

## P-B 맵 그리기

아래 링크를 클릭해서 논문을 찾아봅시다. 2007 년 11 월에 나온 HBR 연구논문입니다.

<https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position> (HBR 논문)

MARKET RESEARCH

# Mapping Your Competitive Position

by Richard A. D'Aveni

FROM THE NOVEMBER 2007 ISSUE

지난번 #2 와는 좀 다른 시각에서 효과적인 포지셔닝맵을 그리는 방법을 설명하고 있습니다. 아래는 핵심내용을 제가 나름대로 풀어서 요약한 것입니다. 관심이 있으신 분은 위의 논문을 정독하면 매우 유용한 정보를 획득할 수 있습니다.

### Drawing Positioning Maps

In its simplest form, a **price-benefit positioning map** shows the relationship between the primary benefit that a product provides to customers and the prices of all the products in a given market. Creating such a map involves three steps.

이 논문의 포지셔닝맵은 “가격-편익” 지도라고 불립니다. X 축(1 번 요인)은 제품/서비스의 주요한 편익이고 Y 축(2 번 요인)은 그 제품의

가격(비용)입니다. 맵을 그리는 절차는 다음과 같은 단계로 이루어 집니다.

### 1) Define the market.

To draw a meaningful map, you must specify the boundaries of the market in which you're interested.

첫째, 여러분이 관심을 가지는 시장을 정해야 합니다. 예를 들어 스마트폰 시장이라고 하죠. 탐구조사를 통해 경쟁제품을 **List up** 해 봅시다.

### 2) Choose the price (Y-axis).

Once you've defined the market, you need to specify the scope of your analysis of prices. You have implicitly decided whether to study retail or wholesale prices when you chose which market to focus on, but you must also consider other pricing parameters. You must choose whether to compare initial prices or prices that include life cycle costs, prices with transaction costs or without them, and the prices of unbundled or bundled offers.

둘째, 모든 경쟁제품에 대해 Y 축에 사용될 가격을 조사합니다.

소매가격인지 도매가격인지, 구매가격인지, 유지비용을 포함한 전체 비용(이것을 흔히 **cost of ownership** 이라고 부릅니다.)인지 결정하고, 해당가격을 조사하여 기록합니다.

### 3) Choose the primary benefit (X-axis).

Identifying the primary benefit—the benefit that explains the largest amount of variance in prices—can be complicated. A product offers several benefits: basic

functions, additional features, durability, serviceability, aesthetics, ease of use, and so on. Besides, companies usually differentiate products by focusing on a different benefit than competitors do. To determine that value, you must first draw up a list of the benefits offered by all the different products or brands in the market and gather data on how customers perceive those benefits.

셋째, 모든 경쟁제품에 대해 X 축에 사용될 핵심편익(primary benefit)을 조사합니다. 핵심편익이란, Y 축의 가격과 가장 상관관계가 높은 편익을 의미합니다. 스마트폰 시장의 경우, 브랜드의 신뢰, 카메라의 해상도, CPU 처리속도, 요즘 문제가 되고 있는 배터리 용량과 안전성, 세련된 스타일, 내구성, 사용편의성 등이 후보가 될 수 있습니다. 주의해야 할 것은 핵심편익은 카테고리에 따라 소비자 세그먼트(성별, 연령, 지역, 소득 등)에 따라 달라질수 있다는 것입니다. 시장 조사를 통해 핵심편익이 무엇인지를 확인하는 것이 필수적입니다.

You can draw on the product ratings of independent organizations, such as Consumers Union, J.D. Power, and Edmunds, as well as on government agencies, like the U.S. Environmental Protection Agency and the U.S. National Highway Traffic Safety Administration. Consumer guides, such as *Zagat* and *Michelin*; websites, such as TripAdvisor and the Tire Rack; and trade publications, like *Ward's AutoWorld*, also provide information on products and services. Industrial catalogs publish detailed product specifications, especially for high-tech and industrial goods.

때로는 (예를 들어 자동차의 경우), **JD Power, AutoWorld** 등 제품평가 전문잡지의 제품비교 2 차 데이터(연비, 배기량, 재판매시 잔존가치 등)를 사용할 수도 있습니다.

