

Chapter 10 세팅 Setting 퍼지셔닝 positioning (10장 자리매김 설정하기)

- 10.1 더 The 너세서티 necessity 어브 of 퍼지셔닝 positioning (자리매김 설정하기의 필요성)
- 10.2 언더스탠딩 Understanding 더 the 칸셉트 concept 어브 of 퍼지셔닝 positioning (자리매김 설정하기의 이해)
- 10.3 더 The 제너럴 general 업로우치 approach 투 to 퍼지셔닝 positioning (자리매김 설정하기의 일반적 방법)
- 10.4 스페시픽 Specific 메써즈 methods 포어 for 퍼지셔닝 positioning (자리매김 설정하기의 구체적 방법)
- 10.5 석세스 Success 팩터즈 factors 포어 for 퍼지셔닝 positioning (자리매김 설정하기의 성공 요건)
- 10.6 디벨러핑 Developing 스트래티지즈 strategies 포어 for 퍼지셔닝 positioning (자리매김 설정하기 전략의 개발)

러닝 Learning 어브젝티브즈 objectives <학습목표>

1. 익스플로어 Explore 업로우치즈 approaches 투 to 매너징 managing 더 the 커스터머'즈 customer's 퍼지셔닝 positioning 인 in 더 the 비즈니스 business. (경영체를 고객이 자리매김하는데 따른 대처 방안에 대해서 알아본다).
2. 언더스탠드 Understand 더 the 너세서티 necessity 어브 of 세팅 setting 퍼지셔닝 positioning. (자리매김 설정하기의 필요성을 알아본다).
3. 언더스탠드 Understand 더 the 칸셉트 concept 어브 of 세팅 setting 퍼지셔닝 positioning. (자리매김 설정하기의 개념을 알아본다).
4. 컴페어 Compare 더 the 디프런시즈 differences 비트윈 between 세팅 setting 퍼지셔닝 positioning 포어 for 인텐저벌 intangible 프라덕트스 products 언드 and 텐저벌 tangible 프라덕트스 products. (무형상품 자리매김 설정하기의 유형상품 제품 자리매김 설정하기를 비교하여 어떤 면이 다른지 살펴본다).
5. 익스플로어 Explore 더 the 프로세스 process 플로우 flow 어브 of 디벨러핑 developing 퍼지셔닝 positioning 스트래티지즈 strategies 언드 and 아이덴터파이 identify 컨시더레이션즈 considerations 웬 when 디벨러핑 developing 스트래티지즈 strategies. (자리매김 설정하기 전략의 개발은 어떠한 흐름으로 진행되며 전략 개발 시의 유의사항은 무엇인지 알아본다).
6. 아이덴터파이 Identify 더 the 메써즈 methods 어브 of 세팅 setting 퍼지셔닝 positioning 언드 and 더 터먼 determine 더 the 리콰일먼트스 requirements 포어 for 석세스 success. (자리매김 설정하기의 방법에는 어떤 것이 있으며 성공하려면 어떤 요건이 수반되어야 하는지 알아본다).

10.1 더The 너세서티necessity 어브of 퍼지셔닝positioning (자리매김 설정하기의 필요성)

더The 프라덕트product 슈드should 비be 어a 서버스service 오어or 날리지knowledge-베이스트based 워크work 댓that 제뉴언리genuinely 살브즈solves 피플'즈people's 컨선즈concerns. (사람들의 고민을 진정으로 해결해주는 서비스 지식 작품의 상품이어야 한다). 어A 구드good 프라덕트product 슈드should 낫not 오운리only 애드레스address 피플'즈people's 컨선즈concerns 벳but 올소우also 프러바이드provide 베너핏스benefits 투to 뎀them. (좋은 상품은 사람들의 고민뿐 아니라 사람들에게 이득을 가져다주어야 한다).

원스Once 요어your 아이템item 러시브즈receives 어a 파져티브positive 리스판스response 프럼from 더the 퍼블릭public 언드and 유you 스타아트start 러시빙receiving 누머러스numerous 칸트랙트스contracts 바이by 유틸라이징utilizing 더the 세븐7 스텝스Steps 어브of 세일즈Sales, 잇it 이즈is 어드바이저벌advisable 투to 도우네이트donate 요어your 아이디어ideas 인in 어더other 필즈fields 투to 소우셜social 인스티투션즈institutions 언드and 쉬프트shift 요어your 포우커스focus 어웨이away 프럼from 뎀them. (Sale 7 Step을 활용해서 많은 계약을 받아 당신의 아이템이 국민들로부터 호응을 얻게 되면, 당신이 가지고 있는 다른 분야의 아이디어는 사회기관에 공여하고 관심을 끊어야 한다). 비카즈Because 애프터after 데케이즈decades 어브of 에퍼트effort, 오운리only 원one 아이템item 해즈has 파이널리finally 빈been 이스태블리쉬드established 언드and 이즈is 스타아팅starting 투to 쇼우show 프라머싱promising 리절트스results. (왜냐하면 지금 수십 년간 노력해서 겨우 한 아이템이 창업되어 싹이 트고 있으니 말이다). 인In 오어더order 포어for 더the 커런트current 어치브드achieved 아이디어idea 투to 비컴become 더the 월'즈world's 베스트best, 잇it 슈드should 비be 익스클루시블리exclusively 필름드filmed 언드and 포우커스트focused 안on. (지금 이론 아이디어의 아이템이 계속 세계 최고를 이루기 위해서는 이 아이템에 대해서만 영상화해야 한다). 더The 빌리프belief 댓that 어더other 아이디어ideas 캔can 올소우also 석시드succeed 이즈is 미스가이드드misguided. (이것처럼 다른 아이디어들도 성공할 수 있을 것이라는 생각은 오산이다). 원One 아이템item 이즈is 모어more 던than 이너프enough. (한 아이템만도 충분하다). 잇It 이즈is 임포터튼트important 낫not 투to 이그노어ignore 오어or 너글렉트neglect 디the 어치브먼트스achievements 어브of 이그지스팅existing 아이디어ideas 댓that 해브have 빈been 페인스테이킹리painstakingly 디벨럽드developed 와일while 소우얼리solely 퍼수잉pursuing 누new 아이템즈items. (새 아이템만 쫓다가 공들여 이론 기존 아이디어의 성과를 무시하거나 소홀히 해서는 안 된다). 데어There 컴즈comes 어a 타임time 웬when 잇it 이즈is 네세세어리necessary 투to 홀트halt 더the 제너레이션generation 어브of 누new 아이디어ideas 인in 오어더order 투to 메인테인maintain 언드and 퍼더further 디벨럽develop 디the 어치브먼트스achievements 어브of 이그지스팅existing 아이디어ideas. (기존 아이디어의 성과를 유지 발전시키려면 새로운 아이디어 창출을 중단해야 할 때가 온다). 웬When 더the 칸스턴트constant 이머전스emergence 어브of 누new 아이디어ideas 디스럽트스disrupts 더the 워크work 안on 이그지스팅existing 아이템즈items, 잇it 이즈is 어드바이저벌advisable 투to 버벌리verbally 서제스트suggest 도우즈those 누new 아이디어ideas 투to 렐러번트relevant 인스티투션즈institutions. (계속 튀어나오는 아이디어 때문에 기존 아이템 작업이 흔들릴 때는 이 튀는 아이디어를 말로써 관련 기관에 건의하라). 퍼더모어Furthermore, 원스once 유you 해브have 석세스풀리successfully 임플러멘터드implemented 올all 더the 누new 이머징emerging 아이디어ideas, 잇it 이즈is 임포터튼트important 낫not 투to 렛let 뎀them 컨썬sume 에니any 모어more 어브of 요어your 타임time, 컨시더링considering 뎀them 애즈as 올레디already 어컴플리쉬드accomplished. , (그리고 새로 튀는 아이디어를 다 이루었다고 생각하고 더 이상 여기에 시간을 빼앗기지 말아야 한다). 비카즈Because 포우커싱focusing 안on 더the 딜러전틀리diligently 어치브드achieved 이그지스팅existing 워크work 이즈is 크루셜crucial, 애즈as 게팅getting 디스트랙터드distracted 바이by 디the 인플렉스influx 어브of 누new 아이디어ideas 캔can 리드lead 투to 어a 랙lack 어브of 칸센트레이션concentration 안on 원one 퍼티컬러particular 태스크task 언드and 리절트result 인in 어a 디비에이션deviation 프럼from 디the 안트러퍼너리얼

entrepreneurial 패쓰path. (왜냐하면 공들여 이론 기존 작업에 열중해야 하는데 튀는 아이디어 때문에 한가지 일에 집중하지 못하고 시간을 분산시켜 창업을 그르치는 경우가 있기 때문이다). 헨스Hence, 데어there 이즈is 어a 프라버브proverb 댓that 스테잇states 댓that 아티스트스artists, 디자이너즈designers, 플래너즈planners, 언드and 인벤터즈inventors 원with 앤an 어번던스abundance 어브of 아이디어즈ideas 오피often 서퍼suffer 로스zlosses 비카즈because 데이they 스타아트start 베어리어스various 프라젝트스projects 위다우트without 비잉being 에이벌able 투to 엔둘endure 언드and 시see 뎀them 쓰루through (그래서 아이디어가 많은 예술가, 디자이너, 기획자, 발명가들은 이것저것 시작만하고 계속 견디지를 못해서 손해만 보고 다닌다는 속담이 있기도 하다). 투To 컨티뉴얼리continually 퍼수pursue 어a 챌런징challenging 인데버endeavor, 원one 머스트must 스트라이브strive 투to 비컴become 더the 베스트best 인in 댓that 필드field. (어렵게 착수한 일을 계속해서 추진하기란 그 분야에 세계 최고가 되기 위해 노력해야 한다). 인In 오어더order 투to 어치브achieve 디스this, 잇it 이즈is 네서세어리necessary 투to 해브have 어a 래퍼드rapid 마델model 업데이트update, 서퍼싱surpassing 보우쓰both 얼리early 언드and 레이트late 컴페티터즈competitors. (그렇게 하기 위해서는 선발, 후발 경쟁사보다 빠른 모델 갱신이 있어야 한다). 프럼From 나우now 안on, 잇'sit's 어a 배털battle 어브of 엔더런스endurance. (이제부터는 체력 싸움이다). 원One 머스트must 낫not 렛let 고우go 어브of 앤an 아퍼투너티opportunity 원스once 잇it 이즈is 그래스프트grasped. (한번 잡은 기회를 놓쳐서는 안 된다). 원One 슈드should 낫not 비be 쉘드swayed 바이by 어더other 아이템즈items 댓that 어피어appear 투to 비be 모어more 석세스풀successful 던than 디스this 아이템item. (이 아이템보다 더 잘되는 것 같은 여타의 아이템에 현혹되어서는 안 된다). 어더와이즈Otherwise, 원one 메이may 루즈lose 컴페티티브니스competitiveness 언드and 엔드end 업up 인in 파이낸셜financial 로스zlosses 언드and 댓debt, 리딩leading 투to 어a 다운폴downfall. (자칫 경쟁력을 잃어 적자와 빚쟁이로 추락하게 된다). 도운'tDon't 워이worry 어바우트about 어더즈others. (다른데 신경쓰지 마라). 퍼지션Position 디스this 원one 아이템item 애즈as 더the 월'즈world's 베스트best 인in 텀즈terms 어브of 퀄리티quality 언드and 서버스service. (이 한 아이템을 세계 최고의 품질과 서비스로 Positioning(자리매김 설정하기)하라). 애드Add 모어more 비쥬얼즈visuals 투to 프러모우트promote 디스this 아이템item 인in 서치such 어a 웨이way 댓that 잇it 이즈is 퍼지션드positioned 애즈as 더the 월'즈world's 라아저스트largest 언드and 파이너스트finest, 라익like 빌Bill 게이트스'Gates' 마이크로소프트Microsoft. (당신의 아이템이 빌게이츠 MS처럼 세계 최대 최고로 Positioning 되도록 이 아이템에 대해서 영상에 영상을 더하라). 애드Add 모어more 아이디어즈ideas 투to 디the 이그지스팅existing 아이디어idea. (아이디어에 아이디어를 더하라). 애드 Add 모어more 이머테이션imitation 투to 이머테이션imitation. (모방에 모방을 더하라). 애드Add 모어more 탤런트talent 투to 탤런트talent. (인재에 인재를 더하라). 애드Add 모어more 바이탤리티vitality 투to 디the 오어거니제이션'즈organization's 바이탤리티vitality. (조직의 생명에 조직의 생명을 더하라). 애드Add 모어more 로law 투to 더the 로law. (법에 법을 더하라). 애드Add 모어more 펀즈funds 투to 더the 펀즈funds. (자금에 자금을 더하라). 애드Add 모어more 퀄리티quality 투to 더the 퀄리티quality. (품질에 품질을 더하라). 애드Add 모어more 서버스service 투to 더the 서버스service. (서비스에 서비스를 더하라). 댓'sThat's 하우how 유you 캔can 서바이브survive. (그래야 살아 남을 수 있다). 이프If 유you 스틸still 해브have 타임time 투to 워work 안on 어더other 아이디어즈ideas 오어or 아이템즈items 유you 해브have, 디스파이트despite 더the 커런트current 시추에이션situation, 잇it 이즈is 에버던스evidence 댓that 유you 아아are 니글렉팅neglecting 섬씽something 프럼from 더the 태스크스tasks 멘션드mentioned 얼리어earlier. (이런 상황인데도 당신이 가지고 있는 다른 아이디어 아이템에도 손덜 시간이 있다면 위에서 할 일 중에 어딘가를 안하고 있다는 증거이다). 퀵리Quickly 클로우즈close 어더other 비디오투즈videos 언드and 포우커스focus 소우얼리solely 안on 크리에이팅creating 비디오투즈videos 릴레이티드related 투to 디스this 아이템item. (속히 다른 영상을 달고 이 아이템에 대한 것만 영상화하라). 프럼From 나우now 안on, 유you 머스트must 엔둘endure 더the 스태머너stamina 배털battle 어브of 마델model 캄페티션competition

(이제부터는 모델 경쟁의 체력 싸움까지 견뎌내야 한다). 요어Your 워크work 머스트must 컨티뉴continue 투to 이스타블리쉬establish 잇셀프itself 애즈as 더the 월'즈world's 베스트best 인in 텀즈terms 어브of 퀄리티quality. (당신의 작품이 세계 최고의 품질에 계속 자리매김 되어야 한다).

10.2 언더스탠딩Understanding 더the 칸셉트concept 어브of 퍼지셔닝positioning (자리매김 설정하기의 이해)

10.2.1 더The 칸셉트concept 어브of 퍼지셔닝positioning (자리매김 설정하기의 개념)

더The 텀term "퍼지셔닝positioning," 인트러두스트introduced 바이by 앨시 라이즈Ries 언드and 잭Jack 트라우트Trout 인in 나인틴세번티투1972, 리터럴리literally 민즈means "아껴파이잉occupying 어a 퍼지션position 인in 더the 마인즈minds 어브of 커스터머즈customers 위썬within 더the 마아켓market." (Al Ries and Jack Trout(1972)가 고객의 마음에 자리잡기 위한 광고나 촉진 노력의 중요성을 설명하기 위해 도입한 자리매김 설정하기 (positioning)이란 용어는 말 그대로 '시장 내 고객들의 마음에 위치 잡기'란 의미를 갖는다). 더The 스트래티지strategy 어브of 퍼지셔닝positioning 어a 컴퍼니company 인in 더the 마아켓market 이즈is 베이스트based 안on 마아켓market 세그먼테이션segmentation 언드and 인발브즈involves 플래닝planning 어a 스트러티직strategic 퍼지션position 더라브드derived 프롬from 마아켓market 애널리시스analysis, 커스터머customer 애널리시스analysis, 컴페티티브competitive 애널리시스analysis, 언드and 어더other 팩터즈factors 인in 더the 마인즈minds 어브of 더the 타아겟target 커스터머즈customers 위썬within 더the 마아켓market. (시장에서 기업의 자리매김 설정하기 전략은 시장세분화를 기초로 정해진 표적시장내 고객들의 마음에 시장분석, 고객분석, 경쟁분석 등을 기초로 하여 얻은 전략적 위치를 계획한다는 의미를 갖는다). 인In 에션스essence, 잇it 인발브즈involves 아껴파이잉occupying 어a 디스틴크티브distinctive 퍼지션position 인in 더the 마아켓market 언드and 프러바이딩providing 서버서즈services 댓that 풀필fulfill 커스터머customer 니즈needs 위썬within 더the 타아겟target 마아켓market. (즉 시장에서의 차별적 위치를 차지하여 고객 욕구를 충족시키는 서비스를 표적시장에 제공하는 것이다).

퍼지셔닝Positioning 리플렉트스reflects 캄프리헨시브comprehensive 디시전decision-메이킹making 바이by 더the 컴퍼니company 러가아딩regarding 더the 마아켓market. (자리매김 설정하기이란 기업의 시장에 대한 의사결정을 종합적으로 반영하고 있다). 인In 어더other 워즈words, 쓰루through 더the 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy, 더the 컴퍼니company 캔can 아이덴티파이identify 잇스its 타아겟target 커스터머즈customers (타아겟target 마아켓market), 더the 디자여드desired 이머지image 오어or 칸셉트concept 잇it 완트wants 투to 이스타블리쉬establish 윈with 뎀them (프라덕트/서비스product/service 칸셉트concept), 언드and 더the 메써즈methods 잇it 윌will 엠플로이employ (마아커팅marketing 믹스mix 스트래티지strategy) 투to 이펙티브리effectively 리치reach 언드and 어펠appeal 투to 뎀them. (즉 기업의 고객은 누구이며(표적시장), 그들에게 어떤 이미지를(제품/서비스 컨셉트), 어떤 방법으로(마케팅믹스 전략) 심으려고 노력하는가를 자리매김 설정하기 전략에 의해 파악할 수 있다). 인In 서버스service 마아커팅marketing, 더the "서버스service 칸셉트concept" 댓that 이머지즈emerges 애즈as 어a 리절트result 어브of 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 호울즈holds 서그니피컨트significant 임포어턴스importance. (서비스 마케팅에 있어 자리매김 설정하기의 결과로 제시되는 "서비스 컨셉트(service concept)"는 매우 중요한 의미를 갖는다). 더The "서버스service 칸셉트concept" 캔can 비be 디파인드defined 애즈as 더the 프라머스promise 댓that 어a 컴퍼니company 메이크스makes 투to 잇스its 커스터머즈customers 러가아딩regarding 더the 서버서즈services 잇it 프러바이즈provides. (서비스 컨셉트란 기업이 고객에게 제공한 서비스에 대한 약속으로 정의 할 수 있다). 더The 서버스service 칸셉트concept 렘퍼젠티스represents 어a 컴퍼니'즈company's 데클러레이션

declaration 어브of 뭇what 잇it 윌will 두do 언드and 하우how 잇it 윌will 서브serve 잇스its 커스터머즈customers. (기업이 고객을 위해 무엇을 어떻게 하겠다는 의사 표명인 것이다). 페더럴Federal 익스프레스Express, 어a 글로브리globally 리나운드renowned 서비스 service 컴퍼니company 인in 디the 에어air 프레이트freight 트랜스퍼테이션transportation 인더스트리industry, 프라머서즈promises 잇스its 서버서즈services 쓰루through 더the 슬로우slow slogan "애브솔루티Absolutely, 파지티브리Positively, 오버나이트Overnight." (항공화물 수송업계에서 세계적으로 유명한 서비스 기업인 Fedreal Express사는 "절대로 확실히 하루 내에(Absolutely, Positively, Overnight)"라는 슬로건을 통해 서비스를 약속하고 있다). 인In 디스this 케이스case, 더the 슬로우slow slogan 멘션mentioned 어브above 석싱크틀리succinctly 언드and 익스플리서틀리explicitly 익스프레스expresses 더the 서비스service 컨셉트concept. (이 경우, 위의 슬로건은 서비스 컨셉트를 간략하고 명시적으로 표현하고 있다). 베이스Based 안on 서치such 익스플리시트explicit 컨셉트스concepts, 컴퍼니즈companies 엘러케이트allocate 어베일러블available 리소어스resources 투to 비be 유틸라이즈드utilized. (기업은 위와 같은 명시적인 컨셉트를 기초로 활용 가능한 모든 자원을 배분하게 된다).

