="checkbox"/> 옷차림, 액세서리 <input type="checkbox"/> 표정 <input type="checkbox"/> 시선 <input type="checkbox"/> 손발의 위치 <input type="checkbox"/> 자세 <input type="checkbox"/> 동작 <input type="checkbox"/> 상대방과의 거리

(非언어 : 93%)

- ✓ 화려한 화법으로 번지르르하게 말하는 능력은 중요하지 않다.
- ✓ 문제는 어떻게 어떤 방식으로 이야기하느냐이다.
- ✓ 바디랭귀지에 집중하라. 많은 고객들이 세일즈맨의 입에서 쏟아져나오는 정보보다는 그의 시선과 동작 그리고 표정에서 구매 여부를 결정한다는 사실을 잊지 말라.
- ✓ 큰 목소리로 자신감을 표시하고 천천히 알아듣기 쉽게 이야기하라.
- ✓ 말하는 능력보다 잘 듣는 능력이 더 중요하다. 잘 듣는 사람만이 상대방을 쉽게 설득할 수 있다.

최고 실적의 비밀, 여기에 있다 (*)

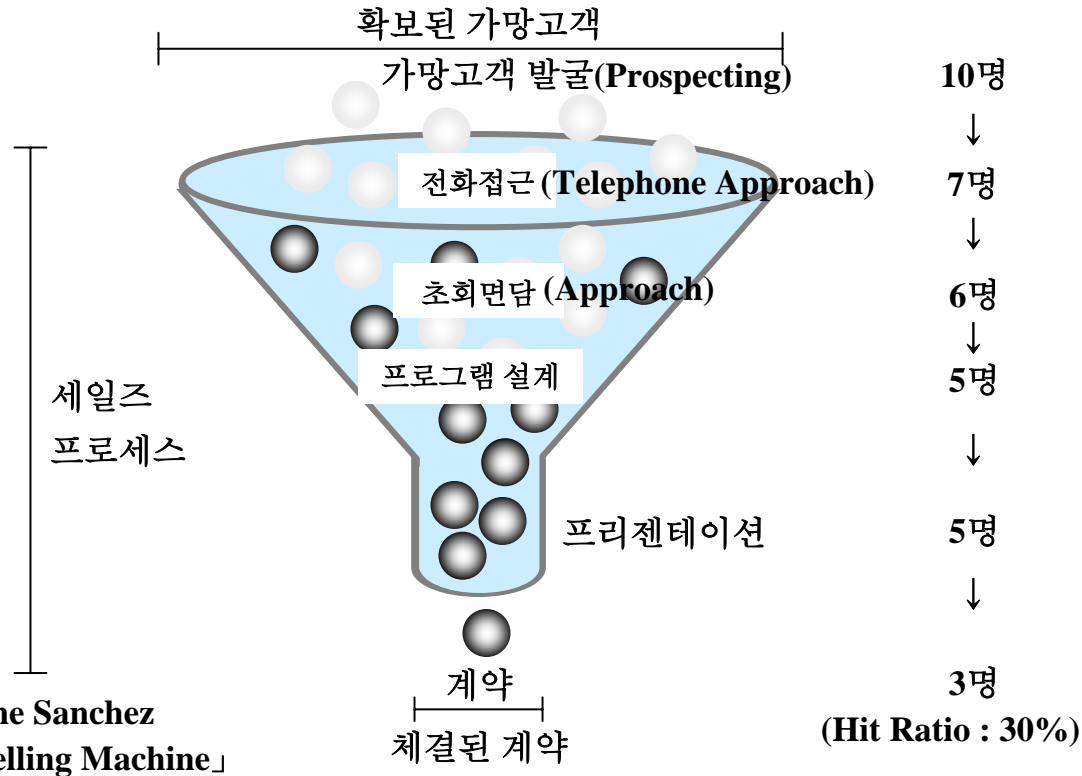
1. 제품 경쟁력
2. 가망고객의 니즈와 욕구수준
3. 효과적인 거절처리
4. 강력한 클로징(종결)
5. 임팩트 있는 판매권유
6. 고객상황에 적합한 제품의 제안
7. 회사소개와 제품설명으로 고객 니즈를 환기시킴



“판매에 실패할 경우 오직 한 가지 문제는 가망고객 한 명을 잃는 것일 뿐이다.”

- ✓ 많은 세일즈맨들이 판매 과정에서 가장 중요한 요소가 제품의 경쟁력이라고 생각하고 있다. 큰 오해다.(*)
- ✓ 좋은 가망고객을 끊임없이 발굴할 수만 있다면 세일즈는 끝난 게임이다.
- ✓ 결국엔 세부 프로세스를 어떻게 진행시키느냐보다는 그런 활동을 펼칠 만한 가망고객을 확보했느냐의 문제로 다시 돌아온다.
- ✓ 세일즈는 확률게임이다. 그러므로 대수의 법칙(The Law of Large Numbers)을 믿으라.
- ✓ 만나고 만나고 또 만나라. 만남이 없이는 계약이 없다. 명심하라. 예외는 없다.

칼때기 이론 - 불멸의 세일즈 진리! (*)



계약을 늘리는 방법

- ✓ 칼때기 제일 윗부분인 가망고객의 숫자를 늘려라.
- ✓ 윗부분에 있는 가망고객들이 최종 계약단계에 순조롭게 이를 수 있도록 유연하게 세일즈 프로세스 (Sales Process)를 진행시켜라.
- ✓ 칼때기 내부(가망고객의 상태와 프로세스의 단계)를 정기적으로 재점검하라.
- ✓ 칼때기의 각도를 예리한 상태에서 좀 더 완만하게 만들어라. 세부 프로세스에서 다음 단계로 진행시키는 확률을 올리기 위해서는 각 프로세스에 정통해야 하며, 많은 훈련과 반복이 요구된다.
- ✓ 복잡하게 생각하지 말고, 가망고객의 숫자를 늘리면 계약 체결건수가 늘어난다는 사실을 믿고 행동하라.

부록 1. 마케팅력 진단모델

□ 「마케팅력」이란 기업 경쟁력에 공헌하는 마케팅부문의 총체적 결집력으로, 실제 활동수준 및 미래 잠재력까지를 포괄하는 종합적인 수준임.

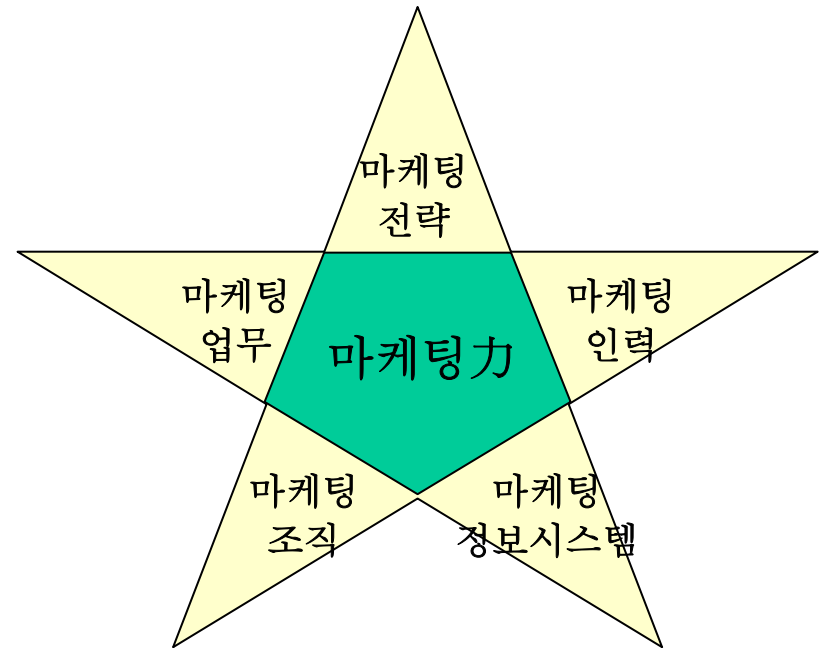
- 「마케팅」이란 기업의 고객가치창출을 통한 기업성과 향상을 위해 아이디어 도출, 제품 및 서비스의 개발, 촉진, 유통, 가격결정 등을 계획, 수행하는 활동

$$\text{마케팅력} = f(\text{마케팅전략, 마케팅조직, 마케팅업무, 마케팅인력, 마케팅 정보시스템})$$

□ 마케팅역량은 다음 조건이 충족될 때 극대화될 수 있음.

