

2018.11.17

MARKETING STRATEGY

김찬중

CONTENTS

1. Logical Thinking
2. 기초 경영학
3. 경영학 심화

Logical Thinking

일반적으로 접하게 되는 비논리적인 전략:

"20대 여성은 고급 vegan 제품, 기혼 여성은 정반대의 저가 가성비 제품으로 공략하자"

중복



20대 기혼 여성은 무엇으로 공략하지?

"미세먼지 심화를 고려해서, 공기 청정기 사업에 빠르게 진출하자"

누락



현재 공기 청정기 시장에 자리잡은 경쟁자는 어떡하지?

"불황에 지친 소비자들을 위해 새로운 피로회복제 제품라인을 출시하자"

비약



불황이면 소비자들의 가치분소득이 줄어들지 않을까?

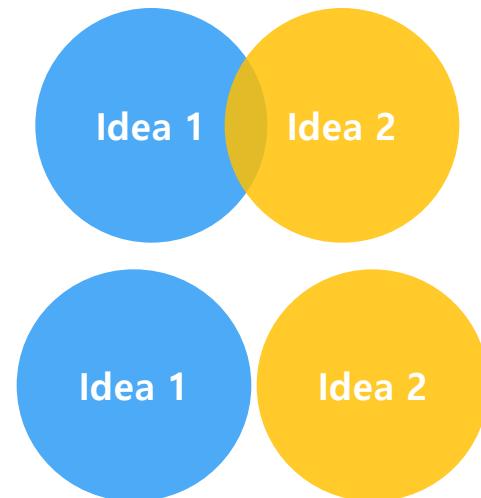
Logical Thinking

MECE 개념의 이해

“Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive”

- 어떤 사항과 개념을 **중복 없이**, 그리고 **누락 없는** 부분집합으로 전체를 파악하는 것

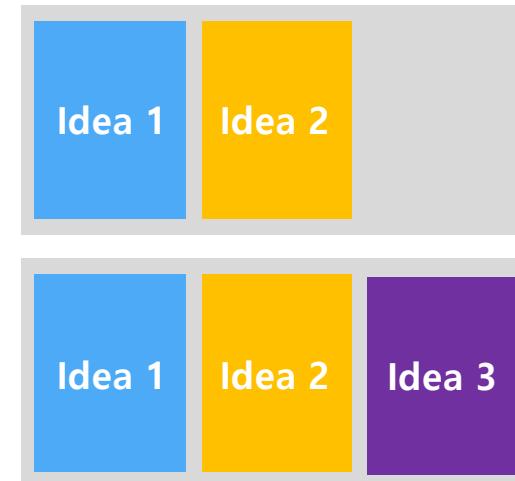
Mutually Exclusive



Not Exclusive

Exclusive

Collectively Exhaustive

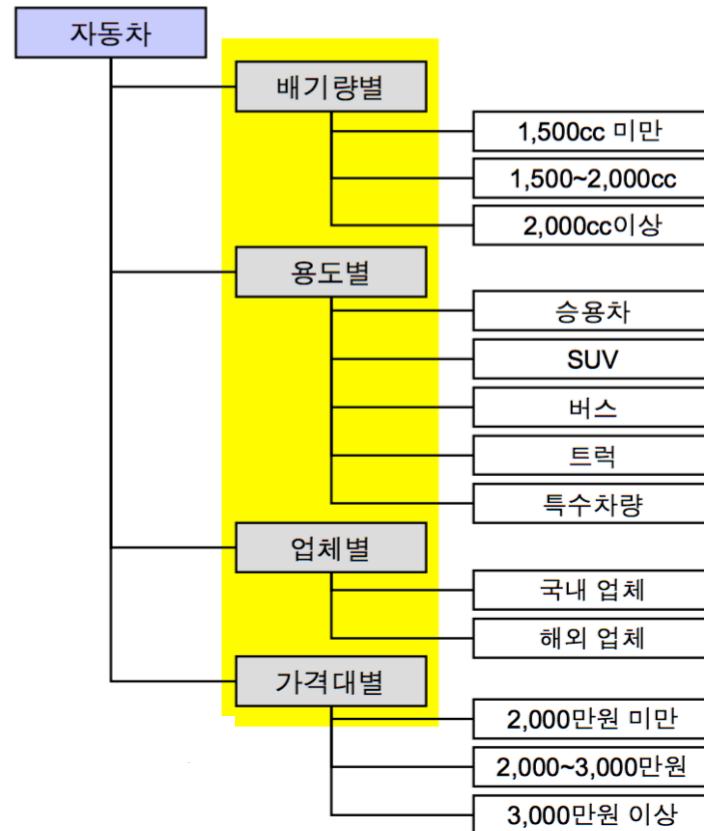


Not Exclusive

Exclusive

Logical Thinking

다양한 MECE 기준



월급

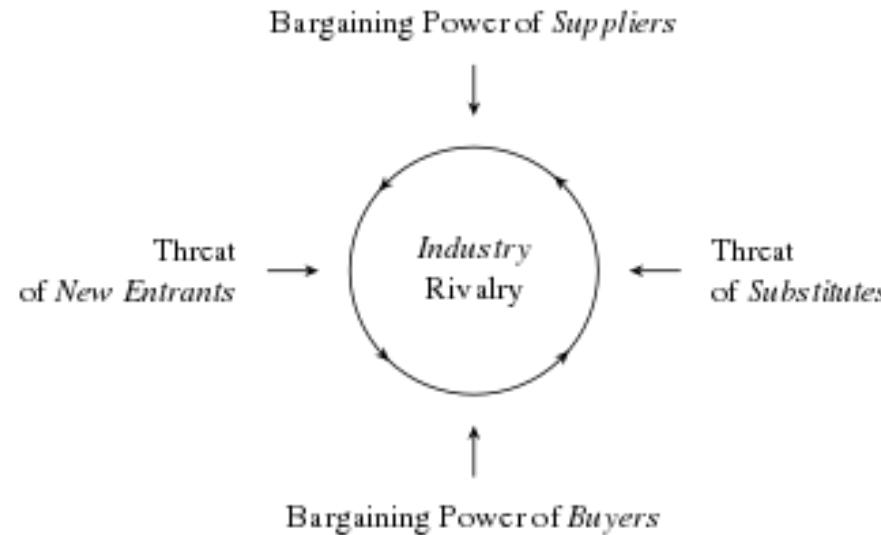


Logical Thinking

MECE 를 토대로 한 프레임워크 이해하기

Porter's Five Forces

- 시장 경쟁을 이해하는 가장 기초적인 프레임워크



4P 분석

- 마케팅 플랜의 프레임워크

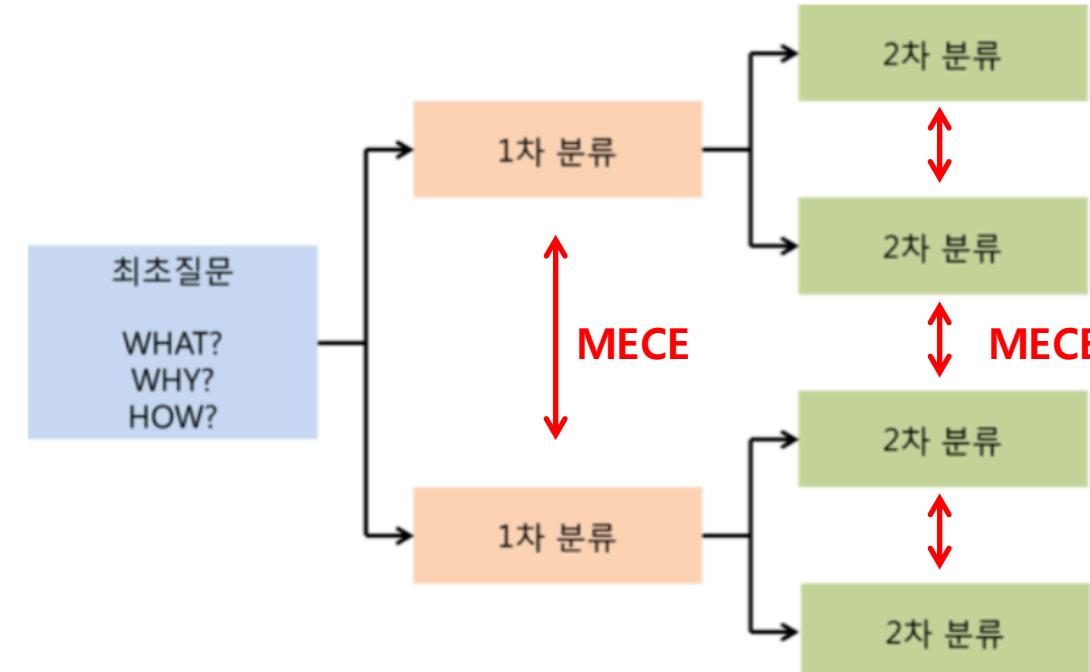


Logical Thinking

Logic Tree(Issue Tree)

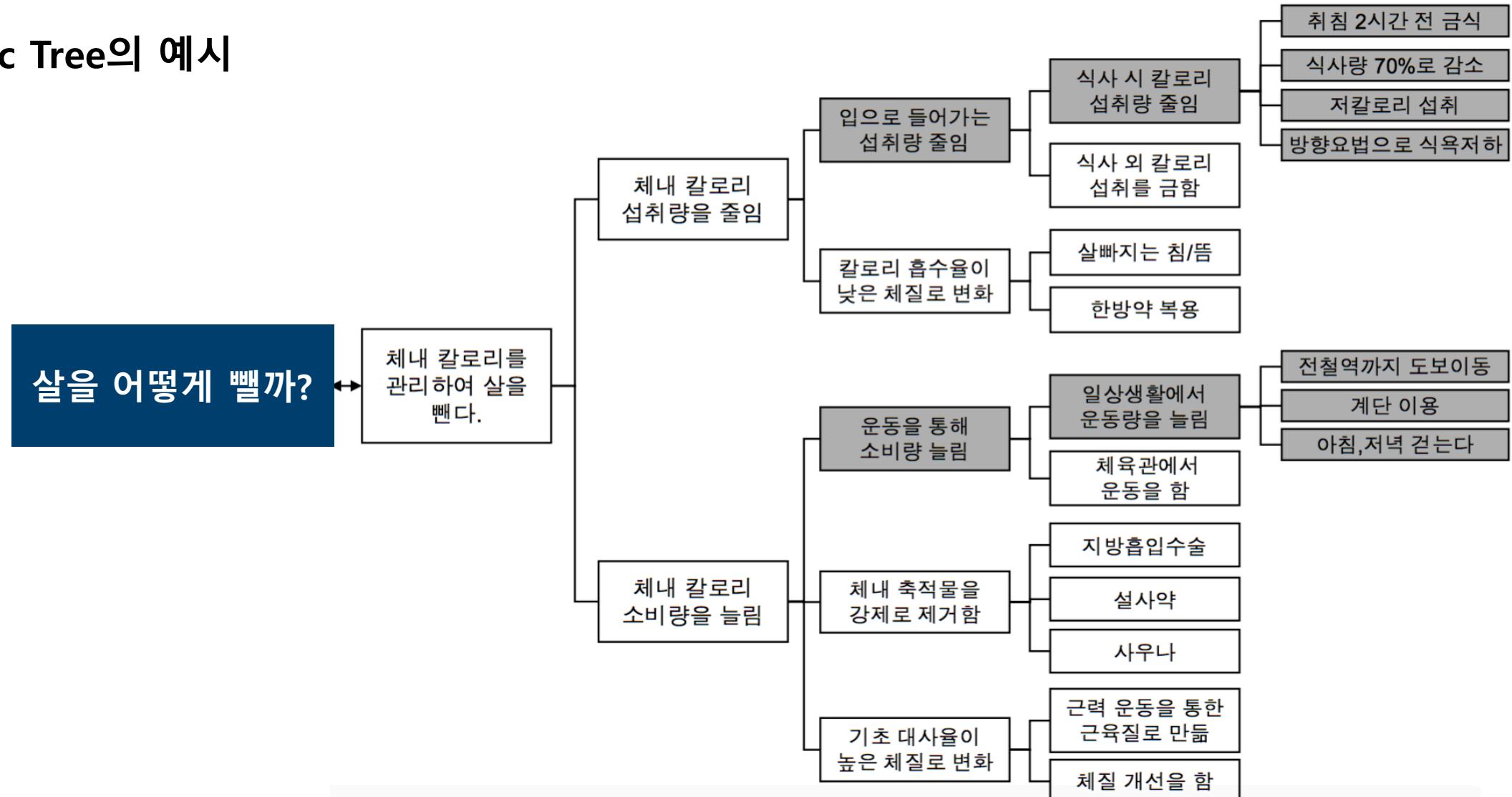
“Why So?” “So What?”