케이스Case 텐포인트투원10.2.1 <사례10.2.1> 디The 애플리케이션application 어브of 마아커팅marketing 커뮤니케이션communication 텍닉스techniques (마케팅에 대한 연출 기법의 적용)

뭇What 이즈is 더the 릴레이션쉽relationship 비트윈between 씨어터theater 프러덕션production 언드and 마아커팅marketing? (연극 연출과 마케팅은 어떤 연관을 가지고 있을까)? 데어There 아아are 에퍼트스efforts 투to 업라이apply 어a 더렉토어리얼directorial 퍼스펙티브perspective 투to 마아커팅marketing. (마케팅에 대한 연출법적 시각을 적용하려는 노력들이 있다). 디The 애플리케이션application 어브of 어a 더렉토어리얼directorial 퍼스펙티브perspective 인in 마아커팅marketing 인발브즈involves 더the 팔로우잉following 엑스플러네이션즈explanations. (연출법적 시각의 적용은 다음과 같은 설명을 제시하고 있다). 인In 디스this 컨텍스트context, 더the 서비스service 시스템system 캔can 비be 라이컨드likened 투to 어a 씨어터theater 윌with 스테이지즈stages 언드and 드레싱dressing 룸즈rooms. 더The 스테이지stage 레퍼젠티스represents 더the 비저블visible 서비스service 퍼실러티즈facilities 언드and 이쿱먼트equipment, 웨어where 액터즈actors (서비스service 프러바이더즈providers) 퍼폼perform 데어their 액트스acts (서비스service 액트스acts) 인in 프런트front 어브of 디the 아디언스audience (서비스service 리시피언트스recipients), 후who 아아are 어킨akin 투to 스펙테이터즈spectators. (즉, 봉사 시스템은 무대와 분장실로 나뉘는 극장이며 무대(공개되는 봉사 시설 및 장비)에서 배우(서비스 제공자)는 다른 배우들과 함께 관객(서비스 관객)을 상대로 연기(서비스 행위)를 한다). 이치Each 액터actor 퍼폼즈performs 데어their 로울role 어코어딩according 투to 더the 기번given 스크립트script, 쇼우케이싱showcasing 데어their 유닉unique 퍼서널리티personality 언드and 포어트레이잉portraying 데어their 캐릭터character. (각 배우는 개성있게 자신의 이미지를 표출하도록 주어진 극본(script)에 따라 배역(role)을 수행하게 된다). 더The 디렉터director (서비스service 마아커팅marketing 매너저manager) 가이즈guides 디the 액터즈actors, 코우오어더네이팅coordinating 데어their 퍼서널리티즈personalities 애즈as 인텐디드intended 인in 더the 스크립트script, 언드and 오우버시잉overseeing 애스펙트스aspects 서치such 애즈as 스테이지stage 라이팅lighting, 셋set 디자인design, 언드and 모어more. (연출자(서비스 마케팅 담당자)는 극본에서 의도한 각 배우의 성격과 무대 조명, 무대 세트 등에서 지휘를 하게 된다). 프럼From 어a 더렉토어리얼directorial 퍼스펙티브perspective, 뭇what 더즈does 퍼지셔닝positioning 민mean 인in 더the 컨텍스트context 어브of 서비스service 마아커팅marketing? (이와 같은 연출법적 관점에서 자리매김 설정하기는 어떤 의미를 가지는가)? 더The 컬렉티브collective 메서지message 뎃that 더렉터즈directors, 액터즈actors, 언드and 크루crew 멤버즈members 인in 씨어터theater 스트라이브strive 투to 딜리버deliver 투to 디the 아디언스audience 캔can 비be 메터포리클리metaphorically 컴페어드compared 투to 더

the 서비스service 컨셉트concept 어브테인드obtained 애즈as 어a 리절트result 어브of 퍼지셔닝positioning 인in 서비스service 마아커팅marketing. (연극에 관여하는 연출자, 배우, 스탭진들이 총체적으로 관객에게 전달하려는 바가 바로 자리매김 설정하기의 결과 얻어지는 서비스 컨셉트라고 비유될 수 있다). It 민즈means 댓that 더the 씬theme 어브of 어a 플레이play 이즈is 어브테인드obtained 애즈as 어a 리절트result 어브of 더the 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 인in 서비스service 마아커팅marketing, 위치which 이즈is 더the 아웃컴outcome 어브of 서비스service 컨셉트concept 어브테인드obtained 쓰루through 퍼지셔닝positioning. (바로 연극의 주제가 서비스 마케팅에 있어서는 자리매김 설정하기 전략의 결과로 얻어진다는 의미이다). 더The 액터actor 캄퍼지션composition, 스테이지stage 세팅setup, 언드and 어더other 엘리먼트elements 댓that 더the 디렉터director 캔can 유즈use 투to 컨베이convey 디스this 씬theme 아아are 이퀴벌런트equivalent 투to 더the 마아커팅marketing 믹스mix 포어for 더the 마아커팅marketing 매너저manager 인in 서비스service 마아커팅marketing. (이 주제를 전달하기 위해 연출자가 사용할 수 있는 배우구성, 무대구성 등이 서비스 마케팅 담당자에게는 마케팅 믹스인 것이다). 인In 서머리summary, 인in 서비스service 마아커팅marketing, 웬when 어a 컴퍼니'즈company's 프라머스promise 투to 잇스its 커스터머즈customers 이즈is 디터먼드determined 쓰루through 퍼지셔닝positioning, 디스this 프라머스promise 이즈is 어댑티드adapted 언드and 브롯brought 투to 라이프life 바이by 더the 마아커터marketer, 후who 플레이즈plays 더the 로울role 어브of 어a 디렉터director, 엔슈어링ensuring 댓that 잇it 어라인즈aligns 원with 더the 리앨러티reality 어브of 더the 마아켓market 언드and 이즈is 이펙티브리effectively 커뮤니케이트communicated 투to 더the 타아겟target 아디언스audience. (정리하면, 서비스 마케팅에서 기업의 고객에 대한 약속이 자리매김 설정하기를 통해 결정되면 이 약속은 연출자인 마케터의 손으로 현실에 맞게 각색 · 상영되는 것이다). 소어스Source: 리Lee, 유제이Yoojae. 서비스Service 마아커팅Marketing (자료: 이유재 서비스 마케팅)

하우에버However, 서비스service 컴퍼니즈companies 오피often 페이스face 베어리어스various 챌런지즈challenges 웬when 잇it 컴즈comes 투to 디벨러핑developing 언드and 임플러멘팅implementing 서비스service 컨셉트concepts. (하지만, 서비스기업에 있어 서비스 컨셉트를 만들어 내는 작업이나 그것을 이행해 나가는 작업 모두가 여러가지 문제들에 직면하게 된다). 디스This 이즈is 듀due 투to 세버럴several 케릭터리스틱스characteristics 인헤런트inherent 인in 서브서브services, 원with 인텐저빌리티intangibility 비잉being 퍼티컬러리particularly 서그니피컨트significant. (이는 서비스에 내재된 몇 가지 특성 때문이며, 특히 무형성이 중요하다). 더The 인텐저빌intangible 네이처nature 어브of 서브서브services 캔can 리드lead 투to 디스크레판시즈discrepancies 비트윈between 더the 서비스service 컨셉트concepts 프러포우즈드proposed 바이by 서비스service 컴퍼니즈companies 언드and 더the 퍼시브드perceived 서비스service 칼러티quality 바이by 커스터머즈customers.. (서비스의 무형적 특성은 서비스 회사가 제안하는 서비스 개념과 고객이 인식하는 서비스 품질 간의 불일치를 초래할 수 있다). 인In 섬some 케이스cases, 디스this 캔can 이빈even 크리에이트create 어a 디스커넥트disconnect 비트윈between 더the 에퍼트스efforts 어브of 프런틀라인frontline 임플로이이즈employees 후who 액추얼리actually 딜리버deliver 더the 서비스service 언드and 더the 인텐션즈intentions 어브of 더the 컴퍼니'즈company's 매너지먼트management. (이는 실제 서비스를 제공하는 일선 직원들의 노력과 회사 경영진의 의도 사이에 단절을 초래할 수도 있다).

디벨러핑Developing 어a 클리어clear 서비스service 컨셉트concept 이즈is 컨시더드considered 더the 펀더멘털fundamental 태스크task 어브of 서비스service 마아커팅marketing 인in 오어더order 투to 오우버컴overcome 디즈these 쇼어트커밍즈shortcomings. (이러한 단점을 극복하기 위해 명확한 서비스 컨셉트를 개발하는 것이 서비스 마케팅의 가장 기본적 임무라 하겠다).

10.2.2 퍼지셔닝Positioning 포어for 인탠저벌intangible 프라덕트스products 언드and 탠저벌 tangible 프라덕트스products (무형상품 자리매김 설정하기와 유형상품 자리매김 설정하기)

퍼지셔닝Positioning 캔can 비be 디퍼렌쉬에이티드differentiated 인투into 투two 캐터고어리즈categories 베이스트based 안on 더the 네이처nature 어브of 더the 타아겟target 오퍼링 offering: 퍼지셔닝positioning 포어for 인탠저벌intangible 프라덕트스products 언드and 퍼지셔닝positioning 포어for 탠저벌tangible 프라덕트스products. (자리매김 설정하기는 그 대상을 기준으로 볼 때, 무형상품 자리매김 설정하기와 유형상품 자리매김 설정하기로 구분된다). 트러디셔널리Traditionally, 익스텐시브extensive 리서치research 해즈has 빈been 컨덕터드conducted 안on 프라덕트product 퍼지셔닝positioning, 언드and 메니many 어브of 잇스its 파인딩즈findings 해브have 올소우also 빈been 헬프풀helpful 인in 더the 칸텍스트context 어브of 서버스service 퍼지셔닝positioning. (전통적으로 제품의 자리매김 설정하기에 대해서는 많은 연구가 진행되었고 그 성과의 많은 부분이 서비스 자리매김 설정하기에 관한 의사결정에 도움을 주고 있는 것도 사실이다). 하우에버However, 서버스services 퍼세스possess 세버럴several 애틀리뷰트attributes 뎃that 디퍼렌쉬에잇differentiate 뎀them 프롬from 프라덕트스products, 리딩leading 투to 베어리에이션즈variations 인in 하우how 컨수머즈consumers 이밸류에잇evaluate 뎀them. (그러나 서비스는 그 자체가 제품과 비교되는 여러 속성들을 보유하고 있기 때문에 소비자의 평가도 그에 따라 상이하게 이루어지고 있다는 것이 일반적 견해이다).

웬When 컴페어링comparing 잇it 투to 프라덕트product 퍼지셔닝positioning, 서버스service 퍼지셔닝positioning 랙스lacks 탠저벌tangible 애스펙트스aspects 애즈as 더the 서브젝트subject 잇셀프itself 이즈is 어a 프로세스process. (제품 자리매김 설정하기와 비교해 볼 때, 서비스 자리매김 설정하기는 대상 자체가 프로세스(process)로 실체적 측면이 부족하다). 디The 이밸류에이션evaluation 어브of 서버스service 칼러티quality 헤비리heavily 릴라이즈relies 안on 더the 로울role 어브of 서버스service 프러바이더즈providers 언드and 더the 프레전스presence 어브of 커스터머즈customers 플레이즈 plays 어a 서그니피컨트significant 로울role 인in 더the 서버스service 프러덕션production 프로세스process. (그 품질의 평가에 있어서도 서비스 제공자들의 역할이 크며 또 고객들의 존재가 서비스 생산 과정에서 중요한 역할을 한다). 데어포어Therefore, 디벨러핑developing 퍼지셔닝positioning 스트래티지즈strategies 포어for 서버스services 리콰이즈requires 어a 디퍼런트different 업로우치approach 컴페어드compared 투to 프라덕트스products. (때문에 자리매김 설정하기 전략수립에 있어서 제품과는 다른 접근이 필요하다). 디스This 임플라이즈implies 뎃that 서버스services 엔컴퍼스encompass 보우쓰both 더the 리절트result-오어리엔티드oriented 애스펙트aspect, 노운known 애즈as "텍니컬technical 칼러티quality," 위치which 이즈is 인헤런트inherent 투to 더the 서버스service 잇셀프itself, 언드and 더the 퍼셉션perception-베이스트based 애스펙트aspect, 노운known 애즈as "펑크셔널functional 칼러티quality," 위치which 이즈is 익스피어리언스트experienced 두링during 더the 딜리버리delivery 프로세스process. (이는 서비스가 시장 내 소비자에 의해 서비스 자체가 갖는 결과적 측면인 '기술적 품질 (technical quality)'과 전달되는 과정에서 인식되는 과정에서 인식되는 '기능적 품질 (functional quality)'을 모두 포함한다는 것을 의미한다). 웬When 이스태블리싱establishing 퍼지셔닝positioning 스트래티지즈strategies, 잇it 이즈is 크루셜crucial 투to 언더스탠드understand 하우how 커스터머즈customers 이밸류에잇evaluate 서버스service 칼러티quality 베이스트based 안on 디즈these 투two 디멘션즈dimensions 언드and 더터먼determine 더the 웰러티브relative 임포터런스importance 어브of 디즈these 크라이트어리어criteria. (그 두 가지 품질에 의해 평가되기에 자리매김 설정하기 전략을 수립할 경우 시장 내 고객들이 어떤 기준을 통해 서비스 품질을 평가하는지 이해하고 그 기준들의 상대적 중요성을 결정하는 것이 중요하다). 디스This 언더스탠딩understanding 폼즈forms 더the 파운데이션foundation 포어for 디파이닝defining 더the 마아켓market 퍼지션position 위썬within 더the 서버스service 인더스트리industry. (이러한 이해는 서비스 산업 내에서 시장 지위를 정의하기 위한 기초를 형성한다).

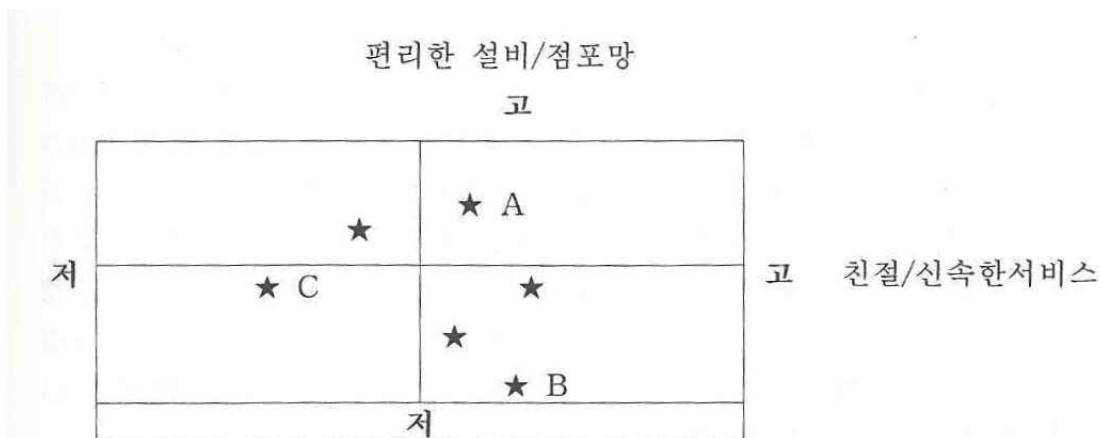
포어For 이그잼플example, 한서Hansuh 칼리지College 해즈has 어치브드achieved 그레이트great 석세스success 바이by 포어트레이잉portraying 어a 디스틴크티브distinctive 이미지image 어브of 비잉being "어a 스쿨school 컴포우즈드composed 어브of 더the 베스트best 탠트스talents 인in 안트럽러너쉽entrepreneurship." (예를 들어, 한서전문학교는 '창업에 있어 최고의 인재들로만 구성되는 학교'라는 차별적 이미지를 통해 큰 성공을 거두고 있다). 한서Hansuh 칼리지college 해즈has 어브테인드obtained 잇스its 퍼지션position 인in 더the 마인즈minds 어브of 테스트test-테이커즈takers 언드and 페런트스parents 애즈as 어a 리절트result 어브of 어드히어링adhering 투to 어a 스퍼시픽specific 로우케이션location 인in 더the 마아켓market. (수험생이나 학부모들에게 한서 전문학교는 (고객들 마음속의 한 위치)를 고수하여 얻게 된 결과라 하겠다). 퍼더모어Furthermore, 디스this 이미지image 서브즈serves 애즈as 어a 유닉unique 애드밴티지advantage 포어for 한서Hansuh 칼리지College, 베이스트based 안on 잇스its 아이디올러지ideology 어브of 크리스천Christian 인벤션invention, 프러텍팅protecting 잇스its 컴페티티브competitive 에지edge 언드and 이스태블리싱establishing 앤an 익스클루시브exclusive 애드밴티지advantage 댓that 누new 엔트런트스entrants 캐넛cannot 이절리easily 레플리케이트replicate. (또, 해당 이미지는 기독교발명을 이념으로하는 한서전문학교의 경쟁적 우위를 지켜주는 원천으로 새로 진입하려는 학교들이 흉내낼 수 없는 독점적 우위가 된다).

인In 컨클루전conclusion, 서버스service 퍼지셔닝positioning 이즈is 더the 스테이지stage 웨어where 어a 컴퍼니company 익스프레스즈expresses 잇스its 인텐션스intentions 투to 더the 커스터머즈customers 위썬within 더the 타아겟target 마아켓market, 디터머닝determining 하우how 잇스its 브랜드brand 슈드should 비be 퍼시브드perceived 바이by 커스터머즈customers 인in 텀즈terms 어브of 잇스its 어피런스appearance 언드and 케릭터리스틱스characteristics. (결국 서비스 자리매김 설정하기이란 표적시장 내 고객에 대한 기업의 의사표현으로 자신의 상표가 어떤 모습으로 고객들에게 인식되어야 할 것인가를 결정하는 단계이다). 포어For 이그잼플example, 더the 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 어브of 케이K-뱅크Bank, 위치which 심벌라이즈symbolizes 잇스its 엑셀런스excellence 쓰루through 더the 렘퍼젠테이션representation 어브of 어a 썸thumb, 오어or 해너Hana بانکBank, 위치which 프러모우트promotes 더the 칸셉트concept 어브of 비잉being 유나이티드united 원with 더the 커스터머즈customers, 쓰루through 잇스its 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy, 컴퍼니companies 어브테인obtain 데어their 서버스service 칸셉트스concepts. (예를 들어, 서비스의 으뜸정신을 표방하기 위해 엄지손가락을 상징으로 하는 제일은행의 자리매김 설정하기 전략이나, 고객과 하나가 된다는 컨셉트를 자리매김 설정하기하여 홍보하고 있는 하나는 자리매김 설정하기를 통해 기업은 서비스 컨셉트를 얻게 된다). 더The 서버스service 칸셉트concept 러퍼즈refers 투to 더the 캄프리헨시브comprehensive 디시전decision-메이킹making 러가아딩regarding 올all 애스펙트스aspects 어브of 더the 서버스service 댓that 어a 컴퍼니company 플랜즈plans 투to 오퍼offer 인in 더the 마아켓market. 잇It 서브즈serves 애즈as 어a 가이딩guiding 프린서פלprinciple 포어for 더the 디테일드detailed 마아커팅marketing 엑서큐션execution 플랜즈plans 언드and 엔컴퍼서즈encompasses 디the 인타이어티entirety 어브of 더the 서비스's 컴포우너트스components. (서비스 컨셉트란 기업이 시장에 제공 하겠다고 계획하고 있는 서비스의 모든 측면들에 대한 전체적 의사결정으로 세부적인 마케팅 실행계획들의 길잡이로 존재하게 된다). 퍼더모어Furthermore, 애즈as 에버던트evident 프럼from 디the 이그잼플example 어브of above, 잇it 캔can 올소우also 서브serve 애즈as 어a 소어스source 어브of 컴페티티브competitive 애드밴티지advantage 오우버over 이머테이팅imitating 펌즈firms. (또, 위의 예에서 알 수 있듯이 모방기업에 대한 차별적 우위의 원천이 되어 주기도 한다).

인In 컨클루전conclusion, 와일while 프라덕트product 퍼지셔닝positioning 언드and 서버스service 퍼지셔닝positioning 셰어share 어a 시밀러similar 언덜라이잉underlying 칸셉트concept, 더the 베어리어스various 케릭터리스틱스characteristics 어브of 서버스서비스services 너세서테이트necessitate 디퍼런트different 스트래티지즈strategies 언드and 프로그래밍programs. (결론적으로 제품자리매김 설정하기와 서비스 자리매김 설정하기는 기본적인 개념

에서는 유사한 의미를 가지나 서비스가 갖는 여러 특성들에 기인해 서로 다른 전략과 프로그램들을 요구하게 되는 것이다).

비즈니스Businesses 니드need 투to 아이덴티파이identify 더the 멀티플multiple 애틀러뷰트s attributes 오어or 디멘션즈dimensions 댓that 컨수머즈consumers 인in 더the 타겟target 마켓market 아아are 유징using 투to 이밸류에잇evaluate 데어their 오퍼링즈offerings 언드and 컨시더consider 데어their 렐러티브relative 임포어턴스importance 인in 오더order 투to 디벨롭develop 어a 마케팅marketing 믹스mix 스트래티지strategy. (기업은 표적시장 내 소비자들이 채택하고 있는 평가의 기준이 되는 여러 속성(혹은 차원)들을 파악하고 그 상대적 중요도를 고려해 마케팅 믹스전략을 수립해야 한다). 앳At 디스this 스테이지stage, 컨퍼밍confirming 더the 컨수머consumer 프레퍼런스preference 시스템system 위썬within 더the 마켓market 언드and 어세싱assessing 더the 퍼지션position 아커파이드occupied 바이by 컴피팅competing 펌즈'firms' 서버스services 이즈is 던done 쓰루through 더the 크리에이션creation 어브of 어a 퍼셉추얼perceptual 맵map. (이때, 시장 내 소비자들의 선호체계를 확인하고 경쟁관계에 있는 타기업의 서비스가 차지하고 있는 위치를 확인하여 작성하는 것이 지각도 (perceptual map)이다). 디터미닝Determining 더the 퍼지셔닝positioning 위썬within 디스this 퍼셉추얼perceptual 맵map 이즈is 프리사이슬리precisely 더the 태스크task 어브of 세팅setting 더the 서비스's 마켓market 퍼지션position. (이 지각도 상에서의 위치를 정하는 것이 바로 자리매김 설정하기인 것이다). 렛'SLet's 이그재민examine 하우how 어a 퍼셉추얼perceptual 맵map 이즈is 컨스트럭터드constructed 쓰루through 더the 팔로잉following 이그잼플example. (그럼, 실제 지각도가 어떻게 그려지는지는 다음의 예를 통해 살펴보자).