- 마케팅부문의 위상 정립
- 잘 짜여진 조직과 타부서와의 인터페이스를 통한 시너지 창출
- 각 마케팅 세부 업무들의 효과적, 효율적인 운영
- 우수한 마케팅 인력 확보와 양성프로그램
- 통합적인 마케팅 정보시스템의 구축 및 활용

[마케팅력 진단모델]



1. 마케팅전략

마케팅전략 = 마케팅개념에 대한 이해도 × 최고경영층의 의지 × 마케팅전략의 체계화 정도

□ 마케팅개념에 대한 이해도

- 마케팅 활동이 마케팅개념의 이해에 얼마나 기초를 두고 이루어지는가
- 마케팅개념에 대한 이해가 판매와 판매후 뿐 아니라 사전적(판매전) 대응개념으로도 얼마나 구현되고 있는가

□ 최고경영층의 의지

- 최고경영층의 마케팅 중요성에 대한 인식
- 마케팅정책에 대한 최고경영층의 의지 반영

□ 마케팅 전략의 체계화 정도

- 마케팅 목표의 명확성과 구체화
- 마케팅 전략수립시 과학적(체계적) 접근
 - 현재 시장의 상태와 기업의 현황을 분석하여 시장세분화, 목표시장선택, 포지셔닝 등과 같은 전략에 적용

2. 마케팅조직

마케팅 조직 = 마케팅부서의 조직내 위상 × 마케팅조직의 공식성 × 마케팅부문내 시너지 × 타부문과의 인터페이스

□ 마케팅부서의 조직내 위상

- 자원분배, 인력양성 등이 마케팅부서에 할당되는 비중
- 업무 추진력의 원천이 되는 마케팅부서장의 직급수준

□ 마케팅조직의 전문성 및 공식성

- 업무수행시의 전문성과 마케팅 전담부서 업무의 공식화 정도

□ 마케팅부문내 시너지

- 마케팅목표를 달성하기 위한 마케팅 부문내 유기적 협력 유무
- 마케팅 부문내에서의 총괄 혹은 조정기능 수행조직 유무와 활동 정도
- 예기치 못한 환경변화 발생시, 부문내 조정 및 협력을 도모할 수 있는 유연성

마케팅부문 : 영업, 광고, 시장조사, 판촉, 유통, 상품기획 등의 조직

□ 타부문(R&D, 생산)과의 인터페이스

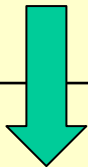
- 원활한 활동 수행을 위한 타부문과의 연계정도
 - 시장조사부터 상품개발 및 제조, 유통까지 일련의 마케팅관련 프로세스를 원활하게 수행할 수 있는 공조체제 유무
- 부서간 협조, 자원의 POOL, 집중화 정도

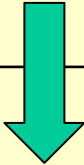
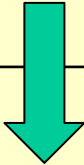
3. 마케팅업무

마케팅업무 = 판매전 × 판매 × 판매후

□ 마케팅 각 업무의 활동유무와 수준

단계	업무	내용
판매전	마케팅기획	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅업무의 효율성, 효과성을 위해 총괄기능을 수행하는 관제탑 • 업무프로세스적 관점에서 전체 균형을 고려한 조정자 역할 수행
	시장조사	<ul style="list-style-type: none"> • 고객니즈를 정확하게 알기위한 정기적 시장현황분석 및 예측업무 • 마케팅전략 수립에 있어 과학화, 체계화를 위한 기반 마련 • 조사결과의 마케팅전략 반영정도
	상품개발	<ul style="list-style-type: none"> • 신상품 개발시 전사적인 차원에서 참여, 고객니즈 충족 • 실패관리를 통한 사례연구와 활용 • 기존제품에 대해 전략적으로 접근, 자원분배, 신상품 출시에 도움 • 상표(브랜드)에 대한 전략적 접근
판매	유통	<ul style="list-style-type: none"> • 생산관리차원의 유통에서 벗어나 고객관점에서 편리성, 적시성 추구 • 전문적이고 전략적인 유통정책의 적용이 필요 • 정보기술을 활용한 유통망 관리
	판촉	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 판촉수단에 대한 전략적 관리와 최적의 자원배분 • 효과측정과 빠른 피드백



단계	업무	내용
판매 	광고	<ul style="list-style-type: none"> • 광고제작의 참여정도와 대행사와의 업무분장 명확화 • 광고관리의 체계화
	가격	<ul style="list-style-type: none"> • 가격정책 설정기준 • 소비자/경쟁자 반응에 기초한 가격정책
판매후 	판매후 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 기존고객에 대한 중요성 인식과 관계마케팅 확대를 위한 기반 마련 • A/S관련 조직의 구축과 만족도 향상
	CS	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 기대에 걸맞는 높은 양질의 제품과 서비스를 제공 • CS조사와 결과의 피드백

4. 마케팅인력

마케팅인력 = 인적자원 × 마인드 × 양성

□ 인적자원

- 적절한 마케팅 인적자원 유지 및 분배 정도
- 양질의 인적자원 확보를 위한 마케팅요원 프로그램 유무와 효과
- 인적자원의 효율적 활용에 따른 업무의 질 향상 정도

□ 마인드

- 마케팅업무 중요성 인식과 새로운 기법의 실무적용 의지
- 마케팅부서에 대한 비전

□ 양성

- 마케팅업무에 관한 지속적인 교육 진행 여부
 - 환경변화에 따른 새로운 기법, 정기적인 교육 여부 등
- 조직차원에서 마케팅 기능인력 양성시 우선순위(예산, 지원 등)

5. 마케팅 정보시스템

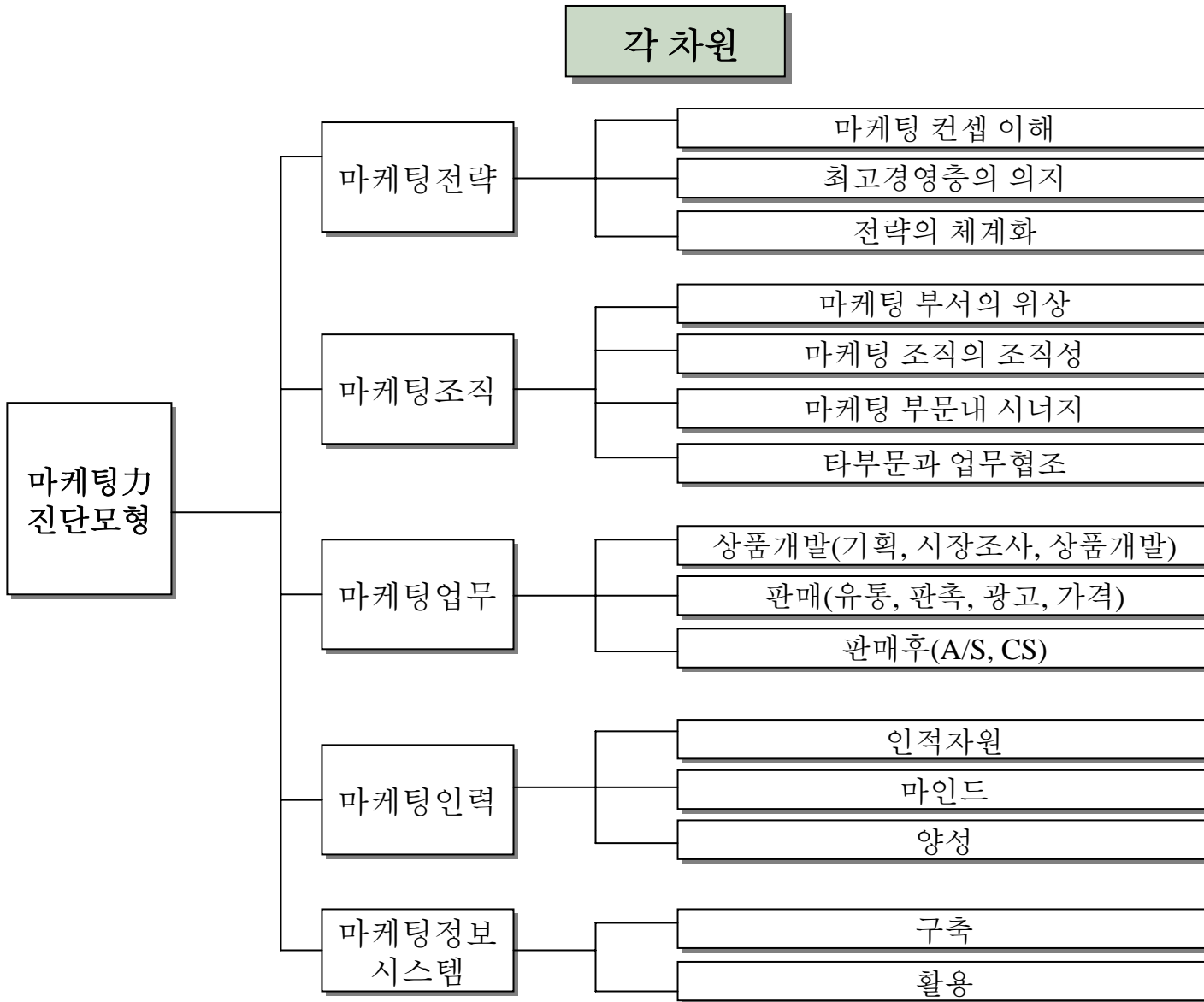
마케팅 정보시스템 = 구축 × 활용

□ 시스템 구축

- 마케팅관련 전사원에 대한 정보수집 및 입력 권한과 의무 부여
- 지속적인 유지보수와 정보가공을 통한 가치 제고

□ 활용

- 각 부문에서의 활용을 위한 접근 용이성
- 정책에의 반영도



부록 2.

