

Chap 2. Developing Marketing

Strategies and Plans

Marketing and Customer Value

1

The Value Delivery Process

- **전통적 마케팅 관점**
 - 제품 생산
 - 제품 판매: 마케팅의 영역
- **가치창조 및 전달 사슬**
 - 가치 선택(choosing the value)
 - ▶ STP(시장세분화, 목표화)
 - 가치 제공(providing the value)
 - ▶ 독특한 제품 특징, 가격 및 유통
 - 가치 소통(communicating the value)
 - ▶ 영업조직, 인터넷, 광고 및 기타 커뮤니케이션으로 제품을 알리고 촉진

The Value Chain

- **Michael Porter의 가치사슬 개념**
- **Core Business Process**
 - 시장감지과정
(market-sensing process)
 - 신규 제공물 구현과정
(new-offering realization process)
 - 고객 획득과정
(customer acquisition process)
 - 고객관계관리과정
(customer relationship management process)
 - 거래충족관리과정
(fulfillment management process)
- **공급사슬: 가치전달 네트워크**

The Generic Value Chain

2



Source; Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

Marketing and Customer Value

3

Core Competences

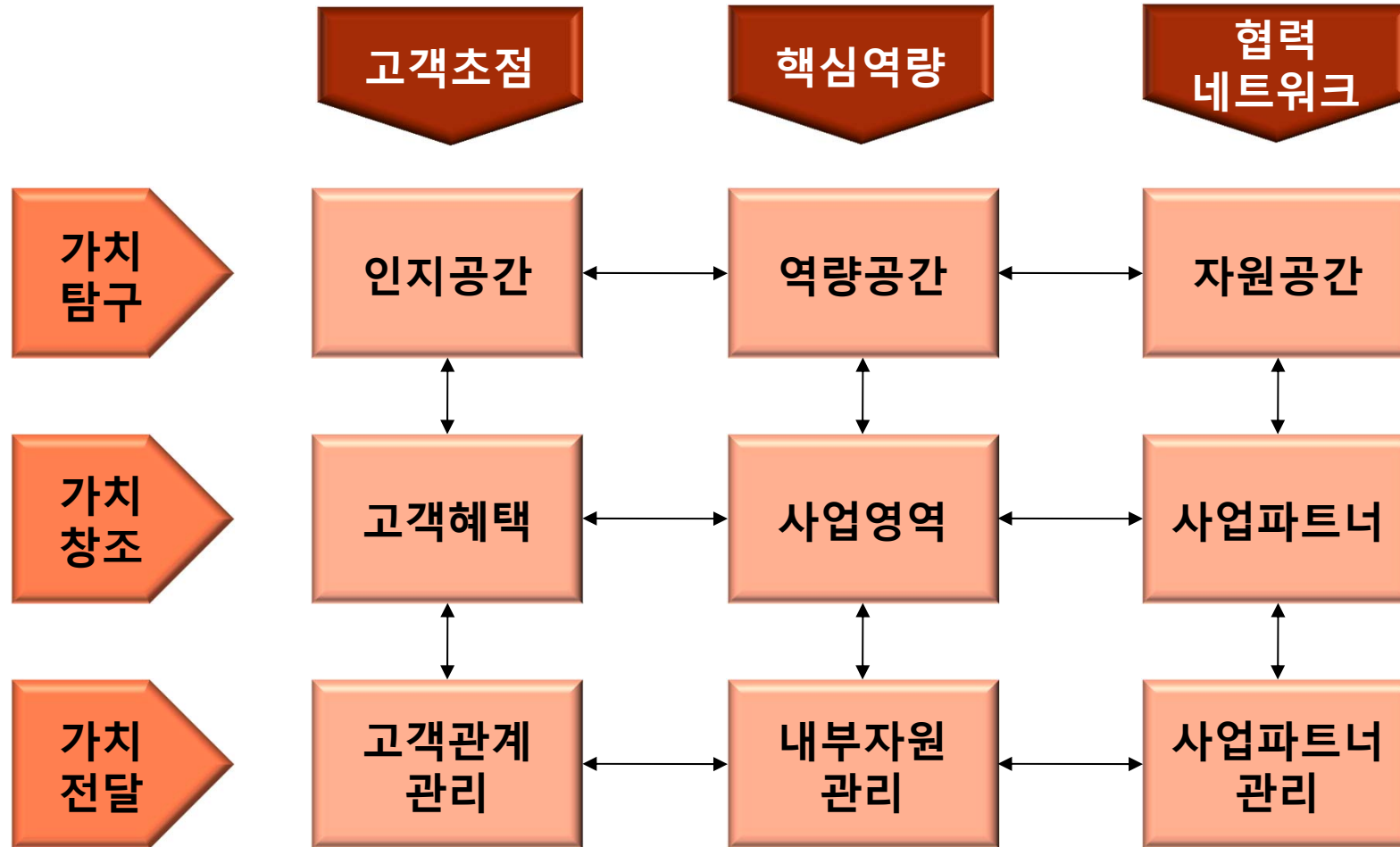
- **핵심역량의 특성**
 - 경쟁우위의 원천이며, 지각된 고객 혜택에 공헌
 - 다양한 시장에 적용
 - 모방의 어려움
- **시장주도적 조직(George Day)**
 - 특성
 - ▶ 시장감지(market sensing)
 - ▶ 고객연결(customer linking)
 - ▶ 경로결속(channel bonding)
 - 경계조직(vigilant organizations)

