

과정명	
03차시	STP 전략 수립

## <1> 시장 세분화

### [1] 시장 세분화의 개념

- 이제 시장에 존재하는 모든 소비자들을 대상으로 마케팅 활동을 벌이는 것이 비효율적일뿐더러 실제로 가능하지도 않은 개성과 다양성의 시대에 살고 있다.
- 자연스럽게 이제는 과거의 매스 마케팅에서 보다 세분화된 표적 마케팅(target marketing)으로 마케팅 활동이 바뀌었다.

#### (1) 표적 마케팅

- 비교적 동일한 욕구를 가지고 있는 세분 시장들을 확인하고 이 중 일부 시장을 목표 시장으로 선택한 후 여기에 마케팅 자원과 활동을 집중하여 차별화하는 전략
- 소비자의 욕구가 각각 다름을 인식하고 욕구별로 각각 다른 시장이 존재한다는 것을 전제로 함
- 표적이 명확한 타겟 마케팅을 하기 위해서는 선행 조건으로서 전체 시장을 더 작은 세부 시장들로 쪼개어 볼 수 있는 시장 세분화(market segmentation) 능력 필요

#### (2) 시장 세분화

##### 1) 시장 세분화 기준

- 시장 세분화를 위한 최선의 기준은 사전에 정해져있지 않음
- 세분화를 위하여 어떤 기준과 변수들을 사용하는지에 따라서 수백가지 각기 다른 세분시장이 생겨날 수 있음
- 마케터가 시장을 이해하고 바라보는 관점에 따라서 같은 전체 시장도 각기 다른 세분 시장으로 나누어질 수 있음

##### 2) 최선의 시장 세분화를 위한 방법

1. 다양한 세분화 시도
2. 과거의 경험이나 지식 이용
3. 직관을 이용해 숨겨진 시장들을 발견해 내는 창의적 발상

##### 3) 시장 세분화 기준

###### 1. 시장 세분화 주요 기준

- ① 인구통계적 변수
- ② 상품의 가치와 혜택과 같은 심리적 변수
- ③ 경쟁자

###### 2. 세분화의 기준

- ① 인구통계적 세분화
  - 가. 연령
  - 나. 성별
  - 다. 직업

② 지리적 세분화

- 시장을 도시나 지역, 국가와 같은 지리적 단위로 나누는 것
- 글로벌 시장을 운영하는 경우 각 지역이나 국가별 문화적 차이에 주목
- 지리적 세분화를 통하여 마케팅 프로그램을 현지에 맞도록 운영 가능

③ 심리적 혜택 세분화

- 소비자들이 구매하는 상품으로부터 기대할 수 있는 심리적 혜택

④ 행동적 세분화

가. 상품에 대한 태도

나. 지식

다. 과거 구매 경험

라. 요구와 혜택

- 소비자들이 갈구하는 각기 다른 요구사항에 주목

마. 특정 소비자가 맡은 역할자

- 보통 사람들은 상품 구매과정에서 구매제안자, 영향력 행사자, 결정자, 구매자, 실제 사용자 등의 역할을 분담하고 있는데, 이중 어떤 의사결정 역할자에게 소구할 것인지를 가지고 세분시장을 나눌 수 있음

바. 구매액, 사용률, 상품을 사용하는 상황

⑤ 경쟁기반 세분화

- 시장을 자사 상품과 경쟁사 상품에 대해 소비자들이 가지도 있는 충성도로 나누어 관리
- 경쟁사에 대비한 자사의 강점을 부각하는 방법 사용

[2] 세분화된 시장의 평가 기준

(1) 수익성있는 세분 시장을 찾기 위한 능력

- 1) 시장에 대한 상당한 수준과 지식
- 2) 마케팅 경험
- 3) 창의적인 직관

(2) 세분화 핵심적 평가 기준

1) 시장 매력성

- 궁극적으로는 수익을 획득하는 것이 기업의 목표이기 때문에 세분화를 통해 매력적인 시장 기회를 발견할 수 있어야 한다.

1. 매력적인 시장

- ① 시장 규모가 지속적인 수익을 낼 수 있을 만큼 충분히 큼
- ② 성장성이 있음
- ③ 경쟁 정도가 낮음

2) 시장 접근성

- 아무리 매력적인 시장이더라도 현실적으로 기업이 마케팅 활동을 펼칠 수 있어야만 의미가 있다.
- 보험을 판매하는 기업이 소득 수준 상위 0.01%에 해당하는 초우량 고객인 VVIP와 일반 고객을 대상으로 나눈 경우, 만약 이들 VVIP가 누구인지 확인하거나, 판매를 위해 접촉할 방법이 없다면 이 세분화는 실용적이지 않다.

- 때로는 시장 분석이 잘못된 데이터에 근거해 이뤄져 실제 존재하지 않는 가상의 시장을 목표로 삼는 경우도 발생한다.