필립 코틀러의 마케팅 리더십

(Marketing Moves)

(Philip Kotler 외)

VITAL
CONSULTING

원 서

제 목 : **Marketing Moves(A New Approach to Profit, Growth, and Renewal)**

저 자 : **Philip Kotler, Dipak C. Jain and Suvit Maesincee**

출 판 사 : **Harvard Business School Press**

역 서

제 목 : 필립 코틀러의 마케팅 리더십

역 자 : 김정구(성균관대학교 경영학부 교수)

출 판 사 : 세종서적

출판년도 : 2003년

저자소개

Philip Kotler : 노스웨스턴대학교 켈로그경영대학원 마케팅 석좌교수. 저서로는 **Marketing Management, Kotler on Marketing, Marketing of Nations** 등 17권

Dipak C. Jain : 노스웨스턴대학교 켈로그경영대학원 원장. 주요 연구분야로는 하이테크 제품의 마케팅과 미래예측, 시장세분화, 시장구조 분석 등

Suvit Maesincee : 태국 출라롱콘대학교 마케팅교수

목차

Executive Summary	3
제1부. 디지털 경제에서의 새로운 마케팅 패러다임	5
1. 디지털경제에서 마케팅의 선도적 역할	6
2. 시장부활 전략의 형성	12
제2부. 경쟁력있는 마케팅 플랫폼의 창출	19
3. 시장기회의 파악	20
4. 성공적인 시장 제공물의 디자인	22
5. 비즈니스 모델 설계의 디자인	27
6. 비즈니스 인프라 및 역량의 구축	32
7. 마케팅활동의 디자인	38
8. 운영시스템의 디자인	41
9. 시장부활을 통한 이익과 성장의 달성	42

Executive Summary

- ◆ 시장과 기술의 급변으로 과거에는 기업이 고객을 찾는 사냥꾼이었지만, 이제는 고객이 사냥꾼이 되었음. 소비자들은 기업에게 자신의 구체적인 요구사항을 알려주고, 자신이 지불하고자 하는 가격을 제안하며, 자신이 어떻게 물건을 받을지를 명심하고 심지어 자신이 기업정보나 광고를 받을 것인지에 대한 허락여부도 결정(**Opt-in**방식, **Permission** 마케팅, **Prosumer** 등)
- ◆ 전통적 마케팅이 기존 물건의 매출을 퍼올리기(**Pump-Up**)위한 것, 만들고 파는(**Make-and-Sell**) 것이라면, 향후의 마케팅은 무슨 물건을 퍼낼 것인가(**Pump-Out**), 감지하고 반응(**Sense-and-Respond**) 하는 사고방식을 채택해야 함.
- ◆ 기업들은 자신들에게 영향을 미치는 두 가지 근본적인 힘, 즉 공급측면의 일상용품화(**Commoditization**)와 수요측면의 고객맞춤화(**Customizaion**) 추세를 해결해야 함.
- ◆ 새로운 비즈니스 환경에서의 가치원동력(**Value Driver**)으로 고객가치(**Customer Value**), 기업의 핵심 역량(**Core Competence**), 협력 네트워크(**Collaborative Network**)를 제시하고 있음.
- ◆ 마케팅전략은 기업전략(**Corporate Strategy**) 차원의 맥락에서 개발되어야 함. 마케팅은 고객가치를 창출하고 전달하는 일을 통합하는 것은 물론, 여타 조직에도 더 많은 영향을 미쳐야 하고, 디지털 경제에서는 기업전략의 원동력으로 포지셔닝되어야 한다고 저자들은 주장.
 - 경영관리의 세가지 유형인 수요경영관리, 자원경영관리, 네트워크경영 관리를 함께 통합하는 전체론적 마케팅개념(**Holistic Marketing Concept**)를 제시.

Executive Summary

• 마케팅 활동의 4가지 Platform

매출원동력	<ul style="list-style-type: none"> • 시장제공물(Market Offerings) • 비즈니스 모델설계(Business Architecture)
비용원동력	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 활동(Marketing Activities) • 운용시스템(Operational System)

• 전체론적인 마케터들은 우수한 가치네트워크를 개발하고 경영관리함으로써 성공할 수 있는데, 그 가치네트워크상에서는 제공물에 들어가는 투입물과 모든 산출물들이 고차원의 품질, 서비스, 속도로 통합되고 전달되는 것임.

- ◆ 기업들은 그들의 상품포트폴리오에 집중하는 것으로부터 그들의 고객포트폴리오 즉, CRM에 집중하는 것으로 변화 필요. 고객의 수익성, 고객의 평생가치(LTV : Lifetime Value)를 측정하고, **Re-Selling, Up-Selling, Cross-Selling**을 하며, 고객 D/B를 데이터마이닝하고, 메시지 및 제공물들을 맞춤화하는 등의 기술들을 필요로 함.
- ◆ 여기서 더 나아가 전사적 마케터는 전체적 관계 경영관리(Whole Relationship Management)를 할 수 있어야 함. 즉 가치탐색, 가치창출, 가치전달 활동을 통합하는데 필요한 CRM(Customer Relationship Management), 내부자원 경영관리(IRM : Internal Resources Management), 비즈니스 파트너십 경영관리(BPM : Business Partnership Management)까지도 통합적으로 다룰 수 있어야 함.
- ◆ 향후 더욱 중시될 사이버 공간의 활용 능력도 대단히 중요함. 물리적 시장(Marketplace)과 가상시장(Marketspace)을 상호보완적, 통합적으로 활용할 수 있어야 함.
- ◆ 결론적으로 고객(Customer) 지향적이어야 한다는 점은 더욱 중시, 강조되어야 함. 그렇게 하기 위해서는 전체론적 마케팅 개념(Holistic Marketing Concept)에 철저해야 함.

제1부. 디지털 경제에서의 새로운 마케팅 패러다임

1. 디지털 경제에서 마케팅의 선도적 역할

디지털경제에서 필요한 9가지 주요 전환(Shifts)

From	To
<ul style="list-style-type: none"> • 정보의 비대칭(Asymmetry) • 특권층(Elites)을 위한 제품 • 만들고 파는(Make-and-Sell)개념 • 지역경제(Local Economy) • 수익체감(Diminishing Returns)의 경제 • 자산의 소유(Owning Assets) • 기업지배(Corporate Governance) • 대량시장(Mass Market) • 적시(Just in Time) 생산 	<ul style="list-style-type: none"> • 정보의 민주화(Democratization) • 모두 (Everyone)를 위한 제품 • 감지하고 반응하는 (Sense-and-Respond) 개념 • 글로벌 경제(Global Economy) • 수익체증(Increasing Returns)의 경제 • 사용권의 획득(Gaining Access) • 시장지배(Market Governance) • 개별고객 시장(Market of One) • 실시간(Real-Time) 생산

◆ 구매자들의 역량 증대

- 구매자 힘의 엄청난 증대
- 이용가능한 상품과 서비스의 다양화
- 사실상 거의 모든 것에 대한 엄청난 양의 정보 접근
- 주문을 하고 받을 때 판매업자들과 상호작용하는 능력의 증대
- 다른 구매자들과 대화하고 정보를 비교하는 능력의 향상

◆ 기업들의 새로운 역량 증대

- 기업은 고객들에게 정보를 제공하고 상품과 서비스를 판촉하기 위해 새롭고 강력한 정보 및 판매사이트를 추가할 수 있으며, 나아가 더 확대된 지역까지 도달 가능
- 신속한 거래뿐만 아니라 기존고객 및 잠재고객들과의 양방향 커뮤니케이션도 촉진시킬 수 있음
- 제공물과 서비스를 개별 고객들에게 맞춤화할 수 있음.
- 구매, 채용, 교육훈련, 내외부 커뮤니케이션을 향상시킬 수 있음.

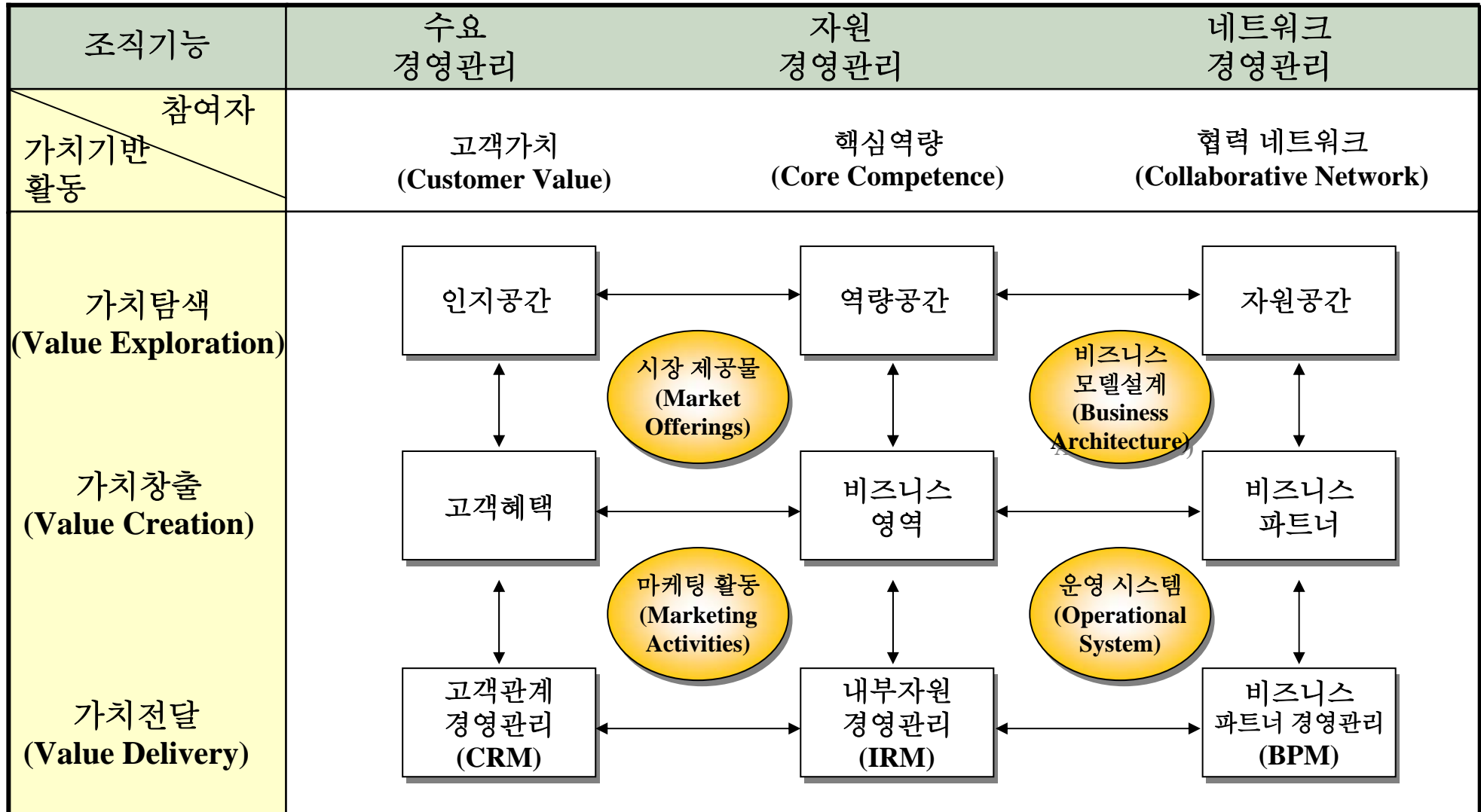
새로운 비즈니스 환경에서 가치흐름을 완성하기 위한 원동력(Value Driver)