- 결론을 “왜 그렇게 말할 수 있는지”에 대한 이유를 구체화 -> “Why So?”
- “조사 정보와 데이터가 시사하는 바가 무엇인가?”에 대한 답이 상위 수준의 내용인지 검토 -> “So What?”



Logical Thinking

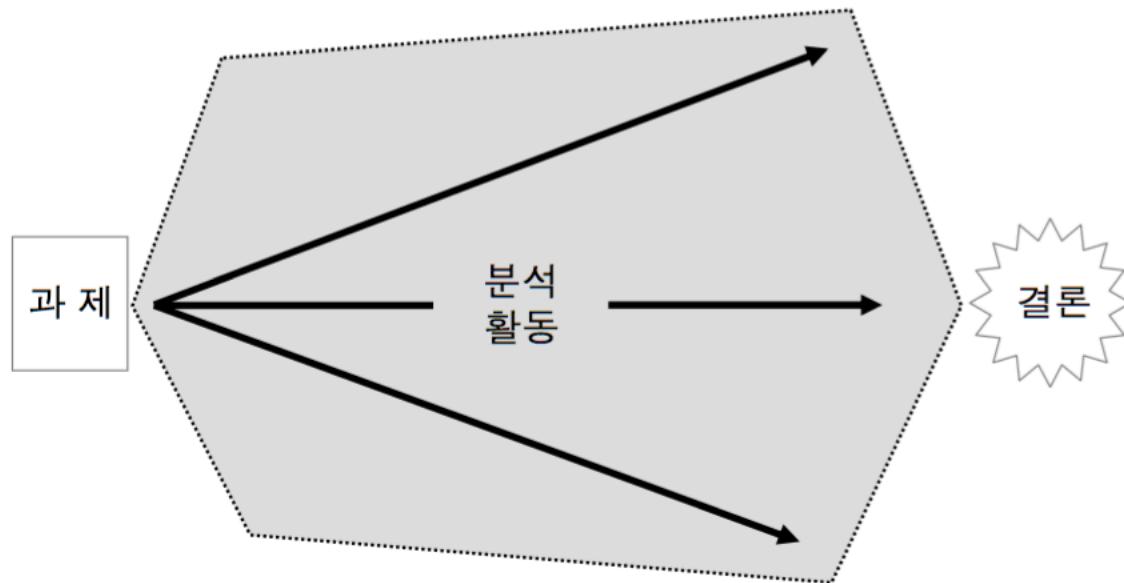
Logic Tree의 예시



“현대 자동차의 영업 이익을
높일 전략은 무엇이 있을까?”

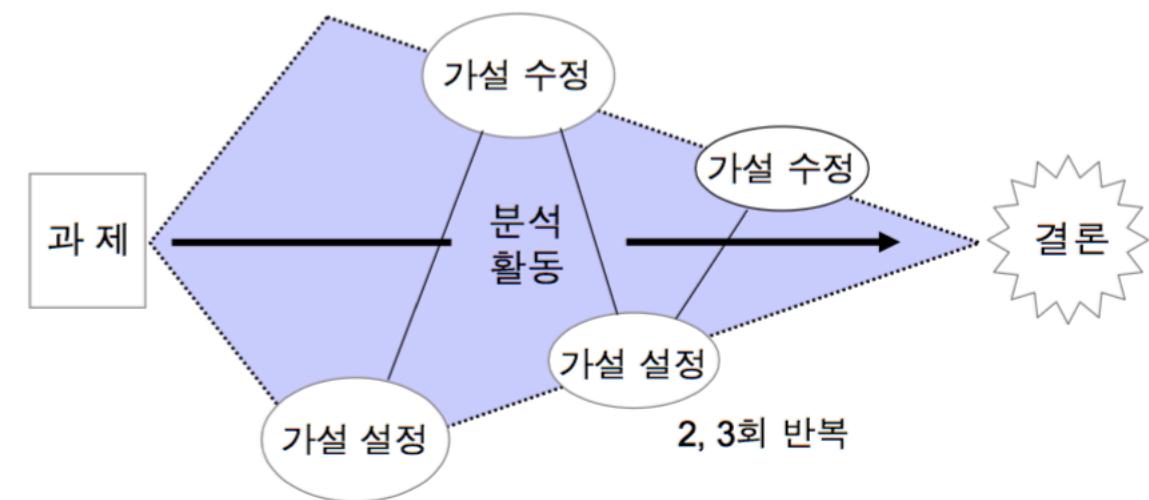
Logical Thinking

데이터 수집부터 시작하기



- 분석의 **60%**가 쓸모없는 작업
- 중요한 제안내용을 뒷받침해줄 분석이 거의 없거나 전무
- 마지막 순간에 추가데이터를 찾아야 함

가설 설정부터 시작하기



- 가설의 **quality**에 따라 핵심에 대한 접근 속도가 빨라짐
- 필요한 일만을 할 수 있음
- 창의적인 해결책 모색에 집중할 수 있음

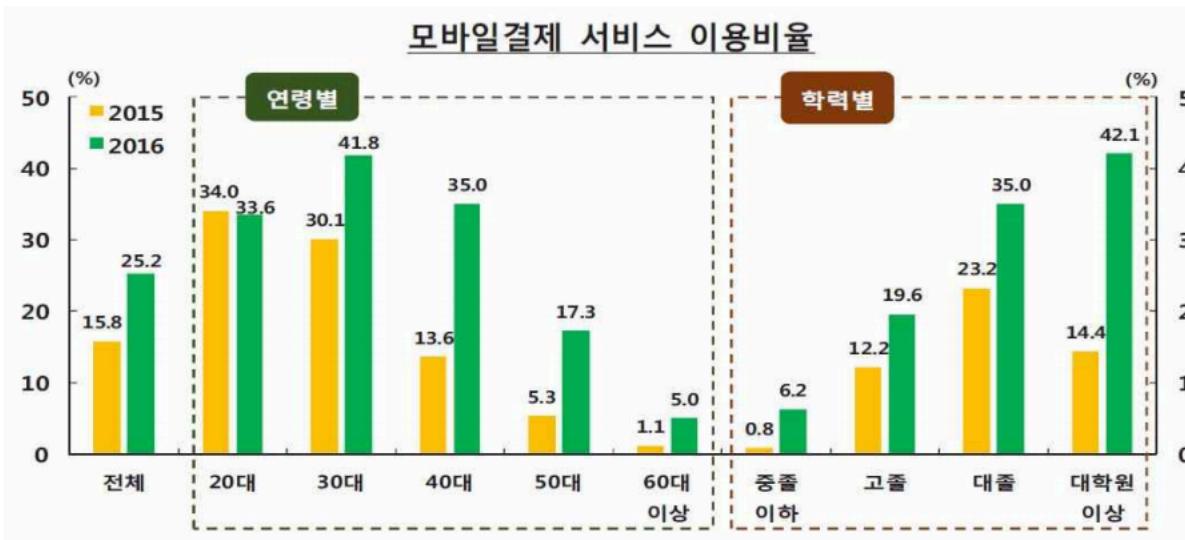
Logical Thinking

이제부터 여러분은 저와
공범입니다.

Logical Thinking

그래서 결국 어떻게 되었을까?

- 모바일 지급결제 시장의 폭발적인 성장
- 신용카드사, 유통사, 이동통신사, 제조사, 플랫폼사, PG사 등 다양한 주체들이 모바일 결제 시장 진입



* <그림3> 모바일결제 서비스 이용비율, 자료 : 한국은행(2016)



* <그림4> 국내 모바일 지급결제 거래액, 자료 : 통계청(2017)

* 동 자료는 온라인쇼핑 거래액을 기준으로 산출되었으며, 오프라인 결제시장 등 제외

Logical Thinking

그래서 결국 어떻게 되었을까?

- 간편 결제 시장은 2강(삼성페이·네이버페이)과 2중(카카오페이지·페이코) 구도 형성
- 간편결제 및 송금 서비스 이용 실적은 하루평균 281만 건, 1023억원¹
 - 전년 대비 각각 180%, 212% 증가

주요 간편결제 서비스 현황
(단위: 만명, 억원)

서비스명	기업	출시일	가입자	누적거래액	가맹점 수
삼성페이	삼성전자	2015년 8월	1000	18조	신용카드 결제 단말기 전체 점포
네이버페이	네이버	2015년 6월	2200	12조*	18만여 곳(온라인 한정)
페이코	NHN엔터테인먼트	2015년 8월	760	3조5000*	온라인 10만곳, 오프라인 13만곳
카카오페이지	카카오	2014년 9월	2120	2조5000**	1만2600여 곳
11페이 (옛 시럽페이)	SK플래닛	2015년 4월	870	3조	11번가

*작년 말, ** 작년 9월 기준

자료: 업계 종합

기초 경영학

좋은 기업은 어떤 기업일까?

- 기업의 가치는 다양한 방법으로 측정 가능
 - 사회적 가치
 - 시장 점유율
 - 시가 총액(Market Capitalization)
 - Enterprise Value
 - Market Cap + Market Value of Debt – Cash
- 기업은 가치 창출 활동을 하는 곳

기초 경영학

Value Chain

- 기업에서 경쟁전략을 세우기 위해, 자신의 경쟁적 지위를 파악하고 이를 향상시킬 수 있는 지점을 찾기 위해 사용하는 모형



기초 경영학

경영학의 영역

- 실제 기업의 구조와 유사한 전략, 재무, 회계, 인사, 생산 등의 상세 학문으로 구분됨

○ 경영학과 전필과목 안내 12과목, 36학점)

코드번호	교과목명	코드번호	교과목명
251.101	경영학원론	251.103	경제원론
251.205	회계원리	251.207A	경영과학
251.209	조직행위론	251.301	재무관리
251.303	인사관리	251.306	관리회계
251.320	생산관리	251.321	마케팅관리
251.326	경영정보론	251.424	경영전략

기초 경영학: Strategy

전략 = 외부 환경 변화 파악 + 경쟁우위

- 기업의 외부 환경변화가 극심해짐에 따라 전략의 중요성이 대두됨
 - 전략적 마케팅, 전략적 인사관리, 전략적 생산관리
- 외부 환경변화에 맞춘 **전략적 집중**으로 **핵심역량(Core Competency)**을 키워 경쟁우위를 실현
 - **핵심역량**의 3 조건
 1. Provides access to a wide variety of markets
 2. Contributes to perceived customer benefits
 3. Difficult to imitate
 - 주요 경쟁우위 전략
 - Cost Leadership Strategy
 - Differential Strategy
 - Focus Strategy

이제부터 여러분은 저와
공범입니다 2.

기초 경영학: Finance

포괄 손익 계산서 읽는 법

- 기업이 돈을 어떻게 벌고 있는지를 나타냄
- Dart(국내), 10-k(미국) 등을 통해 확인
 - 3개 분기 및 연례 보고서 확인 가능

Sales

- Cost of Goods Sold (COGS)

Gross Profit

- SG&A (Selling, General & Administrative Expense)
(including R&D and Advertising)
- Depreciation

Operating Profit/Income

- Non-operating expense (including interest paid, etc.)
- + Non-operating income (including interest earned, etc.)