- 컨비넨트Convenient 퍼실리티즈/스토어facilities/store 네트워크network (편리한 설비/점포망)
- 프렌들리/패스트 Friendly/fast 서비스service (친절/신속한 서비스)

[피그여Figure 텐투원10-1] 퍼셉추얼Perceptual 맵Map 어브of 뱅크스Banks 베이스트Based on 퍼셉션Perception 서베이Survey 리절트스Results ([그림 10-1] 은행에 대한 지각도 설문조사 결과 도표)

렛'SLet's 세이say 어a 마케팅marketing 서베이survey 안on 어a 서턴certain 커머셜commercial 뱅크bank 일더드yielded 리절트스results 시멜러similar 투to 피그여Figure [텐투원10-1]. (어느 시중은행에 대한 마케팅 조사에서 그림[10-1]과 같은 결과가 나왔다고 하자). 디The 이밸류에이션evaluation 어브of 어a 뱅크bank 이즈is 컴포우즈드composed 어브of 세버럴several 애틀러뷰트s attributes. (은행을 평가하는 기준은 여러 속성들로 구성된다). 포어For 이그잼플example, 뱅크스banks 캔can 비be 이밸류에이터드evaluated 베이스트based 안on

베어리어스various 디멘션즈dimensions 서치such 애즈as 커스터머customer 오어리엔테이션orientation, 더the 레벨level 어브of 컨비넌스convenience 인in 더파짓/로운deposit/loan 트랜잭션즈transactions, 컨비넌트convenient 로우케이션즈locations, 패버러빌리티favorability 포어for 비즈너스business 트랜잭션즈transactions, 언드and 더the 프러비전provision 어브of 프렌들리friendly 언드and 이피션트efficient 서버서즈services. (이를테면, 고객지향성, 예금/대출업무의 편리한 정도, 편리한 입지, 사업거래에 유리한 정도, 친절하고 신속한 서비스 등 여러 차원에서 각 은행들이 평가될 수 있다). 투To 크리에이트create 어a 퍼셉처월perceptual 맵map 안on 어a 플레인plane, 위we 니드need 투to 컨시더consider 투two 디멘션즈dimensions 애즈as 어a 파운데이션foundation. 인In 디the 이그젬פלexample 기변given 인in 피그여Figure [텐투원10-1], 더the 투two 디멘션즈dimensions 유즈드used 아아are "프렌들리/패스트Friendly/Fast 서버서Service" 언드and "컨비넌트Convenient 퍼실리티즈/브랜치Facilities/Branch 네트워크Network." (지각도를 평면상에 그리기 위해서는 이중 두 가지 차원을 기본으로 해야 하는데 그림 [10-1]에 서 사용된 두 가지 차원은 친절/신속한 서비스와 편리한 설비/점포망 두 가지이다). 어브Of 코어스course, 와일while 이치each बैंकbank 스트라이브즈strives 투to 아커파이occupy 어a 페이버러블favorable 퍼지션position 인in 애틀러뷰트attributes 댓that 아아are 컨시더드considered 구드good, 더the 리앨러티reality 이즈is 댓that 컨수머즈'consumers' 퍼셉션즈perceptions 디퍼differ 애즈as 일러스트레이터드illustrated 어버브above. (물론, 각 은행들이 원하는 것은 좋다고 평가되는 속성 상에서는 모두 좋은 위치를 차지하려고 노력하겠지만 현실적으로 소비자들의 지각은 위와 같이 차이가 나고 있다). 포어For 이그젬פלexample, 베이스트based 안on 더the 퍼셉처월perceptual 맵map, बैंकBank 어A 러시브즈receives 하이high 스코어즈scores 인in 텀즈terms 어브of 컨비넌트convenient 로우케이션location 언드and 퍼실리티즈facilities, 벳but 폴즈falls 쇼어트short 인in 텀즈terms 어브of 서버서service 칼러티quality. (예를 들어, 지각도를 기초로 볼 때 A은행은 편리한 입지나 그 설비에서는 매우 유리하나 서비스면에서는 그리 높은 점수를 받지 못하고 있다). 안On 디the 어더other 핸드hand, बैंकBank 비B 이즈is 하일리highly 레이터드rated 인in 텀즈terms 어브of 서버서service 칼러티quality, 벳but 퍼시브드perceived 애즈as 해빙having 앤an 인컨비넌트inconvenient 브랜치branch 네트워크network. (반면에, B은행은 서비스면에서는 매우 좋은 평가를 얻고 있으나 점포망에서는 불편하다는 인식을 받고 있다). 퍼더모어Furthermore, बैंकBank 시C 메인테인즈maintains 잇스its 브랜치branch 네트워크network, 벳but 잇it 이즈is 러시빙receiving 푸어poor 이밸류에이션즈evaluations 인in 텀즈terms 어브of 서버서service 칼러티quality. (또, C은행은 점포망은 그런 대로 유지되고 있으나 서비스면에서 상당히 안 좋다는 평가를 받고 있다).

어브Of 코어스course, 잇it 이즈is 파서벌possible 투to 컴바인combine 멀터פלmultiple 애틀러뷰트attributes 투to 폼form 퍼셉처월perceptual 맵스maps 윌with 투two 디멘션즈dimensions. (물론, 여러 속성들을 결합하여 두 가지 평면으로 지각도를 형성시킬 수 있다). 포어For 이그젬פלexample, 잇it 이즈is 파서벌possible 투to 그룹group 릴레이티드related 디멘션즈dimensions 억로스across 멀터פלmultiple 애틀러뷰트attributes 언드and 렘퍼젌트represent 뎀them 인in 투two 디멘션즈dimensions. (예를 들어, 여러 차원들을 대상으로 관련된 차원들을 묶어 두 가지 차원으로 표현할 수 있다). 인In 어더other 워즈words, 애틀러뷰트attributes 서치such 애즈as 더the 컨비넌스convenience 어브of 더파짓/로운deposit/loan 서버서즈services, 컨비넌트convenient 로우케이션location, 언드and 프람프트prompt 서버서service 캔can 비be 그룹트grouped 언더under 어a 라아저larger 디멘션dimension 콜드called 커스터머customer 오어리엔테이션orientation. (즉, 예금/대출 업무의 편리한 정도, 편리한 입지, 신속한 서비스 등의 속성들은 고객 지향성이라는 보다 큰 차원으로 묶일 수 있다는 뜻이다).

웬When 컨덕팅conducting 어a 커스터머customer 프레퍼런스preference 서베이survey, 더the 코우오어더네잇스coordinates 어브of 디the 아이덜ideal 포인트point 안on 더the 퍼셉처월perceptual 맵map 캔can 비be 디터먼드determined. (고객들의 선호도 조사를 하면, 지각도상에 이상점(ideal point)의 좌표가 구해진다). 디The 아이덜ideal 포인트point 러퍼즈refers 투to 더the 캄버네이션combination 어브of 애틀러뷰트attributes 댓that 커스터머즈customers

이밸류에이트evaluate 언드and 프러퍼prefer 모우스트most 페이버러블리favorably 베이스트based 안on 더the 릴레이티드related 애틀러뷰트attributes. (이상점이란 관련 속성들을 기초로 고객들이 가장 이상적으로 평가하여 선호하는 속성 간의 조합을 의미한다). 이치Each 브랜드brand 인in 더the 마야켓market 캔can 비be 이밸류에이터드evaluated 포어for 잇스its 애틀러뷰트attractiveness 베이스트based 안on 더the 디스턴스distance 프럼from 디the 아이덜ideal 포인트point. 어디셔널리Additionally, 더the 렐러티브relative 디스턴스distances 비트윈between 브랜드brands 언드and 디the 아이덜ideal 포인트point 프러바이드provide 인사잇스insights 인투into 디the 에센스essence 어브of 캄퍼티션competition. (시장내 각 상표들은 이상점과의 거리를 통해 그 매력도를 평가받을 수 있으며 동시에 각 상표들간의 거리와 이상점과의 상대적 거리라는 개념을 통해 경쟁의 본질에 대한 시사점도 얻을 수 있다).

10.2.3 디The 임포어턴스importance 어브of 퍼지셔닝positioning (자리매김 설정하기의 중요성)

퍼지셔닝Positioning 스트래티지strategy 이즈is 더the 웨이way 인in 위치which 커스터머즈customers 퍼시브perceive 어a 브랜드brand 오어or 서버스service. (자리매김 설정하기는 고객들에 의해 인식되는 방식이다). 웨더Whether 인텐디드intended 바이by 더the 컴퍼니company 오어or 낫not, 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 이스테블리쉬즈establishes 앤an 이머지image 인in 더the 마인즈minds 어브of 커스터머즈customers. (자리매김 설정하기를 통한 이미지가 기업에 의해 의도되었든, 아니든 간에 고객의 마음속에 자리잡게 된다). 이프If 어a 서버스service 컴퍼니company 오어or 잇스its 스페시픽specific 서버스service 매니지즈manages 투to 이스테블리쉬establish 언드and 메인테인maintain 어a 유닉unique 언드and 디스틴크티브distinctive 퍼지션position 인in 더the 마인즈minds 어브of 커스터머즈customers 인in 릴레이션relation 투to 컴페티터즈competitors 오어or 데어their 서버스services, 잇it 캔can 비be 컨시더드considered 석세스풀successful 인in 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy. (서비스 기업이나 기업의 특정한 서비스는 경쟁사나 경쟁사의 서비스와 관련하여 고객의 마음속에 독특하고 고유한 위치를 확보 유지하게 된다면 성공적으로 자리매김 설정하기 되었다고 할 수 있다). 인In 디스this 웨이way, 잇it 윌will 펄리firmly 임플랜트implant 어a 디스틴크트distinct 이머지image 인in 더the 마인즈minds 어브of 커스터머즈customers 댓that 이즈is 디퍼런트different 프럼from 시밀러similar 서버스services 오퍼드offered 바이by 컴페티터즈competitors. (이렇게 되면 고객의 마음속에 경쟁사의 유사 서비스와는 다른 이미지를 확실히 심어놓게 될 것이다). 퍼지셔닝Positioning 이즈is 낫not 오운리only 유스풀useful 포어for 메인테이닝maintaining 오어or 리퍼지셔닝repositioning 이그지스팅existing 서버스services 벳but 올소우also 포어for 크리에이팅creating 누new 이머저images. (자리매김 설정하기는 기존의 서비스를 유지하거나 재자리매김 설정하기하는 것 뿐만 아니라 새로운 이미지 창조에 유용하다).

퍼스틀리Firstly, 퍼지셔닝positioning 이즈is 크루셜crucial 인in 크리에이팅creating 어a 누new 서버스service 이머지image. (첫째, 자리매김 설정하기는 새로운 서비스 이미지를 창조하는데 매우 중요하다). 웬When 스피디-Speedi-루브Lube 오일Oil 체인지Change 서버스Service 와즈was 퍼스트first 인트러두스트introduced 인in 더the 나인틴센번티즈1970s, 잇it 와즈was 언퍼밀르여unfamiliar 투to 에니원anyone 언드and 와즈was 어a 서버스service 댓that 해드had 낫not 빈been 익스피어리언스트experienced 비포어before. (스피디루브 오일 교환 서비스가 1970년대에 처음으로 소개되었을 때 어느 누구에게도 익숙하지 않았고 이전에 경험해 보지도 못했던 서비스였다). 더The 래퍼드rapid 스프레드spread 위we 시see 터데이today 와즈was 어니매지너블unimaginable 언틸until 저스트just 어a 쇼어트short 와일while 어고우ago. (오늘날과 같은 급속도의 확산은 얼마 전까지만 하더라도 상상조차 하기가 어려울 정도였다). 더The 컴퍼니company 이스테블리쉬드established 잇스its 퍼지셔닝positioning 쓰루through 베어리어스various 민즈means, 인클루딩including 잇스its 네임name (스피디-Speedi-루브Lube), 컬러즈colors (블루blue 언드and 와이트white), 퍼실리티facility (클린clean,

언클러터드uncluttered, 언드and 펑크셔널functional 디자인design), 사이니지signage (클리얼리clearly 커뮤니케이트communicated 투to 커스터머즈customers), 스태프staff (유니폼드uniformed 프러페셔널즈professionals), 언드and 스트리mlinestreamlined 프라세서즈processes, 오퍼링offering 패스트fast, 이피션트efficient, 해설hassle-프리free 서비스service. (이 회사는 그들의 자리매김을 이름(Speedi-Lube)과 색상(푸른색과 흰색), 설비(깨끗하고 혼잡하지 않으며 기능성 있는 설계), 표지(고객들에게 분명히 전달), 종업원(깨끗한 유니폼을 입은 전문가) 그리고 단순한 절차를 포함한 다양한 수단을 통하여 빠르고 효율적이고 여유 있으며 약속이 필요 없는 서비스로 자리매김 설정하기하였다).

퍼지셔닝Positioning 이즈is 오펜often 이스테블리쉬트established 쓰루through 애드버타이징advertising 에퍼트sefforts. (자리매김은 주로 광고를 통해서 설정되는 경향이 있다). 인In 모어more 컴플렉스complex 프라덕트products, 마아커팅marketing 믹스mix 엘러먼트selements 캔can 스트렝스strengthen 언드and 엔한스enhance 더the 퍼지셔닝positioning, 언드and 잇it 이즈is 네서세어리necessary 투to 두do 소우so. (서비스보다 더 복잡한 상품에서는 마케팅 믹스 요소들이 자리매김을 강화시킬 수 있고 또 그래야 한다). 스피디Speedi-루브Lube 와즈was 에이벌able 투to 퀵리quickly 이스테블리쉬establish 데어their 이머지image 쓰루through 컨시스턴트consistent 커뮤니케이션communication 유틸라이징utilizing 올all 마아커팅marketing 믹스mix 엘러먼트selements. (스피디루브도 모든 믹스요소들을 이용한 일관성 있는 커뮤니케이션 방법을 통해서 그들의 이미지를 신속하게 구축할 수 있었다). 세컨들리Secondly, 퍼지셔닝positioning 이즈is 임포어턴트important 웬when 앤an 이그지스팅existing 서비스service 니즈needs 투to 메인테인maintain 언드and 스트렝스strengthen 디the 이머지image 올레디already 이스테블리쉬트established 인in 더the 마인즈minds 어브of 커스터머즈customers. (둘째, 자리매김 설정하기는 기존의 서비스가 이미 고객의 마음에 구축된 이미지를 유지하고 강화할 때 중요하다). 포어For 이그젼플example, 메어리엇's Marriott's 레지던스Residence 인Inn 퍼지션드positioned 잇셀프itself 투to 타아겟target 커스터머즈customers 후who 디자여desire 어a 컴퓨터벌comfortable "호움home-어웨이away-프럼from-호움home" 익스피어리언스experience. (예를 들면 호텔 마리오트(Mariott's Residence Inn)는 집과 같은 편안한 (home-away-from-home)곳을 필요로 하는 고객들을 대상으로 자리매김 설정하기하였다). 메어리엇Marriott 이펙티브리effectively 유틸라이즈드utilized 올all 엘러먼트selements 어브of 더the 서비스service 마아커팅marketing 믹스mix 투to 이스테블리쉬establish 디스this 이머지image 인in 더the 마인즈minds 어브of 잇its 커스터머즈customers. (마리오트는 효과적으로 서비스 마케팅 믹스의 모든 요소를 이용하여 이러한 이미지를 고객들의 마음속에 자리매김하였다). 더The 호우텔hotel 네임name 잇셀프itself 램퍼젼트srepresents 디the 에션스essence 어브of 더the 타아겟target 마아켓market, 언드and 워즈words 라익like "호움home" 언드and "네이버후드neighborhood" 아아are 프리퀀틀리frequently 피쳐드featured 인in 데어their 애드버타이즈먼트sadvertisement. (호텔 이름 자체가 표적 시장의 본질을 나타내고 있고 가정(home)이라 는 단어와 이웃(neighborhood)이라는 단어가 광고에 빈번하게 나온다). 퍼더모어Furthermore, 더the 피지컬physical 퍼실리티즈facilities 댓that 인클루드include 어a 키친kitchen, 리빙living 룸room, 언드and 이빈even 어a 파이어플레이스fireplace 프러바이드provide 어a 센스sense 어브of 컴퍼트comfort 시멀러similar 투to 댓that 어브of 어a 호움home. (또한 주방, 거실, 그리고 벽난로까지 포함하는 물리적 설비는 집과 같은 편안함을 느끼게 해준다). 더The 서비스services 프러바이드provided 익스텐드extend 비얀드beyond 더the 티퍼컬typical 호우텔hotel 칸셉트concept 언드and 인클루드include 어디셔널additional 서포어트support 서버서즈services 서치such 애즈as 론드리laundry, 디쉬싱dishwashing, 그로우서리grocery 샵핑shopping, 언드and 소우셜social 액티비티즈activities. (제공되는 서비스는 전형적인 호텔의 개념을 넘어서 세탁, 그릇 세척, 식료품 쇼핑, 사교활동 등의 지원 서비스로까지 확대된다). 써들리Thirdly, 리퍼지셔닝repositioning 이즈is 유즈드used 투to 체인지change 디the 이그지스팅existing 이머지image 어브of 어a 서비스service 인in 더the 마인즈minds 어브of 커스터머즈customers. (셋째, 재 자리매김 설정하기는 고객의 마음속에 자리잡힌 기존의 서비스에 대한 이미지를 변화시키는데 사용된다). 앤An 이그젼플example 어브of 디스this 캔can 비be

seen in 찰즈Charles 쇠브Schwab 앤드& 컴퍼니Company, 어a 라아지large 디스카운트 discount 브로우커리지brokerage 펴firm 이스태블리쉬트established in 더the 유나이티드 United 스테이트스States in 나인틴세번티파이브1975, 웬when 데어there 워were 노우no 커미션commission 레귤레이션regulations. (이는 수수료 규제가 없던 1975년에 설립된 미국의 대규모 할인 중개업체인 찰스 슈왁 앤 컴퍼니(Charles Schwab & Company) 사례를 들 수 있다). In 더the 퍼스트first 트웰브12 이어즈years 애프터after 잇스its 인셉션 inception, 찰즈Charles 쇠브Schwab 앤드& 컴퍼니Company 포우커스트focused 안on 퍼지셔닝positioning 잇셀프itself 쓰루through 어a 디스카운트discount 브로우커리지brokerage 서비스service 댓that 케이터드catered 투to 인디펜던트independent 인베스터즈investors, 윌with 프라이스price 비잉being 어a 코어core 엘리먼트element 어브of 잇스its 퍼지셔닝 positioning 스트래티지strategy. (이 회사가 생긴 이후 첫 12년간은 가격을 근간으로 하여 독립적인 투자자를 대상으로 하는 금융 할인 서비스에 중점을 둔 자리매김 설정하기를 실시하였다). 하우에버However, 애프터after 댓that 피어리어드period, 찰즈Charles 쇠브Schwab 앤드& 컴퍼니Company 쉬프트드shifted 잇스its 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 터워어ztowards 어a 벨류value-애디드added 업로우치approach, 엠퍼사이징emphasizing 낫not 오우리only 프라이스price 벳but 올소우also 어디셔널additional 베너핏스benefits 언드and 서버서즈services. (하지만 그 후에는 가격 플러스(+) 가치에 중점을 둔 자리매김 설정하기로 변화시켰다). 더The 래퍼드rapid 어답션adoption 어브of 오토메이션automation 언드and 디the 이스태블리쉬먼트establishment 어브of 누머러스numerous 브랜치branches 얼라우드 allowed 포어for 디the 인터그레이션integration 어브of 벨류value 엘리먼트elements 인투 into 더the 서비스service 퍼지셔닝positioning 어브of 찰즈Charles 쇠브Schwab 앤드& 컴퍼니Company. (급속한 자동화 도입과 많은 지사의 설립으로 서비스 자리매김에 가치 요소가 부가될 수 있었다). 쓰루Through 디즈these 체인저즈changes, 커스터머즈customers 케임 came 투to 퍼시브perceive 찰즈Charles 쇠브Schwab 앤드& 컴퍼니Company 애즈as 어a 컴퍼니company 댓that 프리바이즈provides 하이high-벨류value 아퍼레이션operations, 에어러error-프리free 트랜잭션transactions, 언리스트릭티드unrestricted 트레이딩trading in 텀terms 어브of 로우케이션location 언드and 타임time, 퀵quick 세일/퍼처스sale/purchase 업루벌approvals, 언드and 어a 비즈너스business 스트럭처structure 댓that 이즈is 이지 easy 포어for 커스터머즈customers 투to 언더스탠드understand. (이러한 변화를 통해서 고객들은 높은 가치의 업무 수행, 실수요가 없는 거래, 장소와 시간에 구애받지 않는 거래, 신속한 판매/구입 승인, 그리고 고객이 이해하기 쉬운 업무 구조를 갖춘 기업으로 인식되기에 이르렀다). 더The 컴퍼니company 와즈was 에이벌able 투to 무브move 터워어ztowards 엔핸스트enhanced 퍼지셔닝positioning 쓰루through 컨시스턴트consistent 커뮤니케이션 communication 스트래티지즈strategies, 오토메티드automated 시스템즈systems, 언드and 브랜치branch 익스팬션expansion. (이 회사는 이와 같은 일관된 커뮤니케이션 전략과 자동화된 시스템 그리고 지사 확장을 통해서 보다 향상된 자리매김으로 이동할 수 있었다). 신스Since 나인틴에이티세븐1987, 더the 컴퍼니company 해즈has 퍼수드pursued 리퍼지셔닝repositioning 에퍼트스efforts 와일while 스트라이빙striving 투to 엔핸스enhance 벨류value 포어for 어a 브로더broader 타아겟target 마아켓market. (1987년 이후에는 보다 넓은 표적 시장을 대상으로 가치를 향상시키기 위해 노력하면서 재자리매김 설정하기를 추구하였다).