Holistic Marketing Orientation

- **전일적 마케팅 지향성**
 - 높은 수준의 제품 품질, 서비스, 속도를 전달하는 우수한 가치사슬을 관리
 - 고객 초점, 핵심 역량, 협동적 네트워크를 통하여 고객 공유 확장, 고객 충성도 구축, 고객생애가치 획득
- **핵심 경영 문제**
 - 가치 탐구(value exploration)
 - ▶ 어떻게 새로운 가치 기회를 규명할 수 있는가?
 - 가치 창조(value creation)
 - ▶ 어떻게 더 많은 유망한 새로운 가치 제공물을 효율적으로 창조할 수 있는가?
 - 가치 전달(value delivery)
 - ▶ 어떻게 새로운 가치 제공물을 보다 효율적으로 전달하는 능력과 기반을 사용할 수 있는가?

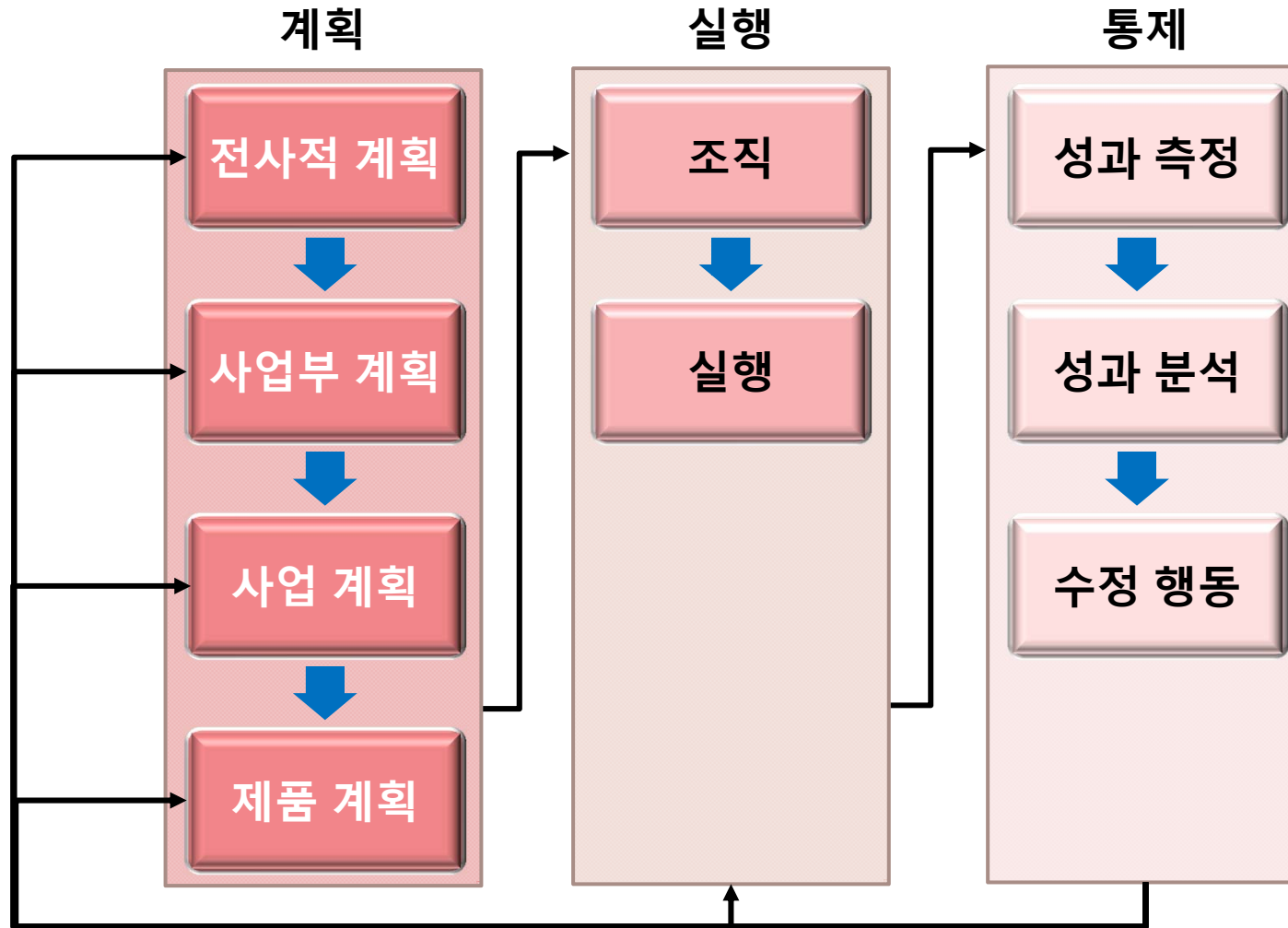
A Holistic Marketing Framework

4



Strategic Planning, Implementation and Control

5



Corporate and Division Strategic Planning

6

Defining the Corporate Mission

- **사명진술서(Mission Statement)**
 - 조직의 존재 이유