EBITDA/ Net Income Before Tax

- (EBITDA: earnings before income tax, depreciation and amortization)
- Corporate Tax

Net Income

Operating Margin (%)

$$= (\text{Operating Profit} / \text{Sales}) \times 100$$

Profit Margin (%)

$$= (\text{Net Income} / \text{Sales}) \times 100$$

기초 경영학: Strategy

(mn yen)	Q3'17	Q2'18	Q3'18	Growth Rate	
				Y/Y	Q/Q
Revenues and other operating income	44,842	60,280	51,943	15.8%	-13.8%
Operating expenses	38,992	51,205	55,519	42.4%	8.4%
Payment processing and licensing	7,296	7,837	7,507	2.9%	-4.2%
Sales commission	1,988	3,939	4,131	107.8%	4.9%
Employee compensation	10,799	13,884	14,728	36.4%	6.1%
Marketing	2,538	4,655	5,775	127.5%	24.1%
Infrastructure and communication	2,225	2,482	2,681	20.5%	8.0%
Outsourcing expense	6,338	6,976	8,101	27.8%	16.1%
Depreciation and amortization	1,870	2,620	2,903	55.2%	10.8%
Other operating expenses	5,938	8,812	9,693	63.2%	10.0%
Operating income	5,850	9,075	-3,576	-161.1%	-139.4%
Margin(%)	13.0%	15.1%	-6.9%	-19.9%p	-22.0%p
Pre-tax income	4,237	6,772	-6,860	-261.9%	-201.3%
Corporate tax	-2,598	-3,098	-2,733	5.2%	-11.8%
Net income from continuing operations	1,639	3,674	-9,593	-685.3%	-361.1%
Net income	1,635	3,677	-9,597	-687.0%	-361.0%

Growth Hackers

기초 경영학: Strategy

(mn yen)	Q3'17	Q4'17	Q1'18	Q2'18	Q3'18
Revenues and other operating income	44,842	48,411	50,209	60,280	51,943
Revenues	44,351	47,915	48,736	50,625	51,850
Core Business	40,132	41,577	42,681	44,577	44,662
Ads	22,044	23,815	25,171	27,169	26,946
Account Ads	11,518	12,720	13,468	13,999	13,912
Display Ads	7,832	8,477	9,128	9,177	8,838
Others ¹⁾	2,694	2,618	2,575	3,993	4,196
Communication	7,526	7,084	7,415	7,313	6,905
Content	9,879	9,744	9,231	9,342	9,931
Others	683	934	864	753	880
Strategic Business	4,219	6,338	6,055	6,048	7,188
LINE FRIENDS	3,040	4,121	3,390	4,092	5,155
Fintech/AI/Commerce/Mobile ²⁾	1,179	2,217	2,665	1,956	2,033
Other operating income	491	496	1,473	9,655	93

기초 경영학: Strategy

(mn yen)	Q3'17	Q4'17	Q1'18	Q2'18	Q3'18
Operating expenses by segment	38,992	47,811	48,963	51,205	55,519
Core business	29,275	33,301	34,605	37,378	38,657
Strategic business	8,522	13,213	13,186	12,965	16,034
Common	1,195	1,297	1,172	862	828
Operating expenses by account	38,992	47,811	48,963	51,205	55,519
Payment processing and licensing	7,296	7,269	7,306	7,837	7,507
Sales commission	1,988	2,453	3,011	3,939	4,131
Employee compensation	10,799	12,405	13,493	13,884	14,728
Marketing	2,538	5,081	3,931	4,655	5,775
Infrastructure and communication	2,225	2,477	2,601	2,482	2,681
Outsourcing expense	6,338	7,232	7,937	6,976	8,101
Depreciation and amortization	1,870	2,262	2,329	2,620	2,903
Other operating expenses	5,938	8,632	8,355	8,812	9,693

기초 경영학: Marketing

마케팅이란?

- 기업과 고객 간의 교환이 원활히 일어날 수 있게 하는 제반 기업 행위

사업 단위의 마케팅

제품 단위의 마케팅

기초 경영학: Marketing

사업 단위의 마케팅

1) 전략사업단위 (SBU: Strategic Business Unit)의 확인

- 전략적 마케팅 계획의 수립을 용이하게하기 위해 관련된 사업들이나 제품들을 묶어 **별개의 사업단위로 분류한 것**
- 기존사업에 대한 매력도를 평가하기 전, 기업을 구성하는 사업이나 제품들을 전략사업단위(SBU)로 나누는 작업이 선요구됨

2) 전략사업단위 수준

- 단위제품(Brand) 수준: Coca Cola, Sprite 등
- 제품범주(Product Category) 수준: 세탁용품, 화장품 사업부 등
- 제품범주군(Sets of Product Category) 수준: 생활용품 사업부 등

3) 평가

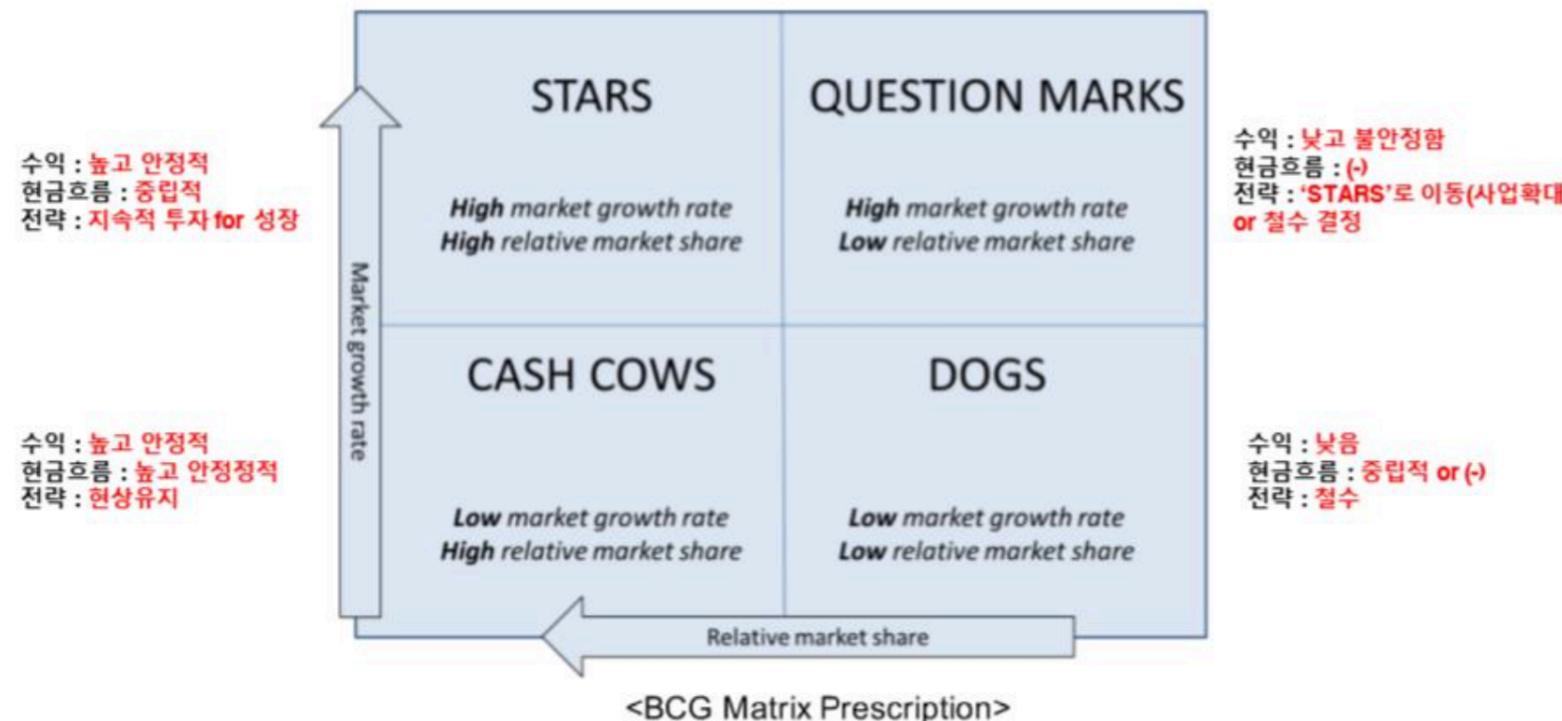
- 각 전략사업단위의 기업성과에 대한 상대적 공헌도를 파악

기초 경영학: Marketing

사업 단위의 마케팅

BCG Matrix

- 시장 성장률과 상대적 시장 점유율을 기준으로 사업을 분류
 - 상대적 시장 점유율: 자사 사업단위의 시장점유율 / 점유율이 가장 높음 경쟁자의 시장 점유율



Growth Hackers

기초 경영학: Marketing

사업 단위의 마케팅

BCG Matrix

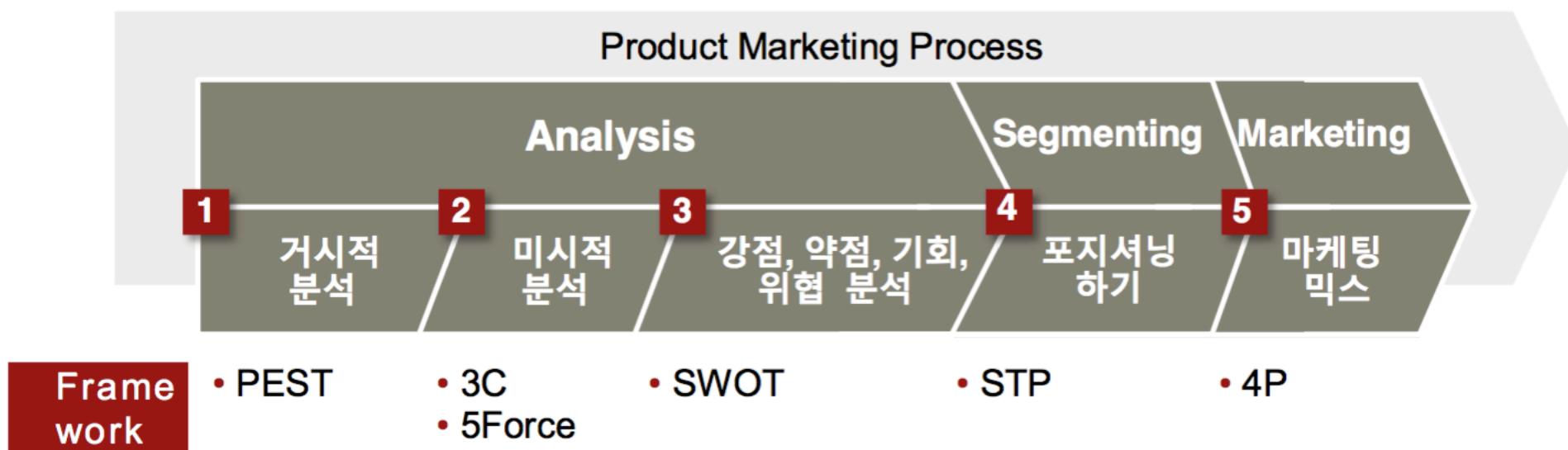
- **원의 위치:** 각 사업단위의 시장성장률과 상대적 시장 점유율의 크기
- **원의 크기:** 각 사업단위의 매출액



