

마케팅 전략 시험 대비 핵심 정리 (통합본)

I. 전략의 기본 개념 및 원리 (Strategy Fundamentals)

(이전 정리 내용과 동일하게 전략의 정의, Porter의 관점, 좋은 전략의 5가지 조건, 전략의 계층구조 및 발전 단계 등 포함)

II. 넷플릭스 전략 및 미디어 산업의 변화

1. 스트리밍이 주도하는 TV 산업의 혁신

- 창의적 자유 확대:** 스트리밍 모델은 영화감독(예: 코언 형제, 데이비드 펀처)들을 엄청난 자금력과 증가된 예술적 자유로 유혹하며, TV를 한때 영화가 그랬던 **실험의 놀이터**로 만들고 있다.
- 콘텐츠의 영화화:** 더퍼 형제가 넷플릭스를 위해 제작한 '기묘한 이야기' 시즌 2는 단순한 TV 시리즈가 아닌 **9시간짜리 영화와 같은 작품**으로 평가되며, 스트리밍 비디오의 잠재력을 최대한 활용하여 TV의 개념을 재정의하는 데 기여하고 있다.
- 긴 호흡의 스토리텔링:** 긴 구성 덕분에 제작진은 여러 캐릭터를 자유롭게 창조하고 절정으로 치닫게 할 수 있으며, 단편적으로 보일 수 있는 작은 캐릭터들조차 시청자들이 공감할 만큼 충분한 시간을 화면에 담는다.

2. 넷플릭스의 비즈니스 모델 및 전략적 특징

- 수직 통합형 제조업체로의 변신:** 넷플릭스는 2013년 자체 스튜디오로 거듭나 콘텐츠를 제작하기 시작했으며, 할리우드가 단순히 유통업체로 여겼던 회사가 **수직 통합형 제조업체**로 탈바꿈하며 사람들이 무엇을 시청하는지에 대한 방대한 데이터를 확보하게 되었다.
- 온라인 정주행(Binge-watching) 유도:**
 - 넷플릭스는 알고리즘 기반 플랫폼을 사용하여 시청 습관을 파악하고, 고객이 플랫폼에 더 오래 머물도록 새로운 프로그램과 에피소드를 지속적으로 제공함으로써 **온라인 몰아보기 시대**를 열었다.
 - "**다음 편 시청(watch next)**" 기능은 제작진이 특정 에피소드에 흥미를 덜 담을까 우려하는 방송국 임원을 당황하게 할 수 있는 **장의적인 결정**을 가능하게 한다. 또한 다음 편이 곧 방영될 것을 알기 때문에 시청자는 안심하고 시청하며, '값싼 스릴'이 아닌 **끊임없이 이야기를 끌어가는 듯한 감동**을 경험하게 된다.
- 투자 규모 및 경쟁:** 넷플릭스는 영화 및 TV 콘텐츠에 **연간 최대 100억 달러**를 지출할 수 있으며, 이는 HBO의 약 4배 규모이다. 넷플릭스는 소셜 네트워킹의 페이스북이나 검색의 구글처럼 TV 제작 분야에서 지배력을 확보하려 한다는 우려(FX 방송국 CEO 존 랜드그래프)를 받고 있으며, 이러한 과도한 투자는 '**피크 TV(Peak TV)**' 시대를 이끌고 있다는 비판이 있다.
- 현금 흐름과 수익:** 넷플릭스는 콘텐츠 제작에 대한 막대한 지출을 장기적으로 분산하기 때문에 **현금 흐름(Cashflow)**은 마이너스일 수 있지만, **수익(Profits)**은 흑자를 기대하고 있다.
- 가입자 확보 전략:** 초기에는 AMC의 "브레이킹 배드"와 같은 할리우드 영화 및 TV 프로그램 스트리밍 권리를 **비교적 저렴한 비용**으로 인수하여 가입자 기반을 효율적으로 확대했지만, 이제는 경쟁이 심화되어 더 많은 비용을 지불해야 한다.
- 경쟁사:** 아마존, 유튜브, 헐루, HBO, 쇼타임 등이 경쟁하고 있으며, 특히 아마존은 비디오 서비스에 수익을 의존하지 않고 **프라임 서비스**에 포함시켜 **전자상거래 고객 유치** 수단으로 활용하는 점이 넷플릭스에 가장 큰 위협이다.

