

마케팅 전략 시험 대비 핵심 정리

I. 전략의 기본 개념 및 원리

1. 전략(Strategic)과 전술(Tactics)의 정의 및 구분

구분	전략 (Strategy)	전술 (Tactics)	사례
어원	그리스 군사용어 스트라테고스 (strategos) , '장군의 기술'.	-	-
의미	환경여건에 대응하여 목표를 달성하는 방식 , 폭넓은 인식과 장기적인 방향성.	단기적이고 구체적인 활동.	전략적: Price leader가 된다, 다각화를 위해 Y 시장에 진출한다.
사례	애플의 '혁신성, 경험, 생태계' 전략.	애플의 '발표행사, 애플스토어, H/W+S/W 통합 플랫폼' 전술.	전술적: 가격을 만 원으로 책정한다, Y제품을 10만대 생산한다.

2. 포터(Porter)의 전략적 관점: 독특함(Uniqueness)

- 전략은 경쟁사보다 **'더 나은(BEST)'** 운영상의 효율성(operational effectiveness)을 확보하는 것을 의미하지 않는다.
- 운영상의 효율성(비용, 시간, 프로세스 최적화)은 성공적인 전략의 ****필요 조건(necessary)****일 뿐, 지속가능한 경쟁적 장점(SCA)을 위한 ****충분 조건(sufficient)****은 아니다.
- 전략의 본질은 **'독특하게(UNIQUE)'** 경쟁하여 **지속가능한 경쟁적 장점**을 가지는 것이다.

3. 좋은 전략의 5가지 조건

1. **Unique Value Proposition (독특한 가치 제안):** 누구에게/어떤 필요를/어떤 가격에 제공할 것인가를 정의.
2. **Tailored value chain (맞춤형 가치 사슬):** 독특한 가치 제안을 전달하기 위해 가치 사슬을 고유하게 구성.
3. **Make Trade-off (상충 관계 형성):** ****무엇을 하지 않을 것인가(What NOT to do)****를 결정함으로써 가치 사슬을 맞춤형으로 만들고 모방을 어렵게 한다.
4. **Fit between value chain parts (시너지):** 가치 사슬 부문 간의 적합성을 통해 시너지를 창출.
5. **Continuity (지속성):** 기업이 숙련되고 시장과 고객이 독특한 가치 제안을 이해하는 데 필요한 시간을 확보한다.

II. 전략의 구성 요소와 계층구조

1. 전략 목표 및 전략적 방침

- **전략 목표:** 우리가 원하는 것(성장, 이익, 현금흐름)을 **질적이고 방향성 있게** 설정한다.
- **현금흐름 재투자:** 확보된 현금 흐름을 **설정된 방향성에 부합하게 재투자**하는 방식으로 목표가 이어진다.
- **전략적 방침:** 장기 이익 증대와 **경험곡선**(판매량 증대 → 생산성 개선 → 비용 감소 → 이익 증대)을 목표로 취해야 할 활동에 대한 폭넓은 인식을 포함한다.

2. 전략적 마케팅 관리의 발전 단계

단계	시기	가정/초점	특징
예산/통제	1900년대 초	과거는 반복된다.	과거 자료에 기초한 예산 구성, 예산 이탈 통제에 초점.
장기 계획	1950년대	과거 추세는 계속 될 것이다.	성장의 예측에 초점, 예측된 성장을 수용하도록 자원 개발.
전략적 마케팅 관리	1980년대 이후	과거 추정 불충분.	전략적 기습, 급속한 위협과 기회에 대한 대처에 초점. 실시간 정보 시스템과 유연성 강조.

3. 전략의 계층구조 (기업전략 vs. 마케팅전략)

전략구성요소	기업전략 (Corporate Strategy)	마케팅전략 (Marketing Strategy)
사업 범위	"어떤 사업에 진출해야 하는가?" (예: 복합적 다각화, 수직적 통합).	표적시장에 대한 정의 , 제품 라인의 길이와 폭.
목표	전 사업에 적용되는 전사적 목표 (예: 주당이익률, 투자수익률).	각 제품시장별 목표 (예: 매출, 시장 점유율, 고객만족).
자원의 배분	사업 포트폴리오 내 각 사업에 대한 자원할당, 복수 사업 간 공유될 기능부서(R&D, MIS) 자원할당.	각 제품시장에서의 마케팅 믹스 구성요소별 자원할당 .
경쟁 우위	재무/인적자원, 우수한 기업 R&D, 효율적 조직 업무 프로세스.	특정 제품시장에서의 우수한 제품 포지셔닝 , 마케팅 믹스 요소.