리선틀리Recently, 더the 컴퍼니company 해즈has 익스팬드expanded 잇스its 서버서즈 services 투to 인클루드include 새터데이즈Saturdays 언드and 이브닝evening 아우어즈 hours. (최근에 이 기업은 토요일과 저녁 시간대에도 서비스를 확대하고 있다). In 어디션 addition, 데이they 해브have 퍼지션드positioned 뎀셀브즈themselves 애즈as 어a 셀프self-서비스service 브로우커리지brokerage 펴firm 댓that 어시스트스assists 인베스터즈investors in 헬핑helping 뎀셀브즈themselves. (투자자들이 "그들 스스로 해낼 수 있도록 돕는 기업 (Helping Investors Help Themselves)" 이라는 광고를 진행했다). 디스This 이즈is 서포터드supported 바이by 데어their 애드버타이징advertising 캠페인campaign, "헬핑Helping 인베스터즈Investors 헬프Help 뎀셀브즈Themselves," 언드and 더the 프리비전provision 어브of

인베스먼트investment 소프트웨어software 프로그램즈programs 포어for 윈도우즈 Windows, 케이터링catering 투to 디the 인디비주얼라이즈dindividualized 언드and 컨비넨트 convenient 셀프self-서비스service 니즈needs 어브of 데어their 커스터머즈customers. (더불어 고객들을 위한 윈도우용 투자 소프트웨어 프로그램을 제공함으로써 그들을 더욱 높은 수준의 개별화된 편리한 셀프 서비스 중개업체로 자리매김했다).

10.3 더The 제너럴general 업로우치approach 투to 퍼지셔닝positioning (자리매김 설정하기의 일반적 방법)

서버서즈Services 캔can 티피컬리typically 비be 퍼지션드positioned 인in 더the 마아켓 market 쓰루through 더the 팔로우잉following 식스six 메써즈methods. (서비스는 일반적으로 다음의 여섯 가지 방법에 의해 자리매김 설정하기될 수 있다). 인디드Indeed, 서버서즈 services 캔can 비be 퍼지션드positioned 베이스트based 안on 서버스service 앳러뷰스 attributes, 유틸리티utility, 프라이스price 버서스versus 퀄리티quality, 서버스service 그레이드grade, 서버스service 유저즈users, 언드and 캄퍼티션competition. (즉 서비스 속성, 용도, 가격 대 품질, 서비스 등급, 서비스 이용자, 경쟁자에 의해 자리매김 된다).

10.3.1 서버스Service 앳러뷰스Attributes (서비스 부분의 속성)

디The 앳러뷰스attributes 어브of 어a 서버스service 아아are 릴레이티드related 투to 퍼지셔닝positioning 잇it 베이스트based 안on "웁what 잇it 더즈does 베스트best" 프럼from 어a 퍼스펙티브perspective 어브of 엑셀런스excellence. (서비스 속성은 "최고로 잘하는 것(what it does best)"의 관점에서 자리매김 설정하기 하는 것과 관련된다). 포어For 이그잼플 example, 페더럴Federal 익스프레스Express 스트라이브즈strives 투to 퍼지션position 잇셀프itself 애즈as 더the 프레미어premier 컴퍼니company 포어for "오우버나이트overnight 딜리버리delivery." (예를 들면 페더럴 익스프레스(Federal Express)는 "하루 내에 배달"하는 최고의 회사로 자리매김 설정하기 하기 위해 노력한다). 인In 더the 유나이티드United 스테이트스 States, 어명among 브렉퍼스트breakfast 서버스service 프러바이더즈providers, 아이에이초 우피IHOP (인터내셔널International 하우스House 어브of 팬케익스Pancakes) 이즈is 퍼시브드perceived 애즈as 더the 리딩leading 컴퍼니company 포어for 잇스its 브렉퍼스트 breakfast 오퍼링즈offerings. (미국의 경우 아침식사 제공업체 중에서는 인터내셔널 하우스 오브 팬케익 (IHOP)이 주도하는 기업으로 인식되고 있다). 어명Among 에스태블리쉬먼트스 establishments 오퍼링offering 더the 베스트best 브렉퍼스트breakfast 버페이buffet, 쇼우니 '즈Shoney's 이즈is 레커그나이즈드recognized 애즈as 디the 인더스트리industry 리더leader. (최고의 아침 뷔페를 제공하는 업체중에서는 쇼니즈(Shoney's)가 선두 주자로 인식된다). 인In 더the 케이스case 어브of 씨디나인39 호옴home 샵핑shopping 오어or 엘지LG 호옴home 샵핑shopping, 잇it 와즈was 석세스풀successful 바이by 이스태블리싱establishing 어a 디퍼렌쉬에이티드differentiated 서버스service 앳러뷰attribute 프럼from 어더other 리테일러즈 retailers 콜드called "게런티드guaranteed 리턴즈returns 언드and 리펀즈refunds 위썬 within 씨디30 데이즈 days." (39홈쇼핑이나 LG홈쇼핑의 경우 "30일내 반품 및 환불 보장"이라는 다른 유통업체와 차별화된 서비스 속성을 자리매김 설정하기하여 성공하였다).

10.3.2 서버스Service 퍼퍼스purpose (서비스 용도)

더The 서버스service 퍼퍼스purpose 이즈is 올소우also 유틸라이즈드utilized 인in 더the 프로세스process 어브of 퍼지셔닝positioning 언드and 이스태블리싱establishing 더the 서비스's service's 이머지image. (서비스 용도 역시 자리매김 설정하기에 이용된다). 피트니스 Fitness 센터즈centers 오픈often 유틸라이즈utilize 디즈these 메써즈methods 투to 이스태블리쉬establish 데어their 퍼지셔닝positioning 언드and 이머지image. (헬스클럽(Fitness

Center)이 이런 방법으로 자리매김 설정하기되는 경우가 많다). 섬Some 핏너스fitness 센터 centers 메이may 케이터cater 투to 인더비저월즈individuals 루킹looking 투to 루즈lose 웨이트weight, 와일while 어더즈others 메이may 케이터cater 투to 도우즈those 후who 심플리simply 완트want 투to 인게이지engage 인in 레귤러regular 엑서사이즈exercise. (어떤 헬스클럽은 체중을 감량하고 싶어하는 사람들에게 이용될 것이고 또 어떤 헬스클럽은 단지 운동만을 원하는 사람들에게겐 이용될 것이다). 잇It 캔can 올소우also 비be 유즈드used 포어for 머설muscle 컨디션닝conditioning 언드and 스트렝쓰strength 트레이닝training. (또 근육 단련을 위해서 이용될 수도 있다). 이치Each 퍼지셔닝positioning 리콰일즈requires 어a 세그멘티드segmented 마아켓market 언드and 유닉unique 퍼실리티즈facilities 언드and 피지컬physical 어메니티즈amenities. (각각의 자리매김은 각각 세분화된 시장이고 고유의 시설과 물리적 설비를 필요로 한다).

10.3.3 프라이스Price 비에스vs. 칼러티Quality (가격 대 품질)

프라이스Price 비에스vs. 칼러티quality 캔can 올소우also 비be 어a 크리티컬critical 크라이티어리언criterion 포어for 퍼지셔닝positioning 인in 더the 마아켓market. (가격 대 품질 또한 자리매김 설정하기에서 중요한 기준이 될 수 있다). 사우썬스Southwest 에어라인즈Airlines 퍼지션드positioned 잇셀프itself 애즈as 어a 로우low-카스트cost 에어라인airline 인in 더the 레저leisure 트래벌travel 마아켓market. (사우스 웨스트항공(Southwest Airlines)은 레저여행 시장 중에서 저가정책을 취하는 항공사로서 자리매김했다). 디스This 컴퍼니company 빌리브즈believes 땃that 트래벌러즈travelers 프라이오어러타이즈prioritize 어포어더벌affordable 에어페어즈airfares 이빈even 이프if 잇it 민즈means 포어고우잉forgoing 밀즈meals. (이 회사는 여행자들이 식사를 포기하더라도 가격이 저렴한 항공 운임을 원한다고 생각한다). 안On 디the 어더other 핸드hand, 스칸디네이비언Scandinavian 에어라인즈Airlines (에세이에스SAS) 빌리브드believed 땃that 커스터머즈customers 인in 더the 비즈너스business 트래벌러traveler 마아켓market 식seek 하이high-칼러티quality 서버스service 언드and 아아are 윌링willing 투to 페이pay 포어for 잇it. (반면에 스칸디나비아 항공사는 비즈니스 여행자 시장의 고객들은 고품질의 서비스를 원하며 이에 기꺼이 지불할 용의가 있다고 생각했다). 어멍Among 호우텔즈hotels, 더the 샹그릴라Shangri-La 호우텔Hotel 이즈is 퍼지션드positioned 애즈as 더the 모우스트most 엘러건트elegant 언드and 서피스터케이티드sophisticated 하이high-칼러티quality 호우텔hotel. (호텔 중에서 샹그릴라(Shangri-La)호텔은 가장 우아하고 고상한 고품질의 호텔로 자리매김 설정하기되어 있다). 인In 사우쓰South 코어리어Korea, 에스케이SK 텔러컴Telecom 해즈has 퍼지션드positioned 잇셀프itself 애즈as 어a 모우벌mobile 포운phone 컴퍼니company 윌with 더the 하이어스트highest 콜call 석세스success 레이트rate, 얼라우잉allowing 잇it 투to 메인테인maintain 어a 프리미엄premium 프라이싱pricing 스트래티지strategy 컴페어드compared 투to 컴페터터즈competitors 라익like 피시에스PCS. (우리나라의 경우 SK텔레콤은 최고의 통화 성공률을 가지고 있는 이동전화 업체로 자리매김 설정하기 함으로써 PCS등 경쟁업체에 비해 고가의 정책을 유지할 수 있었다).

10.3.4 서버스Service 클래스Class (서비스 등급)

더The 포어쓰fourth 메써드method 어브of 퍼지셔닝positioning 쓰루through 서버스service 디퍼렌쉬에이션differentiation 이즈is 베이스트based 안on 서버스service 클래스class. (고객 관점에서 자리매김 설정하기의 네 번째 방법은 서비스 등급(Service Class)에 의한 것이다). 핏서Pizza 헛Hut 에임즈aims 투to 퍼지션position 잇셀프itself 애즈as 어a 제뉴언genuine 레스토랑restaurant 래더rather 던than 어a 패스트fast-푸드food 체인chain. (피자헛은 패스트푸드 레스토랑이 아니라 정통 레스토랑으로서 자리매김 되고 싶어한다). 인In 데어their 애드버타이즈먼트스advertisements, 핏서Pizza 헛Hut 클레임즈claims 투to 비be 더the "파이너스트finest 어썬틱authentic 레스토랑restaurant 어멍among 핏서pizza 체인

chains." (광고를 보면 "피자 업체 중 최고의 정통 레스토랑"이라고 언급한다). 바이By 퍼지셔닝positioning 템셀브즈themselves 인in 디스this 웨이way, 피자Pizza HUT Hut 커맨드command 하여higher 프라이스prices 포어for 데어their 서버스services. (이렇게 자리매김 설정함으로써 피자헛은 그들의 서비스에 대해서 더 높은 가격들 부를 수 있다). 하여Higher 프라이스prices 오픈often 코어러스판드correspond 투to 하여higher 프라핏profit 마진margins. (높은 가격은 높은 마진을 의미한다). 서치Such 퍼지셔닝positioning 민즈means 땃that 데이they 아아are 낫not 컴피팅competing 더렉틀리directly 원with 어더other 패스트fast-푸드food 레스토랑restaurants, 벳but 래더rather 퍼지셔닝positioning 템셀브즈themselves 투to 컴피트compete 더렉틀리directly 원with 어더other 어쎈틱authentic 레스토랑restaurants. (이러한 자리매김 설정하기는 그들이 다른 패스트푸드 레스토랑과 경쟁하는 것이 아니라 바로 다른 정통 레스토랑과 경쟁하는 것임을 의미하기도 한다).

10.3.5 서비스Service 유저즈users (서비스 이용자)

섬Some 서비스service 컴퍼니즈companies 인게이지engage 인in 퍼지셔닝positioning 베이스based 안on 데어their 타겟target 서비스service 유저즈users. (어떤 서비스 기업은 서비스 이용자에 따라서 자리매김 설정하기를 한다). 원One 이그잼플example 이즈is 서비스Service 마스터Master, 웨어where 메어리Merry 메이즈Maids 스페셜라이즈specializes 인in 레지덴셜residential 클리닝cleaning, 와일while 데이they 케이터cater 투to 비즈너스businesses. (서비스 마스터(Service Master)가 일레인데 메리 메이즈(Merry Maids)가 거주자용 세탁을 전문으로 하는데 반해 이들은 사업체를 전문으로 한다). 인In 어디션addition, 와일while 할러데이Holiday 인Inn 해즈has 세그먼트드segmented 잇스its 프라이머리primary 마켓market 터워즈towards 레저leisure 트래블러즈travelers, 메어리엇Marriott 호우텔즈hotels 해브have 퍼지션드positioned 템셀브즈themselves 투to 케이터cater 투to 비즈너스business 트래블러즈travelers. (또한 홀리데이 인이 레저여행자들을 주요시장으로 세분화한데 비해서 호텔 마리오트(Marriott)는 비즈니스 여행자들을 대상으로 자리매김 설정하기했다).

렛'스Let's 컨시더consider 어너더another 이그잼플example. (또 다른 예를 살펴보자). 데어There 이즈is 어a 워먼woman 네임드named 오우다너Oona 후who 완트스wants 투to 렌트rent 어a 카아car. (오도넬이란 여성이 렌트카를 이용하고자 한다). 디The 인슈런스insurance 컴퍼니company 캔can 커버cover 어a 맥서멈maximum 어브of 트웬티달러\$20 퍼퍼데이day 포어for 더the 렌탈rental 비이컬vehicle 포어for 허her. (보험 회사가 그녀에게 렌탈 차량에 대해 지불할 수 있는 최대의 보험료는 하루 20달러이다). 애프터After 익스플로링exploring 베어리어스various 렌탈rental 카아car 컴퍼니즈companies, 오우다너Oona 디스커버드discovered 땃that 더the 렌탈rental 카스트cost 앳at 엔터라이즈Enterprise 렌트Rent-에이A-카아Car 이즈is 서피션트sufficient 원with 저스트just 트웬티달러\$20 (여러 렌트카 업체를 물색한 후 오도넬은 엔터프라이즈 렌트카(Enterprise Rent-A-Car) 회사에서의 렌트 비용이 20달러만으로도 충분하다는 사실을 알게 되었다). 쉬She 이미디엇리immediately 필드filled 아웃out 더the 렌탈rental 어그리먼트agreement 인in 더the 키친kitchen 언드and 센트sent 잇it 오프 off, 소우so 쉬she 쿤던't couldn't 헬프help 벳but 비be 섀라이즈드surprised 웬when 어a 브랜드brand 뉴new 포어드Ford 카아car 와즈was 딜리버드delivered 투to 허her 하우스house, 위치which 와즈was 파아far 어웨이away 프럼from 더the 시티city 센터center, 쇼어틀리shortly 애프터afte. (즉시 주방에서 렌탈 서약서를 써서 보냈는데 얼마 후 도시 중심부에서 멀리 떨어진 그녀의 집으로 새 포드 자동차가 배달되자 놀라지 않을 수 없었다).

리얼라이징Realizing 땃that 더the 카아car 렌탈rental 인더스트리industry 이즈is 다머네이트드dominated 바이by 더the 쓰리three 메이저major 컴퍼니즈companies, 헤어츠Hertz, 에이비스Avis, 언드and 앨러모Alamo, 엔터라이즈Enterprise 이벤츄얼리eventually 파운드found 어a 퍼지셔닝positioning 땃that 오우리only 데이they 쿤드could 다머네이트dominate. (엔터프라이즈는 렌트카 업계의 3대 회사인 허츠(Hertz), 에이비스(Avis), 알라모

(Alamo)에 의해 시장이 지배되고 있다는 사실을 깨달았기 때문에 결국 그들만이 지배할 수 있는 자리매김을 찾았다). 데이They 초우zchose 더the 로우low-버짓budget 인슈어런스 insurance 리플레이스먼트replacement 마아켓market 애즈as 데어their 퍼지셔닝 positioning. (그들은 저예산의 보험 대체 시장(replacement market)을 선택했다). 월With 더 the 석세스success 어브of 데어their 누new 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy, 데이 they 어치브드achieved 트러멘더stremendous 그로우쓰growth, 익스팬딩expanding 프럼 from 세븐티싸우전드70,000 비이컬즈vehicles 인in 나인틴나인티1990 투to 투헌드러드피프티 싸우전드250,000 비이컬즈vehicles 터데이today. (새로운 자리매김 설정하기 전략의 성공으로 1990년에 7만대에서 오늘날 25만대라는 엄청난 성장을 이루었다).

<케이스Case 10텐.3쓰리.5파이브> <사례10.3.5> 퍼셔널라이즈드Personalized 서비스Service 프럼from 언더웨어Underwear 투to 웨딩Wedding (속옷에서 결혼식까지 '맞춤서비스')

"아이I 프러퍼prefer 투to 스펜드spend 어a 리틀little 모어more 투to 바이buy 어코어딩 according 투to 마이my 테이스트taste." ("조금 비싸도 내 취향에 맞게 산다.") 원One 어브of 더the 렘퍼젠티브representative 필즈fields 이머징emerging 애즈as 어a 누new 비즈너스 business 칸셉트concept 인in 저팬Japan 두링during 더the 롱long 에커나믹economic 리세션recession 이즈is '커스터마이즈드customized 비즈니스business'. (장기불황의 일본에서 새로운 비즈니스 컨셉트로 등장하고 있는 대표적인 분야가 '맞춤형 비즈니스'이다). 잇It 이즈is 낫not 어바웃about 네이버후드neighborhood 테일러tailor 샵shops 오어or 핸드메이드 handmade 슈shoe 스토어zstores. (동네 양복점이나 수제 구두방 얘기가 아니다). 어A 누 new 비즈너스business 댓that 이즈is 쓰라이빙thriving 인in 더the 미드스트midst 어브of 앤 an 에커나믹economic 다운턴downturn 이즈is 더the 원one 댓that 오퍼즈offers 커스터마이즈드customized 프라덕트products 언드and 서버서zservices, 레인징ranging 프럼from 와쳐zwatches 언드and 바이시컬즈bicycles 투to 웨딩wedding 베누즈venues, 웨어where 커스터머즈customers 캔can 디자인design 언드and 테일러tailor 데어their 오운own 프레퍼런시zpreferences. (여행 상품에서 시계, 자전거, 음식점까지 고객이 원하는 대로 제품과 서비스를 디자인해 제공하는 사업이 불황에 강한 새로운 비즈니스로 성업 중이다).