이러한 객관적 정보가 없을 경우, 소비자서베이를 통해 소비자가 인지하는 각 제품의 편익(기능적 또는 감성적)을 조사할 수 있습니다. 스마트폰의 경우, 다음 질문을 **1,000** 명에게 했다고 하죠 (**10** 개의 경쟁제품 마다 각 **100** 명씩).

- 1) 이 제품은 스타일이 세련되었다
- 2) 이 제품은 사용하기 용이하다
- 3) 이 제품은 고장이 없고 내구성이 길다

이제 데이터를 생각해봅시다. 소비자편익조사 데이터는 **1000** 개의 **record**, 그리고 **3** 개의 **field** 로 구성됩니다.

각 제품별로 **100** 명 소비자의 평균을 구하여, **10** 개의 제품 **record**, **1** 개의 가격 **field**, 그리고 **3** 개의 편익 **field** 를 가지는 다음 포맷으로 바꾸어 봅시다.

제품	가격	편익1	편익2	편익3
1	90	5.4	5	2.5
2	100	3.7	5.5	3.5
3	80	4.2	4.5	4
4	70	5.5	3.5	3.5
5	60	3.2	3	2.5
6	120	6.5	6.4	4.3
7	115	5.4	6.2	5
8	85	3.2	4.7	4.5
9	75	2.5	3.8	3.8
10	95	5.7	5.3	4.2

위의 데이터에서 가격은 스텝 2 에서 편익은 스텝 3 에서 조사된 값입니다.

Once you've gathered data on products' benefits and prices, **employ regression analysis to find out which benefit explains most of the variance in products' prices**. Using regression analysis is more reliable than asking people how much they are willing to pay for each feature because consumers often can't explain how they make their choices and they often don't do what they say.

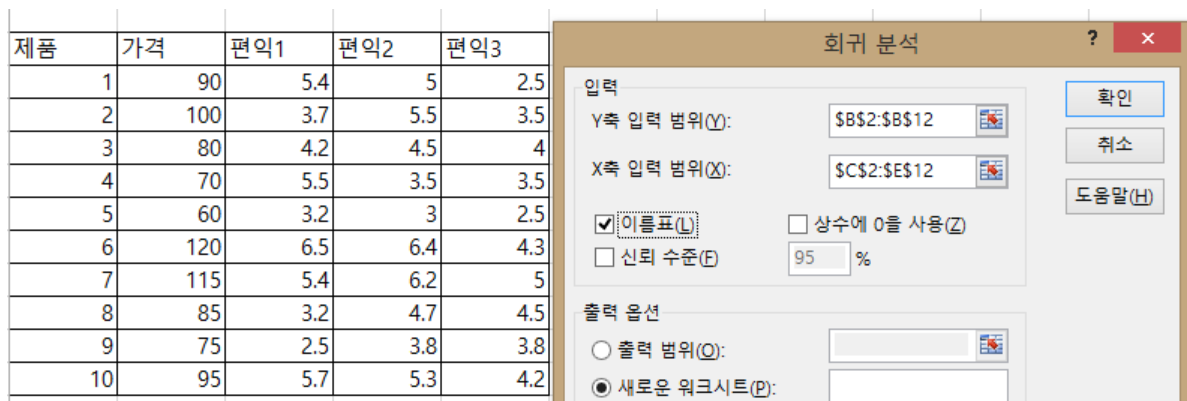
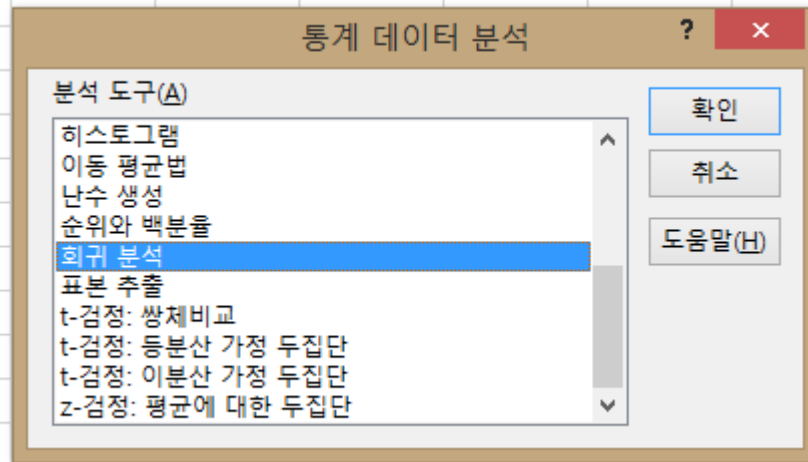
이제 핵심편익을 찾아야 합니다. 핵심편익이란, Y 축의 가격과 가장 상관관계가 높은 편익을 의미합니다. 어떻게 찾을까요?  
회귀분석을 합니다. 회귀분석을 하면, 각 편익이 가격에 얼마나 기여하는지 계수를 찾을 수 있습니다. 소비자에게 각 편익이 지불의향가격에 얼마나 기여하는지를 직접 물어보는 것보다, 이러한 회귀 분석이 훨씬 **reliable** 합니다.