### 3) 기업 적합성

- 경우에 따라서는 새로운 시장을 공략하기 위해 현재 사업의 포트폴리오를 변경하거나 과거에 시도해 본 적 없는 새로운 영역에 뛰어들어 다각화를 시도해야 하는데, 이때 기업이 부담해야 하는 리스크는 급격히 커지고 실패의 위험도 함께 증대하게 된다.

### 4) 차별화 가능성

- 기업이 수행하는 마케팅 활동에 각각의 세분 시장이 다르게 반응하지 않는다면 세분화의 의의가 없다.
- 일례로 생수 시장을 여성 음용자와 남성 음용자로 구분했는데 이들이 가격 인하나 품질 변화, 디자인 차이 등에 아무런 차이나는 반응을 보이지 않는다면 마케팅 활동을 전개하기란 매우 어려울 것이다.

## <2> 세분화의 진화

### [1] 일대일 고객 관리의 강조

#### (1) 산업혁명 전

- 시장을 각각 다른 특성을 가진 것으로 이해하고 관리해야 한다는 생각은 역설적으로 과거 산업혁명 전에는 너무나 당연한 개념이었다.
- 증기기관 등 대량생산이 가능한 기계들이 등장하기 이전 시대에는 옷이나 가구, 기구 등의 상품을 만드는 모든 과정이 수공업으로 이뤄졌고, 기업의 규모도 영세했고 고객 수도 상대적으로 적었다.
- 생산자가 직접 고객을 개별적으로 만나서 그들의 이야기를 들어 주고 직접 요구사항을 확인하면서 주문을 받았기 때문에 완벽한 맞춤 서비스를 제공할 수 있었다. 새로운 책상을 갖고 싶은 고객은 생산자에게 자신이 원하는 무늬, 디자인, 크기 등을 일일이 설명했을 것이고 그 설명에 따라 만든, 세상에서 단 하나뿐인 나만의 책상을 가질 수 있었을 것이다.
- 즉 시장세분화보다 더욱 소비자 개개인의 니즈를 잘 맞춰 준 일대일 마케팅이 이미 존재했었다.

#### (2) 산업혁명 시대

- 시간과 비용이 너무 많이 드는 이 같은 일대일 마케팅으로는 극히 소수의 고객만이 자신이 원하는 것을 얻을 수 있었다. 그렇기 때문에 오히려 산업혁명 시대에는 대량생산을 통한 통일된 규격의 상품을 공급하는 것이 기업의 최대 덕목으로 여겨지게 됐다.

#### (3) 현재

- 인터넷과 정보처리 기술이 급격히 발달함에 따라 수많은 대중을 상대로 효율적인 일대일 마케팅을 전개할 수 있게 됐다. 최근 부각하는 개인화 또는 대량 맞춤화가 그 예다.
- 과거에는 서로 양립할 수 없다고 여겨지던 대량생산의 장점과 개인화의 장점을 융합하게 된 것이다.

## [2] 역세분화 샴푸

### (1) 역세분화

- 경우에 따라 분화된 시장을 다시 하나로 합치기 위한 역발상

### (2) 샴푸 시장

- 사용자의 추구 혜택에 따라 비듬 방지, 윤기, 보습, 손상된 모발 보호, 탈모 방지 등 다양한 욕구가 존재하는 대표적인 세분 시장이다.

### (3) 하나로 샴푸

- 샴푸 하나로 이 모든 것을 다 해결할 수 있다는 시장통합 전략을 활용해 시장 내 입지를 굳혔다.
- 역세분화를 하는 이유는, 지나친 세분화가 기업과 고객 모두에게 새로운 가치를 제공하기보다는 불편을 더해 주기도 하기 때문이다.
- 비듬 제거 샴푸 사용자는 모발이 손상된다는 불만이 있고, 모발 보호 샴푸 사용자는 비듬 제거가 잘 안 된다는 불만이 있을 수 있는 것이다.
- 역세분화 전략은 새로운 세분 시장을 발굴하기 힘든 후발 브랜드가 기존 고객들의 요구를 통합해서 제공하려는 노력으로 시도된다.

## <3> 타겟 시장의 선택

### [1] 시장 타겟팅과 선택

- 음식점이 맛집인지 아닌지를 쉽게 평가하는 방법이 있다. 지나치게 메뉴의 종류가 많고, 서로 관련이 없는 메뉴들로 채워진 음식점은 맛집이 아닐 가능성이 있다. 반면에 한두가지 메뉴만을 고집하거나, 메뉴가 여럿이어도 한우구이와 갈비탕처럼 서로 관련성이 있는 메뉴를 가진 집들은 오래된 노포로서 명성을 떨치는 경우가 많다. 목표가 명확한 만큼, 적어도 그 메뉴에서만만큼은 독보적 위치를 가져갈 수 있기 때문이다.