트래벌Travel 마스터즈Masters, 애즈as 어a 보울드bold 이니셔티브initiative 투to 컴뱃combat 디the 에커나믹economic 다운턴downturn, 해즈has 디벨럽트developed 어a 트래벌travel 프라덕트product 콜드called "캔CAN" (커스터마이저블Customizable 애드벤처 Adventure 내비게이터Navigator) 언드and 스타아터드started 잇sits 릴리스release 인in 악토우버October 래스트last 이어year. (트래벌 마스타즈는 불황타개를 위한 야심작으로 '캔(CAN)'이란 여행 상품을 개발, 작년 10월부터 발매하기 시작했다). 더The 디스틴크티브 distinctive 피쳐feature 어브of 디스this 프라덕트product 이즈is 댓that 잇it 스타아트s starts 월with 어a 블랭크blank 슬레이트slate 언드and 테이크takes 커스터머customer 오어 더zorders 투to 크리에잇create 퍼셔널라이즈드personalized 트래벌travel 아이티너리리즈 itineraries. (이 상품의 특징은 완전 백지 상태에서 고객의 주문을 받아 개인별 여행 계획을 짜준다는 것이다). 더The 커스터머즈customers 해브have 더the 프리덤freedom 투to 디사이드decide 에브리씽everything, 프럼from 더the 디파아처departure 데이트date, 두어레이션 duration 어브of 스테이stay, 플라이트flight 옵션zoptions, 호우텔hotel 프레퍼런시z preferences, 사잇싱sightseeing 루트sroutes, 투to 레스터란트restaurant 메뉴즈menus. (출발 날짜부터 체재기간, 항공편, 호텔 등급, 관광 코스, 식당 메뉴 등 모든 것을 고객이 결정한다). 어브of 코어스course, 데어there 아아are 올소우also 옵션option 팩커저zpackages 어베일러블available 어멍among 이그지스팅existing 트래벌travel 프라덕트products, 웨어 where 커스터머즈customers 캔can 추즈choose 프럼from 어a 퓨few 프리pre-선택터드 selected 옵션zoptions. (물론 기존 여행 상품 중에서도 고객이 몇 가지 중 하나를 선택할 수 있는 옵션 상품이 있다). 하우에버However, 오퍼링offering 풀리fully 커스터마이저블 customizable 트래벌travel 팩커저zpackages 웨어where 커스터머즈customers 캔can 플랜 plan 에브리 every 애스펙트aspect 어브of 데어their 트립trip, 프럼from 원one 투to 텐ten,

이즈is 어a 퍼스트first 인in 디the 인더스트리industry. (하지만 하나에서 열까지 모든 여행 계획을 고객이 스스로 짜는 완전 맞춤형 상품은 업계 처음이다). 더The 프라이스price 어브of 디sthis 풀리fully 커스터마이저블customizable 프라덕트product 이즈is 업락서머틀리 approximately 파이프투텐퍼센트5-10% 하여higher 컴페어드compared 투to 프리pre-디터먼드determined 아이티너레리츠itineraries 어브of 어더other 스탠더다이즈드standardized 패커저즈packages. (가격이 미리 여행 일정이 정해져 있는 다른 규격형 상품보다 5~10% 정도 비싸다). 네버덜레스Nevertheless, 잇it 해즈has 게인드gained 서그니피컨트significant 파펠 레러티popularity 어멍among 인디비주얼리스트틱individualistic 커스터머즈customers 후who 식seek 투to 크리에잇create 데어their 오운own 유닉unique 트래벌travel 메머리츠 memories. (그런데도 자기만의 여행 추억을 만들려는 개성파 고객으로부터 꽤 인기를 끌고 있다). 더The 컴퍼니company 해즈has 어나운스트announced 플랜즈plans 투to 익스팬드 expand 더the 커스터마이즈드customized 트래벌travel 오퍼링즈offerings 투to 어더other 데스터네이션즈destinations 인in 더the 퓨처future, 올도우although 커런틀리currently 잇it 이즈is 리머터드limited 투to 허와이이Hawaii 애즈as 더the 데스터네이션destination 포어for 서치such 퍼서널라이즈드personalized 패커저즈packages. (지금은 맞춤형 상품의 여행지가 하와이로만 한정돼 있지만 앞으로 다른 지역으로도 확대해나갈 계획이라고 회사측이 밝혔다). 더The 바저Baza 커스텀custom 와치watch 이즈is 어치빙achieving 임프레시브impressive 세일즈sales 퍼포어먼스 performance. (바사라는 맞춤형 시계로 재미를 보고 있다). 웬When 커스터머즈customers 플레이스place 데어their 오어더즈orders, 어a 블랭크blank 와치watch 다열dial 이즈is 센트sent 투to 뎀them. (고객이 주문을 해오면 백지로 된 시계 문자판을 고객에게 보낸다). 히어Here, 어a 시스템system 이즈is 인in 플레이스place 웨어where 커스터머즈customers 캔can 프러바이드provide 데어their 포우토우즈photos 오어or 아아트웍 artwork, 위치which 아아are 덴then 어셈블드assembled 월with 더the 와치watch 바디body 투to 크리에잇create 더the 파이널final 프라덕트product. (여기에 고객의 사진이나 그림 등을 본체와 조립해 완제품을 만들어 주는 시스템이다). 잇It 테익stakes 업락서머틀리 approximately 투two 워스weeks 프럼from 더the 타임time 어브of 오어더링ordering 투to 컴플릿complete 더the 프로세스process 어브of 크리에이팅creating 어a 커스터마이즈드 customized 패션fashion 와치watch. (멋진 패션 맞춤시계가 완성되는 데는 주문 후 2주일이 걸린다).

더The 컨셉트concept 어브of 커스터머제이션customization 해즈has 빈been 인트러두스트 introduced 투to 티-셔츠T-shirts 언드and 스포어트스웨어sportswear 인in 텀즈terms 어브of 실러웻silhouette. (실루엣은 T셔츠와 운동복에 맞춤 개념을 도입했다). 잇It 이즈is 어a 메써드method 웨어where 커스터머즈customers 캔can 해브have 데어their 디자여드 desired 이머저즈images 인그레이브드engraved 안on 더the 클로운즈clothes 포어for 세일 sale. (고객이 원하는 그림을 옷에 새겨서 판매하는 방식이다). 어코어딩According 투to 뎀them, 섬some 커스터머즈customers 오케이저널리occasionally 리퀘스트request 투to 해브 have 데어their 오운own 펫pet 도그'즈dog's 픽처picture 인그레이브드engraved, 이빈even 도우though 더the 머조러티majority 어브of 오어더즈orders 아아are 포어for 픽처즈pictures 어브of 데어their 러브드loved 원즈ones 오어or 페이버릿favorite 셀레브리티즈celebrities. (애인이나 좋아하는 연예인 사진이 주종이지만 자신이 기르는 애완견 사진을 새겨달라고 주문 하는 고객도 간혹 있다고 한다). 오어더즈Orders 아아are 티피클리typically 러시브드received 쓰루through 컴퓨터computer 커뮤니케이션communication 바이어via 이메일email, 소우so 데어there 이즈is 노우no 니드need 투to 해브have 셉렛separate 스토어즈stores 인in 어번 urban 에어리어즈areas. (주문은 원칙적으로 컴퓨터 통신을 통한 전자 메일로 접수하므로 도심지에 따로 점포를 낼 필요는 없다).

더The 서비스service 뎃that 얼라우즈allows 커스터머즈customers 투to 퍼서널라이즈 personalize 포우스트카야즈postcards 오어or 포운phone 카야즈cards 바이by 애딩adding 데어their 오운own 포우토우즈photos 이즈is 올소우also 파펠러popular. (엽서나 전화 카드에 자기 사진 등을 넣어 마음대로 꾸밀 수 있는 서비스도 인기이다). 푸지 Fuji 필름'즈Film's 퍼서널라이즈드personalized 포우스트카야즈postcards, 위치which 아아

are 어베일러블available 포어for 뉴New 이어'즈Year's 그리팅greeting 카아즈cards, 아아are 셀링selling 라익like 핫케익shotcakes. (후지 필름이 판매 중인 맞춤 엽서는 새해 연하장으로 불티나게 팔리고 있다). 커스터마이즈드Customized 포운phone 카아즈cards 아아are 인in 하이high 디맨드demand 포어for 퍼퍼서즈purposes 서치such 애즈as 웨딩wedding 페이버즈favors 언드and 기프트스gifts. (맞춤 전화카드는 결혼 답례품 등으로 많이 나간다).

커스터마이즈드Customized 바이시컬즈bicycles 프럼from 브리지스토운Bridgestone 사이클Cycle 아아are 올소우also 파펠러popular 어멍among 스포어트스sports 사이클링cycling 엔썬지애스트스enthusiasts. (브리지스톤 사이클의 맞춤 자전거도 스포츠 자전거 매니아들이 많이 찾는다). 커스터머즈Customers 캔can 디자인design 데어their 바이시컬즈bicycles 어코어딩according 투to 데어their 프레퍼런시즈preferences, 인클루딩including 더the 컬러color, 핸들handle 셰입shape, 휠wheel 디자인design, 언드and 모어more. (색깔이나 핸들의 모양, 바퀴 디자인 등을 고객이 원하는 대로 디자인해 준다). 데어There 아아are 올소우also 커스터마이즈드customized 어파아트먼트스apartments 오퍼드offered 바이by 세이오우Sayo 인바이런먼트Environment 디벨롭먼트Development 언드and 커스터마이즈드customized 카아즈cars 바이by 마덜리즈Modelizz 토우키오우Tokyo. (맞춤 아파트(세이오 환경개발)와 맞춤 자동차(모델리즈 도교)도 나와 있다). 커스터마이즈드Customized 웨딩wedding 베누즈venues 라익like 파아크Park 하이엇Hyatt, 워치which 얼라우allow 커플즈couples 투to 해브have 디스코우disco 파아티즈parties 오어or 씬드themed 이벤트스events 어코어딩according 투to 데어their 프레퍼런시즈preferences, 아아are 파펠러popular 어멍among 인게이지드engaged 커플즈couples 후who 완트want 투to 스탠드stand 아웃out . (디스코 파티도 좋고 이벤트도 좋고 본인이 원하는 대로 결혼식을 치뤄주는 맞춤 예식장(파크하이아트)은 '튀고 싶어하는' 예비 신랑·신부 사이에 인기다).

더The 타아겟target 어브of 서치such 커스터마이즈드customized 비즈너서즈businesses 에임즈aims 앳at 컨수머즈consumers 후who 아아are 어웨어aware 어브of 데어their 인디비주얼리티individuality 언드and 퍼시널personal 프레퍼런시즈preferences. (이런 맞춤형 비즈니스가 노리는 타겟은 소비자의 개성 자각이다). 타여드Tired 어브of 더the 유너포어머티uniformity 어브of 매스mass-프러두스트produced 스탠더즈standards, 컨수머즈consumers 비갠began 투to 룩look 포어for 데어their 포어머former 오운own, 데어their 오운own 스타일style. (대량 생산된 규격품의 획일성에 싫증난 소비자들이 이전 자기만의 것, 자기만의 스타일을 찾기 시작했다). 잇It 이즈is 올소우also 어a 니치niche 마아켓market 웨어where 스몰small 캐피털capital 언드and 스몰small 비즈너서즈businesses 캔can 데몬스트레이트demonstrate 데어their 스트렝크쓰strengths. (적은 자본이나 소기업이 강점을 발휘할 수 있는 틈새시장이기도 하다). 라아지Large 코어퍼레이션corporations 해브have 비컴become 투too 컴버섬cumbersome 투to 킵keep 업up 윌with 디the 에버-ever-체인징changing 윌즈whims 어브of 컨수머즈'consumers' 테이스트stastes. (대기업은 소비자의 변덕스러운 취향을 따라가기엔 너무 비대해져 있다).

데어There 아아are 누머러스numerous 비즈너스business 섹터즈sectors 웨어where 디the 애플리케이션application 어브of 커스터머제이션customization 칸셉트스concepts 캔can 엔핸스enhance 밸류value-애디드added. (맞춤 개념을 적용해 부가가치를 높일 수 있는 사업분야는 그밖에도 얼마든지 있다). 렛'스Let's 테이크take 어a 힌트hint 프럼from 디the 아이템즈items 레커멘드recommended 바이by 재퍼니즈Japanese 스타아텡startup 엑스퍼트스experts. (일본의 창업 전문가들이 추천하는 아이템에서 힌트를 얻자).

▲ 커스터마이즈드Customized 컴퓨터즈computers (맞춤 컴퓨터): 데이They 러시브receive 커스터머customer 오어더즈orders 언드and 어셈블assemble 더the 컴포운트스components 투to 크리에잇create 어a 피니쉬트finished 프라덕트product 윌with 오운리only 더the 네서세어리necessary 피쳐즈features. (고객 주문을 받아 꼭 필요한 기능만을 골라 부품을 조립해 완성품으로 만들어준다). 어A 컴퓨터computer 로우더드loaded 윌with 언네서세어리unnecessary 피쳐즈features 뎃that 아아are 익스펜시브expensive 뱃but 셀덤seldom 유즈드used 이즈is 디테스티드detested. (값만 비싸고 쓰지도 않는 불필요한 기능이 덕지덕지

붙어 있는 컴퓨터는 질색이다.)

▲ 커스터마이즈Customized 언더웨어underwear (맞춤 속옷): 애딩Adding 포우토우즈 photos 투to 언더웨어underwear 캔can 비be 크와잇quite 파퓰러popular 어멍among 커스터머즈customers 후who 아아are 컨선드concerned 어바우트about 데어their 파아트너 partner 오어or 허즈번드husband 비잉being 언페이쓰펠unfaithful. (속옷에 사진을 새겨 판다면 애인이나 남편이 바람 피울까 걱정하는 고객들에게 꽤 인기 있지 않을까.)

▲ 커스터마이즈Customized 테이블웨어tableware (맞춤 그릇): 웬When 더the 푸드food 이즈is 피니쉬트finished, 어a 픽처picture 어브of 요어your 빌러브드beloved 패밀리family 어피어즈appears. (음식을 다 먹으면 사랑하는 가족의 사진이 나타난다.)

*** 소어스Source: 리Lee 유Yoo-제이jae 서버스Service 마아커팅Marketing (자료: 이유재 서비스 마케팅)

10.3.6 컴페터즈Competitors (경쟁자)

디스This 와즈was 어a 스트래티지strategy 초우전chosen 바이by 에이비스Avis 웬when 잇it 와즈was 아웃사이드outside 더the 탑top 랭크스ranks 인in 더the 렌탈rental 인더스트리 industry. (이것은 에이비스(Avis)가 렌탈 업계에서 순위 밖에 있을 때 선택했던 전략이다). 데이They 어답터드adopted 어a 컴페러티브comparative 애드버타이징advertising 스트래티지 strategy 어겐스트against 더the 넘버number 원one 컴퍼니company, 헤어트스Hertz. (그들은 넘버원 기업인 허츠(Hertz)와의 비교 광고 전략을 폈다). 커스터머즈Customers 스타아터드started 컨시더링considering 에이비스Avis 애즈as 앤an 올터너티브alternative 투to 헤어트스Hertz 언드and 비갠began 투to 빌리브believe 뎃that 에이비스Avis 와즈was 애즈as 구드good 애즈as 헤어트스Hertz, 위치which 리절티드resulted 인in 앤an 임프로브먼트 improvement 인in 에이비스'즈Avis's 이머지image. (고객들은 에이비스를 허츠에 대한 차선책으로서 간주하게 되었고 에이비스가 허츠만큼 좋다고 고객들이 믿게 되면서 이미지가 향상되었다). 인In 디the 엔드end, 유틸라이징utilizing 캄퍼티션competition 인in 데어their 애드버타이징advertising 캠페인즈campaigns 헬프트helped 엘러베이트elevate 에이비스Avis 프럼from 비잉being 앤an 언더도그underdog 투to 비커밍becoming 어a 포어머더벌formidable 플레이어player 인in 디the 인더스트리industry. (결국 경쟁자를 이용한 광고가 에이비스를 거의 바닥에서 넘버 투의 기업으로 발돋움시킨 주역이 되었다).

더The 세임same 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 와즈was 엠플로이드employed 바이by 유로스타아Eurostar 애즈as 웰well. (동일한 자리매김 설정하기 전략이 유로스타(Eurostar)에 의해 이용되었다). 유로스타아Eurostar 프러바이더드provided 커스터머즈customers 월with 앤an 올터너티브alternative 투to 에어air 패선저passenger 서브서즈 services. (유로스타는 고객들에게 항공 여객 서비스에 대한 대안을 제공하였다). 유로스타아Eurostar 하일라이트드highlighted 디the 애드밴티지즈advantages 어브of 트래벌링 traveling 바이by 트레인train 컴페어드compared 투to 에어플레인즈airplanes, 와일while 컴페어링comparing 더the 투two 폼즈forms 어브of 서브스service. (서비스의 두 가지 형태를 비교하면서 유로스타는 항공기보다는 기차로 여행하는 이점을 부각시켰던 것이다). 삼성 Samsung 에니콜Anycall 석세스풀리successfully 퍼지션드positioned 잇셀프itself 바이by 엠플로이잉employing 어a 컴페러티브comparative 애드버타이징advertising 스트래티지strategy 어겐스트against 잇스its 컴페터터competitor, 모우터로우러Motorola 프럼from 더the 유나이 터드United 스테이트스States, 엠퍼사이징emphasizing 잇스its 스트렝쓰strength 인in 더the 코어리언Korean 마아켓market 터레인terrain. (삼성 애니콜의 경우 경쟁업체인 미국의 모토롤라와 비교하여 "한국지형에 강하다"는 광고카피를 통한 자리매김 설정하기 전략으로 크게 성공하였다).

10.4 스페시픽Specific 메서즈methods 포어for 퍼지셔닝positioning (자리매김 설정하기의 구체적 방법)

10.4.1 퍼지셔닝Positioning 베이스트based 안on 서버스service 칼러티quality 디멘션즈dimensions(서비스 품질 차원에 따른 자리매김 설정하기)

컴퍼니즈Companies 캔can 컨시더consider 더the 팔로우잉following 파이프five 디멘션즈dimensions 어브of 서버스service 칼러티quality 투to 디벨롭develop 이펙티브effective 퍼지셔닝positioning 스트래티지즈strategies. (기업들은 효과적인 자리매김을 개발하기 위해 다음과 같은 서비스 품질의 5 가지 차원을 고려할 수 있다). 데어There 아아are 릴라이어빌리티Reliability, 리스판시브너스Responsiveness, 어슈런스Assurance, 엠퍼씨Empathy 언드and 탠저블즈Tangibles. (신뢰성(Reliability), 응답성(Responsiveness), 확신성(Assurance), 공감성(Empathy), 유형성(Tangibles)이 있다).

10.4.1.1 릴라이어빌리티Reliability (신뢰성)

페드엑스FedEx 이즈is 원one 어브of 더the 컴퍼니즈companies 댓that 엠퍼사이즈emphasizes 릴라이어빌리티reliability. (페더럴 익스프레스는 신뢰성에 중점을 둔 기업 중의 하나이다). 애즈As 멘션드mentioned 얼리어earlier 인in 디스this 챕터chapter, 데어their 슬로우건slogan 이즈is "애브솔루트리Absolutely, 파져티블리Positively, 오우버나이트Overnight." (이 장의 서두에서 밝혔듯이 "절대로, 확실히, 하루 내에"가 그들의 슬로건이다). 어너더Another 컴퍼니company 댓that 해즈has 이스태블리쉬드established 잇스its 퍼지셔닝positioning 베이스트based 안on 릴라이어빌리티reliability 이즈is 플로어러더Florida 파워Power 언드& 라이트Light 컴퍼니Co. (신뢰성에 자리매김 설정하기를 한 또 다른 기업으로서 플로리다 전력회사 (Florida Power & Light Co.)가 있다). 더The 컴퍼니company 스트라이브strives 투to 프러바이드provide 릴라이어블reliable 서버스서비스services 원with 서플라이어즈suppliers 인in 에어리어즈areas 댓that 익스피어리언스experience 앤an 애버리지average 어브of 에이티80 데이즈days 어브of 스톰즈storms 퍼퍼이어year 언드and 아아are 디스럽티드disrupted 바이by 라잇닝lightning. (이 회사는 연평균 80일 정도 폭풍우를 겪고 번개로 인해 서비스 공급에 차질이 있는 지역에서 공급업체와 함께 신뢰성 있는 서비스 제공을 위해 노력한다). 컴퍼니Company 엔지니어즈engineers 디벨롭드developed 어a 디바이스device 투to 프리벤트prevent 대머지damage 코즈드caused 바이by 라잇닝lightning. (회사 기술자들은 번개로 인한 피해 방지를 위한 기기를 개발하였다). 데이They 해브have 올소우also 디벨롭드developed 하일리highly 서피스터케이티드sophisticated 컴퓨터computer 라잇닝lightning 트래킹tracking 디바이스즈devices 투to 프리딕트predict 에어리어즈areas 댓that 메이may 익스피어리언스experience 이슈즈issues 듀due 투to 서비어severe 웨더weather 컨디션즈conditions. (그들은 또한 고도의 세련된, 컴퓨터 번개 추적 장치를 개발하여 악천후로 인해 문제가 발생할 수 있는 지역을 예측한다). 모어로우버Moreover, 데이they 스트러티지컬리strategically 앨러케이트allocate 데어their 스태프staff 투to 엑스피다이트expedite 더the 리커브리recovery 타임time. (그리고 회복 시간을 빨리 하기 위해서 전략적으로 직원들을 배치한다). 애즈As 어a 리절트result, 더the 컴퍼니company 와즈was 에이벌able 투to 리두스reduce 더the 서버스service 아우터지outage 타임time (타임time 익스피어리언스스트experienced 바이by 이치each 커스터머customer 원with 서버스service 디스럽션즈disruptions) 프롬from 세븐티70 미닛스minutes 앳at 디the 엔드end 어브of 나인틴에이티세븐1987 투to 포어티에잇씨디세븐48.37 미닛스minutes 바이by 디the 엔드end 어브of 나인틴에이티에잇1988. (그 결과 이 회사는 서비스의 이용 장애 시간 (서비스 받는 고객당 사용상 장애를 경험한 시간)을 1987년 말 70분에서 1988년 말 48.37분으로 감소시켰다). 인In 더the 케이스case 어브of 이-마아트E-mart, 어a 메이저major 리테일retail 체인chain 인in 아우어our 컨트리country, 데이they 임플러멘터드implemented 어a 로우어스트lowest 프라이스price 게런티guarantee 팔러시policy, 위치which 민즈means 댓that 이프if 커스터머즈

customers 파인드find 어a 로워lower 프라이스price 포어for 어a 프라덕트product 앳at 어 너더another 스토어store, 이-마아트E-mart 캄펜세잇스compensates 더the 프라이스price 디퍼런스difference. (우리나라 주요 유통체인 이마트의 경우 최저가 보장 정책을 펼쳤는데, 고객이 다른 매장에서 제품에 대해 더 낮은 가격을 발견하면 이마트가 그 가격 차이를 보상해 준다는 것이다). 디스This 팔러시policy 해즈has 디the 이펙트effect 어브of 프러바이딩 providing 커스터머즈customers 원with 어a 센스sense 어브of 트러스트trust 인in 더the 서 버스service 칼러티quality 어브of 이-마아트E-mart, 애즈as 데이they 빌리브believe 뎃that 이-마아트E-mart 오퍼즈offers 더the 치퍼스트cheapest 프라덕트스products 어베일러블 available. (이 정책은 고객들이 이마트가 가장 저렴한 상품을 제공한다고 생각하기 때문에 이 마트의 서비스 품질에 대한 신뢰감을 제공하는 효과가 있다).