가치원동력 3가지	비즈니스 필수요소
<p style="text-align: center;">고객가치 (Customer Value)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 고객중심(Customer Centric) 기업으로 운영하라. • 고객가치 및 만족에 초점을 두라. • 고객의 선호에 맞춰진 유통채널들을 개발하라. • 마인드점유율, 고객만족도, 고객상실율, 상대적 상품 품질 등의 마케팅점수표 (Marketing Scorecard)를 개발하고 그것을 관리하라. • 고객의 평생가치(Lifetime Value)에 의해 이익을 산출하라.
<p style="text-align: center;">핵심역량 (Core Competence)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 다른 업체들이 더 잘, 더 빨리, 더 싸게 할 수 있는 활동들을 아웃소싱하라. • 전세계적으로 ‘최고의 모범사례(Best Practice)’를 벤치마킹하라. • 새로운 경쟁우위를 지속적으로 창출하라. • 프로세스들을 경영관리하는 다부서협력팀(Cross-Departmental Team)으로 운영하라. • 오프라인 시장에서뿐만 아니라 온라인 시장공간에서도 기업을 운영하라.
<p style="text-align: center;">협력 네트워크 (Collaborative Network)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 이해관계자의 이익이 균형되도록 초점을 맞추라. • 회사의 파트너들에게 관대하게 보상하라. • 더 적은 수의 공급자들과 거래하여 그들을 파트너로 만들어라.

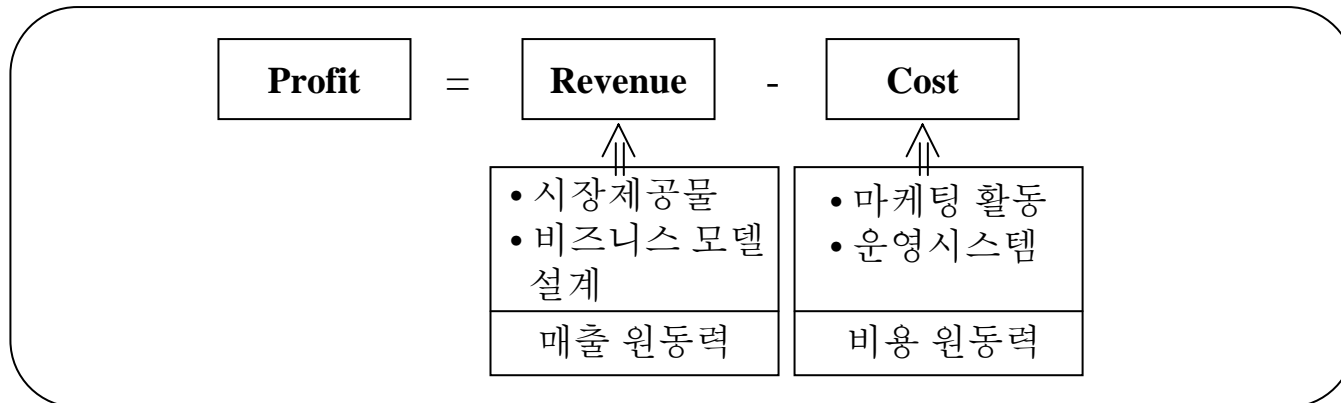
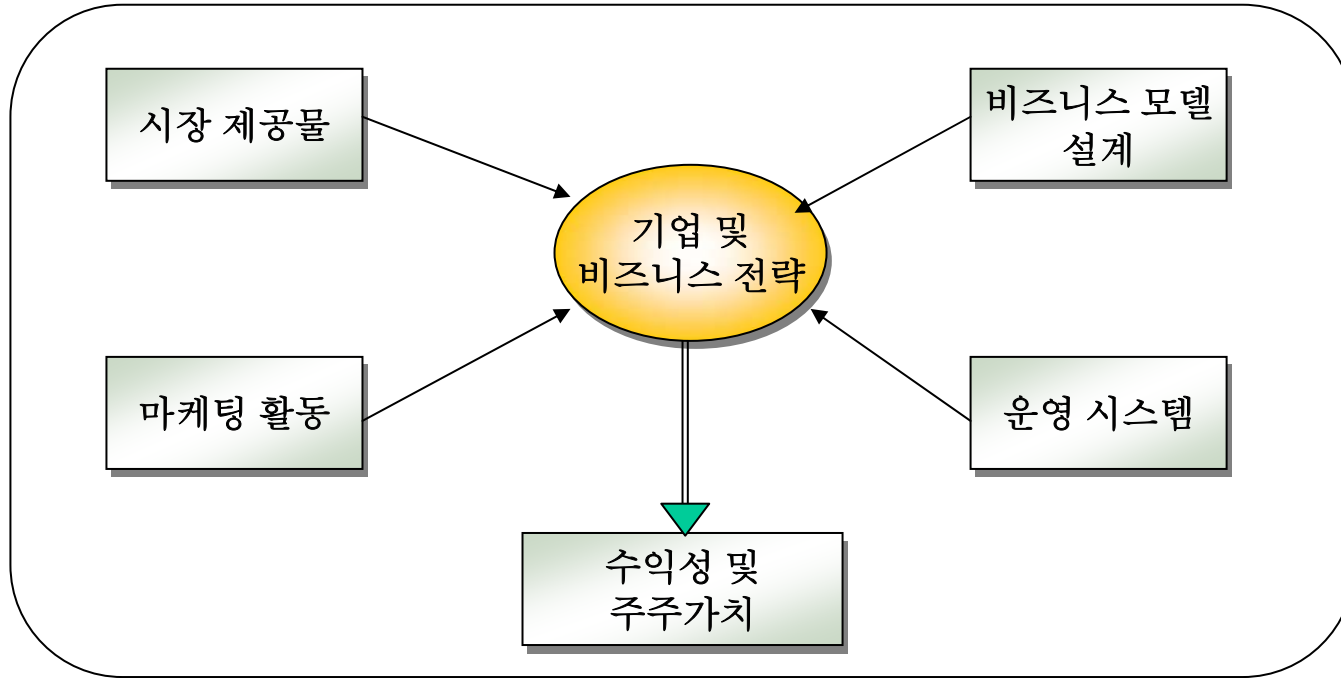
마케팅 패러다임의 세 단계

구분	판매개념 (Selling Concept)	마케팅 개념 (Marketing Concept)	전체론적 마케팅 개념 (Holistic Marketing Concept)
출발점	공장	고객의 변화하는 욕구	개별고객의 요구사항 - 가치탐색, 가치창출, 가치전달을 통합
초점	상품 - 상품표준화	적절한 제공물(Offering), 마케팅믹스	고객가치, 기업 핵심역량, 협력네트워크
수단	판매, 판촉 - 대량생산, 대량유통, 대량마케팅	시장세분화, 타게팅, 포지셔닝 (STP : Segmentation, Targeting, Positioning)	데이터베이스 경영관리, 협력자들 을 연결하는 가치체인 통합 등 전체적 관계 경영관리 (Whole Relationship Management)
목표결과	판매량을 통한 이익창출	고객만족을 위한 이익 창출	고객점유율, 고객애호도, 고객평생 가치(LTV)의 획득을 통한 수익성 있는 성장

전체론적 마케팅의 틀



가치를 전달하는 네 가지 핵심경쟁 플랫폼



2. 시장 부활 전략(Market Renewal Strategy)의 형성

◆ 디지털 경제에서는 기업뿐만 아니라 소비자, 협력자, 커뮤니티도 적극적으로 가치를 창출

• 기업주도시장(Company-Driven Market)

- 기업들이 의미있는 신상품, 서비스, 비즈니스 형식을 창출하고 새로운 가격지점을 설정하며 새로운 경로를 개발하며 또한 서비스를 새로운 차원으로 향상시킴으로써 기업이 혁신을 주도해 나감.
- 기업은 대체산업, 전략적 그룹, 구매자 그룹, 보완제공물, 산업의 기능적 또는 감성적 경향, 심지어 시간사이의 역학을 보면서 자신들의 비즈니스를 체계적으로 재정의할 수 있음
- 예 : 소니, 3M, CNN, 찰스슈왑, 페덱스 등

• 고객주도시장(Customer-Driven Market)

- 고객들이 필요를 구체적으로 명시하고, 비즈니스는 그러한 필요를 충족시킴.