기초 경영학: Marketing

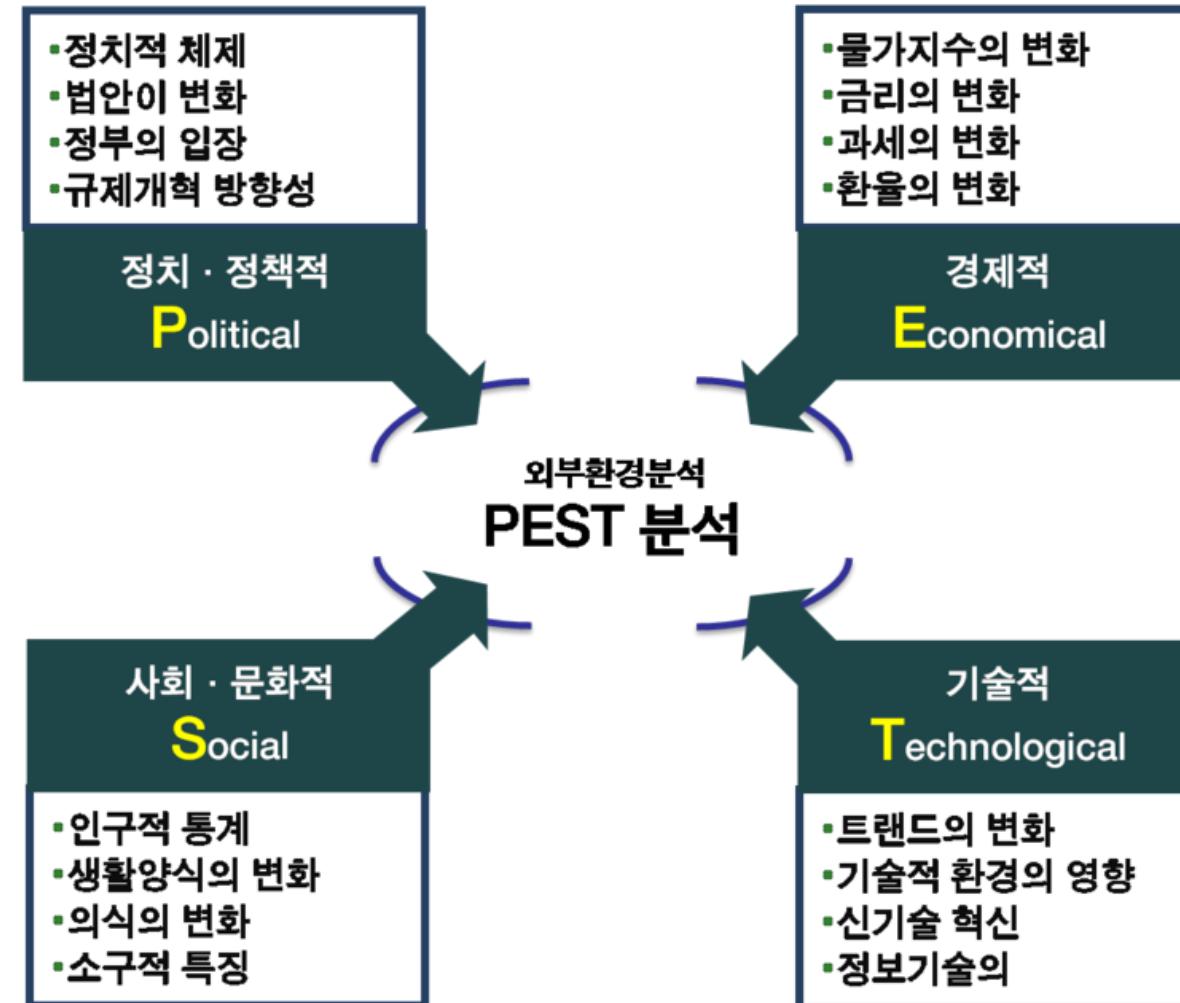
제품 단위의 마케팅

- **제품 수준의 마케팅 계획:** 기업수준에서 수립된 전반적인 시장 계획에 맞춰서 제품수준에서 수립되는 마케팅 전략



기초 경영학: Marketing

PEST



기초 경영학: Marketing

3C

[Company]

기업 문화,
재정 상황,
기술력,
브랜드 가치,
시장 점유율,
Value Chain

[Competitor]

경쟁회사의
기업 문화,
재정 상황, 기술력,
브랜드 가치, 시장
점유율,
Value Chain

[Customer]

나이, 성별, 직업,
소득 상태, 학력 가
족 구성 거주지, 근
무지, 생활양식, 구
매 및 이용 습관 등
등을 체크

기초 경영학: Marketing

5 Forces

신규진출 기업의 위협

신규진출기업의 위협은 진입장벽과 기존 경쟁사의 예상되는 보복에 대한 분석으로 이루어짐.

기존 경쟁자와의 경쟁

기존 경쟁자간의 경쟁은 산업의 성장을 낮고, 고정비의 비중이 높고, 철수 장벽이 높을 때 더욱 치열해 질 것임.

대체품의 위협

대체품의 가격과 효능이 좋을수록, 대체품을 구매자가 선호할수록, 대체품으로 교체할 경우 발생하는 비용이 없을 수록 대체품의 위협이 큼.

구매자의 교섭력

구매량이 많고, 구매 비중이 크고, 구매하는 제품이 차별화 되어 있지 않으며, 교체비용이 낮고, 후방통합능력이 크고, 구매자가 공급업체에 대한 정보를 많이 가지고, 가격에 민감할수록 구매자가 교섭력을 가질 수 있음.

공급자의 교섭력

공급량의 비중이 크고, 공급하는 제품이 차별화 되어 있으며, 공급선을 교체할 때 비용이 발생하고, 대체품이 존재하지 않으며, 공급 제품이 구매자에게 중요하고, 공급자가 전방통합 능력을 가지고 있을 때, 공급자가 교섭력을 가질 수 있음.

Porter의 산업구조분석모형

공급자의 힘

공급자의 힘의 결정요인은 구매자의 힘의 결정요인과 동일

잠재적 진입

- ▣ 규모의 경제
- ▣ 절대비용우위
- ▣ 자본소요량
- ▣ 제품차별화
- ▣ 유통망에 대한 접근
- ▣ 정부와 법적규제
- ▣ 기존 기업의 보복

산업 내의 경쟁

- ▣ 집중도
- ▣ 제품차별화
- ▣ 초과생산능력
- ▣ 변동비 대 고정비의 비용
- ▣ 시장성장을
- ▣ 산업의 경기변동
- ▣ 퇴거 장벽

대체제의 위협

- ▣ 대체제에 대한 구매자의 성향
- ▣ 대체제의 상대가격

구매자의 힘

가격민감성

- ▣ 총비용 중 원자재비용의 비중
- ▣ 구매자의 이윤을 수준
- ▣ 제품품질의 중요성
- ▣ 공급자에 대한 구매자의 상대적인 크기
- ▣ 구매자의 전환비용
- ▣ 구매자의 정보
- ▣ 구매자의 후방통합능력

구매자의 교섭력

기초 경영학: Marketing

SWOT

Uncontrollable Variables

외부 환경
External Analysis

O. 기회요인
Opportunities

외부 환경 기회 요인 분석

T. 위험요인
Threats

외부 환경 위험 요인 분석

Controllable Variables

내부 환경 Internal Analysis

S. 강점
Strength

자사의 강점 분석

W. 약점
Weaknesses

자사의 약점 분석

[SO]
강점 이용한
외부환경 기회 활용

[WO]
약점 보완한
외부환경 기회 활용

[ST]
강점 이용한
외부환경 위험 대응

[WT]
약점 보완한
외부환경 위험 대응

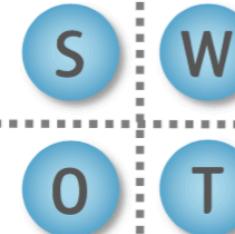
기초 경영학: Marketing

SWOT

(예시: 여기어때)



- 가장 많은 (모바일) 유저 수 (MAU)
- 가장 많은 제휴점 수 (야놀자 2배)
- 높은 소비자 인지도



- 유료전환(사후적인 정책변경)
- 공격적인 확장 과정에서 발생한 적자
- 야놀자와 구분되는 브랜딩 부족



- 모바일 플랫폼 중심 서비스 자체의 확대
- 숙박 서비스 고객의 모바일 앱 이용 활성화
- 중국인을 비롯한 외국인 관광객 시장



- 경쟁사의 다양한 기술 도입
- 호텔 중심 서비스 업체의 다각화 전략
- 대기업(카카오)의 진출 가능성

기초 경영학: Marketing

STP - Segmentation

한 기업이 일정한 기준에 따라 시장을 몇 개의 동질적인 소비자집단으로 나누는 것

-
- 1 세분화 변수 선정 요건**
- 소비자들의 행동과 관련이 있어야 함
 - 측정할 수 있고, 쉽게 관찰할 수 있어야 함
 - 생겨난 세분시장 하나 하나에 접근할 수 있어야 함
-
- 2 시장 세분화 변수와 종류**
- 지리적 변수 : 지역, 인구 밀도, 도시크기, 기후
 - 인구통계적 변수 : 나이, 성별, 소득
 - 심리분석적 변수 : 사회계층, 생활양식, 개성
 - 행태적 변수 : 추구하는 편의, 상품 애호도, 제품에 대한 태도

“형태적 변수는 측정 가능성, 관찰 가능성, 접근 가능성 측면에서 기타
변수보다 낮지만, **소비자와의 관련성이 높음**”

기초 경영학: Marketing

예시) 치약 시장의 세분화

세분집단(기준: 편익)	인구통계적	행위적	사이코그래픽	선호브랜드
경제(저가)	남성	헤비유저	독립성, 가치추구	세일브랜드
의학(충치처방)	대가족	헤비유저	우울, 보수적	Crest
미용(빛나는 치아)	청소년, 젊은층	흡연자	사회적, 활동적	Aqua-Fresh
맛(좋은 맛)	어린이	스피어민트 선호	쾌락주의적	Colgate, Aim

1

세분 시장의 크기 및 성장 가능성

- 현재 판매액, 성장률, 예상이익률은 얼마인가?
- 작은 기업에게 무조건 크고 성장률이 높은 세분시장이 긍정적인 것은 아님. (기술과 공략 자원의 부족)

2

구조적매력도

- 장기적이 될 수 있는 정치/사회/문화적/구조인가?

3

기업의 목표 및 자원

- 기업의 장기적인 목표와 부합하는가?
- 기업이 필요한 자원과 기술을 가지고 있는가?

기초 경영학: Marketing

STP - Targeting

어떤 Segment를 공략할 것인가?

표적시장 선정 기준:

1. 시장 매력도: 매출액, 성장률, 수익률
2. 자사와의 적합성: 경쟁우위
3. 경쟁의 정도: 제품군 내 기업간 경쟁, 진입장벽, 공급자 및 구매자의 교섭력

기 준	세분시장A	세분시장B	세분시장C	중요도
시장매력도	5	4	5	0.4
자사와의 적합성	3	4	3	0.3
경쟁의 정도	3	4	5	0.3
총 점	3.8	4.0	4.4	1.0

기초 경영학: Marketing

STP - Positioning

Position: 소비자의 마음 속에 경쟁사 제품과 비교하여 자사제품이 차지하고 있는 위치

‘C-D 맵’으로 본 미국 자동차 · 맥주 시장



<자료: 하버드비즈니스리뷰(HBR) >

Growth Hackers

기초 경영학: Marketing

4P: Product, Price, Place, Promotion

기업이 거점시장에서 마케팅 목적을 달성하기 위해 사용하는 마케팅 수단의 집합

Product

- 제품 vs 서비스
- 산업재 vs 소비재
- 경험재 vs 검색재

Price

- 비용중심적 가격
- 소비자 중심적 가격 (WTP)
- 경쟁중심적 가격

Place

- 유통 경로 계획
- 온라인 vs 오프라인
- 옴니채널

Promotion

- Promotion Mix
 - 광고
 - 인적판매
 - 판매촉진



경영학 심화

STP Analysis: Segmentation

Segment: 한 기업이 일정한 기준에 따라 시장을 몇 개의 동질적인 소비자집단으로 나누는 것

- 형태적 변수(Behavioral Variable)가 소비자와의 관련성이 가장 높음
- 인구통계적, 지리적 분석은 형태적 변수로 나눈 Segment를 설명할 때 사용
- **Clustering, Classification**을 통해 Segment 형성