#### (1) 타겟팅

- 세분화된 시장 중 자사에 가장 매력적인 세분 시장을 우선적인 목표로 설정하고 시장 공략
- 적절치 못한 시장 타겟팅은 기업의 수익성을 해치는 주요한 원인

#### (2) 효율적인 타겟팅 기준

- 종합적으로 고려해 세분 시장 선택

##### 1) 시장의 매력성

###### 1. 세분 시장의 크기

- 유행이나 인구 변화, 기술 진보 등에 따라 역동적으로 바뀔 수 있기 때문에 현재의 시장 크기뿐만 아니라 미래 시장도 고려

###### 2. 수익성

- 마이클 포터의 '5-FORCE MODE'

###### ① 대체재의 존재

- 기존 제품을 대신할 만한 대체재가 존재한다면 수익성은 곧 심각한 위기를 맞을 수 있음

###### ② 소비자의 협상력

###### ③ 공급자의 협상력

###### ④ 기존 시장내 경쟁

## ⑤ 잠재적 경쟁자

### 3. 경쟁의 정도

- 큰 시장이 곧 큰 기회를 보장해 주지는 않음
- 크고 매력적인 시장일수록 경쟁 역시 치열
- 큰 시장에서 천문학적 비용을 들이면서 경쟁을 하느니 차라리 경쟁이 적거나 없는 작은 시장에서 일등 기업이 되는 것이 더 효율적일 수 있음

### 2) 자사와의 적합성

### 3) 경쟁 정도

### 4) 회사의 자원

## (3) 세분 시장 선택

- 다양한 세분시장들 중에서 몇 개의 시장을 선택할 것인가 역시 기업의 역량에 따라 달라진다.

### 1) 충분한 마케팅 경험과 자원이 있는 경우

- 2개 이상의 복수 세분시장 선택
- 각각의 세분시장별로 다른 상품을 제공하는 멀티 세분시장 전략 선택
- 여러 세분시장에 동시에 접근하는 경우라도 제공하는 상품과 가격, 브랜드, 마케팅 활동은 세분 시장별로 각각 상이하게 운영하여야 하기 때문에 마케팅 활동의 복잡성이 큼

### 2) 규모가 적거나 마케팅 경쟁력이 떨어지는 경우

- 하나의 목표 세분시장을 공략하는 집중화 전략
- 매우 작은 세분시장을 공략하는 니치(niche) 마케팅 전략

## (4) 경쟁의 이해

- 경쟁은 분명 기업의 마케팅 활동을 자극하고 시장 자체를 확대하는 긍정적인 측면이 있다. 그러나 경쟁에서의 승자는 항상 극소수다. 그래서 다른 조건이 동일하다면 가급적 경쟁이 적은 시장을 선택하는 것이 효과적이다.

### 1) 경쟁자

- 제품의 종류나 형태는 다르더라도 서로 대체될 가능성이 있는 것은 모두

### 2) 마케팅 근시안

- 경쟁 관계를 잊어버리고 경쟁을 매우 좁게 정의하는 것
- 목표 시장을 찾을 때는 근시안에 빠지지 말고 넓게 봐야 함.
- 시야가 넓으면 시장의 트렌드 변화에 따른 위험에 대처할 수 있음

## [2] 블루오션 전략

- 시장세분화를 고려하는 모든 기업의 공통된 꿈이 있다면, 가능하다면 경쟁이 적어서 큰 시장점유율을 확보할 수 있고, 시장의 성장성도 좋은, 매력적인 신 시장을 찾는 일일 것이다.

### (1) 블루오션

#### 1) 정의

- 기업들이 끊임없이 경쟁해오던 기존의 피곤한 시장, 즉 레드 오션을 벗어나 발상을 전환해 고객에게 새로운 가치를 제공하고 새로운 시장을 찾아야 한다는 것

2) 블루오션 전략

- 매력적인 상품과 서비스를 통해 경쟁하지 않고도 이길 수 있는 자신만의 독특한 세분 시장을 창출해 내는 것

3) 성공적 사례

- 렌탈 사업을 하고 있는 웅진코웨이를 들 수 있다. 웅진코웨이는 고객의 욕구가 제품의 소유에서 사용 중심으로 이동하는 트렌드를 간파하고 빌려 쓰는 시장이라는 새로운 시장을 발굴했다. 기존 시장을 사서 쓰는 시장과 빌려 쓰는 시장으로 새롭게 양분한 것이다. 웅진코웨이는 고객이 고가의 정수기나 비데 등 생활용품을 구입하는 데 드는 초기 부담을 덜어 주기 위해 저렴한 비용으로 대여를 해 줌과 동시에, 세척이나 소모품 교환, 유지 보수 같은 다양한 부가 서비스를 제공하고 있다.

(2) 레드오션