Consumer \Rightarrow Prosumer(고객들은 소비자에서 프로슈머로서 상품 제작과정에까지 참여)

- 소비자들이 셀프서비스 상품을 사용하게 됨에 따라 그들 스스로가 기업의 하청업자화, 파트너화
- 아이디어, 기업의 생산, 유통운명을 향상시키기 위해 고객들을 기업활동에 참여시킬 수 있음.
- 예 : Dell의 프로슈머, 기업들의 신상품 Beta Test에 소비자 참여 등

• 협력자 주도 시장(Collaborator-Driven Company)

- 파트너들은 운영효율(Operational Efficiency) 향상에 도움이 될 뿐만 아니라 기업의 가치창출 역량(Value-Creation Capability)을 강화시켜 줌.
- 협력자들(Collaborators)은 시장에서 지식창출을 선도하는데 중요한 역할.
- 더 적은 수의 공급업체와 일하므로써 정보공유, 공동상품개발, 순응적 협력을 활성화시켜 재고절감, 상품회전을 상승
 - 미국 자동차산업 부품공급업체 1988년 3만개, 1998년 4천개, 2003년 3천개로 축소

• 커뮤니티 주도시장(Community-Driven Market)

- 고객 커뮤니티가 형성되면서 판매자로부터 고객들에게 파워가 이동
- 대부분의 커뮤니티들은 기업의 영향과 참여로부터 독립적
- 커뮤니티의 주요 도전과제는 지속적인 부가가치 서비스의 제공과 회원들간의 신뢰유지임.

◆ 전략적 마케팅의 변화

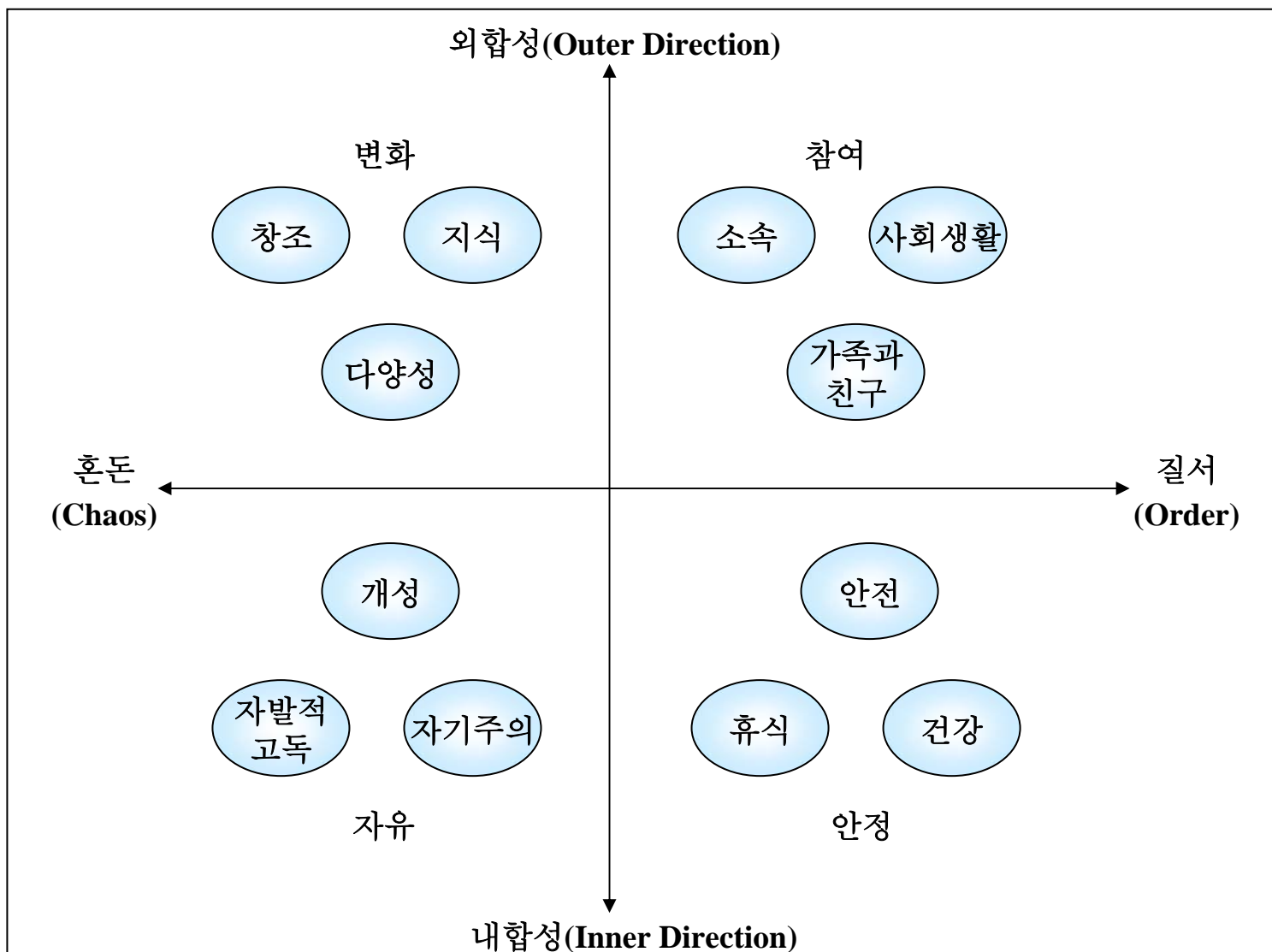
과거의 전략적 사고	새로운 전략적 사고
<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 부서는 글자 그대로의 마케팅 활동만을 수행 • 마케터는 침입(Interruption)마케팅에 초점 • 마케팅은 신규고객 확보에 초점 • 마케팅은 즉각적인 거래에 초점 • 마케팅 지출을 비용으로 인식 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객가치의 탐색, 창출, 전달업무를 마케팅이 통합 • 마케터는 허가(Permission)마케팅에 초점 • 마케팅은 고객유지 및 애호도 형성에 초점 • 마케팅은 고객 평생가치 확보에 초점 • 많은 마케팅 지출을 투자(Investment)로 인식

◆ 운영적 마케팅의 변화 : Reverse Marketing(판매자에서 구매자로 파워 이동)

- 역제품디자인 : 고객이 제품을 디자인하고 제작
- 역가격 : 소비자가 가격제시자
- 역광고 : Narrow Casting(특정 분야에서 관심을 보이는 특정고객을 대상으로 커뮤니케이션하는 새로운 방법)
 - Direct Mail, Telemarketing 등
 - Pointcasting : 고객들이 자신들에게 흥미있는 광고를 클릭하도록 하는 서비스
- 역판매 촉진 : 고객들이 마케팅 중간상들을 통해 판촉물이나 쿠폰을 요청.
- 역유통채널 : 진열실이 고객들에게 다가가는 것.
- 역세분화 : 서로 다른 세분시장에 맞게 적합한 제공물을 개발.
- 고객을 위한 4C : 보다 향상된 고객가치(Customer Value), 보다 낮은 비용(Cost), 보다 발전된 편리성(Convenience), 보다 나은 커뮤니케이션(Communication)

◆ 고객의 인지공간에 대한 탐색

고객의 인지공간



고객의 인지 하부공간과 욕구 요인들

하부공간	필요성	의미
변화	다양성	나는 때때로 생활방식을 바꾸고 싶다.
	지식	나는 더 많이 알고 싶다.
	창조	나는 스스로를 향상시키는 어떤 것을 하고 싶다.
참여	가족과 친구	나는 가족, 친구들과 함께 즐거운 시간을 보내고 싶다.
	소속	나는 다른 사람들처럼 되고 싶다.
	사회생활	나는 많은 사람들과 함께 생활하고 싶다.
자유	자기주의	나는 다른 사람을 신경쓰지 않고 원하는 대로 살고 싶다.
	개성	나는 다른 사람들과 구별되고 싶다.
	자발적 고독	나는 다른 사람들로 부터 떨어진 나만의 세상을 원한다.
안정	휴식	나는 긴장을 풀고 쉬고 싶다.
	안전	나는 스스로가 안전하기를 바란다.
	건강	나는 몸과 마음이 건강하기를 바란다.

◆ 기업 역량공간의 평가

- 역량공간은 비즈니스의 범위가 광범위한가, 집중적인가에 관한 역량의 폭(Competency Breadth)과 비즈니스 역량이 물리적 기반인가, 지식기반인가에 관한 역량의 깊이(Competency Depth)로 설명될 수 있음.
- 기업역량의 폭 : 자산집약적 활동(Asset-Intensive Activities)은 아웃소싱하면서 아래의 세가지 형태의 사업들에 있어서의 핵심역량에 집중
 - 인프라 비즈니스 : 제조, 보관, 물류, 커뮤니케이션 활동의 중심부에 위치하여 대량 반복적인 운영활동을 관리하는 비즈니스.
 - 상품혁신 및 상업화 비즈니스 : 성공가능성이 높은 새로운 아이디어, 상품, 서비스를 창출하고 이들의 상업화를 위해 계획을 세우는데 연관된 비즈니스
 - 고객관계 비즈니스 : 강력한 브랜드를 구축하고 경영관리하며, 고객들과의 강력한 관계를 형성하고 육성하는데 탁월
- 기업역량의 깊이
 - 지식기반 기업은 자본집약적 프로세스의 많은 부분에 대해서는 아웃소싱이나 신디케이팅을 고려하고, 그 기업을 차별화시키는 비즈니스 영역에 집중하도록 자본을 여유있게 만들고, 자신들의 브랜드를 구축하고 고객관계를 활용하며, 자신들의 지식기반 핵심역량을 창출 및 향상시키는데 집중하고, 자신들의 고객들에게 가까이 다가가기 위해 인터넷을 활용하고, 독특한 고객제공물을 개발하기 위해 데이터 수집 및 데이터 마이닝을 활용하며, 비핵심적인 비즈니스 부분은 아웃소싱하거나 신디케이팅하며, 물리적 기반 비즈니스 파트너들과의 관계를 잘 경영하기 위해 노력

- 물리적 자산기반기업들은 그들의 전략, 프로세스, 시스템, 조직들을 잘 조율하여 지식기반기업들에게 최고의 원자재 제공업체가 되기 위해 노력. 지식기반기업들에게 상품 및 서비스 가치를 제공하고 자본을 효과적으로 경영관리하며, 효율적인 최고관행을 실행함으로써 시장에서 자신들을 차별화시킴.