Behavioral Segmentation

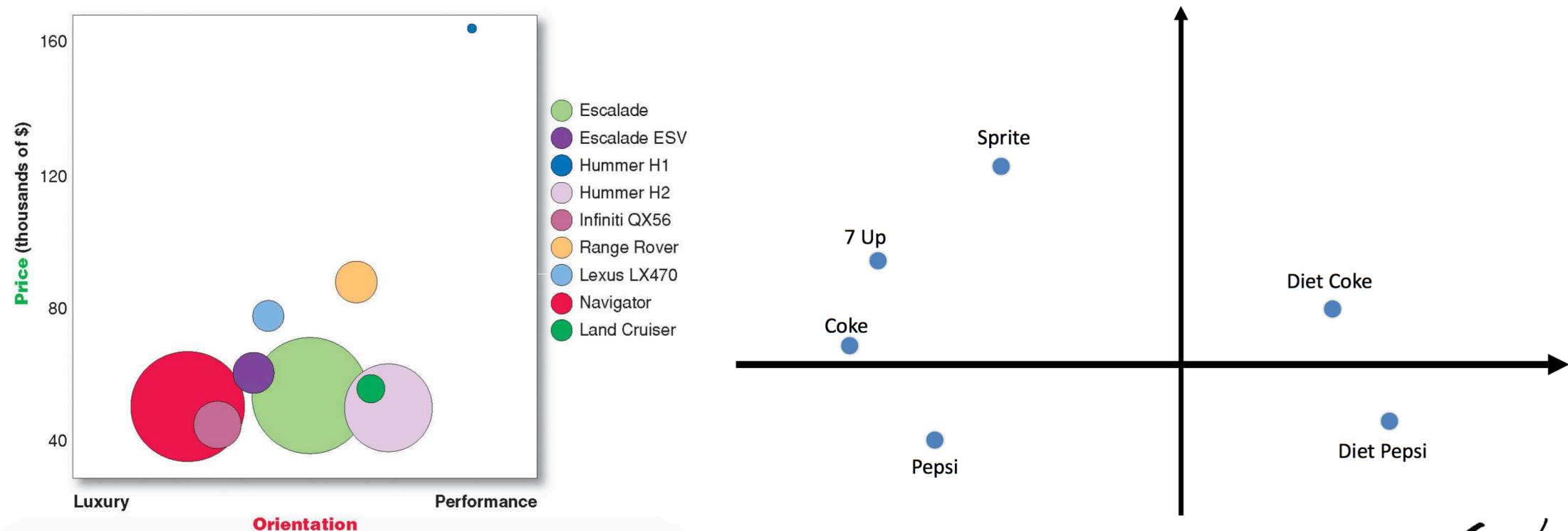
- Occasions: Regular, Special, Seasonal
- Benefits Sought: quality, Service, Convenience, Speed
- User Status: Non-user, Ex-user, Potential, First-time user, Regular
- Usage Rate: Light, Medium, Heavy User
- Loyalty Status: Loyal, Switcher (variety seeker)
- Buyer-Readiness Stage: Purchase Funnel

경영학 심화

STP Analysis: Segmentation

Position: 소비자의 마음 속에 경쟁사 제품과 비교하여 자사제품이 차지하고 있는 위치

- 보통 Positioning Map을 통해 시각적으로 전달



경영학 심화

STP Analysis: Positioning

기존 Positioning Map의 제한점

- Factor(축)의 대표성 문제
- Factor(축)의 갯수가 제한적
- 경쟁사 간의 우위관계 표현이 주관적임

Factor Analysis, Linear Regression을 통해 해결가능



“서울대입구역 커피전문점의 Perception Map을 그려보자”

경영학 심화

STP Analysis: Positioning

- 서울대입구역 근처에 위치한 5개 브랜드 조사
 - 스타벅스
 - 탐앤탐스
 - 이디야
 - 투썸플레이스
 - 엔제리너스
- 7점 Likert scale 활용
- 9개 특성 및 선호도에 대한 설문조사 실시
 1. 서비스 친절도
 2. 음료 및 기타 상품 가격
 3. 음료 및 기타 상품의 맛
 4. 주문 대기시간
 5. 영업시간
 6. 매장 넓이
 7. 매장 내 인테리어
 8. 매장 구조 및 시설
 9. 매장 위치

경영학 심화

STP Analysis: Positioning

<https://goo.gl/forms/1FEI6m9Q2htVHjiP2>

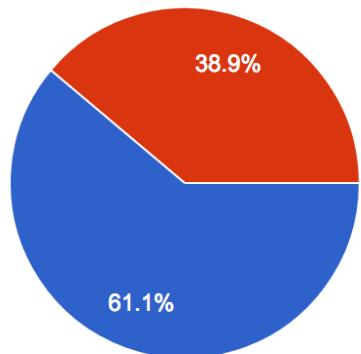
전문점	서비스 품질	적절한 가격	상품 품질	주문 대기시	영업시간	매장 넓이	인테리어	시설 편리성	접근성	선호도
1	5	5	5	5	5	6	5	5	3	4
2	5	3	4	5	6	6	5	5	5	2
3	5	6	4	5	5	3	5	3	6	6
4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	6
5	5	4	4	5	4	4	5	6	6	2
1	5	2	4	5	5	4	5	3	4	4
2	5	2	3	5	5	5	5	5	4	4
3	5	2	3	5	5	5	5	5	4	4
4	5	2	3	5	5	6	5	5	4	4
5	5	2	3	5	5	5	5	5	4	4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

경영학 심화

STP Analysis: Positioning

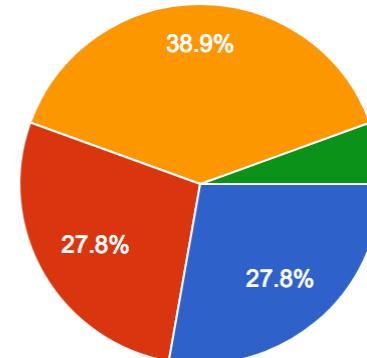
성별

- 남자
- 여자



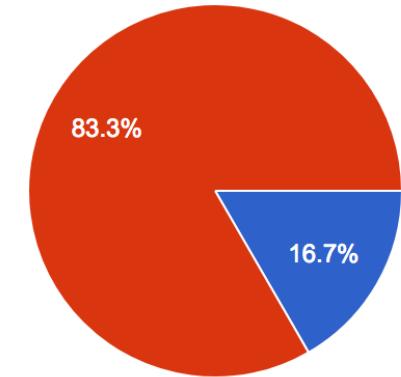
이용 목적

- 음료 및 기타 상품 구매
- 지인과의 만남
- 공부 혹은 업무
- 휴식



이용 행태

- 테이크아웃
- 매장 내 착석
- 배달 주문



경영학 심화

STP Analysis: Positioning

- Factor Analysis를 통해 9개 특성을 3개 factor로 압축
 - 매장 인테리어
 - 가성비
 - 접근성

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.026	33.625	33.625	3.026	33.625	33.625	2.791	31.006	31.006
2	1.668	18.538	52.163	1.668	18.538	52.163	1.644	18.272	49.278
3	1.180	13.113	65.276	1.180	13.113	65.276	1.440	15.998	65.276
4	.882	9.798	75.074						
5	.765	8.496	83.570						
6	.562	6.250	89.819						
7	.441	4.900	94.719						
8	.289	3.211	97.930						
9	.186	2.070	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Interior	.844	-.062	-.011
Facilities	.826	-.182	.043
Area	.751	-.440	-.213
Taste	.536	.470	-.344
OpenHours	.493	-.077	.139
Price	.034	.817	.021
WaitingTime	.171	.593	.502
Location	.552	-.013	.702
ServiceQuality	.449	.439	-.500

Extraction Method: Principal Component Analysis.

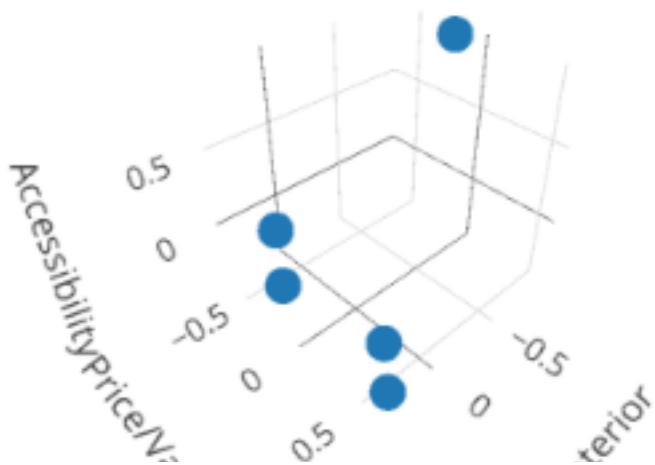
a. 3 components extracted.

경영학 심화

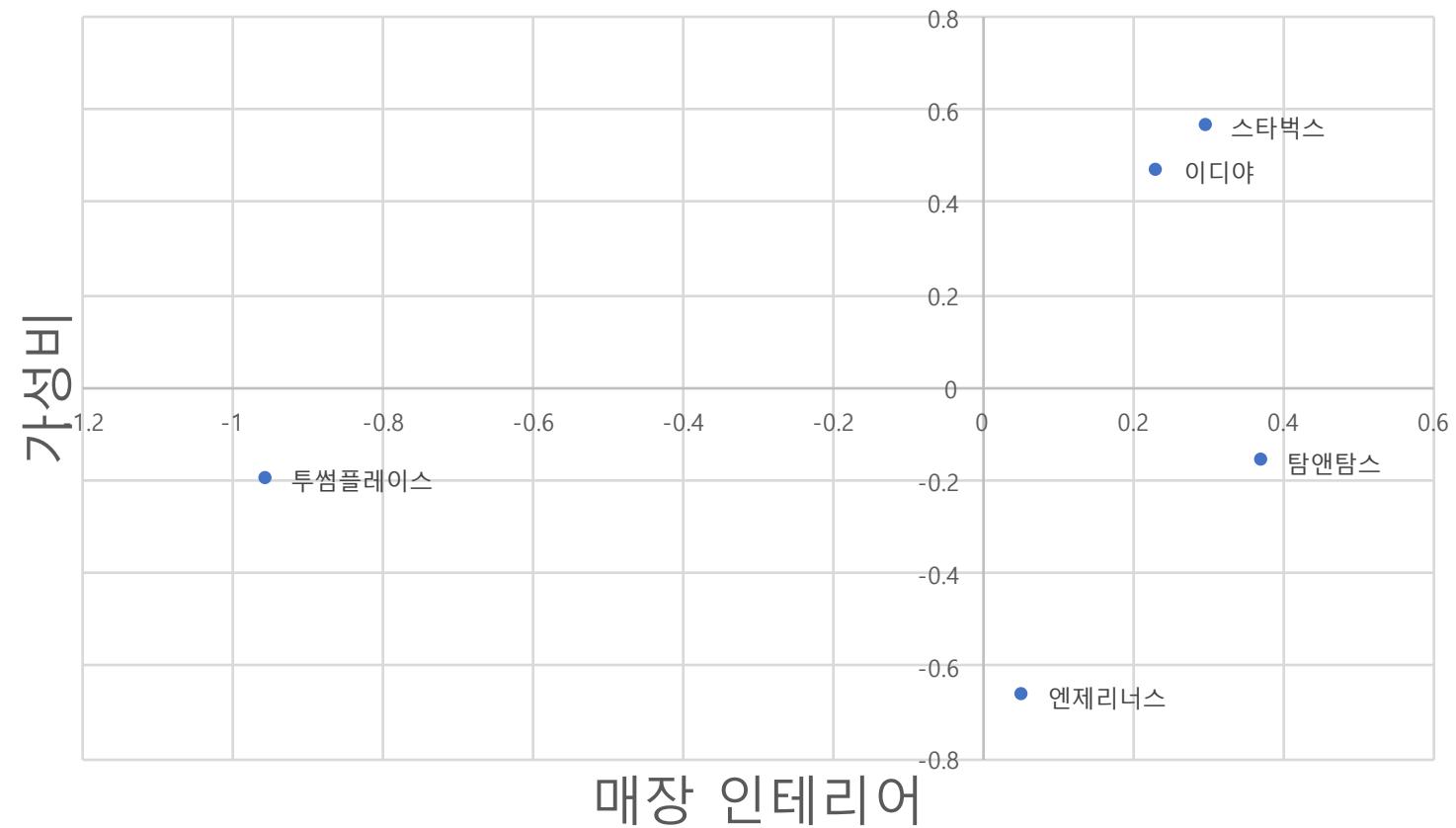
STP Analysis: Positioning

- 3개 factor에 따른 3차원 Map 구현

	인테리어	가성비	접근성
Starbucks	0.2975175	0.5622202	-0.3984857
Tom & Toms	0.3723121	-0.1619693	-0.1221236
Twosome	-0.9551588	-0.1984177	0.9073735
Ediya	0.2332435	0.4659114	-0.1682794
Angelinus	0.0520857	-0.6677446	-0.2184848