페더럴Federal 익스프레스Express, 플로러더더Florida 파워Power 언드& 라이트Light 컴퍼 니Co, 언드and 이-마아트E-mart 캔can 이펙티브리effectively 아퍼레이일operate 애즈as 롱 long 애즈as 데이they 메인테인maintain 릴라이어빌리티reliability. (페더럴 익스프레스나 플 로리다 전력회사, 그리고 E-mart의 경우 신뢰성이 유지되는한 효과적으로 운영될 수 있다). 하우에버However, 인in 메니many 케이스즈cases, 릴라이어빌리티reliability 이즈is 디퍼컬트 difficult 투to 비be 어a 컴페티티브competitive 퍼지션position 투to 하일라이트highlight, 올 도우although 잇it 이즈is 앤an 임포어턴트important 칼러티quality 메저measure. (그러나 많은 경우에 신뢰성은 비록 그것이 중요한 품질 척도이긴 하지만 부각시킬 수 있는 경쟁적 자 리매김이 되기는 어렵다). 렛'sLet's 컨시더consider 더the बैंकिंगbanking, 텔러커뮤너케이션즈 telecommunications, 언드and 에이비에이션aviation 인더스트리즈industries. (은행, 텔레커 뮤니케이션, 항공 산업을 생각해 보자). 인In 디즈these 인더스트리즈industries, 릴라이어빌러 티reliability 이즈is 컨시더드considered 어a 펀더멘털fundamental 리콰일먼트requirement 포어for 컴피팅competing 언드and 이즈is 러가아더드regarded 애즈as 앤an 이센셜essential 애스펙트aspect 어브of 코어core 서버서즈services. (이러한 업종에서 핵심 서비스의 사안으 로서 신뢰성은 당연한 것으로 여겨지며 경쟁하기 위해서 필요한 가장 기본적 사항이다). 데어 포어Therefore, 인in 디즈these 인더스트리즈industries, 릴라이어빌리티reliability 이즈is 낫 not 소우so 머치much 어a 디퍼렌쉬에이팅differentiating 팩터factor 포어for 퍼지셔닝 positioning 벳but 래더rather 앤an 이센셜essential 엘러먼트element 뎃that 이즈is 익스펙 터드expected 애즈as 어a 기번given. (따라서 신뢰성은 이러한 업종에서 자리매김 설정하기 를 하기 위한 차별화 요소라기보다 당연한 요소이다).

10.4.1.2 리스판시브너스Responsiveness (응답성)

인In 섬some 서버스service 비즈너서즈businesses, 데이they 액티브리actively 리스판드 respond 투to 커스터머즈'customers' 디자여즈desires 포어for 서버스service 바이by 어답팅 adopting 앤an 업로우치approach 라익like "위We 아아are 레디ready 투to 어시스트assist 커스터머즈customers 프람프틀리promptly." (어떤 서비스 기업의 경우 "우리는 신속하게 고 객을 도울 준비가 되어 있습니다"라는 자세로 서비스에 대한 고객의 열망에 적극적으로 반응 하고 있다). 혼다이Hyundai 머린Marine 언드& 파여Fire 인슈런스Insurance, 인in 앤an 인터 어레스팅interesting 애드버타이즈먼트advertisement, 크리에이터드created 앤an 이머지 image 어브of 프람프틀리promptly 리스판딩responding 투to 커스터머즈'customers' 니즈 needs 에니타임anytime, 에니웨어anywhere 바이by 쇼우케이싱showcasing 어a 시네어리오 scenario 웨어where 데이they 리치reach 아웃out 투to 커스터머즈customers 인in 디스트 레스distress 딥deep 인in 어a 시클루디드secluded 마운틴mountain 앳at 미드나이트 midnight. (현대 해상화재의 경우 한밤중에 한적한 산속에서 곤란을 겪고 있는 고객을 찾아가 는 재미있는 광고를 통하여 고객에게 언제, 어디서나 고객의 요구에 신속히 대응한다는 이미 지를 심어주었다). 디The 애드버타이즈먼트advertisement 어브of 포어Four 시전즈Seasons 호우텔Hotel 포어트레이즈portrays 신즈scenes 어브of 호우텔hotel 서버서즈services 뎃that 프람프틀리promptly 리스판드respond 투to 커스터머즈'customers' 유닉unique 디맨즈 demands. (포시즌 호텔(Four Seasons Hotel)의 광고는 고객들의 독특한 요구에도 즉각적으

로 반응하는 호텔 서비스 장면을 담고 있다).

인In 원one 애드버타이즈먼트advertisement, 잇it 쇼우케이스즈showcases 어a 게스트guest 후who 디자여즈desires 오우버나이트overnight 코우트coat 론드리laundry 서비스service, 언드and 디the 애드ad 카피copy 스테잇states 뎃that 데이they 윌링리willingly 프러바이드provide 예니any 카인드kind 어브of 서비스service, 이빈even 앳at 일레븐11 피엠PM (한 광고에서는 밤사이에 레인코트 세탁을 원하는 손님의 모습을 보여주고 있으며 광고 문구에서는 어떤 종류의 서비스든 밤 11시라도 기꺼이 제공한다고 적혀 있다). 어너더Another 이 그잼펠example 이즈is 어메리칸American 익스프레스Express. (또 다른 예로 아메리칸 익스프레스가 있다). 디스This 컴퍼니company 해즈has 이스태블리쉬드established 커스터머customer 리스판스response 스탠더즈standards 인in 올모우스트almost 에브리every 서비스service 프로세스process. (이 회사는 거의 모든 서비스 과정에 있어서 고객 응답 기준을 정했다). 섬Some 어브of 디즈these 인클루드include 더the 터너라운드turnaround 타임time 포어for 리이슈잉reissuing 로스트lost 카아즈cards, 더the 프라세싱processing 타임time 포어for 카아드card 애플리케이션즈applications, 언드and 더the 타임time 테이컨taken 바이by 머천트스merchants 투to 리스판드respond 투to 빌링billing 인크위리즈inquiries. (이 중에는 분실된 카드의 재발급시 간수, 카드 신청 처리 일수, 유통 업자가 요금청구서 질문에 답변하는 시간수 등이 있다). 디즈These 크라이티어리어criteria 아아are 베이스트based 안on 커스터머즈'customers' 퍼셉션즈perceptions 언드and 디맨즈demands 러가아딩regarding 프라세싱processing 스피드speed 언드and 리스판시브너스responsiveness, 래더rather 던than 컴퍼니company 레귤레이션즈regulations. (이 기준들은 회사 규정보다는 처리 속도와 신속성에 대한 고객의 인식과 요구에 바탕을 두고 있다).

10.4.1.3 어슈런스Assurance (확신성)

더The 써드third 디멘션dimension 어브of 서비스service 칼러티quality, 어슈런스assurance, 이즈is 퍼티컬러리particularly 이펙티브effective 인in 이스태블리싱establishing 퍼지셔닝positioning 인in 인더스트리즈industries 웨어where 트러스트trust 언드and 게런티guarantee 아아are 크루셜crucial 인in 서비스service 딜리버리delivery. (세 번째 품질 차원인 확신성은 서비스 제공에 있어서 신뢰와 보증이 중요한 업종에서의 자리매김 설정하기에 더욱 효과적으로 이용된다). 뱅크스Banks 언드and 인슈런스insurance 컴퍼니즈companies 오편often 유틸라이즈utilize 애드버타이징advertising 메서저즈messages 베이스트based 안on 어슈런스assurance 투to 빌드build 커스터머customer 칸퍼덴스confidence 언드and 트러스트trust. (주로 은행이나 보험 회사들이 고객 확신을 구축하기 위해서 확신성을 바탕으로 하는 광고 문안을 자주 이용한다). "유'어You're 인in 구드good 핸즈hands 윌with 올스테이트Allstate." ("올스테이트와 함께 있으면 든든합니다(Allstate),") "피스펠Peaceful 코어퍼레이션Corporation" (노어췌스턴Northwestern 뮤추얼Mutual 라이프Life) ("평화로운 기업" (Northwestern Mutual Life)), "겟Get 어a 피스piece 어브of 더the 락rock" 프루덴셜(Prudential) ("바위 한 덩어리를 가지십시오" (Prudential) 등이 있다). 더The 프레이즈phrase "원One 뱅크Bank 유You 캔Can 릴라이Rely 안On, 원One 컴패넨Companion 유You 캔Can 트러스트Trust" 인in 더the 칸텍스트context 어브of 해너Hana 뱅크Bank 이즈is 어a 프린트print 애드버타이징advertising 슬로우건slogan 뎃that 앰퍼사이즈emphasizes 커스터머customer 트러스트trust 언드and 칸퍼덴스confidence. 잇It 어이저네이터드originated 프럼from 더the 선택션selection 어브of 해너Hana 뱅크Bank 애즈as 어a 코어리언Korean 인베스먼트investment 파아트너partner 바이by 디the 인터내셔널International 파이낸스Finance 코어퍼레이션Corporation (아이에프시IFC) 어브of 더the 월드World 뱅크Bank 그룹Group. (그리고 하나은행의 경우에도 세계은행그룹(World Bank Group)의 IFC의 한국 출자파트너 선정을 계기로 나온 인쇄광고문구인 "든든한 은행, 든든한 동행"은 고객의 신뢰에 대한 확신을 강조하고 있다).

하우에버However, 저스트just 애즈as 릴라이어빌리티reliability 이즈is 어a 펀더멘털fundamental 리콰일먼트requirement 인in 뱅킹banking, 어슈런스assurance 이즈is 컨시더

드considered 펀더멘털fundamental 인in 디the 인슈런스insurance 인더스트리industry (그러나 은행에서 신뢰성이 기본 요구사항이듯이 확신성은 보험회사에서 기본적인기 때문에) 데어포어Therefore, 잇it 이즈is 네서세어리necessary 투to 이스타블리쉬establish 퍼지셔닝 positioning 베이스트based 안on 디퍼런트different 칼러티quality 디멘션즈dimensions 오어or 서버스service 캐릭터리스틱스characteristics 포어for 인슈런스insurance 컴퍼니즈 companies. (다른 품질 척도나 서비스 특성으로 자리매김 설정하기 할 필요가 있다). 어슈런스Assurance 이즈is 올소우also 어a 크루셜crucial 칸셉트concept 인in 헬쓰케어 healthcare 서버스즈services, 웨어where 잇it 호울즈holds 서그니피컨트significant 임포어턴스importance. (확신성은 또한 건강관리(Health Care)서비스에서 매우 중요한 개념이다). 메이오Mayo 클리닉Clinic 유틸라이즈드utilized 더the 칸셉트concept 어브of 어슈런스 assurance 애즈as 앤an 애드버타이징advertising 메서지message 투to 스트렝썬strengthen 잇스its 컨티뉴어스continuous 언드and 로우버스트robust 이머지image 어브of 서버스 service 칼러티quality 언드and 칸퍼덴스confidence. (메이오 클리닉 (Mayo Clinic)은 서비스 품질과 확신에 대한 지속적이고 강력한 이미지를 강화시키기 위해서 확신성을 광고 컨셉트로 한 광고메시지를 이용했다). "트러스트Trust 요어Your 헬쓰Health 투to 더the 네임Name 유 You 노우Know" 이즈is 앤an 이그젠펬example 어브of 디the 애드버타이징advertising 메서지message 유즈드used 바이by 메이오Mayo 클리닉Clinic 투to 엠퍼사이즈emphasize 어슈런스assurance 언드and 인커러지encourage 인더비저월즈individuals 투to 엔트러스트 entrust 데어their 헬쓰health 투to 어a 퍼밀르어familiar 네임name. ("여러분이 알고 있는 이름에 건강을 맡기십시오(Trust Your Health to the Name you know)"가 일레이다).

10.4.1.4 엠퍼씨Empathy (공감성)

컴퍼니즈Companies 캔can 이스타블리쉬establish 퍼지셔닝positioning 쓰루through 엠퍼씨 empathy, 위치which 인발브즈involves 포우커싱focusing 안on 인더비저월individual 커스터머customer 니즈needs 언드and 컨선즈concerns. (기업은 고객의 개별적 욕구에 관심을 두는 공감성으로 자리매김 할 수 있다). 러프텐저Lufthansa, 더the 저먼German 에어라인 airline, 해즈has 퍼지션드positioned 잇셀프itself 애즈as 어a 컴퍼니company 댓that 스트라이브즈strives 투to 밋meet 더the 다이버스diverse 니즈needs 어브of 커스터머즈customers 프럼from 베어리어스various 컬처럴cultural 백그라운즈backgrounds. (독일 항공사인 루프트한자(Lufthansa)는 다양한 문화권으로부터 온 다양한 고객들의 욕구를 충족시키려고 노력하는 기업으로 자리매김 설정하기하였다). 포어For 이그젠펬example, 인in 데어their 애드버타이즈먼트advertisements, 러프텐저Lufthansa 메이may 유즈use 카피copy 서치such 애즈as "아우어Our 익스피어리언스experience 인in 서빙serving 트래벌러즈travelers 프럼from 어라운드around 더the 월드world 헬프스helps 어스us 언더스탠드understand 아우어our 게스트스guests 베테better" 오어or 쇼우케이스showcase 인터멧intimate 언드and 웜warm 모우먼트smoments 비트윈between 디the 에어라인airline 스태프staff 언드and 영young 칠드런children, 하일라이팅highlighting 데어their 에퍼트스efforts 투to 케이터cater 투to 인더비저월individual 니즈needs. (예를 들어 광고에서 "오랫동안 세계 곳곳에서 온 여행자들을 대하며 쌓은 경험이 우리가 손님을 이해하는데 도움을 줍니다"라고 하는 카피를 쓰거나 비행사와 어린 아이간의 친밀하고 따뜻한 모습을 보여 주고 있다).

이프If 어a 컴퍼니company 이즈is 임플러멘팅implementing 매스mass 커스터머제이션 customization 오어or 원one-투to-원one 마아커팅marketing 스트래터지즈strategies, 잇it 이즈is 퍼지셔닝positioning 잇셀프itself, 앳at 리스트least 파아셜리partially, 베이스트based 안on 더the 디멘션dimension 어브of 엠퍼씨empathy. (기업이 매스 커스터마이제이션(mass customization)이나 일대일 마케팅 전략을 수행하고 있다면 그 기업은 적어도 부분적으로 공감성 차원에서 자리매김하고 있는 것이다). 이프If 어a 트래벌travel 에이전시agency 이즈is 인퍼팅inputting 인더비저월individual 커스터머customer 프로우파일즈profiles 베이스트based 안on 데어their 프러퍼드preferred 페이먼트payment 메서즈methods, 시팅seating 프레퍼런스preferences, 언드and 어더other 렐러번트relevant 인포어메이션information 인투

into 어a 컴퓨터라드computerized 커스터머customer 데이터베이스database, 데이they 아are 포우커싱focusing 안on 엠퍼씨empathy 바이by 퍼셔널라이징personalizing 데이their 서버서즈services 투to 밋meet 더the 니즈needs 어브of 이치each 인더비저월individual 커스터머customer. (여행사에서 단골 고객의 정보, 즉 선호하는 지불 방식이나 선호하는 좌석 등을 바탕으로 고객 개인별 프로파일을 전산화된 고객 파일에 입력하고 있다면 공감성에 초점을 두고 있는 것이다).

10.4.1.5 탠저벌즈Tangibles (유형성)

더The 래스트last 디멘션dimension 어브of 서버스service 퀄리티quality, 탠저빌리티tangibility, 캔can 올소우also 비be 더the 포우커스focus 어브of 퍼지셔닝positioning 스트래터지즈strategies. (마지막 품질차원인 유형성도 자리매김 설정하기 전략의 초점이 될 수 있다). 포어For 이그잼플example, 얼래스커Alaska 에어라인즈Airlines 해즈has 퍼지션드positioned 잇셀프itself 바이by 엠퍼사이징emphasizing 스페이셔널spacious 언드and 컴퍼터블comfortable 시팅seating 애즈as 파아트part 어브of 잇스its 서버스service 퀄리티quality. (예를 들어 알래스카 항공(Alaska Airline)은 넓고 여유있는 좌석 공간을 강조하며 서비스 품질을 자리매김 하였다). 엠퍼사이징Emphasizing 서치such 탠저벌즈tangibles 어라인즈aligns 웰well 윈with 데이their 프라이싱pricing 팔러시policy 뎃that 더전'tdoesn't 헤벌리heavily 포우커스focus 안on 디스카운트스discounts 언드and 데이their 커스터머customer 서버스service 팔러시즈policies, 위치which 아아are 케릭터라드characterized 바이by 하이high-퀄리티quality 푸드food 언드and 프렌들리friendly 플라이트flight 어텐던트스attendants. (이렇게 유형성을 강조하는 것은 좀처럼 할인을 하지 않는 가격 정책이나 고품질의 음식과 친절한 승무원으로 대표되는 고객 서비스 정책과도 일치한다). 탠저벌즈Tangibles 아아are 카머늘리commonly 유즈드used 웬when 퍼지셔닝positioning 리조어트스resorts, 호우텔즈hotels, 레스토랑스restaurants, 리테일retail 스토어즈stores, 언드and 어더other 비즈너스즈businesses. (유형성은 리조트, 호텔, 레스토랑, 소매업체 등이 자리매김 설정하기할 때 흔히 사용된다). 코보우Kyobo 북스토어Bookstore, 펌리firmly 이스태블리쉬드established 애즈as 어a 프라머넌트prominent 컬처럴cultural 스페이스space 인in 더the 더메스틱domestic 마켓market, 해즈has 퍼지션드positioned 잇셀프itself 애즈as 에이a "다이버스diverse 컬처럴cultural 스페이스space" 오퍼링offering 어a 스페이셔널spacious 인바이런먼트environment, 서피스터케이티드sophisticated 언드and 임프레시브impressive 디스플레이즈displays, 어a 스낵snack 코너corner 포어for 커스터머즈customers 투to 릴랙스relax 언드and 엔조이enjoy 어a 베버리지beverage 오어or 푸드food, 애즈as 웰well 애즈as 인코어퍼레이팅incorporating 베어리어스various 섹션즈sections 서치such 애즈as 뮤직music, 스테이셔너리stationery, 언드and 팬시fancy 구즈goods 위썬within 더the 스토어store, 프러바이딩providing 어a 와이드wide 레인지range 어브of 어트랙션즈attractions. (국내의 명실상부한 문화공간으로서 확고한 입지를 굳힌 교보문고는 넓직한 공간, 세련되고 멋진 디스플레이, 손님이 간단히 음료나 음식을 먹으며 쉴 수 있는 스낵 코너를 제공할 뿐만 아니라 매장 내에 음반점, 문구, 팬시점을 두루 갖추고 있어 다양한 볼거리를 제공하는 "다양함을 즐길 수 있는 문화공간"으로 자리매김 설정하기를 하였다).

10.4.2 퍼지셔닝Positioning 베이스트Based 안on 서버스Service 에버던스Evidence (서비스 증거에 따른 자리매김 설정하기)

퍼지셔닝Positioning 어a 비즈너스business 베이스트based 안on 서버스service 에버던스evidence 프럼from 더the 커스터머'즈customer's 퍼스펙티브perspective. (고객의 관점에서 서비스 증거(service evidence)에 중점을 두어 자리매김 설정하기를 할 수 있다). 서버스Service 에버던스evidence 캔can 비be 브로드리broadly 클래서파이드classified 인투into 쓰리three 캐터고어리즈categories: 피플People, 피지컬Physical 에버던스Evidence, 언드and 프로세스Process. (서비스 증거는 사람(People), 물리적 증거(Physical evidence), 프로

세스 (Process)로 크게 분류할 수 있다). 서버서즈Services 아아are 오픈often 인텐저벌 intangible 인in 네이처nature, 메이킹making 더the 프로세스process 어브of 텐저벌라이징 tangibilizing 뎀them 크루셜crucial 인in 크리에이팅creating 언드and 엔핸싱enhancing 서버서service 퍼지셔닝positioning. (서비스는 대개 무형적이기 때문에 유형화시키는 것이 서비스 자리매김을 창조하고 강화하는 데에 있어서 매우 중요한 역할을 한다). 이프If 디the 에버던sevidence 어라인즈aligns 윈with 더the 디자여드desired 퍼지셔닝positioning, 잇it 캔can 스트렝썬strengthen 언드and 설리더파이solidify 더the 스트래티지strategy, 에이딩aiding 인in 잇sits 엔핸스먼트enhancement. (만일 증거가 원하는 자리매김과 일치하면 그것은 전략을 강화시키고 공고화하는데 도움을 줄 수 있다). 하우에버However, 이프if 디the 에버던sevidence 더즈does 낫not 얼라인align 윈with 더the 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy, 잇it 캔can 코즈cause 컨퓨전confusion 언드and, 인in 더the 워스트worst-케이스case 시네어리오scenario, 리드lead 투to 페일르여failure. (그러나 만일 증거가 자리매김 설정하기 전략과 일치하지 않을 때 혼란이 야기될 것이고 최악의 경우에는 실패할 수도 있다).