III. 사례 기반의 핵심 전략 분석

1. 넷플릭스 전략: 개인적 경험 재화와 Trade-off

영역	넷플릭스 전략 (Uniqueness)	전략적 함의 / Trade-off
핵심 고객	Heavy User 의 연속 시청 유도 및 내적 경험 에 집중.	Brand Switching 을 방지하고 다른 미디어(예: 숏폼)와의 직접 경쟁을 피한다.
사회망/리뷰	리뷰, 커뮤니티, 쇼츠 기능 부재.	이용자가 **정체성 신호(identity signaling)** 나 **사회적 비교(social comparison)** 를 위한 도구로서의 사회망 필요성 을 제거한다.

영역	넷플릭스 전략 (Uniqueness)	전략적 함의 / Trade-off
재화유형	영화를 사회적 지위를 알리는 **정체성 재화 (identity goods)**가 아닌, **개인적 경험 재화 (personal experience goods)**로 소비하도록 유도한다.	-
추천 알고리즘	시네매치, 협업 필터링, 기계 학습 등을 사용.	궁극적인 목적은 다양한 영화 를 추천하는 것이 아니라, 다양한 개인의 선호에 맞는 영화 를 추천하는 데 있다.

2. 애플과 삼성의 스마트폰 경쟁 전략

기업	전략 (Strategy)	주요 전술 (Tactics)	특징 및 성과
애플	Loyalty 전략 , 혁신성, 경험, 생태계. 플랫폼 기반 확대 전략 .	발표행사, 애플스토어, H/W+S/W 통합 플랫폼. 다양한 기기, 서비스, 콘텐츠, 소프트웨어로 영역 확대.	고객 유지율(Retention rate)이 **82%** 로 삼성 (67%)보다 높다. 성숙 시장 (판매량 정체, 교체주기 증가)에 대응.
삼성	Hedge 전략 , M/S 글로벌 리더, 현지화.	다양한 모델, 수직계열화, 대량생산.	매출에서 스마트폰 비중이 22%로 애플(44%)보다 낮아 시장 변화에 대한 위험을 분산(hedge)한다.
공통분야	하드웨어+소프트웨어 생태계 구축, 가상 비서(시리, 빅스비), AR.	-	-
가격결정력	가격은 수익 증가에 가장 효과적인 수단 이다 (1% 변화 시 평균 수익 11.1% 증가). 애플은 2017년 이후 아이폰 가격을 \$999-1200으로 유지 하며 강력한 가격 결정력을 보여준다.	-	-

3. 한세실업의 공장 자동화 (Cost Leadership)

- **전략적 우위:** 베트남 공장에 자동화 시스템 '햄스'를 도입하여 **생산 효율성과 가격 경쟁력**을 높이고 **저원가(Cost leadership)** 우위를 확보하는 데 초점을 맞춘다.
- **경쟁 우위 결과:** 저원가 위치를 강화함으로써 경쟁사의 **진입 장벽**을 높이는 효과를 낳는다.
- **재무적 가치:** 14명의 숙련공을 4명의 비숙련공과 기계로 대체하여 인건비를 절감하며, 약 360억 원의 로봇 구입비 투자 시 **BEP(손익분기점)는 약 3.8년 이후**로 추정된다. 매출액 증가 대비 외주가공비의 증가

가 예상치보다 낮아(약 70억 원 감소 효과 추정) 자동화의 원가 감소 효과가 재무적으로 확인된다.

4. SK 그룹 및 GM의 전략 사례

- **SK 그룹 사례:** SKT가 2012년에 하이닉스반도체를 3.4조 원에 인수하여 2025년 예상 영업이익 50조 원, 시가총액 약 400조 원의 성과를 달성한 것은 환경변화에 대응하여 장기 목표를 달성한 **성공적인 전략**의 예시이다.
- **GM 사례:** GM이 Hummer EV를 출시한 것은 **다중세그먼트 EV 전략**의 일환으로, 주로 세단 부문에서 경쟁력을 가진 **테슬라와의 직접적인 경쟁을 회피**하려는 전략적 선택이다.

아래는 지금 주신 정리본을 “교수님 출제 범위 기준 완벽 대비용”으로 보완한 최종 버전입니다. 기존 내용은 유지하고, **누락된 출제 핵심(Trade-off 구조, 판촉 Dips, NEA, 도식 해석형, 함정 포인트)**만 정확히 추가했습니다. **마크다운에 그대로 복붙해서 사용하시면 됩니다.**

☒ 마케팅 전략 시험 대비 핵심 정리

III. 사례 기반의 핵심 전략 분석 (보완)

5. 판촉 효과: Pre-promotion Dip & Post-promotion Dip (도표 해석형 필출)