매장 인테리어 vs. 가성비



경영학 심화

STP Analysis: Positioning

- 선호도를 Dependent Variable로 두고 다중 회귀분석 실행
 - 3개의 factor는 각각의 베타값을 가지게 됨

전문점	서비스 품질	적절한 가격	상품 품질	주문 대기시간	영업시간	매장 넓이	인테리어	시설 편리성	접근성	선호도
1	5	5	5	5	5	6	5	5	3	4
2	5	3	4	5	6	6	5	5	5	2
3	5	6	4	5	5	3	5	3	6	6
4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	6
5	5	4	4	5	4	4	5	6	6	2
1	5	2	4	5	5	4	5	3	4	4
2	5	2	3	5	5	5	5	5	4	4
3	5	2	3	5	5	5	5	5	4	4
4	5	2	3	5	5	6	5	5	4	4
5	5	2	3	5	5	5	5	5	4	4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



매장 인테리어 $\beta = 0.272$
가성비 $\beta = 0.666$
접근성 $\beta = 0.392$

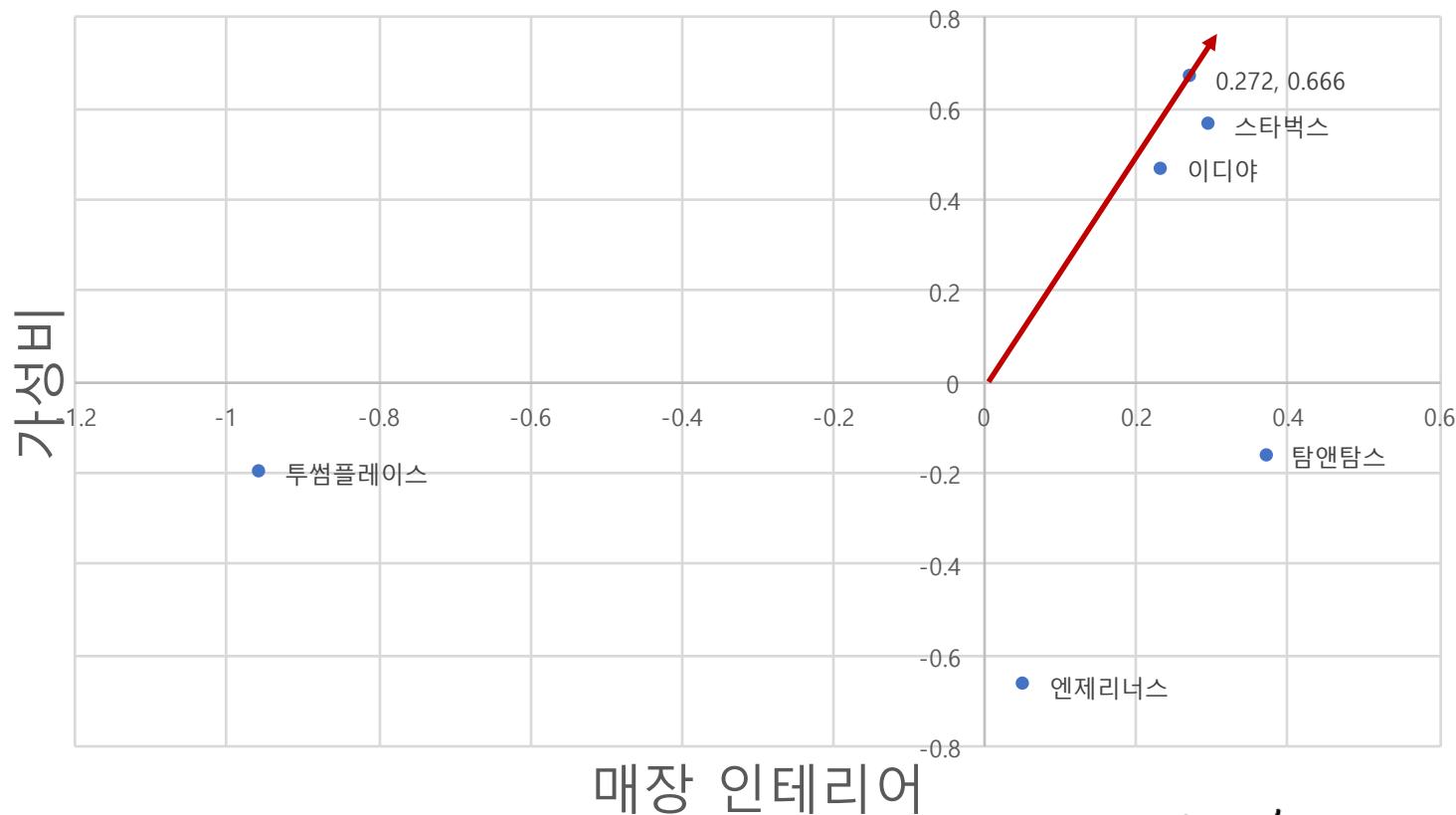
경영학 심화

STP Analysis: Positioning

각 β 값을 기울기로 이용하여 Ideal Vector 도출

- Ideal Vector: 만족도를 극대화하는 방향을 나타냄
- 스타벅스와 이디야가 가장 근접한 것을 통해 성공적인 Position을 보유 중이라고 유추 가능