회귀분석은 수학적으로 다음과 같은 방정식으로 표현됩니다.

$$\text{가격} = a + b1*\text{편익 1} + b2*\text{편익 2} + b3*\text{편익 3} + e$$

우리가 관심을 가지는 계수는 위 방정식의 **b1, b2, b3** 입니다. 위의 데이터로 회귀분석을 하면 이것이 쉽게 계산됩니다. **SPSS** 를 사용할수 있지만 엑셀로도 가능합니다. 실습은 다음 번에 하겠습니다.

엑셀 추정 결과를 보죠.



회귀분석 통계량			
다중 상관계수	0.989601		
결정계수 (R제곱)	0.97931		
조정된 결정계수	0.968965		
표준 오차	3.36824		
관측수	10		
	계수	표준 오차	t 통계량
Y 절편 (a)	6.181376	6.038996	1.023577
편의1 (b1)	0.613563	1.05733	0.580294
편의2 (b2)	16.08381	1.524154	10.55261
편의3 (b3)	0.793053	1.743485	0.454866

계수값과 R-제곱(설명력지표)가 보이시죠? 어떤 편익이 가격에 가장 큰 영향을 주나요(기여도가 가장 높은가요)?  
2 번 편익이죠. 이것이 바로 핵심편익입니다.

이제 편익 2 를 핵심편익이라고 하고, 데이터를 다음과 같이 정리해봅시다.

제품	가격(Y)	핵심편익(X)
1	90	5
2	100	5.5
3	80	4.5
4	70	3.5
5	60	3
6	120	6.4
7	115	6.2
8	85	4.7
9	75	3.8
10	95	5.3

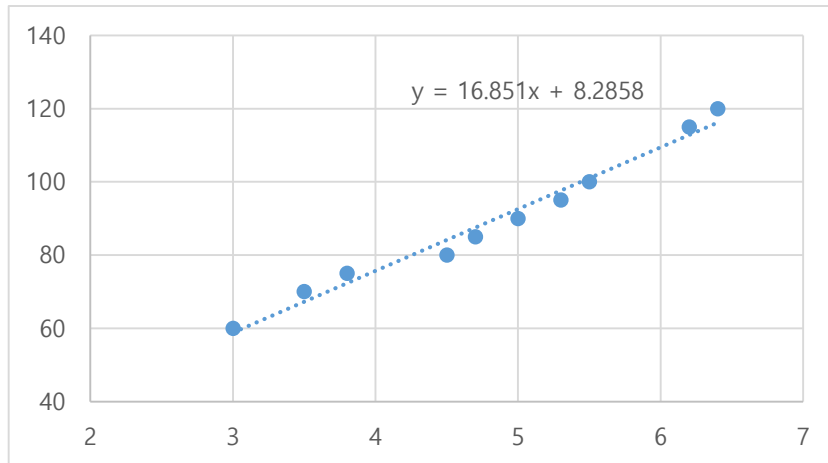
맵을 그릴 준비가 완료되었습니다.

### **Plot positions and draw the expected-price line.**

When you have identified the primary benefit, you are ready to draw a positioning map by plotting the position of every company's product (or brand) in the marketplace according to its price and its level of primary benefit. Such positioning maps may be an oversimplification, but they show the relative positions of competitors on a common scale. Finally, you must draw the expected-price line—that is, the line that best fits the points on the map. The line shows how much customers expect to pay on average to get different levels of the primary benefit. In addition, the line's slope tells us how much more a customer is likely to pay for a higher level of the primary benefit. You can find

the line that best fits the data by taking the slope associated with the portion of the price-benefit equation that links the primary benefit to prices.