1) 핵심 개념

- **Stockpiling(비축)** → 소비자가 미래 소비를 위해 **현재 구매량을 과도하게 증가**시키는 행동 → 결과: 판촉 이후 판매 감소(**Post-promotion Dip**) 발생
- **Deceleration(디셀러레이션)** → 소비자가 다가올 판촉을 기다리며 **현재 소비를 줄이는** 행동 → 결과: 판촉 이전 판매 감소(**Pre-promotion Dip**) 발생

2) Dips가 강하게 나타나는 조건

구분	강화 요인
Pre-dip 강화 요인	고가(High-priced), 자주 판촉(Frequently promoted), 성숙 단계(Mature), 시장점유율 높은 UPC
Post-dip 강화 요인	저장 가능성(Storability) 높음 , 가계지출 비중(Budget share) 큼
소비자 특성	고령자, 대가족, 자동차 보유 가구

3) 전략적 시사점 (시험에 매우 자주 출제)

- 판촉으로 발생한 매출 증가 중 **약 1/3은 Pre/Post Dip으로 상쇄**
- 특히 **Top 브랜드일수록 판촉 남용 시 오히려 장기 수익성 악화**
- 판촉은 단기 매출 증대 수단이지, **지속적 성장 전략이 아님**

6. 자연적 초기 채택자(NEA: Natural Early Adopters) 확산 전략

1) NEA 정의

- 새로운 기술을 자연스럽게 가장 먼저 채택하는 집단
- 기술 확산 속도를 결정적으로 좌우하는 핵심 집단

2) NEA의 두 가지 가설

구분	내용
기술 역량 가설	NEA는 기술 역량이 높아 채택 비용이 낮음
독점적 효용 가설(시험 정답 포인트)	NEA는 '가장 먼저' 사용함으로써 사회적·정체성 효용을 얻음

3) MIT 비트코인 실험 결과 (수치 출처 가능)

구분	비지연	2주 지연
NLA(일반 학생)	10%	9.7%
NEA(초기 채택자)	11%	18% (약 2배 증가)

- NEA는 '먼저가 되는 지위'가 훼손되면 기술을 포기
- NEA의 이탈은 후기 채택자(NLA)에게 부정적 파급 효과(Spillover) 발생
- 결과적으로 기술 전체 확산이 지연

7. Trade-off 구조 (이마트 사례 – 도식형 서술 대비)

Trade-off의 3요소

구분	의미
고객 Trade-off	누구를 선택하고 누구를 포기하는가
제품 Trade-off	어떤 제품을 제공하고 어떤 제품을 배제하는가
경쟁 Trade-off	어떤 경쟁자와 싸우고 어떤 경쟁을 회피하는가

이마트의 Trade-off 요약

- 고객: 대형마트 주 고객(가계 생필품 대량 구매층)
- 제품: 저마진 대량회전 상품 중심
- 경쟁: 쿠팡·SSM·편의점과 전면전 회피 + 가격 경쟁 집중

→ Trade-off는 “못 하는 것이 아니라 ‘안 하는 것’의 선택”

8. 정체성 재화 vs 개인적 경험 재화 (서술형 단골 주제)

구분	개인적 경험 재화	정체성 재화
소비 목적	본인의 사용 만족	사회적 신분·지위 과시
대표 사례	넷플릭스	Stanley Quencher
핵심 메커니즘	몰입 경험	Identity signaling
커뮤니티 필요성	낮음	매우 높음

9. GM & 테슬라 EV 경쟁 회피 전략 (회피 전략 출제용)

- GM의 **Hummer EV** 출시는
 - EV 세단 중심의 테슬라와 정면 승부 회피
 - **SUV·트럭 기반 EV** 세그먼트 집중
- 이는 Porter 전략에서 말하는 → *****경쟁을 피하는 것도 전략*****의 대표 사례

IV. 시험 함정 포인트 정리 (OX·객관식 대비)

1. 운영상의 효율성 = 전략이 아니다
2. **Trade-off** = 무엇을 안 할지 결정하는 것
3. **NEA**는 기술을 좋아해서가 아니라 ‘먼저’여서 쓴다
4. 판촉은 장기적으로 순매출을 깎을 수 있다
5. 넷플릭스는 소셜 플랫폼이 아니라 개인몰입형 미디어
6. 삼성은 집중 전략이 아니라 위험 분산 전략(**Hedge**)
7. **EV** 전략 = 기술 전략이 아니라 세그먼트 선택 전략
8. 가격은 수익에 가장 큰 영향을 주는 변수

V. 서술형 대비 공식 템플릿 (시험 실전용)

[전략 서술 답안 기본 구조]

1. 전략 개념 정의
2. 기업의 핵심 전략 선택
3. Trade-off 구조
4. 경쟁 회피 또는 집중 논리
5. 재무적·시장 성과 효과
6. 장기 경쟁 우위 평가