III. 소비자 유형: 개인적 경험 재화 vs. 정체성 소비자

- **개인적 경험 재화 (Personal Experience Goods):** 소비자가 상품을 구매하고 사용하는 행위 자체가 주된 만족의 원천이며, 사회적 지위나 정체성 신호(identity signaling) 교환이 주 목적이 아니다.
 - 넷플릭스: 리뷰나 커뮤니티 기능을 배제하는 것은 이용자가 외부의 비교나 정체성 신호 교환 없이, 영화를 순수한 개인적 경험 재화로 소비하도록 유도하려는 전략이다.
- **정체성 소비재 (Identity Goods):** 제품의 소유나 사용이 사회적 지위, 트렌디함, 특정 그룹에의 소속감을 과시(Flaunt)하거나 정체성을 드러내는 수단이 되는 재화이다.
 - 스탠리 퀸처(Stanley Quencher) 물병 사례:
 - 특징: 소매가의 2~3배에 달하는 가격으로 중고 시장에서 거래되며, 사무실 책상의 지위를 상징하는 트로피로 사용된다.
 - 소비 이유: 이중벽 디자인 등 기술적 장점보다는, 오늘날의 캐주얼하고 혼합된 업무 환경에서 트렌디함과 가치분 소득을 과시할 수 있는 기회를 제공하는 데 진정한 의미가 있다.
 - 팬데믹 시대의 지위 상징: 디자이너 핸드백이나 스위스 시계 같은 전통적인 상징물은 Zoom 회의에서 눈에 띄지 않거나 편안한 사무실 환경에서 과도해 보이므로, 퀸처는 웹캠 프레임 안에 전략적으로 배치되어 지위를 알리는 역할을 한다.
 - 수요 증가: 40온스 물병의 대기자 명단은 한때 15만 명에 달했으며, 밀레니얼 여성들이 이 제품을 액세서리처럼 사용하여 여러 개 구매하는 추세가 매출을 견인했다 (전년 대비 275% 증가).

IV. 유통 전략 및 판매 촉진 효과

1. 이마트 트레이더스의 성장 전략

- **트레이더스 성과:** 3분기 총매출 1조 4억 원을 기록하며 사상 처음 분기 매출 1조 원을 돌파했고, 영업이익도 11.6% 증가하며 이마트 전체의 수익성 개선을 주도했다.
- **원가 절감 시스템:**
 - **RRP (Ready to Retail Package) 방식:** 상품을 팔레트째 진열하고 박스 단위로 전시하여 인력 부담을 줄이고 구조적인 원가 절감을 실현했다.
 - **EDLP (Everyday Low Price) 체계:** 이마트/에브리데이와의 통합 매입 구조를 강화해 대량 매입 단가를 낮추고, 가격을 고객에게 돌려주는 상시 초저가 체계를 구축했다.
 - **PB 전략:** PB 브랜드 'T 스탠다드'의 매출이 전년 대비 25% 증가하며 가격 경쟁력의 핵심 축으로 자리 잡았다.

2. 이마트의 과거 온라인 전략 실패 요인 (Trade-off 문제)

과거 이마트가 온라인에 대응하기 위해 추진했던 PP(Picking & Packing) 전략은 구조적으로 다음과 같은 세 가지 문제를 가지고 있었다:

1. **물류망 확대 비용:** 네오물류센터가 커버할 수 있는 영역이 한정되어 있어 추가적인 물류망 확대에 막대한 자금 소요가 필수적이었다.
2. **고정비 부담:** 기존 오프라인 매장을 PP 센터로 활용함으로써 본업에 대한 고정비 부담액이 높아지는 구조였다.
3. **라스트 마일 비효율:** 라스트마일(Last-mile)에 대한 효율성을 구축하기가 어려웠다.

3. 판매 촉진의 장기적 효과 (Pre- and Postpromotion Dips)

- **Stockpiling (비축):** 소비자가 재고를 정상 수준 이상으로 늘리기 위해 구매 시점을 앞당기거나 구매량을 늘리는 성향이다.
 - 결과: 주간 점포 판매 데이터에서 **판촉 후 판매량 감소(postpromotion dips)**로 나타난다.