매장 인테리어 vs. 가성비

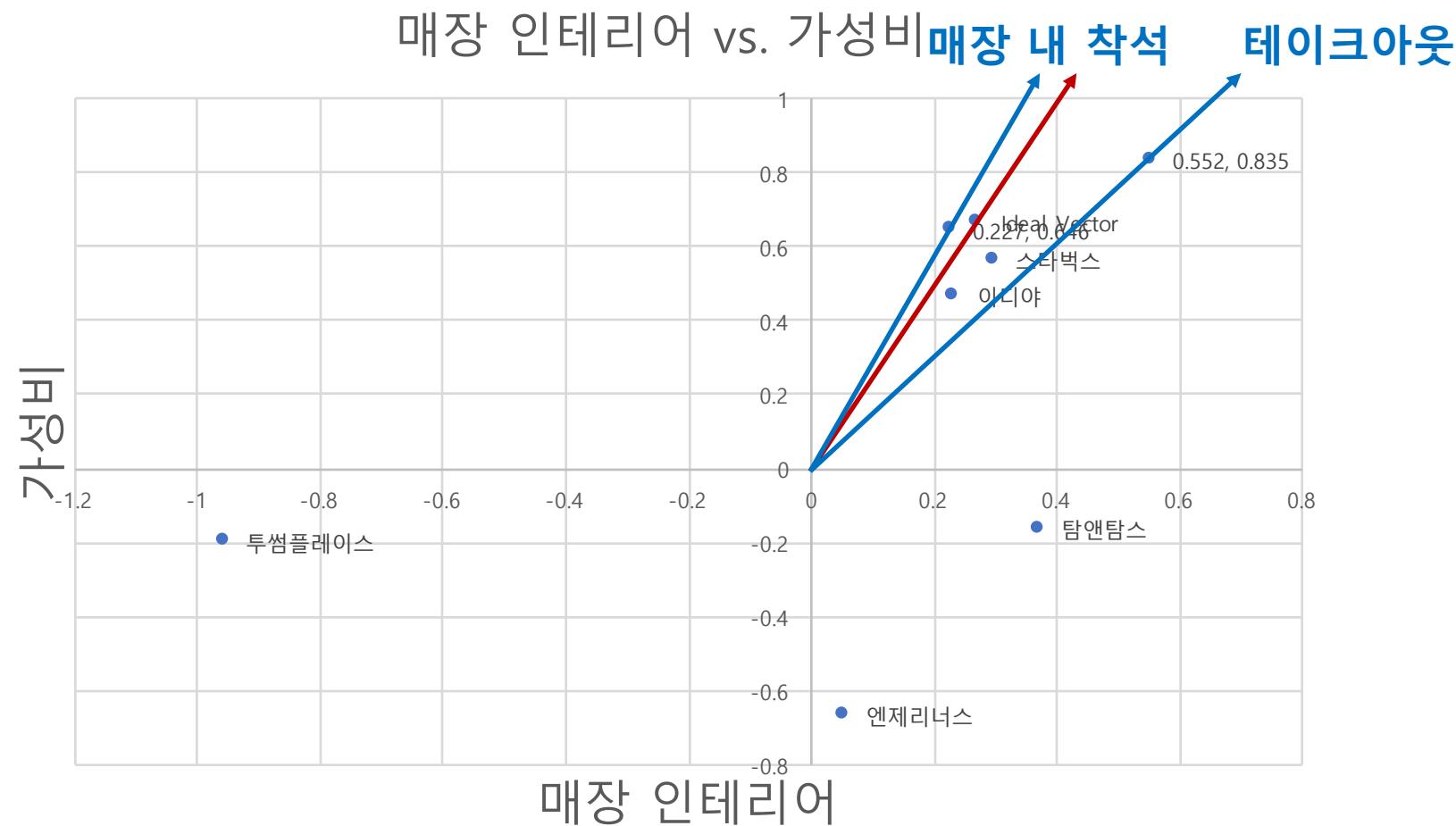


경영학 심화

STP Analysis: Positioning

설문조사의 추가적인 설문대상 특성 파악을 통해 특성별 Ideal Vector 도출 가능

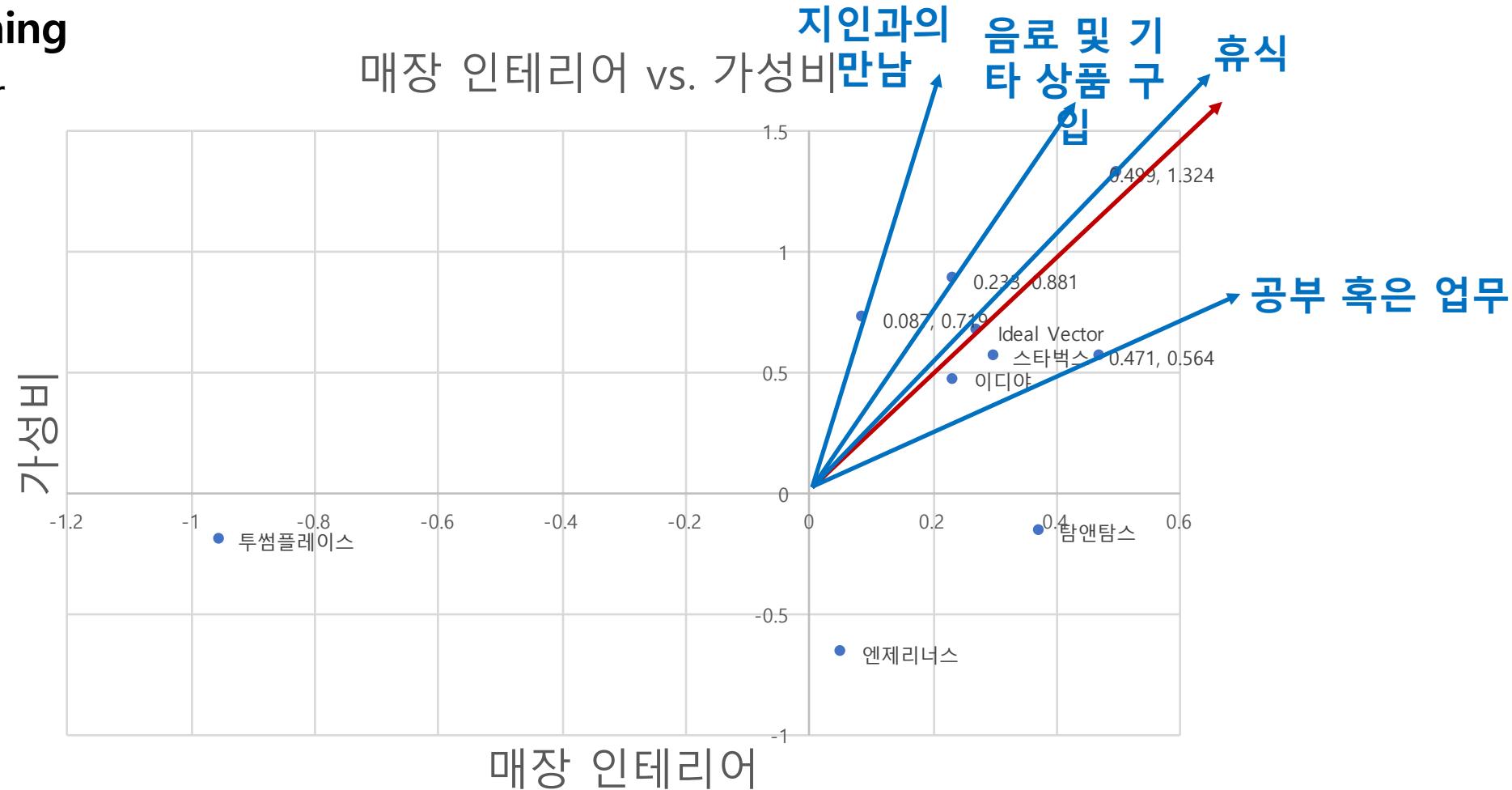
- 이용 행태별
- 이용 목적별
- 성별



경영학 심화

STP Analysis: Positioning

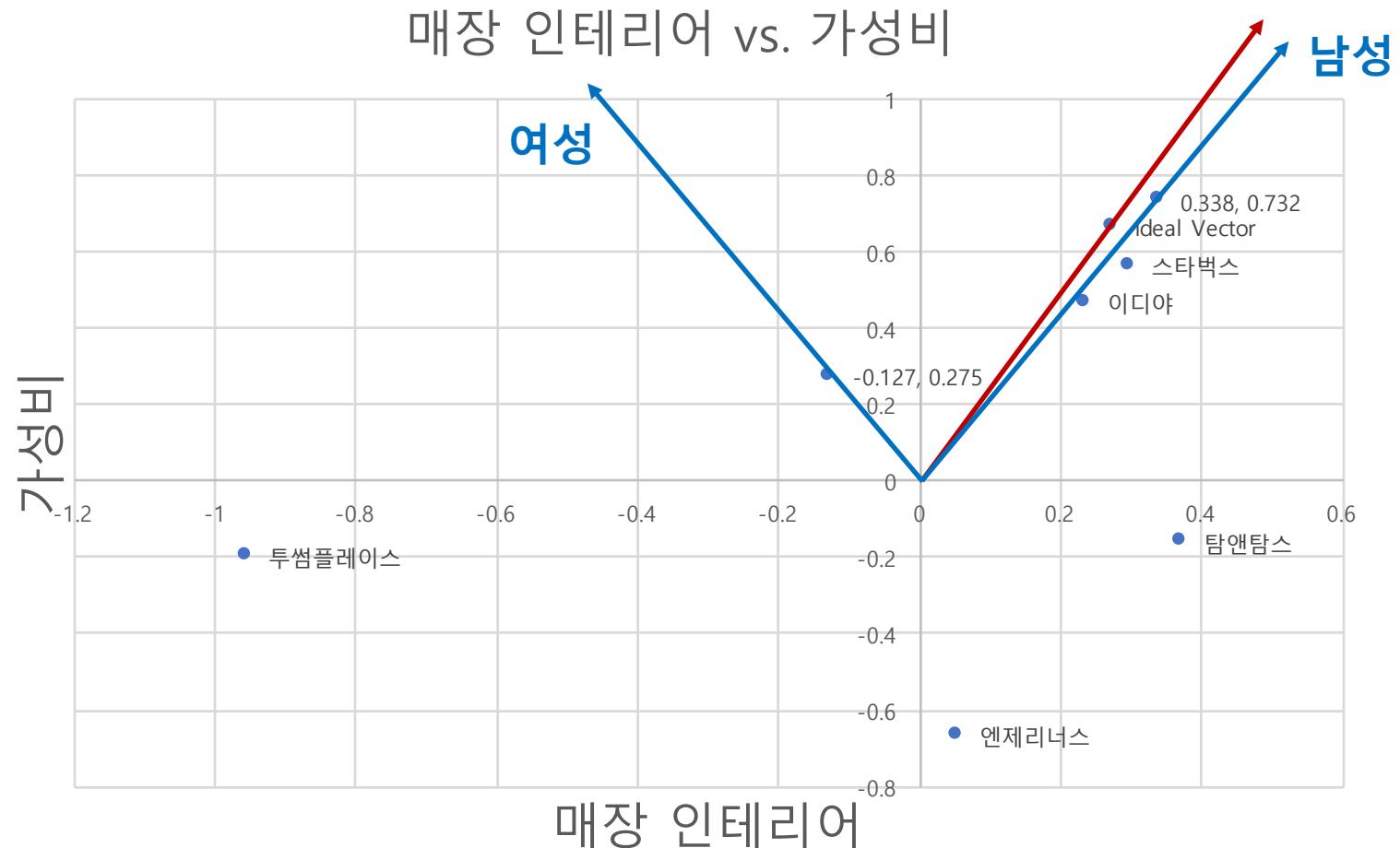
이용 목적별 Ideal Vector



경영학 심화

STP Analysis: Positioning

성별 Ideal Vector



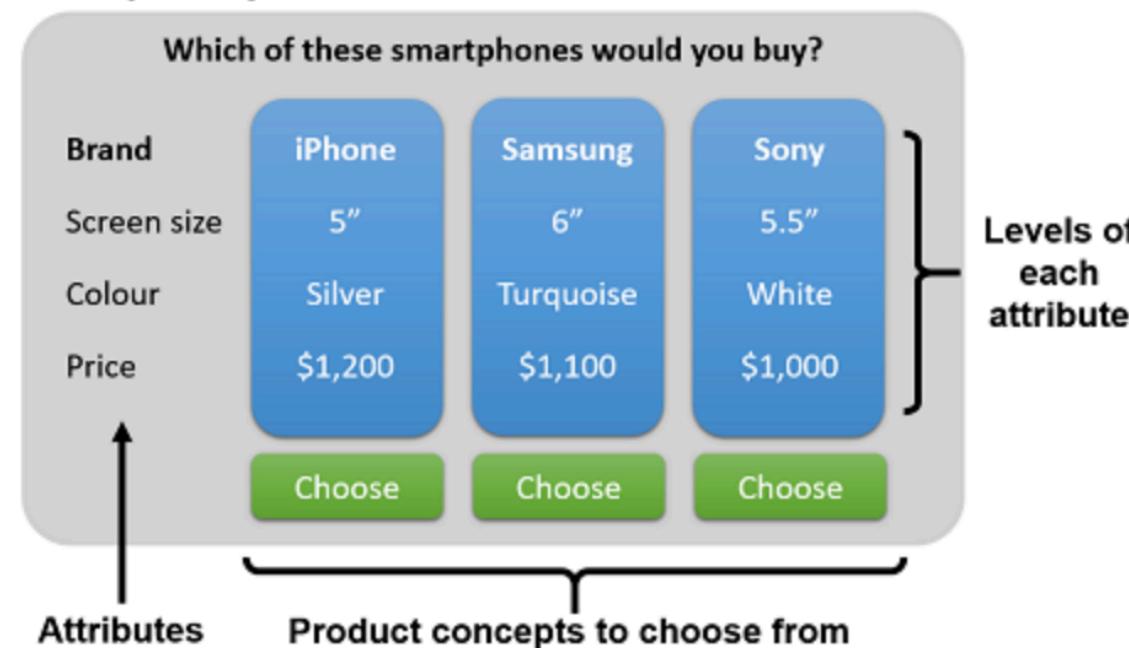
경영학 심화

Product Analysis: Conjoint Analysis

제품/서비스 속성을 체계적으로 변화시켜 가면서 소비자의 선호 체계를 측정하는 기법

- 어떤 속성들의 조합이 사람들의 선택이나 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는지를 알아내는지를 도출
- 개별 속성들의 숨은 가치(part-worth)를 활용하여 시장점유율, 매출 및 수익성 추정에 활용

Example conjoint choice task

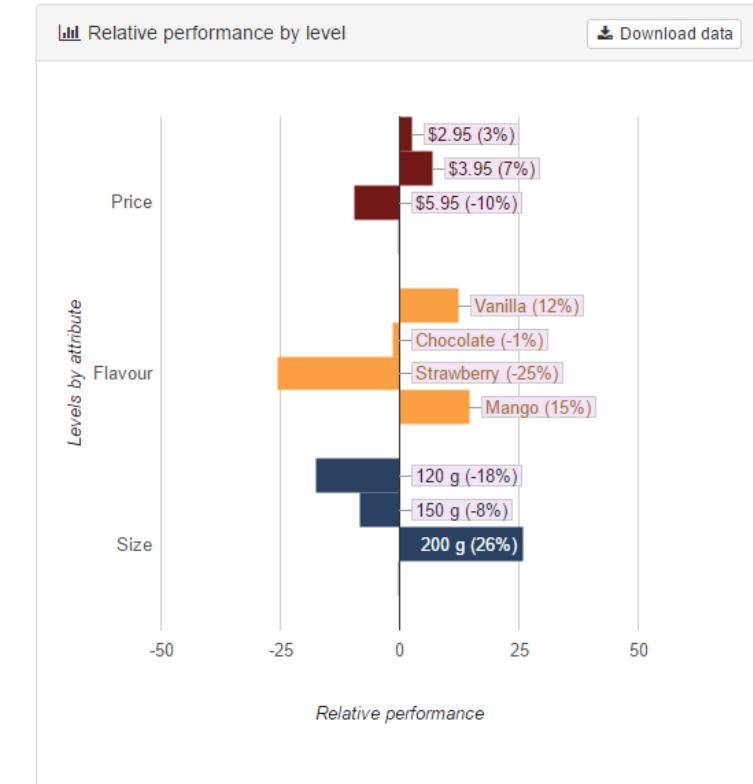


경영학 심화

Product Analysis: Conjoint Analysis

아이스크림의 맛, 용량, 가격에 대한 Conjoint Analysis: <https://run.conjoint.ly/study/163/3ewoipzq36>

- 실험 결과 Mango 맛의 효용이 가장 큼
- \$3.95가 가장 적당한 가격임이 나타남
- 200g 용량이 가장 적절함으로 나타남



한번 해보죠.