◆ 협력자 자원공간의 확보

- 오늘날 많은 기업을 스스로 너무 많은 것을 하기보다 파트너들과 함께 하는 지속적인 향상과 공동진화라는 상호 의존적인 사이클을 시작.
- 수평적 파트너십
- 수직적 파트너십
- 기업은 自社, 고객, 협력자, 커뮤니티들로부터 생겨나는 평생가치 흐름을 창출하고 유지하고 싶어함. 동시에 기업은 파트너들에게 희망적인 미래를 확신시킬 필요가 있음.

제2부. 경쟁력있는 마케팅 플랫폼의 창출

3. 시장기회의 파악(Identifying Market Opportunities)

1) 소비자들의 인지공간에서 일어나는 변화들에 근거하여 고객혜택을 창출

- ◆ 고객의 필요를 파악하기 위해 마케터는 그 고객의 선택상황(Choice Context)을 이해해야 함. 즉 그 고객이 무엇을 생각하고 원하는지, 무엇을 걱정하는지에 대한 상황을 이해해야 하고 고객이 누구를 존경하고 누구와 상호작용하는지, 누가 그들에게 영향을 미치고 있는지도 관찰.

고객혜택의 세가지 주요변화

From	To
<ul style="list-style-type: none"> • 산출물기반 제공물(Output-Based Offerings) • 상품성능(Product Performance) • 대량시장제공물(Mass-Market Offerings) 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과기반 제공물(Outcome of Solution-Based Offerings) 및 고객의견기반 제공물(Input-Based Offerings) • 고객경험(Customer Experience) • 맞춤형 시장제공물(Customized Market Offerings)

2) 기업 역량공간에 근거하여 그기업의 비즈니스 영역을 재편

- ◆ 그기업의 비즈니스 개념을 (재)정의하고, 그기업의 비즈니스 범위를 (재)형성하며, 그기업의 브랜드 정체성을 (재)포지셔닝하는 단계를 밝아 비즈니스 영역을 재편.

3) 협력자들의 자원공간에 근거하여 그 기업의 비즈니스 파트너 요원을 확장시킴.

◆ 아웃소싱을 통한 연계 : 기업들은 자신의 핵심역량에 초점을 맞추어야 하고, 핵심역량 이외의 활동들은 더 나은 성과나 더 낮은 비용을 제공할 수 있는 다른 업체에 아웃소싱

◆ **Syndicating**을 통한 연계 : 약간의 추가비용으로 수많은 업체들에게 콘텐츠를 판매하는 기업인 **Syndicator**로부터 정보나 서비스를 확보할 수 있음.

4) 총괄관리 틀(Corporate Governance Framework)의 개발

◆ 시장역할이 급변해도 기업들은 고객 및 협력적 네트워크와의 연결과 상호작용을 통해 전략적 일관성 (**Strategic Coherence**)을 유지해야 함. 기업들은 고객혜택, 비즈니스 파트너 관리, 비즈니스 범위를 통합하고 구조화하기 위해 적합한 총괄관리 틀을 필요로 함.

◆ 총괄관리 강령은 팀워크를 증진시키고, 분명하고도 측정가능한 목표를 설정해 주어야 하며, 권한과 책임을 위임하고, 의사결정의 책임성과 일관성이 조직 전체를 통해 확실해지도록 해야 함.

◆ 기업은 변화하는 상황에 직면하여 자사 전략의 책임성을 유지할 수 있어야 하지만, 또한 새로운 상황들에 대응하여 적절히 변신할 수도 있어야 함. 이를 위해 정렬(Alignment)과 적응력(Adaptability) 사이의 균형을 깨뜨릴 필요가 있음.

4. 성공적인 시장제공물의 디자인(Design Winning Market Offerings)

1) 실현가능한 다양한 시장제공물들의 분류

디지털 및 물리적 제공물(Digital and Physical Offerings)	<ul style="list-style-type: none"> • Versioning(다양한 버전 소개) • Customizing • Bundling(다발화, 묶음판매)
무형 및 유형의 제공물(Intangibles and Tangible Offerings)	<ul style="list-style-type: none"> • 사람마인드 관련(컨설팅, 정보서비스 등) • 사람 신체관련(레스토랑, 승객 수송 등) • 물리적 자산관련(자동차 수리 등) • 무형자산 관련(보험, 은행 등)
사양 및 지능화 제공물(Features and Intelligence Offerings)	<ul style="list-style-type: none"> • 상품의 지능화, 스마트化
컨테이너 및 콘텐츠제공물(Container and Content Offerings)	<ul style="list-style-type: none"> • Container • Content

2) 시장제공물(Market Offerings)의 디자인

◆ 두가지 방법으로 시장제공물을 디자인할 수 있음.

- 선택지도(Choice Map)을 통해 고객혜택을 확장(Broadening) : 고객의 상황적 경험을 창출 또는 촉진함으로써 고객가치를 넓힘.
- 선택보드(Choice Board)를 통해 고객혜택을 심화(Deepening) : 시장제공물을 개별화하여 개별고객의 상황적 경험에 맞춤으로써 고객가치를 깊이있게 함.

◆ 선택지도(Choice Map)의 개발

- 특정 상황에서 또는 특정기간에 생기는 필요들을 충족시키기 위해 개별고객들이 선택할 수 있는 선택항목들의 집합을 보여줌.
- 고객 소비체인(Consumption Chain)의 파악 : 제공물을 선택, 획득, 사용, 폐기처분하는 각 단계별로 새로운 가치와 혜택 제시

소비체인을 지도화하기 위한 질문 예시

- 사람들은 어떻게 해당 제공물에 대한 필요를 인식하게 되는가?
- 그들은 어떻게 그 제공물을 찾아내는가?
- 그들은 어떻게 그들의 최종 구매결정을 내리는가?
- 그들은 어떻게 제공물을 주문하고 구입하는가?
- 그 제공물은 어떻게 전달되는가?
- 그 제공물이 전달될 때 어떤 일이 일어나는가?
- 그 제공물은 어떻게 설치되는가?
- 그 제공물의 값은 어떻게 지불되는가?
- 그 제공물은 어떻게 저장되는가?
- 그 제공물은 어떻게 이동되는가?
- 그 고객은 진정으로 무엇을 하기 위해서 그 제공물을 사용하고 있는가?
- 고객들이 그 제공물을 사용할 때, 그들은 어떤 도움을 필요로 하는가?
- 반품과 교환에 대한 정책은 무엇인가?
- 그 제공물은 어떻게 수리되고, 서비스되는가?
- 그 제공물은 어떻게 처분되는가?

- 고객활동사이클(Customer Activity Cycle)을 활동관점에서 접근하여 파악
- 고객이 자신들의 특정 필요를 충족시키기 위하여 수행하는 인지적으로 연결된 행위들을 메타시장(Metamarket)이라 함.
- 고객의 학습경험(Learning Experience) 이해
 - 프로세스 기반의 학습 : 제공물의 특징과 사용방법에 관한 학습.
제공물을 활용하는 소비자의 제공물 활용능력(Usability)을 의미
 - 콘텐츠 기반의 학습 : 사용자들이 어떤 시장 제공물에 내재해 있는 정보에 대해 학습. 제공물이 얼마나 효과적인인가에 대한 소비자의 평가, 즉 제공물의 유용성(Usefulness)를 의미
- 상황적 제공물(Contextual Offering)의 개발
 - 고객이 가진 목표와 그들이 처한 상황을 파악하는 것으로부터 시작해서 역으로 업무를 수행함으로써 일을 하는 새로운 방식을 발견.
- 모든 시장 제공물은 형태(Form)와 기능(Function)을 결합시킴. 물리적 형태로부터 가치체인의 기능성을 분리시키면 엄청난 기회들을 창출할 수 있음.
- 디지털 기술은 기업과 고객들로 하여금 시장제공물들을 다발화(Bundling)하는 것 뿐 아니라 낱개로 제공하는(Unbundling) 것도 가능하게 함.

◆ 선택보드(Choice Board)의 제공

- 선택보드는 개별고객들로 하여금 상품의 사양, 구성부품, 가격, 운반 옵션들로 구성된 메뉴에서 취사선택하여 그들 자신만의 상품을 디자인하도록 하는 가상 상호작용 시스템(Virtual Interactive System)임. 고객의 선택은 즉시 기업의 운영 시스템에 신호로 보내지고, 그 시스템은 부품조달, 조립, 운반의 과정을 출발시킴.
- 맞춤화(Customization)
 - 주문생산방식(Build-To-Order, BTO)
 - 유통완성조립(Channel Assembly) : 제조업자들로 하여금 재판매업자 또는 상점에서 최종 상품조립을 완성하도록 함.
 - 유보(Postponement) : 부분적으로 완성된 상품을 그 고객에게 더 적합하게 맞춤화
 - 세가지 기본적인 형태의 맞춤화
 - 대응적(Adaptive) : 고객에게 표준제공물을 많은 옵션들과 함께 제공
 - 외관적(Cosmetic) : 일반적인 상품을 서로 다른 사용자들에게 서로 다르게 제공
 - 투명적(Transparent) : 각 고객들에게 알릴 필요 없이 그들에게 맞춤화된 독특한 제공물을 만들어 줄 수 있음.
- 고객주도화(Customerization) : 기업보다는 고객들이 제공물을 디자인하는데 앞장서는 경우
- 협력(Collaboration) : 기업과 그 고객들이 제공물을 공동 맞춤화하기 위해 적극적으로 서로 대화하고 함께 노력하는 경우

3) 올바른 가치제안(Value Proposition)의 정교화

- ◆ 마케터들은 고객의 인지공간 및 공간혜택으로부터 도출되는 선택지도와 선택보드들이 기업의 역량 공간 및 비즈니스 영역으로부터 도출되는 새로운 비즈니스 컨셉과 잘 조화되도록 해야 함. 이러한 전략적 일관성은 고객들을 설득시켜 시장제공물을 구매하도록 하는 올바른 가치제안을 정교하게 만드는데 결정적인 역할을 함.
- ◆ 시장에서 선두주자가 된다는 것은 최상급 협력자들, 최상의 능력을 가진 인재들, 최고의 가치를 지닌 고객들에게 더 쉽게 접근하는 것을 의미.
 - 선두주자들은 가능한 빨리 마인드 점유율을 높여야 함. 마인드 점유율 리더들과 독점업체들만이 네트워크 효과의 혜택을 거둘 수 있음.
 - 후발업체들은 선점자들을 모방하기 보다는 혁신적인 컨셉과 훌륭한 디자인으로 무장한 혜안(Big Idea)에 근거하여 그들의 시장제공물을 위한 가치제안을 개발해야 함.
- ◆ 마케터들은 시장제공물 그 자체뿐만 아니라 그 제공물 뒤에 숨어 있는 아이디어를 브랜드화시켜야 함. 그들은 그들의 가치제안을 생동감있게 전달할 필요가 있음.