엑셀로 다음과 같은 그래프를 쉽게 그릴 수 있습니다.



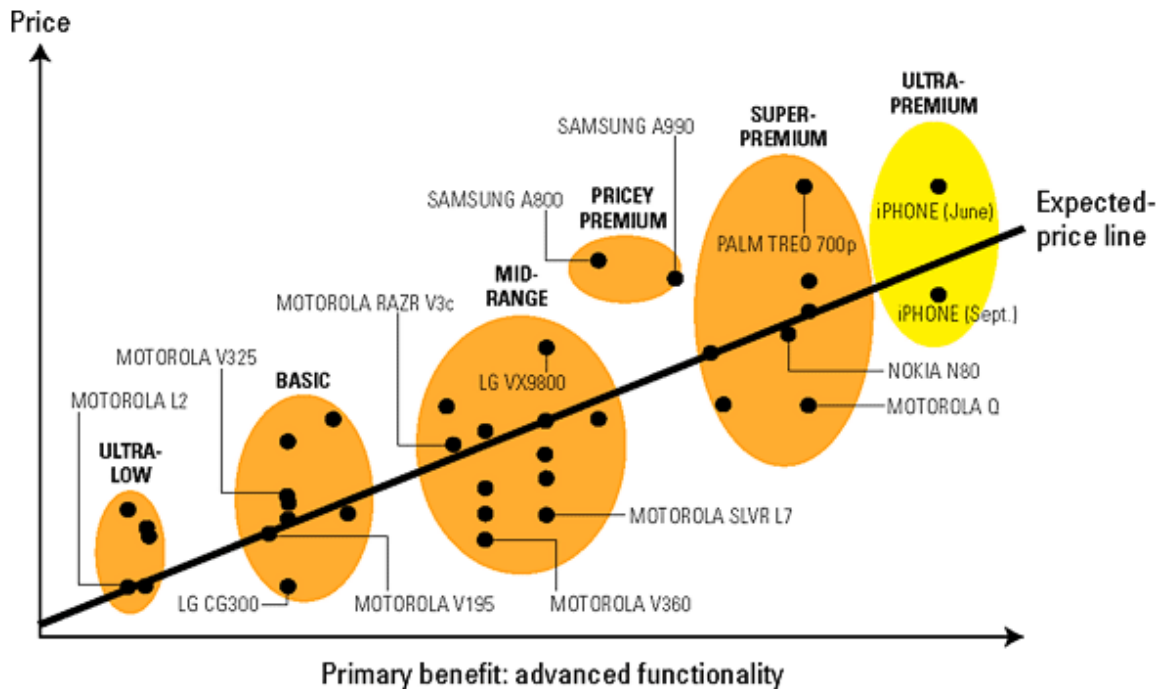
핵심편익(X축)과 가격(Y축)으로 구성된 2차원 포지셔닝 좌표입니다. 지난번 C-D 맵과 같이 위의 그림에 각 제품의 이름을 붙이고 실적데이터(점유율, 매출 등)가 있으면 실적에 비례하도록 원의 크기를 차별화하면 더 좋은 맵이 되겠지요. 위 그림의 직선은 **expected price line**이라고 부릅니다. X와 Y의 평균적 관계를 나타내는 직선이고, 편익수준에 따라 예상되는 가격수준을 보여줍니다.

위의 식,  $Y(\text{가격}) = 16.851 * X(\text{핵심편익}) + 8.2858$  에서 X점수를 1점 개선하면 가격을 약 \$16.85만큼 더 받을 수 있음을 의미합니다.

아래는 HBR 논문에 나오는 example 입니다.



## Mapping the Cell Phone Market (Example)



이 지도에서 핵심편익은 우수한 기능성(advanced functionality)으로 설정되어 있습니다. 우리 제품의 현 위치, 그리고 수익성을 높이기 위해(높은 가격을 받기 위해), 경쟁사 대비 얼마만큼의 핵심편익 증진이 필요한지 시각적으로 확인할 수 있겠지요?

이제 이해가 어느 정도 되었나요? 부족하다면 다시 한번 읽어보시기 바랍니다.

여러분 스스로 간단한 조사를 통해, 지난번 C-D map 이나 이번 price-benefit map 중 하나를 그려보면 어떨까요? 그래서 제출하시면 학점 평가에 반영하겠습니다. 필수는 아닙니다. ☆