- **Deceleration (디셀러레이션):** 소비자가 예상되는 판촉을 기다리기 위해 재고를 정상 수준 이하로 줄이는 성향이다.
 - 결과: 주간 점포 판매 데이터에서 **판촉 전 판매량 감소(promotion dips)**로 나타난다.
- **Dips에 영향을 미치는 요소 (UPC, Category, Store 특성):**
 - **Dips 강화 요인:** 높은 가격(High-priced), 자주 판촉됨(Frequently promoted), 성숙 단계 (Mature), **높은 시장 점유율(High-market-share)**을 가진 UPC일수록 사전/사후 판촉 감소가 더 강하게 나타난다. 이는 소비자가 선호하는 브랜드의 저렴한 공급을 확보하고 싶어 하는 욕구 (Stockpiling)와 기다림(Deceleration)이 강하기 때문이다.
 - **Post-dip 강화 요인:** **비축 가능성(Storability)**이 높고, **가족 지출에서 높은 비중(Budget share)**을 차지하는 카테고리일수록 Post-dip이 크다.
 - **소비자 특성:** 나이가 많고(Older), 가족 구성원 수가 많으며(Larger households), 자동차를 소유 한(Car ownership) 고객이 많은 지역의 점포에서 Post-dip이 특히 두드러진다. 이는 자동차 소유가 비축된 제품을 집에 가져갈 수 있게 하여 **거래 비용(transaction costs)**과 **재고 비용 (inventory costs)**과 관련되기 때문이다.
- **전략적 시사점:** 판촉으로 인한 매출 증대 중 평균 약 1/3은 사전/사후 판매 감소(Cross-period effects)로 인해 상쇄되며, 이는 이전에 생각했던 것보다 훨씬 더 중요한 요인이다. 따라서 **Top 브랜드의 관리자들**은 판촉 사용에 신중해야 한다.

V. 혁신 확산 및 초기 채택자(NEA)의 역할

1. 자연적 초기 채택자(NEA)의 정의 및 행동 가설

- **NEA (Natural Early Adopters):** 새로운 기술을 자연스럽게 일찍 채택하는 개인들로, 이후 사용자들 사이에서 기술이 얼마나 널리 확산되는지를 결정하는 데 중요한 역할을 한다.
- **NEA의 특징 (MIT 설문 기반):** NEA는 상위 수준의 코딩 능력, 모바일 앱 개발 경험, 새로운 P2P 결제 앱 이용 경험이 있으며, 기술 기업 및 스타트업에 대한 신뢰가 높다.
- **경쟁 가설:**
 - **기술 역량 가설:** NEA는 기술적 역량이 높아 채택 비용이 낮으므로, 채택 순서가 이들의 지속성 (perseverance)에 영향을 주지 않는다.
 - **독점적 효용 가설:** NEA는 '가장 먼저' 채택함으로써 정체성적/사회적 효용을 얻으며, 자연스러운 채택 순서가 깨지면 기술에 대한 관심을 잃는다.

2. MIT 비트코인 확산 실험 결과 (NEA 자연의 효과)

- **실험 방법:** MIT 학부생에게 100달러 상당의 비트코인을 지급하면서, NEA(대기자 명단 상위 25%) 중 50%에게는 **2주 지연**하여 지급했다. '현금화(cash-out) 여부'를 기술에 대한 **끈기(perseverance)**의 대리 변수로 삼았다.
- **실험 결과:**
 - **NLA (일반 학생):** 지연 여부에 따른 2주 내 현금화 비율에 거의 차이가 없었다 (비지연 10% vs. 지연 9.7%).
 - **NEA (초기 채택자):** 지연된 NEA는 현금화 비율이 거의 두 배(11% → 18%) 증가했다.
- **결론:** NEA는 '가장 먼저' 접하는 것에서 **효용(Utility)**을 얻는다는 가설을 지지한다. NEA의 평소 능력이 훼손되어 '먼저가 되는 데서 얻는 가치'가 무너질 경우, 그들은 기술의 광범위한 확산을 오히려 저해할 수 있다.
- **부정적 파급 효과 (Spillovers):** NEA의 기술 포기 결정은 후기 채택자(NLA)에게도 **부정적 파급 효과**를 가져와, NEA의 지연 비율이 높은 기숙사에서는 NLA의 활성 사용자 비율이 낮아지고 채택률이 빠르게 감소했다.

- **전략적 시사점:** 기업은 **Google의 Gmail** 출시 사례처럼, 초기 사용자에게 초대 권한을 부여하여 **지위 상징(status symbol)**이 되도록 하여 NEA의 **독특성 욕구(needs for distinctiveness)**를 충족시키고 긍정적인 확산을 유도할 수 있다.