5. 비즈니스 모델 설계의 디자인(Designing the Business Architecture)

1) 일반적인 비즈니스 모델

◆ **일대일(One-to-One)** : 중개자없는 전통적인 전자상거래

◆ **다대일(Many-to-One)** : 구매측면 중개자

- 메타 중개상(Metamediary) : 구매자가 관심있어 하는 품목들을 집합시킴으로써 구매자의 대리인처럼 행동
- 비교수집가(Comparison Aggregator)
- 구매담당 중개인

◆ **일대다(One-to-Many)** : 판매측면 중개자

◆ **다대다(Many-to-Many)** : 가상시장공간

◆ **매매중개인의 세가지 프로세스**

- 비중개화(Disintermediation) : 기존 중간매개상이 배제되는 것
- 변형중개화(Transintermediation) : 기존 중간매개상이 인터넷으로 이동
- 신중개화(Reintermediation) : 새로운 유형의 중개상

2) B2C 확장 비즈니스 모델

◆ 전자상거래 상점(e-Commerce Storefront) : 상품과 서비스를 판매하기 위한 사이트

- 전자상거래에 적합한 제공물의 카테고리
 - 물리적 공간에서 거래하는 것보다 전자거래로 했을 때 거래비용이 낮은 제공물(책, Software 등)
 - 관련 부수 정보가 매우 중요한 상황집중(Context-Intensive) 제공물(여행, 건강상품 등)
 - 소비자 피드백을 활용하여 그 고객을 위한 상품을 향상시키거나 맞춤화할 수 있는 제공물(자동차, 컴퓨터 등)
 - 이미 높은 수준의 품질표준으로 브랜드 명성을 갖춰 더 이상 직접 시연해보지 않아도 되는 제공물(강력한 브랜드 상품)
 - 단위당 높은 수익 잠재성을 가진 제공물

◆ 포털(Portal)과 정보중개자(Infomediary)

- 포털은 검색엔진, 뉴스, 의견, 정보 등을 제공하는 정보센터로 성장
- 정보중개자는 특정정보를 제공하고, 콘텐츠를 생산, 재판매·광의로는 정보, 지식, 경험들을 전달, 중간매개

◆ 거래촉진자(Facilitator)

- 구매자와 판매자를 연결시켜주고 다소간의 거래수수료를 받는 정보제공자

◆ 정보수집상(Aggregator) : 여러 자료원으로부터 정보를 모으거나 공급받음.

◆ **신뢰중개상(Trust Intermediary)** : 구매자와 판매자들이 자신감을 가지고 서로 가치를 교환할 수 있도록 안전한 환경을 제공

- 결제책임자(Payment Enabler) : 지불거래를 보증하고 판매자와 구매자들의 위험부담을 감소시켜 줌
- 신뢰책임자(Trust Enabler) : 당사자들이 자신감과 믿음을 가지고 상호작용할 수 있도록 신뢰성있고 진실된 환경을 창출

◆ **e 비즈니스 촉진자(e-Business Enabler)** : 파트너의 비즈니스 운영상 일어나는 유통배달과 종결같은 프로세스를 촉진시켜 줌.

3) B2B 확장비즈니스 모델

◆ B2B 포털

- 산업포털(Industry Portal)
- 기능포털(Function Portal)

◆ B2B 정보중개자

◆ **B2B 허브** : 수익관리, MRO(Maintenance, Repair, Operation), 교환, 카탈로그 허브 등

카플랜과 쇼니의 B2B 유형

	스팟조달 (Spot Sourcing)	시스템화된 조달 (Systematic Sourcing)
제조 투입물 (Manufacturing Inputs)	교환허브	카탈로그 허브
운영 투입물 (Operating Inputs)	수익관리 허브	MRO 허브

출전 : Adapted from Steven Kaplan and Mohanbir Sawhney, "E-Hubs : The New B2B Market-places."
Harvard Business Review 78, no. 3(May-June 2000) : 99

B2B의 다섯 가지 모델

비즈니스 모델	거래 유형
<ul style="list-style-type: none"> • 회원제 또는 정기구독제 • 거래의 퍼센티지 • 위탁소개 수수료 • 경매 • 제품과 서비스의 구입 	<ul style="list-style-type: none"> • 연간 고정수수료 또는 정기구독 기반 • 사전에 합의된 비즈니스 모델에 의한 거래의 분담 • 사전 합의된 수수료에 따른 일정 퍼센티지 • 판매자와 구매자간의 경매방식에 의한 거래 • 거래에 임하기 전 정해진 거래방식에 기반

6. 비즈니스 인프라 및 역량의 구축(Building Business Infrastructure and Capabilities)

1) 고객관계 경영관리(CRM : Customer Relationship Management)

◆ 좋은 고객이란

- 비록 가격이 다른 경쟁사에 비해 다소 높더라도 그 기업의 상품을 더 구입
- 그 기업과 그 기업의 상품을 동료, 가족, 친구들에게 널리 알리는 사도(Apostle)가 됨.
- 그 기업을 조직과 가족들을 위한 표준으로 삼음
- 그 기업의 새로운 제공물을 실험해 보고 더 나아가 그 기업으로 하여금 더 잘 만들도록 도움
- 그 기업의 지원, 서비스, 부대시설 등을 활용

◆ 성공적인 CRM을 위한 5가지 기준(Arthur M.Hughes)

- 기업은 잘 개발된 마케팅 프로세스를 소유
- 기업은 고객의 이름, 주소, 구매행동을 쉽게 획득할 수 있어야
- 고객의 재구매에 대한 데이터는 판매가 이루어지는 시점에서 파악
- 기업은 고객들의 데이터베이스를 구축하고 마이닝할 수 있는 기술이 있어야 함
- 기업은 양자 모두에게 이익이 될 수 있는 빈번구매 보상프로그램(Frequency Reward Program)을 제공

CRM의 프로세스

CRM 단계	핵심점 주도활동
목표 고객의 발견	<ul style="list-style-type: none"> • 목표시장의 정의 • 목표고객의 확보
목표고객의 필요 충족	<ul style="list-style-type: none"> • 고객가치를 실질적인 고객혜택으로 변환 • 시장제공물을 고객의 선택상황과 조화
목표고객과의 관계형성	<ul style="list-style-type: none"> • 시장정보 디자인 • 고객정보를 통한 통찰력 획득

고객수익성의 분석

A. 현재상황

	현재 높은 수익성	현재 낮은 수익성
저비용	수익성이 가장 높은 고객	수익성이 있는 고객
고비용	수익성이 있는 고객	수익성이 가장 낮은 고객

B. 미래상황

	현재 높은 수익성	현재 낮은 수익성
미래의 높은 수익성	최고의 고객	투자 고객
미래의 낮은 수익성	유지고객	최악의 고객

제이(Jay)와 애덤스 커리(Adams Curry)의 분석 결과

- 상위 20%의 고객이 80%의 매출을 창출하나, 이익에 있어서는 100% 이상을 공헌할 수도 있음.
- 현재의 고객이 매출의 90%까지를 창출
- 상당 부분의 마케팅 비용이 고객이 아닌 사람들에게 쓰여짐.
- 총고객의 5~30%는 고객 피라미드상에서 상승할 잠재력을 보유
- 고객만족이 고객 피라미드상의 상승이동에 매우 중요한 작용
- 고객 피라미드 상에서 2%의 상승이동은 10%의 추가매출과 50%의 추가이익을 의미

◆ 고객가치를 실질적인 고객혜택으로 변환하고, 시장제공물과 커뮤니케이션을 고객 개개인의 선택 상황과 조화시킴.