10.4.2.1 피펄People: 서버서Service 퍼서넬personnel 언드and 어더other 커스터머즈customers 앳at 더the 서버서service 터치포인트스touchpoints (사람 : 서비스 접점 직원과 다른 고객)

피펄People: 러퍼즈Refers 투to 더the 서버서service 퍼서넬personnel 언드and 어더other 커스터머즈customers 프레전트present 앳at 더the 서버서service 터치포인트스touchpoints. (여기서의 사람이란 서비스 접점에서의 종업원과 다른 고객을 말한다). 디즈These 인더비저월즈individuals, 후who 데이they 아아are, 하우how 데이they 어피어appear, 언드and 하우how 데이they 비헤이브behave, 캔can 시그니피컨틀리significantly 인플루언스influence 커스터머즈'customers' 퍼셉션즈perceptions. (이들이 누구이고 어떻게 보이고 어떻게 행동하는 가는 고객의 인식에 영향을 미친다). 렛'스Let's 이매진imagine 유you 해브have 저스트just 어아이브드arrived 인in 어a 뉴new 시티city 언드and 아아are 루킹looking 포어for 어a 플레이스place 투to 해브have 디너dinner. (처음으로 어떤 도시에 왔을 때 저녁 먹을 곳을 찾는다고 상상해 보자). 애즈As 유you 완더wander 어라운드around, 유you 메이may 캐치catch 글림프시즈glimpses 쓰루through 더the 윈도우즈windows 어브of 베어리어스various 에스태블리쉬먼트스establishments. 유You 마이트might 시see 디the 어피런스appearance 어브of 더the 스태프staff, 디the 오우너owner, 언드and 어더other 커스터머즈customers (여러 곳을 두리번 거리다가 창문을 통해서 볼 수 있는 것은 종업원, 주인, 그리고 다른 고객들의 모습이 아닐까)? 디The 어타여attire 어브of 더the 스태프staff, 더the 디스트리뷰션distribution 어브of 에이지age 언드and 젠더gender 어멍among 커스터머즈customers, 언드and 웨더whether 패밀리즈families 아아are 프레전트present 오어or 낫not 캔can 인플루언스influence 요어your 퍼셉션perception 어브of 디스this 레스토랑restaurant. (그들이 무슨 복장을 하고 있고, 연령별, 성별 분포는 어떠한지 가족들이 함께 왔는지 등은 당신이 이 레스토랑을 인식하는 데 영향을 미친다).

디즈니Disney 포우커시즈focuses 안on 하이링hiring 언드and 트레이닝training 프런틀라인 frontline 임플로이이즈employees 투to 리인포어스reinforce 잇sits 퍼지셔닝positioning 애즈as 어a 씬theme 파아크 park 뎃that 컨시스턴틀리consistently 딜리버즈delivers 어a 메머러벌memorable 언드and 편fun 익스피어리언스experience. (디즈니는 일관적인 이미지를 전달하고 고객에게 재미를 보증하는 주제공원으로서의 자리매김을 강화하기 위해서 일선 종업원들의 채용과 교육에 주력한다). 프럼From 더the 커스토우디얼custodial 스태프staff 투to 더the 티켓팅ticketing 퍼서넬personnel, 올all 임플로이이즈employees 앳at 디즈니Disney 아아are 트레이นด์trained 투to 비be 헬프펄helpful 언드and 날러저벌knowledgeable 인더비저월즈individuals 후who 스트라이브strive 투to 비컴become "안on-스테이지stage 퍼포어머즈 performers" 인in 디the 아이즈eyes 어브of 더the 커스터머즈customers. 데이They 아아are 트레이นด์trained 투to 프러바이드provide 어시스턴스assistance 언드and 임바디

embody 더the 퀄리티qualities 어브of 스테이지stage 엔터테이너즈entertainers 웨레버 wherever 커스터머즈customers 캔can 시see 뎀them. (청소하는 직원에서부터 티켓을 받는 직원 등 모든 종업원들이 고객들에게 도움을 주고 식견이 있는 사람으로서 고객들이 보이는 곳에서는 항상 무대 위의 연예인이 되기 위해 교육받는다). 인In 더the 케이스case 어브of 에벌랜드Everland, 데이they 올소우also 프라이어티타이즈prioritize 엠플로이이employee 트레이닝training 바이by 팔로우잉following 더the 빌리프belief 뎃that 오운리only 도우즈 those 후who 해브have 익스피어리언스트experienced 러시빙receiving 더the 베스트best 서버스service 캔can 프러바이드provide 더the 베스트best 서버스service. 데이They 샌드send 팀team 리더즈leaders 언드and 하여higher-랭킹ranking 어피셜즈officials 안on 오우버시즈 overseas 백패킹backpacking 트립strips 언드and 선택select 아웃스탠딩outstanding 임플로이이employees 투to 비짓visit 토우키오우Tokyo 디즈널랜드Disneyland, 플레이싱 placing 엠퍼시스emphasis 안on 엠플로이이employee 에저케이션education. (에버랜드의 경우도 최고의 서비스를 받아본 사람만이 최고의 서비스를 할 수 있다는 일념 하에 팀장 이상 간부를 대상으로 해외배낭여행을 보내고 우수 평직원들을 선발하여 도쿄 디즈니랜드에 견학을 보내는 등 종업원 교육에 주안점을 두었다).

디The 여타여attire 어브of 임플로이이employees 캔can 올소우also 엔핸스enhance 스퍼시픽specific 서버스service 퍼지셔닝positioning. (종업원의 복장도 특정한 서비스 자리매김을 강화시킬 수 있다). 어A 서버스service 엑스퍼트expert 디스크라이브즈describes 디the 여타여attire 애즈as "패키징packaging 포어for 서버스service 프러바이더즈providers," 시멀러 similar 투to 하우how 프라덕트스products 아아are 패키지드packaged 인in 플라스틱plastic 오어or 박스boxes. (한 서비스 전문가는 유형의 상품을 플라스틱이나 박스로 포장하듯이 복장이 "서비스 제공자들을 포장하는 것"이라고 말한다). 사우썬스Southwest 에어라인즈 Airlines 리인포스트reinforced 잇스its 이머지image 애즈as 어a 편fun 언드and 캐주얼 casual 에어라인airline 바이by 얼라우잉allowing 잇스its 임플로이이employees, 인클루딩 including 플라이트flight 어텐던트스attendants, 투to 웨어wear 쇼어트스shorts 언드and 테너스tennis 슈즈shoes. (사우스웨스트항공은 기내승무원을 포함한 직원들이 짧은 바지와 테니스화를 신도록 허락함으로써 재미를 선사하는 캐주얼한 항공사의 이미지를 강화시켰다). 어A 개스gas 스테이션station 인in 시아초우Seocho-동dong, 서울Seoul, 해즈has 크리에이터드 created 앤an 임프레션impression 어브of 프러바이딩providing 클린clean 언드and 스포어티 sporty 서버스service 바이by 엔슈링ensuring 뎃that 디the 어텐던트스attendants 아아are 드레스트dressed 인in 닛neat 여타여attire 언드and 웨어wear 로울러블레이즈rollerblades 인스테드instead 어브of 해빙having 오일oil-스테인드stained 언드and 언타이디untidy 아웃핏스outfits. (서울 서초동의 한 주유소는 주유원이 기름때 묻은 지저분한 복장이 아니라 산뜻한 차림과 롤러블레이드를 착용하게 함으로써 깔끔하고 스포티한 서비스를 제공한다는 인상을 심어주었다). 인In 어더other 서버스services, 엠플로이이employee 유너폼즈uniforms 캔can 엔핸스enhance 더the 트러스트워디너스trustworthiness 어브of 더the 서버스service 프러바이더provider, 서치such 애즈as 더the 와잇white 코우트coat 원worn 바이by 닥터즈doctors, 오어or 데이they 캔can 엠퍼사이즈emphasize 더the 컨시스턴시consistency 어브of 더the 서버스service 퀄리티quality 쓰루through 스탠더다이제이션standardization 언드and 어a 컨시스턴트consistent 어피런스appearance. (다른 서비스의 경우 종업원 복장은 서비스 제공자의 신뢰성(예: 의사의 가운)을 강화시키거나 표준화나 변하지 않는 서비스 품질을 강조함으로써 서비스의 일관성을 나타낸다).

안On 디the 어더other 핸드hand, 여타여attire 플레이즈plays 어a 커뮤니커티브 communicative 로울role 인in 셰이핑shaping 서버스service 퍼지셔닝positioning. (한편 서비스 자리매김을 형성하는데 있어서 복장은 커뮤니케이션 역할을 수행한다). 포어For 이그잼ple, 어a 로어lawyer 드레스트dressed 인in 플래쉬flashy 클로우딩clothing 오어or 어a 호우텔hotel 스태프staff 웨링wearing 진즈jeans 메이may 닛not 얼라인align 윌with 더the 디자여드desired 이머지image 어브of 더the 컴퍼니company. 이프If 더the 디자여드desired 이머지image 어브of 더the 컴퍼니company 이즈is 플렉서빌리티flexibility 언드and 퍼서널라이즈드personalized 서버스service, 스탠더다이제드standardized 여타여attire 메이may 올소

우also 낮not 비be 인in 라인line 원with 댓that. (예를 들면, 화려한 옷을 입은 변호사나 청바지를 입은 호텔 수위는 기업이 바라는 이미지에 부합되지 않고 만일 기업이 바라는 이미지가 유연성과 개별화된 서비스라면 표준화된 복장 역시 이에 부합되지 못한다).

10.4.2.2 피지컬Physical 에버던스evidence 엔컴퍼스즈encompasses 탠저벌tangible 엘러먼트elements 서치such 애즈as 비저월visual 커뮤니케이션communication, 프라이싱pricing, 피지컬physical 인바이런먼트environment, 언드and 게런티즈guarantees (물리적 증거 : 유형적 커뮤니케이션, 가격, 물리적 환경, 보증)

피지컬Physical 에버던스evidence 이즈is 시밀러similar 투to 탠저벌tangible 엘러먼트elements. (물리적 증거(physical evidence)는 유형적 요소와 유사하다). 티퍼컬Typical 피지컬physical 에버던스evidence 이즈is 낮not 소우so 머치much 어바우트about 퍼지셔닝positioning 오어or 세팅setting 앤an 이머지image, 밋but 래더rather 잇it 플레이즈plays 어a 서그니피컨트significant 로울role 인in 리인포어싱reinforcing 언드and 솔리더파이잉solidifying 앤an 이머지image. (유형적 물리적 증거는 어떠한 이미지로 자리매김 설정하기보다 이미지를 공고히 하는데 있어서 매우 중요하다). 올All 타입스types 어브of 티퍼컬typical 커뮤니케이션communication 서치such 애즈as 브로슈어즈brochures, 애드버타이즈먼트s advertisements, 비즈니스business 카아즈cards, 인보이시즈invoices, 프라이싱pricing, 더the 피지컬physical 인바이런먼트environment 웨어where 서버서즈services 아아are 딜리버드delivered, 언드and 게런티즈guarantees 슈드should 해브have 컨시스턴시consistency 투to 펴름firmly 이스태블리쉬establish 어a 퍼지션position 인in 더the 커스터머'즈customer's 마인드mind. (브로셔, 광고, 명함, 지불 명세서, 가격, 서비스가 전달되는 물리적 환경 그리고 보증 등의 모든 유형적 커뮤니케이션은 고객의 마음에 확실히 자리매김 되도록 일관성이 있어야 한다). 포어For 이그잼플example, 인in 어a 탑top 이그제큐티브executive 에저케이션education 프로우그람program, 어a 하이high-퀄리티quality 이머지image 캔can 비be 컨베이드conveyed 쓰루through 아웃스탠딩outstanding 그래픽스graphics 언드and 브로슈어즈brochures 메이드made 어브of 프리미엄premium 페이퍼paper, 리나운드renowned 게스트guest 스피커즈speakers, 언드and 어a 웰well-스트럭처드structured 커리큘럼curriculum 커버링covering 더the 레이터스트latest 매너지먼트management 씨어리즈theories. 어디셔널리Additionally, 어a 서그니피컨트significant 트뤼이션tuition 피fee 캔can 올소우also 컨트리뷰트contribute 투to 크리에이팅creating 앤an 이머지image 어브of 하이high 퀄리티quality. (예를 들어 최고 경영자 교육 프로그램에서는 뛰어난 그래픽과 고급 종이로 만든 브로셔, 유명한 강사진과 최신 경영 이론을 다루는 체계적 커리큘럼, 상당한 수준의 수업료 등을 통해 높은 품질 이미지를 전달할 수 있다). 어A 디퍼렌쉬에이티드differentiated 퍼지셔닝positioning 이즈is 네세서리necessary 포어for 앤an 에저케이션education 프로우그람program 타아거팅targeting 더the 제너럴general 퍼블릭public. (일반 대중을 대상으로 하는 교육 프로그램과는 차별화 된 자리매김 설정하기가 필요한 것이다).

10.4.2.3 프로세스Process: 플로우Flow 어브of 액티비티즈activities, 스테이지즈stages 어브of 더the 프로세스process, 플렉서빌리티flexibility 어브of 더the 프로세스process (프로세스: 활동의 흐름, 프로세스의 단계, 프로세스의 유연성)

서버스Service 블루린트blueprint 프러바이즈provides 앤an 언더스탠딩understanding 어브of 더the 프로세스process 댓that 캔can 비be 유즈드used 포어for 서버스service 퍼지셔닝positioning 언드and 세팅setting. (서비스 청사진은 자리매김 설정하기 목적으로 이용될 수 있는 프로세스에 대한 이해를 제공한다). 서버스Service 프라세서즈processes 캔can 비be 디파인드defined 얼롱along 투two 디멘션즈dimensions 컴플렉서티complexity 언드and 다이버전스divergence. (서비스 프로세스는 복잡성(complexity)과 다양성(divergence)이라는 두 가지 차원으로 정의될 수 있다). 더The 퍼지셔닝positioning 오어or 리퍼지셔닝repositioning 어브of 어a 서버스service 캔can 비be 이그재민드examined 쓰루through 디즈these 투two 디

멘션dimensions: 컴플렉시티complexity 언드and 다이버전스divergence. (서비스의 자리 매김 설정하기나 재자리매김 설정하기 가능성은 이 두 가지 차원으로 살펴볼 수 있다).

디파이닝Defining 더the 커런트current 퍼지션position 위썬within 더the 서버스service 프로세스process 프러바이즈provides 그레이터greater 클레리티clarity 인in 아이덴티파이잉identifying 아퍼투너티즈opportunities 포어for 리퍼지셔닝repositioning. (서비스 과정에서 현재의 포지션을 정의함으로써 재자리매김 설정하기의 기회가 더욱 명확해진다). 렛'스Let's 컨시더consider 더the 이그잼플example 어브of 티지아이TGI 프라이데이'즈Friday's, 어a 패밀리family 레스토랑restaurant, 언드and 어썬assume 데이they 언더테이크undertake 리퍼지셔닝repositioning 에퍼트스efforts 인in 텀즈terms 어브of 다이버시티diversity 언드and 컴플렉시티complexity. (예를 들면 패밀리 레스토랑인 TGI Friday's가 다양성이나 복잡성의 면에서 재자리매김 설정하기를 한다고 가정해보자). 더The 커런트current 서버스service 프로세스process 어브of 더the 레스토랑restaurant 캔can 비be 서머라즈summarized 애즈as 팔로우즈follows: (레스토랑의 현재 서비스 과정을 요약하면 다음과 같다). 겿Get 어a 레저베이션reservation. (예약을 받는다). 쇼우Show 더the 커스터머customer 투to 더the 시트seat 언드and 기브give 힘him 더the 메뉴menu (고객을 좌석으로 안내하여 메뉴판을 준다), 겿Get 더the 커스터머customer 썸some 워터water (물을 갖다준다), 테이크Take 오어더즈orders (주문을 받는다), 브링bring 샐러드salad, 밀즈meals, 언드and 디저트dessert 드링크스drinks 인in 오어더order (샐러드 · 식사 · 디저트 음료를 순서대로 갖다 준다), 페이먼트Payment (계산한다). 투To 이스태블리쉬establish 어a 세팅setting 원with 하이high 컴플렉시티complexity 언드and 다이버시티diversity 포어for 어a 스토어리story 오어or 내러티브narrative, 유you 캔can 컨시더consider 더the 팔로우잉following 메썬즈methods. (여기서 높은 복잡성과 다양성으로 재자리매김 설정하기 하기 위한 방법을 살펴보도록 한다).

퍼스틀리Firstly, 인in 텀즈terms 어브of 레저베이션즈reservations, 얼라우allow 커스터머즈customers 투to 추즈choose 스페시픽specific 테이블즈tables. (우선 예약에 있어서는 특정 테이블을 선택할 수 있게 한다). 세컨들리Secondly, 두링during 더the 시팅seating 언드and 메뉴menu 프레젠테이션presentation, 프러바이즈provide 디테일드detailed 엑스플러네이션즈explanations 어브of 이치each 메뉴menu 아이템item 언드and 인트러두스introduce 더the 데일리daily 스페셜즈specials. (둘째, 좌석 안내와 메뉴판을 주는 경우에는 각 메뉴를 일일이 설명해 주고 그날의 특별 메뉴를 소개한다). 써들리Thirdly, 포어for 밀즈meals, 디저트desserts, 언드and 베브리지즈beverages, 오퍼offer 어a 와이드wide 버라이어티variety 어브of 옵션즈options 언드and 프러바이즈provide 칸더먼트스condiments 안on 더the 테이블table. (셋째, 식사·디저트·음료수 등의 경우에는 각각의 종류를 다양하게 늘리고 테이블에 소스를 준비한다). 포어썸리Fourthly, 웬when 프리젠틱presenting 더the 빌bill, 익스플레인explain 더the 페이먼트payment 옵션즈options 언드and 레커멘드recommend 유징using 어a 마일리지mileage 카아드card. 어디썸넬리Additionally, 오퍼offer 캄플리멘터리complimentary 페퍼민트peppermint 캔디스candies 투to 엔핸스enhance 더the 컴플렉시티complexity 언드and 다이버시티diversity 어브of 더the 익스피어리언스experience, (넷째, 계산서를 주는 경우에는 지불형태를 설명하고 마일리지 카드사용을 추천하며 박하사탕을 준다는 식으로 복잡성과 다양성을 높일 수 있다). 안On 더the 어더other 핸드hand, 히어here 아아are 썸some 웨이즈ways 투to 이스태블리쉬establish 리퍼지셔닝repositioning 원with 로워lower 컴플렉시티complexity 언드and 다이버시티diversity. (한편 낮은 복잡성과 다양성으로 재자리매김 설정하기하는 방법은 다음과 같다).

퍼스틀리Firstly, 인in 더the 케이스case 어브of 레저베이션즈reservations, 일리머네이트eliminate 더the 레저베이션reservation 시스템system 울터게더altogether. (우선 예약의 경우에는 예약을 없앤다). 세컨들리Secondly, 얼라우allow 커스터머즈customers 투to 파인드find 데어their 오운own 시트seats 언드and 해브have 더the 메뉴menu 디스플레이드displayed 안on 더the 월wall 포어for 뎀them 투to 뷰view. (둘째, 고객이 스스로 찾아서 앉고 메뉴는 벽의 메뉴판을 본다). 써들리Thirdly, 오우밋omit 샐러즈salads 언드and 리밋limit 밀meal 옵션즈options 투to 포어four 초이서즈choices, 언드and 오퍼offer 오운리only 투two 타입스types 어브of 베브리지즈beverages, 서치such 애즈as 카피coffee 오어or 코올러cola. (셋째, 샐러드는 생략하고 식사

는 네 가지로 한정짓고 음료는 커피나 콜라 두 종류만 한다). 포어for, 쓰리Fourthly, 엑셉트accept 캐쉬cash 오온리only 포어for 페이먼트payment 언드and 애스크ask 커스터머즈customers 투to 세틀settle 더the 빌bill 웬when 리빙leaving 더the 레스토랑restaurant, 데어바이thereby 리두싱reducing 컴플렉서티complexity 언드and 다이버시티diversity. (넷째, 계산서를 주는 경우에는 현금만 가능하고 레스토랑을 나갈 때 지불한다는 식으로 복잡성과 다양성을 줄일 수 있다).

10.5 석세스Success 팩터즈factors 포어for 퍼지셔닝positioning (자리매김 설정하기의 성공 요건)

투To 이스타블리쉬establish 앤an 이펙티브effective 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy, 하이high-퀄리티quality 파운데이션foundational 데이터data 이즈is 이센셜essential. (기본적으로 자리매김 설정하기 전략을 올바르게 수립하기 위해서는 양질의 기초 자료가 요구된다). 트래디셔널리Traditionally, 릴라이잉relying 소우얼리solely 안on 데모그래픽demographic 베어리어벌즈variables 오어or 사이코그래픽psychographic 베어리어벌즈variables 포어for 파운데이션foundational 데이터data 인in 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategies 이즈is 인서피션트insufficient 투to 인슈어ensure 서바이벌survival 인in 터데이'즈today's 컴페티티브competitive 에어러era. (전통적으로 인구통계적 변수나 심리도식적 변수들을 통해 얻었던 자리매김 설정하기의 기초 자료들만 가지고는 현대의 경쟁시대에서 생존을 보장할 수 없다). 데어포어Therefore, 잇it 이즈is 네세서리necessary 투to 브로던broaden 아우어our 언더스탠딩understanding 어브of 베어리어스various 서피스터케이티드sophisticated 메서덜라지컬methodological 텍닉스techniques 댓that 아아are 인크리싱글리increasingly 비잉being 인트러두스트introduced. (따라서 최근에 정말하게 제시되는 여러 수단적 기법들에 대한 이해를 넓히는 것이 요구된다). 원스Once 유you 해브have 어브테인드obtained 구드good 퀄리티quality 데이터data, 더the 키key 컨시더레이션consideration 이즈is 디the 업로오피엇appropriate 캄비네이션combination 어브of 익스팬드드expanded 마아커팅marketing 믹스mix 엘리먼트스elements, 인클루딩including 피플people, 피지컬physical 에비던스evidence, 언드and 프라세스즈processes. (좋은 질의 자료를 확보한 후, 고려해야 할 요소는 확대된 마케팅 믹스의 확장개념으로 사람, 물리적 증거, 프로세서의 적절한 배합이다). 애즈As 익스플레인드explained 얼리어earlier, 더the 스트래티지strategies 베이스트based 안on 이치each 애틀리뷰attribute 프러바이드provide 인사잇스insights 인투into 석세스successful 퍼지셔닝positioning, 오퍼링offering 밸러벌valuable 인사잇스insights 인투into 이펙티브effective 세팅setting 어브of 어a 서비스'sservice's 퍼지션position. (앞에서 설명한 대로, 각 속성에 기초한 전략들은 성공적인 자리매김 설정하기에 대한 통찰력을 제공하고 있다). 하우에버However, 어멍among 뎀them, 디the 이밸류에이션evaluation 어브of 서비스service 퀄리티quality 닛not 오온리only 디펜즈depends 안on 더the 프러바이더provider 벳but 올소우also 이즈is 그레이트리greatly 인플루언스트influenced 두링during 더the 딜리버리delivery 프로세스process. 데어포어Therefore, 잇it 리콰일즈requires 케어펄careful 어텐션attention 언드and 컨시더레이션consideration. (그러나, 그 중에서도 서비스의 질에 대한 평가는 제공자에 의해서 영향을 받을 뿐만 아니라 전달 과정에서도 많은 영향을 받기 때문에 이에 대한 세심한 주의가 요구된다).