경영학 심화

Product Analysis: IPA Analysis

IPA (Importance Performance Analysis) 분석은 우선 개선 순위의 도출을 목적으로 상품이나 서비스가 지니고 있는 중요 속성들에 대하여 중요도 및 만족도에 대한 인식도를 분석하기 위해 활용

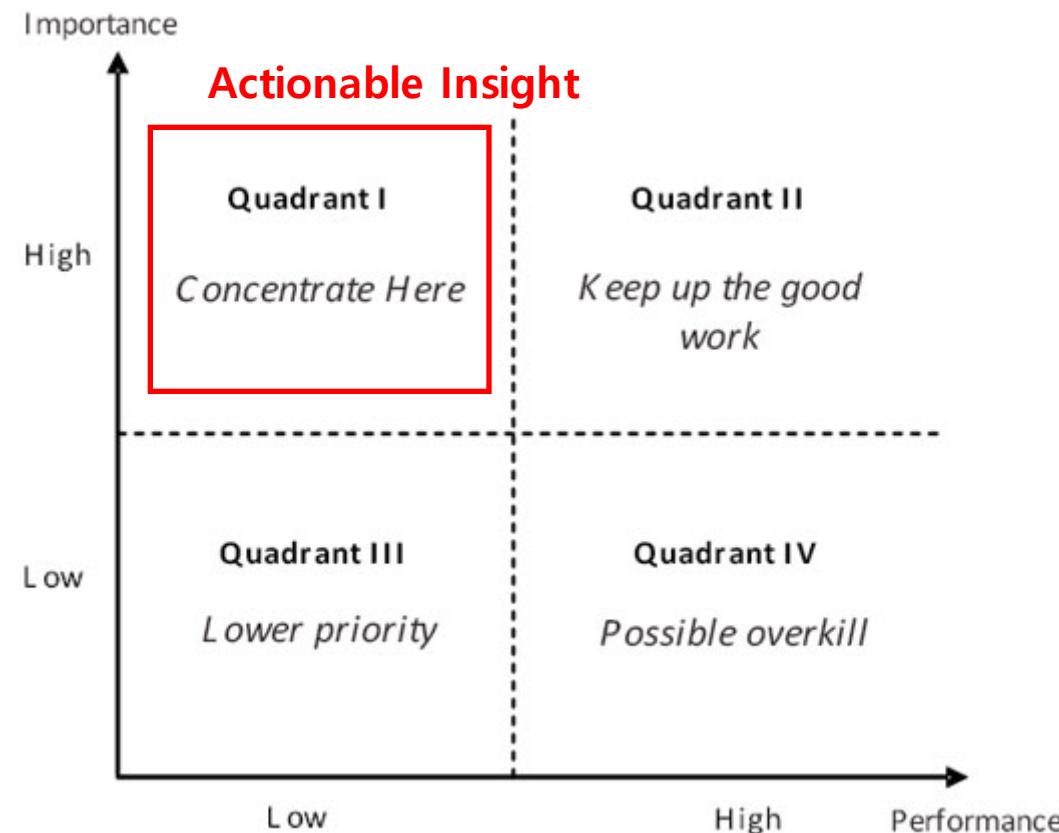
IPA 도출과정

1. 우선 대상자가 어떤 속성을 중요하게 여기는지 조사
2. 경험 전에는 전 속성의 중요도를, 경험 후에는 성과를
이용자 스스로 평가
3. 각 속성의 상대적 중요도와 성과를 동시에 비교 및 분석

경영학 심화

Product Analysis: IPA Analysis

“소비자가 중요하다고 생각하는 요소를 만족시켜야 한다”



경영학 심화

Product Analysis: IPA Analysis

- 3개 선행 연구를 참고하여 시스템, 정보, 인터페이스, 서비스 관리, 커뮤니케이션 차원의 20개 서비스 품질 요소 도출

품질 영역	번호	품질 요소	요소 정의
시스템	1	시스템 효율성	모바일 메신저에 신속하게 접속하거나, 이용하는데 지연이 없는 정도
	2	시스템 이용가능성	365일 24시간 메신저를 이용할 수 있는지의 여부
	3	시스템 안정성	메신저가 오류나 다운 없이 정확하고 일관되게 작동하는 정도
	4	시스템 보안성	메신저가 개인정보 등을 보호하는 정도
정보/컨텐츠	5	정보 검색 능력	메신저를 통해 사용자가 원하는 정보를 쉽게 검색할 수 있는 정도
	6	정보 정확성	메신저를 통해 제공되는 정보컨텐츠의 정확도
	7	정보 신뢰성	메신저를 통해 제공되는 정보컨텐츠의 신뢰도
	8	정보 적시성	메신저가 최신 정보컨텐츠를 제공하는 정도
인터페이스	9	인터페이스 호환성	메신저가 다양한 환경(PC, 모바일 등)에서 메신저를 이용할 수 있도록 지원하는 정도
	10	인터페이스 내비게이션	메신저 안의 다양한 기능들 사이를 쉽게 이동할 수 있는 정도 (예: 대화 대상 간의 이동, 채팅 -> 정보 검색으로의 이동 등)
	11	인터페이스 외관	메신저의 UI 레이아웃, 폰트, 이미지 등이 보기 좋도록 잘 설계된 정도
	12	인터페이스 맞춤화	콘텐츠와 인터페이스를 사용자가 원하는 대로 설정(개인화)할 수 있는 정도
서비스관리	13	서비스 관리 반응성	메신저 운영진이 사용자의 요청이나 문의사항에 대한 대처가 신속한 정도
	14	서비스 기업 신뢰도	메신저를 서비스하는 기업의 신뢰도
	15	서비스 관리 공감성	메신저 운영진이 사용자의 요청이나 관심사항에 대해 관심을 갖고 개인화된 서비스를 제공하는 정도
	16	서비스 관리 채널	사용자가 메신저의 운영진과 편리하게 연락할 수 있도록 다양한 방법을 제공하는 정도
커뮤니케이션	17	텍스트 커뮤니케이션 품질	메신저의 텍스트 채팅기능이 원활한 정도
	18	보이스 커뮤니케이션 품질	메신저의 음성(voice) 채팅기능이 원활한 정도
	19	이모티콘 커뮤니케이션 품질	메신저의 이모티콘(및 스티커)이 다양하고 사용이 편리한 정도
	20	네트워크 크기	같은 메신저를 이용하는 사람들의 수 (메신저를 통해 연락할 수 있는 사람들의 수)

경영학 심화

Product Analysis: IPA Analysis

설문지 구성:

- 인구통계학적 조사: 성별, 연령대, 선호 모바일 메신저, 카카오톡 사용 여부
- 5개 품질 영역으로 나눈 20가지 품질요소별 중요도 조사
- 5개 품질 영역으로 나눈 20가지 품질요소별 만족도 조사
- 7점 Likert Scale 활용

경영학 심화

Product Analysis: IPA Analysis

<https://goo.gl/forms/fN5RjvFZOK58khJw2>

경영학 심화

Product Analysis: IPA Analysis

품질 영역	품질 요소	Importance	Satisfaction
시스템 품질	시스템 효율성	6.43	6.05
	시스템 이용가능성	6.52	6.55
	시스템 안정성	6.55	5.46
	시스템 보안성	6.64	3.96
	Mean (순위)	6.54 (1)	5.51 (3)
정보 품질	정보 검색 능력	4.13	5.21
	정보 정확성	4.86	4.18
	정보 신뢰성	4.86	4.02
	정보 적시성	4.29	5.11
	Mean (순위)	4.53 (5)	4.63 (4)
인터페이스 품질	인터페이스 호환성	6.25	6.23
	인터페이스 내비게이션	5.39	5.68
	인터페이스 외관	6.13	5.86
	인터페이스 맞춤화	5.25	4.95
	Mean (순위)	5.75 (3)	5.68 (2)
서비스관리 품질	서비스 관리 반응성	5.57	4.68
	서비스 기업 신뢰도	5.93	4.82
	서비스 관리 공감성	5.05	4.52
	서비스 관리 채널	4.89	4.32
	Mean (순위)	5.36 (4)	4.58 (5)
커뮤니케이션 품질	텍스트 커뮤니케이션 품질	6.43	6.13
	보이스 커뮤니케이션 품질	5.00	5.20
	이모티콘 커뮤니케이션 품질	5.55	6.38
	네트워크 크기	6.68	6.89
	Mean (순위)	5.92 (2)	6.15 (1)

Max: 
Min: 

품질 영역별 중요도 순위:

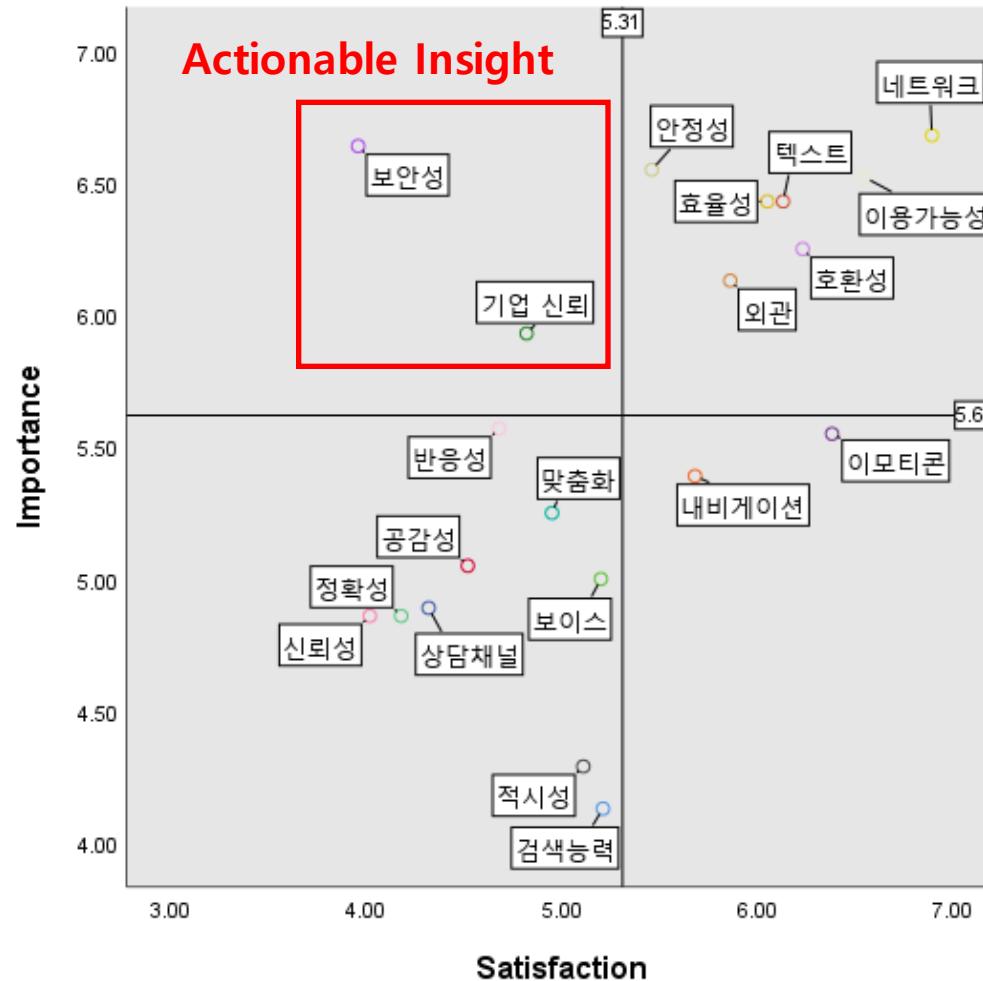
- 시스템 품질
- 커뮤니케이션 품질
- 인터페이스 품질
- 서비스 관리 품질
- 정보 품질

품질 영역별 만족도 순위:

- 커뮤니케이션 품질
- 인터페이스 품질
- 시스템 품질
- 정보 품질
- 서비스 관리 품질

경영학 심화

Product Analysis: IPA Analysis



시사점:

(주)카카오가 20-30대 유저들 사이에서 기업 신뢰도를 의심받고 있으며, 카카오톡의 보안성 역시 중요도에 비해 만족도가 높지 않다는 risk가 발견되었다

- 2014년 10월의 국정원 카카오톡 사찰 논란, 2017년 10월의 카카오톡 오류 및 개인정보 유출 사건 등을 이유로 카카오톡의 보안성에 대한 의혹과 논란이 지속되고 있다.
- 카카오톡의 보안성 의혹으로 인해 공무원들의 '바로톡'과 같은 별도의 업무전용 메신저를 사용하는 움직임이 나타나고 있다

감사합니다