VI. 자동차 산업의 전략적 특징

1. 현대차/기아의 고수익 전략

- **수익성 지표:** 현대차(9.5%)와 기아(12.1%)는 2023년 1분기 영업이익률 측면에서 창사 이래 역대 최고치를 기록하며, 메르세데스-벤츠(13.6%), BMW(9.8%)와 맞먹는 세계 최고 수준의 수익성을 달성했다.
- **성공 요인:**
 1. **고급화/프리미엄:** 정의선 회장이 주도한 제네시스 독립 브랜드 출범과 고수익 SUV 시장 집중 공략.
 2. **전동화(EV) 전환:** 경쟁사보다 빠른 전동화 전환 성공 (아이오닉 5/6, EV6 등을 필두로 친환경차 판매 증가).
 3. **제값 받기:** 차량 판매 인센티브를 계속 줄여 나가면서 수익 구조를 개선.

2. BYD의 수직 계열화 및 혁신 전략

- **성과:** 2023년 전기차 판매량 1위를 차지하며 테슬라를 제치고 세계 최대 전기차 기업이 되었다.
- **성공 비결 (성장 산업에서의 통합):**
 - **수직 계열화 극대화:** 배터리 셀, 배터리 팩, BMS(Battery Management System)뿐만 아니라 모터, 인버터, 전자제어장치(ECU) 등 전기차의 거의 모든 주요 부품을 자체적으로 생산하며 품질 관리 및 비용 경쟁력을 높였다.
 - **배터리 혁신 (패키징):** BYD는 리튬 인산철(LFP) 배터리의 중량당 에너지 밀도가 낮다는 상식을 깨고, 배터리 모듈을 과감히 생략하고 셀을 길쭉하게 만드는 **패키징 기술 혁신**에 성공하여 공간 확보와 무게 감소를 실현했다.
 - **비용 경쟁력:** 패키징 혁신을 통해 배터리 팩 원가를 **1kWh당 92달러** 수준으로 낮추는데 성공했는데, 이는 내연기관차보다 저렴하게 전기차를 만들 수 있는 '꿈의 원가' 수준으로 평가된다.
- **전략적 교훈:** 100년이 넘어 성숙한 내연기관 기술과 달리, 배터리와 인버터 시스템이 미완의 기술인 **성장 산업(전기차)**에서는 부품 회사와 **분업**하는 것이 비효율적이며, **하나의 조직에서 모든 것을 해결하려는 태도와 문화(수직 통합)**가 성공할 가능성성이 크다.

3. 자동차 유통 혁신: 디지털 판매 모델의 딜레마

- **디지털 전환의 동력:** 제조사는 전기차의 비싼 원자재 비용(내연기관차 대비 2배 이상 상승)으로 인해 판매수익 마진이 줄어들자, **유통/판매 비용을 절감하기** 위해 디지털 판매 모델로의 전환을 추진한다. 이는 딜러십 모델이 차량당 **약 2천 달러의 비용**을 추가하기 때문이다 (포드 CEO).
- **주요 디지털 판매 모델:**
 - **에이전시 모델 (Agency Model):** 메르세데스-벤츠, BMW 등이 유럽에서 도입하고 있으며, **완성차 업체가 직접 고객의 신차 거래 계약 당사자가 되고 딜러는 대면 지원만 한다.** 이를 통해 제조사는 신차 가격을 직접 통제하고 고객 충성도를 제고할 수 있다.
- **디지털 판매의 딜레마 (고객 학습 비용):**
 - 디지털 판매 모델은 유통 비용을 절감할 수 있지만, 기존 딜러가 대신하던 업무를 고객이 직접 해야 하므로 **고객의 학습 비용**이 증가한다.
 - 차량 구매는 모바일 쇼핑과 달리 이용 경험이 지극히 낮은 **이벤트**이므로, 고객이 불편함을 감수하고 온라인 구매를 하려면 **브랜드에 대한 맹목적인 충성도** (예: 테슬라)가 필요하며, 제조사는 **브랜딩에 더 많은 투자를 해야 하는 모순이 발생한다.**

- **제조사의 과제:** 성공적인 디지털 판매를 위해서는 '제조회사'에서 'IT 서비스 회사'로의 사고 전환이 필수적이다. 제조사의 VOC(Voice of Customer) 최소화 사고체계는 고객 경험을 뒷전으로 만들 수 있으며, 이는 디지털 판매를 단순한 원가 절감 수단으로만 이해하게 만든다.