 - 종업원들에게 목적, 방향, 기회에 대한 공통 인식 제공
- **사명진술서에서의 경쟁차원**
 - 산업
 - 제품 및 응용
 - 역량
 - 세분시장
 - 수직적 범위
 - 지리적 범위

Strategic Business Units

- **시장 정의(market definition)**
 - 고객만족과정으로서의 비즈니스
 - 목표시장정의 vs. 전략적 시장정의
- **전략사업단위의 특성**
 - 별도 계획이 필요한 단일 사업 또는 관련 사업의 집합
 - 사업 고유의 경쟁업체들 존재
 - 전략계획과 이익성과를 책임지는 관리자 존재
- **각 SBU에 대한 자원 할당**
 - 주주가치분석

Corporate and Division Strategic Planning

7

Assessing Growth Opportunities

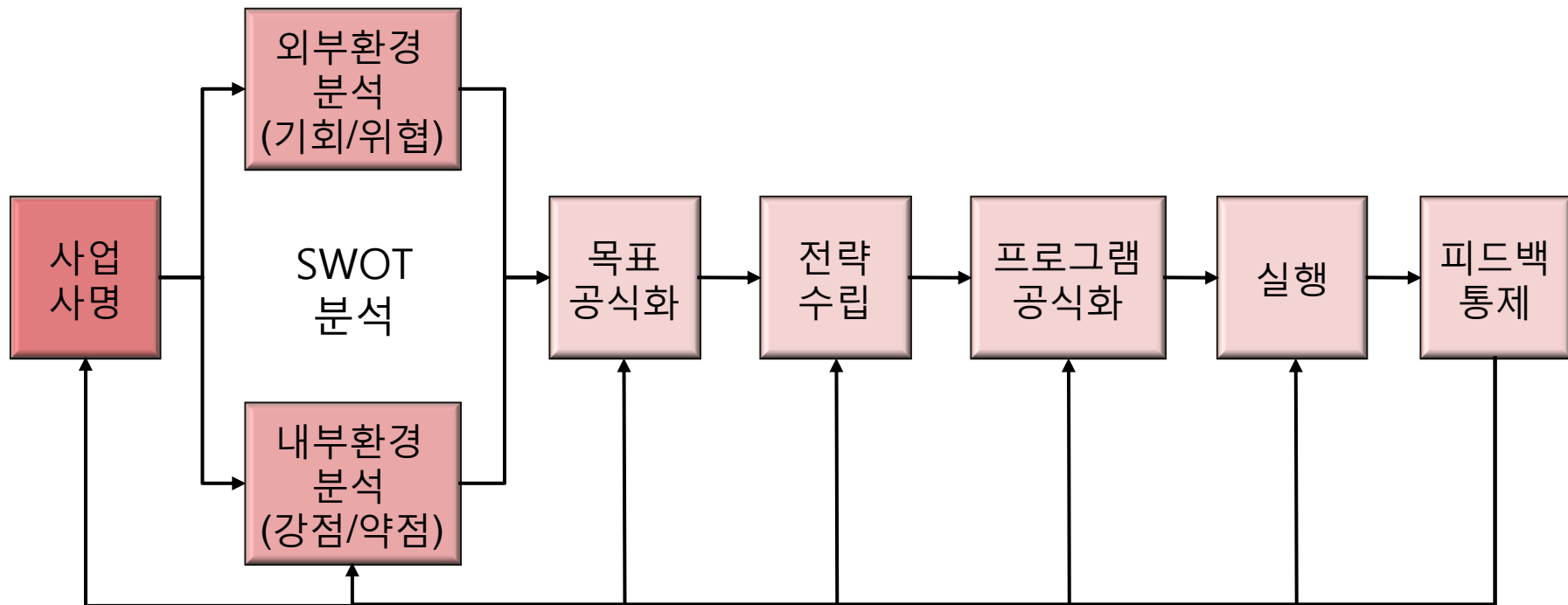
- **집중적 성장(intensive growth)**
 - 시장침투전략
 - 시장개발전략
 - 제품개발전략
 - 다각화전략
- **통합적 성장(integrative growth)**
 - 후방통합
 - 전방통합
 - 수평적 통합
- **다각화 성장(diversification growth)**
 - 집중다각화 전략
 - 수평다각화 전략
 - 복합다각화 전략