- 고객혜택 = u (시장제공물의 효용성) + b (브랜드의 가치) + r (관계의 가치) - c (시장제공물의 비용) - t (시간비용)
 - 계수 u, b, r, c, t 는 고객 세그먼트에 따라 비중이 변함.
- 고객들의 경험적 상황을 이해하기 위해서 마케터들은 선택지도를 개발해야 함. 다음과 같은 타입을 고려해야 하고, 그 역할도 시간 경과에 따라 달라짐.
 - 제공물이 그 자체로 존재하며 그 자체로 순현재가치(Net Present Value)와 관계가치(Relationship Value)를 제공
 - 그 자체로 현재 순현재가치에 기여하지는 않지만 가치있는 관계(Value - Contributing Relationship)를 개발하고 강화시키는데 도움이 되는 제공물
 - 전형적으로 한 번으로 끝나며, 관계가치를 창출하지 않는 제공물

- 오늘날의 마케터들은 제품수명주기(Product Life Cycle)에 초점을 맞추기보다 목표고객 수명주기(Targeted Customer Life Cycle)에 초점을 맞추어야 함.
 - 가치기반 세분화(Value – Based Segmentation)는 고객별 최적 투자비 산출 근거 제시
 - 필요기반 세분화(Need – Based Segmentation)를 통해 적절한 제공물 개발
 - 예측 스위칭 모델(Predictive Churn Model)을 통해 고객의 취약성(Vulnerability)추정

◆ **가치있는 고객과 더 만족스럽고 지속적인 관계를 구축하기 위해 기업의 시장정보(Market Intelligence)를 향상시키는데 투자해야 함.**

- 시장정보의 디자인
- 고객정보를 통한 통찰력 획득
 - Data Warehousing
 - Data Mining

2) 내부자원 경영관리(IRM : Internal Resource Management)

- ◆ 기업의 인력, 재무, 물리적 자원을 더 잘 관리함으로써 운전자금을 절감하고 순환주기를 줄이며 전반적인 운영체계를 향상시키는데 있음.
- ◆ 광범위한 서로 다른 기술들을 하나로 통합할 수 있는 공동 플랫폼이 필요.
 - ERP(Enterprise Resource Planning)
 - SCM(Supply Chain Management)

3) 비즈니스 파트너십 경영관리(BPM : Business Partnership Management)

- ◆ 성공적인 기업들은 그 기업의 협력 네트워크를 구성하는 다음의 여섯가지 유형의 많은 믿을만한 파트너들로 구성되어 있음.
 - 전략적 서비스 파트너(Strategic Service Partner) : 그들의 고객을 위해 비즈니스 프로세스 아웃소싱을 제공
 - 비전략적 서비스 파트너(Nonstrategic Service Partner) : 일상용품류의 관리행정 기능 및 기타 비핵심 비즈니스 기능을 제공.
회계, 재무, 인사, 간접 조달구매, 여행서비스 등
 - 부가가치공급자(Value-Added Supplier) : 단골 고객기업의 특정요구에 맞게 제조, 조합된 부품이나 비완성 모듈들을 제공
 - 일상용품 공급자(Commodity Supplier) : 기본 부품과 모듈들을 제공
 - 네트워크 운영파트너(Network Operations Partner) : 협력네트워크 상에서 기업들을 연결시켜주는 안정적이면서도 매우 빠른 중추를 제공

- 활용 서비스 공급자(Application Service Provider) : 고객들에게 중앙 데이터 시설과 연결된, 패키지화된 활용 소프트웨어를 제공하고 관리

◆ 시스코는 인터넷 기반의 경영관리 시스템을 통해 비즈니스 파트너들과 공동전문화(Co-Specialization)로 과거 따로 놀았던 자원, 기술, 지식들을 공유(Pooling)함으로써 가치를 창조. 시스코는 제조 및 기타 기능들을 파트너들에게 맡기고 소수분야의 핵심기술과 활동에 집중할 수 있게 되었음. 그 네트워크는 정보공유, 높은 수준의 협력, 상호신뢰와 같은 파트너십 관행에 기반을 두고 있음.

7. 마케팅활동의 디자인(Designing the Marketing Activities)

1) 유통채널의 관리

◆ 채널 갈등의 해결 : 온라인, 오프라인 채널간의 갈등해결

◆ 매력적이고 효과적인 기업 웹사이트의 개발

- 상황적 요인(Context Factor)

- 사이트의 사용 편리성(Ease of Use)

- 사이트의 빠른 다운로드
- 초기화면이 이해하기 쉬움
- 검색용이, 각 페이지가 빨리 열림

- 사이트의 물리적 매력(Physical Attractiveness)

- 개별 페이지들이 깔끔하고, 지나치게 많은 내용으로 가득 차 있지 않음
- 글자의 서체와 크기가 온라인으로 읽기 좋게 되어 있음
- 사이트가 색깔과 소리를 잘 활용

- 콘텐츠적 요인(Content Factor)

- 관련 사이트들에 링크된 깊이있는 정보
- 계속 변하는 흥미로운 뉴스
- 계속 변하는 무료제공 뉴스
- 콘테스트와 복권
- 유머와 농담
- 게임

◆ 고객 상호작용 커뮤니티의 도입

- 한 사이트의 매력정도와 시장잠재력은 커뮤니티의 차원분열 깊이(Fractal Depth : 하부 커뮤니티)와 차원분열 폭(Fractal Depth : 다른 종류의 커뮤니티)에 비례하여 변함.

◆ 네트워크 허브(Network Hub)를 통한 입소문의 창출

- 네트워크 허브란 어떤 시장제공물에 대해 보통 사람의 경우보다 더 많은 사람들과 의사소통하는 개인으로 Opinion Leader, 유력자(Influencer), 선도사용자(Lead User), 파워유저(Power User)임.
- 입 소문은 높은 고객몰입(High Customer Involvement) 상품들일수록 중요성이 큼.
 - 흥미진진한 상품(Exciting Products) : 책, 레코드, 영화
 - 혁신상품(Innovative Products)
 - 개인적 경험상품(Personal – Experience Products) : 호텔, 항공사, 자동차
 - 복잡한 상품(Complex Products) : Software, 의료기기
 - 고가상품(Expensive Products) : 컴퓨터, 가전제품
 - 눈에 띄는 상품(Observable Products) : 옷, 자동차, 핸드폰

2) 촉진관리(온라인 광고)

◆ 배너광고

◆ 후원(Sponsorship)

◆ 마이크로사이트(Microsite) : 웹사이트상의 제한된 공간으로서 외부 광고업자나 기업이 콘텐츠를 관리하고 사용요금도 지불하는 경우

- 저관심 상품(Low-Interest Products), 충동구매 상품에 적합

◆ 삽입형 광고

◆ 제휴(Alliance) 및 가맹 프로그램(Affiliate Program)

◆ 게릴라 마케팅(Guerrilla Marketing)

◆ 푸시광고 또는 Webcasting

8. 운영시스템의 디자인(Designing the Operational System)

1) 시장 출시 시기 가속화의 필요성

- ◆ 신제품을 경쟁사보다 6개월 정도 빨리 시장에 내놓는 기업은 그 상품으로부터 발생하는 평생이익을 세 배로 증가시킬 수 있음.

2) 주문 - 배달 프로세스 간소화의 필요성

- ◆ 많은 기업의 가치제안 요소인 속도, 편리성, 신뢰성, 고객 맞춤이 정교한 배달 프로세스에 의존하고 있음.
- ◆ 주문 - 배달시간을 최소화하기 위해 기업은 판매체인(Selling Chain)을 공급체인(Supply Chain)과 통합할 필요가 있음.

3) 운영시스템의 형태

- ◆ 순수온라인 시스템(Click-Only, Pure-Click Firms) : 오프라인시장에서의 사전경험 없이 웹사이트에 비즈니스를 설립한 기업
- ◆ 온라인 중심 오프라인 도입 시스템
- ◆ 오프라인 중심 온라인 도입 시스템
- ◆ 순수 오프라인 시스템
- ◆ 오프라인 포기 순수 온라인 시스템

9. 시장부활을 통한 이익과 성장의 달성(Achieving Profits and Growth through Market Renewal)

1) 매출 및 이익모델의 선택

◆ 광고 수입

◆ 후원수입(Sponsorship) : 많은 웹사이트들이 특별한 관심 및 활동영역을 제공하고 있기 때문에 후원은 적절한 마케팅 도구임.

◆ 제휴수입(Alliance)

◆ 멤버십과 가입비 수입(Subscription)

◆ 고객프로파일 정보수입

◆ 거래수입

◆ 시장조사와 정보수입

◆ 소개수입

2) 시장부활을 위한 조직갱신과 필요성

◆ 디지털 경제에서는 업무는 투입량보다는 산출물(Output)이나 결과물(Outcome)에 의해 움직임.
기업들은 요구되는 생산방법보다 요구되는 산출물을 구체화해야 함.

• 직원들에게 지적 융통성, 혁신, 창조적 파괴, 결과기반 성향 등을 활성화하도록 요구

• 시간과 장소에 대한 구애는 점점 느슨해지는 반면, 몰입(Commitment)이나 충성도(Loyalty)에 대한 기준은 더 강화되고 있음

◆ 디지털 경제의 비즈니스 기회를 활용하는 방법

- 별도의 독립적인 병렬식 e-비즈니스 창출 : 창의성과 새로운 기회들에 대해 신선한 방식으로 생각할 수 있는 능력을 최대화
- 기업 내부에 소속된 병렬모델
- 기업 전체를 혁신 : 모든 부서들간에 지식과 기술을 공유가능케

◆ 기업가 정신 발휘에 따른 세가지 마케팅 단계에 따른 성숙

- 창업가적(Entrepreneurial) 마케팅 : 기회를 가시화하고 주위를 끌기 위해 문을 두드림. 게릴라 마케터식 열정과 창의성 충만. 판매인력이나 광고, 시장조사를 하기에는 자원에 한계
- 체계적(Formulatic)마케팅 : 시장자료에 집중하고 딜러관계를 조율하며 광고메시지 및 홍보판촉물을 제작. 안정적인 마케팅 예산 집행
- 기업가적(Intrepreneurial)마케팅 : 기업가 정신은 조직이 규모를 갖추에 따라 정형화된 형식을 갖추면서 창의성을 발휘(즉 형식과 창의성을 동시에 추구)

- 고객과 함께 생활하기 시작하고 고객의 생활을 개선할 수 있는 새로운 방법들을 가시화