요청하신 네이버, 카카오, 쿠팡에 대한 분석을 텍스트 형태로 간결하게 정리해 드립니다.

KR 네이버(NAVER), 카카오(Kakao), 쿠팡(Coupang) 기업 분석

1. 네이버 (NAVER)

기업 개요 및 핵심 사업: 한국 최대 포털 사이트 '네이버'를 기반으로 합니다. 핵심은 **검색 및 광고 (서치플랫폼)**에서 나오는 안정적인 현금 흐름입니다. 주요 포트폴리오는 커머스 (스마트스토어), 핀테크 (네이버페이), 콘텐츠 (웹툰), 그리고 **클라우드/AI (하이퍼클로바X)**입니다.

내부 환경 (강점/약점):

- **강점:** 압도적인 검색 시장 점유율, 높은 기술력, 안정적인 수익 구조, 커머스 생태계의 성장 잠재력.
- **약점:** 글로벌 검색 경쟁 심화 (AI 기술 공세), 쿠팡 대비 낮은 물류 경쟁력, 해외 확장 속도.

외부 환경 및 포트폴리오 평가: 경기둔화와 AI 기술의 발전이 핵심 변수입니다. 검색 부문의 안정성을 바탕으로 커머스 및 핀테크를 성장 동력으로 집중 육성하고 있습니다. 기술력과 서비스 간의 시너지가 가장 잘 발휘되는 안정적이지만 혁신을 추구하는 포트폴리오로 평가됩니다.

2. 카카오 (Kakao)

기업 개요 및 핵심 사업: 국민 메신저 '카카오톡'을 중심으로 금융, 모빌리티, 콘텐츠 등 다양한 영역을 연결하는 모바일 플랫폼 기업입니다. **카카오톡 기반의 광고 수익 (톡비즈)**이 가장 높은 성장세를 보이며 핵심 수익원입니다. 카카오모빌리티 (카카오T), 카카오페이지, 그리고 글로벌 콘텐츠 사업이 주요 축입니다.

내부 환경 (강점/약점):

- **강점:** 카카오톡의 독보적인 모바일 플랫폼 파워, 높은 모바일 침투율, 플랫폼 연계를 통한 시너지 효과.
- **약점:** 그룹 경영 및 내부 통제 리스크, 신사업의 수익화 지연, 문어발식 확장으로 인한 플랫폼 피로도 우려.

외부 환경 및 포트폴리오 평가: 플랫폼 독과점 규제와 해외 콘텐츠 시장의 경쟁이 중요합니다. **카카오톡 기반의 트래픽을 활용하여 다양한 사업을 확장하는 전략을 취하고 있습니다.** 톡비즈의 성장을 안정적으로 유지하는 동시에 글로벌 콘텐츠 및 핀테크 분야에서 새로운 성과를 내는 것이 포트폴리오 평가의 핵심입니다.

3. 쿠팡 (Coupang)

기업 개요 및 핵심 사업: '로켓배송'으로 대표되는 독자적인 물류 인프라를 기반으로 성장한 한국 최대 이커머스 기업입니다. 직매입 기반의 이커머스 매출이 절대적이며, 와우 멤버십을 중심으로 고객을 끌어두는 전략을 사용합니다. 쿠팡이츠, 쿠팡플레이 등 신사업을 통해 멤버십 가치를 높이고 있습니다.

내부 환경 (강점/약점):

- **강점:** 국내 최고 수준의 물류 인프라 및 배송 속도, 와우 멤버십을 통한 강력한 고객 락인(Lock-in) 효과.

- **약점:** 대규모 물류 투자에 따른 낮은 영업이익률, 경쟁사의 추격에 대응하기 위한 지속적인 자금 투입 필요성.

외부 환경 및 포트폴리오 평가: 알리익스프레스, 테무 등 **중국 이커머스 (C-커머스)**의 공세가 가장 큰 외부 위협입니다. 공격적인 투자와 멤버십 혜택 확대를 통해 시장 지배력을 강화하는 '**성장 중심**' 포트폴리오입니다. 장기적으로 물류 인프라를 활용한 **수익성 개선**과 멤버십 기반의 고객 생태계를 확장하는 것이 핵심입니다.