Organization, Organizational Culture, and Innovation

- **조직**
 - 구조, 정책 및 기업문화로 구성
- **기업문화(corporate culture)**
 - 조직의 특색을 나타내는 공유된, 경험, 역사, 신념 및 규범
- **혁신의 중요성**
 - 전략에 대한 독창적 아이디어의 발굴
- **시나리오 분석**
 - 시장을 견인하는 힘과 여러 불확실성에 대한 가정 하에
 - 기업의 미래를 묘사

The Business Unit Strategic-Planning Process

8



Business Unit Strategic Planning

9

■ Business Mission

■ SWOT Analysis

- 외부환경(기회 및 위협)분석
 - ▶ 마케팅기회
 - 이익을 보면서 충족시킬 확률이 높은 구매자의 요구 및 관심 영역
 - 마케팅 기회 원천의 파악
 - 문제 파악 방법
 - 이상적 방법
 - 소비사슬방법
 - 시장기회분석(MOA)
 - ▶ 환경적 위협
 - 방어적 마케팅 행동이 없다면 매출이나 이익의 하락을 가져올 수 있는 좋지 않은 외부 흐름이나 전개에 의한 도전
- 내부환경(강점 및 약점)분석

■ Goal Formulation

- 양 및 시간과 관련된 구체적 목적
- 위계적, 정량적, 현실적, 일관적

■ Strategy Formulation

- Michael Porter의 본원적 전략
 - ▶ 전반적 원가주도(overall cost leadership)
 - ▶ 차별화(differentiation)
 - ▶ 집중화(focus)
- 전략집단(strategic group)
 - ▶ 동일한 목표 시장에서 같은 전략을 구사하는 기업들
- 전략적 파트너의 필요성
 - ▶ 파트너관계관리(PPM)

■ Program Formulation and Implementation

■ Feedback and Control

The Marketing Plan and Marketing Performance

10

■ Contents of a Marketing Plan

- 경영자 요약 및 목차
- 상황분석(situational analysis)
- 마케팅 전략
- 재무예측
- 실행통제

■ From Marketing Plan to Marketing Implementation

- 연간 마케팅 계획의 수립
 - ▶ 마케팅조사, 분석, 경영진 검토 및 부서간 조정
- 프로그램 실행에서 결과들을 계속 감시하며 계획과의 차이 조사
 - ▶ 필요시 계획 수정
- 목표진척도 측정

Measuring Marketing Performance

11

Marketing Metrics

- **마케팅 측정치(marketing metrics)**
 - 마케팅 성과를 수치화, 비교 및 해석하는데 이용되는 척도의 집합
- **평가 영역**
 - 단기결과
 - ▶ 매출 회전, 주주 가치, 이익-손실 관계
 - 상표지분 변화
 - ▶ 고객 인지, 태도 및 행동, 시장 점유, 상대적 가격 프리미엄, 불평 회수, 유통, 총 고객 수, 지각된 품질, 충성도
 - ▶ 혁신 등의 내부 척도

Marketing Dashboard

- **마케팅 대쉬보드(marketing dashboard)**
 - 적절한 내·외부 측정치의 요약
- **시장기반 점수표(scorecards)**
 - 고객 성과표(customer-performance scorecard)
 - ▶ 제품 재구매 고객 비율 등
 - 이해관계자 성과표(stakeholder-performance scorecard)
 - ▶ 주요 이해관계자 만족도

Measuring Marketing Performance

12

Marketing Plan Performance

- **매출분석(sales analysis)**
 - 매출차이분석(sales-variance analysis)
 - 세부매출분석(microsales analysis)
- **시장점유율분석**
 - 총 시장점유율(overall market share)
 - 공급 시장점유율(served market share)
 - 상대적 시장점유율(relative market share)
- **매출대비 마케팅 비용분석**
- **재무분석**
 - 순가치 이익률
 - ▶ 자산 수익 × 재무레버리지

Profitable Analysis

- **수익성 분석 절차**
 - 개별 마케팅 기능에 대한 비용을 확인하고 마케팅 주체별로 이러한 기능비용을 할당
 - 각 마케팅 주체별 손익계산서 작성
 - 각 마케팅 주체들의 상대적 수익성을 개선하는데 필요한 수정행동 결정
- **활동기반 원가회계(ABC) 활용**

Financial Model of Return on Net Worth

13