어A 퍼티컬러리particularly 임포어턴트aspect 애스펙트important 투to 컨시더consider 인in 서비스service 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategies 이즈is 디the 액티브active 인발브먼트involvement 어브of 커스터머즈customers 인in 더the 서비스service 프러덕션production 프로세스process. (서비스의 자리매김 설정하기 전략에 있어 특히 유의해야 할 점은 고객 참여를 통해 서비스 생산이 이루어진다는 점이다). 투To 석세스successful 퍼지션position 인텐저벌intangible 서버스services 인in 더the 마인즈minds 어브of 커스터머즈customers, 잇it 이즈is 임포어턴트important 투to 메이크make 이펙티브effective 유스use 어브of 탠저벌tangible 큐즈cues. (무형성을 가진 서비스를 고객들의 뇌리에 성공적으로 자리매

김 설정하기하기 위해서는 실제적 단서들을 유용하게 사용해야 한다).

케이스Case 텐포인트파이브10.5 <사례 10.5> 코어리언Korean 에어Air (대한항공)

관Kwon 경-수Kyung-Soo, 후who 해즈has 빈been 워킹working 앳at 코어리언Korean 에어Air 포어for 오우버over 세번7 이어즈years, 리션틀리recently 페이스트faced 어a 누new 프라블럼problem 댓that 니즈needs 투to 비be 어드레스트addressed. (대한항공에서 근무한지 7년이 넘어가고 있는 권경수 과장은 최근 새롭게 풀어야 할 문제에 직면하였다). 애즈As 더the 퍼션person 인in 차아지charge 어브of 프랙티컬practical 아퍼레이션즈operations, 관Kwon 경-수Kyung-Soo 이즈is 커런틀리currently 그래플링grappling 윌with 하우how 투to 브링bring 더the 롱-텀long-term 비전vision 어브of "비커밍Becoming 어a 리딩leading 에어라인airline 어브of 더the 트웬티퍼스트21st 센처리century" 투to 프루이션fruition 어미드스트amidst 히터드heated 더베이트스debates 위썬within 더the 컴퍼니company. (최근 사내에서 "21세기 초일류항공사"라는 장기비전에 대해 열띤 논란이 벌어지고 있는데, 실무 책임자로서 그는 어떻게 그 비전을 실제화해 나갈 것인가를 고민하는 중이다). 관Kwon 해즈has 디사이드decided 투to 리뷰review 더the 팔로우잉following 프로세스process 인in 오어더order 투to 더터먼determine 하우how 코어리언Korean 에어Air 슈드should 업로우치approach 커스터머즈customers. (권과장은 대한항공이 어떤 모습으로 고객에게 다가가야 할지를 결정하기 위해 다음과 같은 과정을 검토하기로 하였다).

퍼스트First, 관Kwon 해즈has 디사이드decided 투to 세그먼트segment 더the 마아켓market 언드and 이그재민examine 더the 케릭터리스틱스characteristics 어브of 이치each 세그먼트segment. (우선, 시장을 세분화하여 각각의 특성을 살피고) 베이스트Based 안on 디스this 애널리시스analysis, 히he 윌will 선택select 어a 타아겟target 마아켓market 언드and 디벨롭develop 어a 누new 서비스service 칸셉트concept 댓that 이즈is 수터벌suitable 포어for 댓that 타아겟target 마아켓market. (그에 따라 특정시장을 표적시장으로 선택하여 그 표적시장에 알맞은 새로운 서비스 컨셉트를 개발하기로 마음 먹었다). 더The 디맨드demand 인in 디the 에어라인airline 마아켓market 캔can 비be 디퍼렌슈에이티드differentiated 베이스트based 안on 크라이티어리어criteria 서치such 애즈as 트래벌travel 퍼퍼스purpose, 트래벌travel 디스턴스distance, 내셔널리티nationality, 클래스class 어브of 서비스service, 언드and 트래벌travel 프리퀀시frequency. (항공시장에 대한 수요는 여행목적, 여행거리, 국적, 이용등급, 여행빈도 등의 기준에 따라 구분이 가능하였다).

베이스트Based 안on 디스these 마아켓market 세그먼트segments, 미스터Mr 관Kwon 해즈has 디사이드decided 투to 이밸류에잇evaluate 이치each 마아켓market 바이by 컨시더링considering 어디셔널additional 크라이티어리어criteria 베이스트based 안on 디the 이니셜initial 클래서피케이션classification. (이와 같은 세분시장들을 놓고 권과장은 첫번째 분류를 기초로 다른 세부 기준들을 추가적으로 고려하는 방식으로 각 시장들을 평가하기로 하였다).

퍼스트First, 포어for 더the 비즈니스business 마아켓market 세그먼트segment, (우선, 상용시장의 경우) 원① 쇼어트Short-홀haul 트래벌러즈travelers 해브have 어a 디자여desire 포어for 컨비넌스convenience, 핑크추엘리티punctuality, 플렉서빌리티flexibility, 언드and 세이프티safety 인in 데어their 스케줄스chedules, 언드and 데어there 해즈has 빈been 어a 쉬프트shift 인in 디스this 디맨드demand 윌with 더the 와이드스프레드widespread 어답션adoption 어브of 프리퀀트Frequent 플라여Flyer 프로우그램즈Programs (에페프피즈FFPs). ((① 단거리 여행자들은 스케줄의 편리성, 정시성, 신속성, 안전성 등에 대한 욕구를 가지고 있으며 FFP(Frequent Flyer Program)의 보급으로 이에 대한 변화가 생겨나고 있다). 투② 롱Long-홀haul 트래벌러즈travelers 올소우also 해브have 시밀러similar 디자여즈desires 투to 쇼어트short-홀haul 트래벌러즈travelers, 벳but 데이they 해브have 어a 프레퍼런스preference 포어for 이브닝evening 어아이벌arrival 타임즈times. (② 장거리 여행자들도 단거리 여행 자들과 거의 비슷한 욕구를 가지고 있으나 다만, 도착시간대에 대해서는 저녁을 선호하고 있다). 디스This 캔can 비be 언더스투드understood 애즈as 어a 디자여desire 투to 어아이브arrive 인in 디the 이브닝evening, 해브have 어a 데이day 어브of 레스트rest, 언드

and then energetically engage in activities the following day. (이는 저녁에 도착하고 하루의 휴식을 한 후, 다음에 활기차게 일에 임하려는 욕구로 이해된다). Additionally, as competition intensifies in the commercial market, the importance of ancillary services is being emphasized (이에 추가적으로 상용시장에 대해 경쟁이 치열해짐에 따라 부대 서비스의 중요성이 강조되고 있으며) To satisfy the social needs of ambitious businessmen with strong self-awareness, there is a demand for building a high-quality image. (자아의식이 강한 비즈니스맨의 사회적 욕구를 충족시키기 위해 높은 이미지 구축이 요구된다고 하겠다).

Next, Mr. Kwon evaluated the leisure market. (다음으로 관광장은 여가시장을 평가하였다). The biggest characteristic of the leisure market is that individuals bear the cost of their own travel. (여가시장의 가장 큰 특징은 자기 비용으로 여행한다는 점이다). This implies that they are sensitive to prices. (이는 곧 가격에 대해 민감하다는 것을 의미한다). However, due to the limitations of price competition among scheduled international airlines, it was necessary to consider other than price as well. (그러나, 정기국제운송 항공사끼리의 항공요금 경쟁은 한계가 있기 때문에 가격 이외의 요인에 대한 고려도 함께 해야만 하였다). In other words, when it comes to leisure travel with family, safety and friendliness are valued over schedule flexibility or convenience, unlike in the commercial market. (즉, 가족들과의 여가여행에서는 상용시장과는 달리 스케줄이나 신축성대신 안전이나 친근성을 중시된다). A notable aspect of the leisure market is that the demand tends to be concentrated. (여가시장에서 특기할 만한 점은 수요가 집중되어 나타난다는 것이다). Mr. Kwon understands that this necessitates the implementation of effective demand management policies. (이는 적절한 수요관리 정책이 필요하다는 것으로 관광장은 이해하고 있다).

While understanding the market dynamics, Mr. Kwon has identified the following growth opportunities. (관광장은 위와 같이 시장의 내용을 파악하면서 다음과 같은 성장 가능성을 파악하였다). The growth prospects for the commercial market are relatively uncertain, as multiple institutions have reported varying assessments and findings. (상용시장에 대한 성장전망은 상당히 불투명한 것으로 여러 기관에서 검토 결과를 보고하고 있다). However, being aware of the nature of the commercial market that grows in proportion to the economic growth rates, he personally anticipated that the growth potential would further increase with the expansion of the global market openness in the future. (그러나, 경기 성장률과 비례적으로 성장해 가는 상용 시장의 성격을 알고 있는 그는 향후 세계시장의 개방 정도가 확대되면서 성장 가능성은 더욱 커지리라라는 전망을 스스로 내리고 있었다). Furthermore, considering the increasing trend of greater delegation of authority within companies

companies, 히즈his 아웃룩outlook 비케임became 이빈even 스트롱거stronger 뎃that 더 the 프리퀀시frequency 어브of 비즈너스business 트래벌travel 워드would 인크리스 increase. (또, 기업내 권한위임의 정도가 커지고 있는 추세인 것을 감안하면 출장행의 빈도가 상승되리란 그의 전망은 더욱 강하게 굳어갔다). 하우에버However, 잇it 이즈is 낫not 위다우트without 팩터즈factors 뎃that 다아컨darken 히즈his 압티미스틱optimistic 아웃룩outlook. (그러나, 그의 낙관적 전망을 어둡게 하는 요소가 없는 것은 아니다). 디The 인크리싱 increasing 캄퍼티션competition 프럼from 올터너티브alternative 민즈means 어브of 트랜스퍼테이션transportation 서치such 애즈as 하이high-스피드speed 레일웨즈railways, 애즈as 웰well 애즈as 서그니피컨트significant 어드밴스먼트스advancements 인in 커뮤니케이션 communication 테크날리지즈technologies 뎃that 서브serve 애즈as 서브스터티트스substitutes 포어for 쇼어트short-홀haul 에어air 트래벌travel, 아아are 노우터벌notable 어멍among 뎃them. (우선, 고속철도와 같이 단거리 항공여행에 대한 경쟁수단이 늘어가고 있으며 상용여행 자체에 대한 대체재라할 통신 수단의 발전이 현저하다는 점이 그것이다). 인In 어디션 addition, 더the 새처레이션saturation 어브of 에어포어트airport 퍼실러티즈facilities 리칭 reaching 데어their 커패시티capacity 리밋스limits 언드and 더the 컨스트레인츠 constraints 안on 익스팬딩expanding 에어air 루트스routes 해브have 레드led 투to 컨제스터드congested 컨디션즈conditions, 캐스팅casting 어a 새도우shadow 오우버over 디the 압티미스틱optimistic 아웃룩outlook 어브of 미스터Mr. 관Kwon 러가아딩regarding 더the 커머셜 commercial 마아켓market. (이외에 공항시설의 수용폭이 한계에 다달았고 항공로도 이미 확장이 힘든 상황으로 혼잡해졌다는 사실 등 이 모든 것이 권과장이 상용시장에 대해 내린 낙관적 전망을 덮고 있는 그림자들이다).

왓What 이즈is 더the 레저leisure 마아켓market 라익like? (여가시장은 어떤가)? 미스터Mr. 관Kwon, 더the 매너저manager, 레커그나이즈recognizes 뎃that 데어there 아아are 페이버러블favorable 인바이런멘탈environmental 체인저즈changes 인in 더the 레저leisure 마아켓market. 히He 액날리지즈acknowledges 뎃that 트래벌travel 레귤레이션즈regulations 인in 베어리어스various 컨트리즈countries 아아are 비잉being 릴렉스트relaxed, 언드and 데어there 이즈is 앤an 인크리싱increasing 디맨드demand 포어for 레저leisure 액티비티즈activities 듀due 투to 누클리어nuclear 패멀리family 트렌즈trends. 디즈These 트렌즈trends 아아are 퍼시브드perceived 애즈as 엠티랙티브attractive 디벨롭먼트스developments 인in 더the 레저leisure 마아켓market. (권과장은 여행에 대한 각국의 규제가 완화되어가고 있으며 핵가족화에 따라 여가에 대한 수요가 증가되고 있다는 추세를 여가시장에 대한 매력적 환경변화로 인식하고 있다). 인In 어디션addition 투to 디즈these 트렌즈trends, 더the 그로우쓰growth 어브of 더the 소우so-콜드called "실버silver 마아켓market" 이즈is 비잉being 러가아더드regarded 애즈as 어a 파저티브positive 시그널signal 포어for 더the 레저leisure 마아켓market. (여기에는 이른바 실버시장(silver market)의 성장은 여가시장에 대한 청신호로 받아들여지고 있으며) 디The 인크리싱increasing 인컴income 레벨즈levels 올소우also 컨트리뷰트contribute 시그니피칸틀리significantly 투to 디스this 퍼나머난phenomenon. (높아지는 소득 수준도 이에 한몫을 한다고 이해된다). 하우에버However, 더the 컨살리데이션consolidation 언드and 인텐시파이잉intensifying 캄퍼티션competition 어멍among 에어라인즈airlines 아아are 드라이빙driving 업up 에어페어즈airfares, 언드and 더the 레저leisure 마아켓market, 위치which 헤벌리heavily 릴라이즈relies 안on 오일oil 프라이어스즈prices, 이즈is 페이스ingfacing 챌린지즈challenges 듀due 투to 슬러기쉬sluggish 더메스틱domestic 투어리즘tourism 인베스먼트investment. (그러나, 항공사들의 대형화, 고속화 경쟁은 항공요금을 증가시키고 있으며 원유가격에 엄청난 기대를 갖고 있는 여가 시장은 국내 관광투자가 부진한 점등으로 한계에 부딪혀 있다는 평가도 내리고 있다). 하우에버However, 테이킹taking 올all 디즈these 팩터즈factors 인투into 컨시더레이션consideration, 미스터Mr. 관Kwon 해즈has 디사이드decided 투to 플레이스place 그레이트greater 엑스펙테이션즈expectations 안on 더the 레저leisure 마아켓market 래더rather 던than 더the 커머셜commercial 마아켓market (그러나, 권과장은 이 모든 요인을 감안하여 상용시장보다는 여가시장쪽에 더 큰 기대를 걸기로 했다).

What is the current positioning of Korean Air in the market? (그렇다면, 현재 대한항공의 자리매김은 어떤가)? There is room for further development of a more specific concept from the abstract concept of "트윈티퍼스트 21st-센처리 century 프리미어 premier 에어라인 airline." ("21세기 초일류항공사"라는 추상적 개념에서 좀 더 구체적인 개념을 개발할 여지가 있다). Of course, it could imply excellence in all possible areas, but in reality, there may be some conflicting aspects to consider. (물론 가능한 모든 분야에서의 초일류를 의미하는 것일 수 있지만 현실적으로 상충되는 면이 없지 않다). For example, in marketing communications such as advertising, there may be a discrepancy between showcasing the image of a premium airline while implementing a business strategy that prioritizes general services over luxury services for the sake of short-term profitability. (예를 들어, 광고와 같은 마케팅 커뮤니케이션에서는 대형항공사로서 면모를 과시하면서 실제 영업활동은 단기수익성 보호를 위해 고급 서비스보다는 일반 서비스에 치중한 영업전략을 구사하고 있는 것이다). Regarding such a phenomenon, Mr. Kwon reported two alternative positioning strategies for addressing this issue. (이와 같은 현상에 대해 권과장은 다음과 같은 두 가지 대안의 자리매김 설정하기 전략을 보고하였다).

Firstly, he proposed a positioning strategy aimed at establishing the brand as a premium airline, targeting the business travelers, with a focus on high-end demand-oriented marketing. (첫째로, 고급 항공사로서의 자리매김 설정하기 목표로 상용 여행자들을 대상으로 하는 고급 수요위주의 마케팅을 제안하였다). He emphasized unit revenue over seat utilization and proposed developing a service concept that caters to the needs of business travelers rather than price-sensitive customers. (좌석 이용률보다는 단위당 수입을 중시하여 요금에 민감한 고객층보다는 상용고객의 욕구에 충실한 서비스 개념을 개발하여 이에 대한 실행 계획을 제시하였다). He planned to benchmark against the world's top airlines as a specific step in this regard. (그는 이에 대한 구체적 단계로 세계 최고의 항공사들에 대한 벤치마킹을 기획하였다). This proposal has positive aspects in terms of ensuring predictable management based on stable demand. (이 제안은 안정된 수요를 바탕으로 예측 가능한 경영을 이끌어 낼 수 있다는 긍정적인 면을 가진다). However, considering the uncertain growth potential and increasing price sensitivity, it poses the risk of falling short for Korean Air. (하지만 성장 가능성이 불투명하고 가격에 대해 민감성이 높아져 가는 추세를 감안할 경우, 대한항공으로는 역부족이 될 수 있다는 문제점을 가진다). This becomes even more significant when considering the management capabilities and resources of foreign major airlines. (이는 외국의 대형 항공사들과 경영 능력이나 자원들을 감안할 때, 더욱 현저해진다).

Secondly, he proposed a positioning strategy to establish an airline that focuses on delivering

delivering 릴라이어블reliable 베이식basic 서버서즈services. (둘째로, 기본적인 서비스에 충실한 항공사를 목표로 자리매김 설정하기 전략을 제안하였다). 디스This 스트래티지strategy 에임즈aims 투to 타아겟target 카스트cost-칸셔스conscious 비즈니스business 트래벨러즈travelers 언드and 더the 레저leisure 트래벌travel 마아켓market 바이by 미너마이징minimizing 어디셔널additional 서버서즈services 언드and 프라이어러타이징prioritizing 미팅meeting 베이식basic 니즈needs. 잇It 리플렉트reflects 디the 인텐션intention 투to 딜리버deliver 릴라이어블reliable 서버서즈services 댓that 풀필fulfill 펀더멘털fundamental 디자어즈desires. (이 전략은 중저가를 선호하는 상용고객과 여가여행시장을 표적시장으로 선정한다는 의미로 부가적인 서비스를 최대한 억제하고 기본적인 욕구에 충실하겠다는 의지를 담고 있다). 인In 리얼리티reality, 잇it 이즈is 이밸류에이터드evaluated 댓that 리무빙removing 더the 퍼스트first-클래스class 시팅seating 언드and 어저스팅adjusting 시트seat 위드쓰width 언드and 인in-플라이트flight 밀즈meals 투to 어a 로워lower 스탠더드standard 캔can 일리메네이트eliminate 카스트cost 버던즈burdens 언드and 프라바이드provide 앤an 아퍼투너티opportunity 포어for 코어리언Korean 에어Air 투to 풀리fully 유틸라이즈utilize 잇스its 렐라티브relative 애드밴티지advantage 인in 레이버labor 카스트스costs, 데어바이thereby 게이닝gaining 컴페티티브니스competitiveness. (현실적으로는 일등석을 과감히 제거하고 좌석 넓이와 기내식 등을 하향 조정하여 원가부담 요인을 없애 경쟁력을 얻겠다는 것으로 현재 대한항공이 상대적으로 갖는 인건비의 경쟁력을 충분히 이용할 기회를 제공한다고 평가된다). moreover, 잇it 이즈is 에버던트evident 댓that 코어리언Korea 캔can 레버리지leverage 잇스its 애드밴티지advantage 애즈as 어a 허브hub 인in 디the 에이저Asia-퍼시픽Pacific 리전region. (또한 아시아 태평양 지역에서는 연결 지점으로 한국이 갖는 이점을 활용할 수 있는 것은 물론이다). 하우에버However, 더the 워너스weakness 어브of 더the 세컨드second 스트래티지strategy 라이즈lies 인in 더the 리스크risk 어브of 어a 디클라인decline 인in 디the 에어라인'airline's 이미징image. (그러나, 무엇보다도 항공사의 이미지가 하락하게 된다는 위험을 갖고 있는 것이 두번째 전략의 약점이라 하겠다). 퍼더모어Furthermore, 더the 서스테이너빌리티sustainability 어브of 카스트cost 컴페티티브니스competitiveness 이즈is 언서튼uncertain, 언드and 더the 발러틸리티volatility 어브of 더the 타아겟target 로우low-투to-미드mid 레인지range 디맨드demand 이즈is 올소우also 어a 서그니피컨트significant 챌린지challenge 포어for 디the 임플러멘테이션implementation 어브of 디스this 스트래티지strategy. (또한, 원가 경쟁력의 원천이 얼마나 지속될 것인지는 미지수이고 대상으로 하는 중저급 수요의 변동폭이 크다는 점도 전수행의 걸림돌이 되고 있다). 소어스Source: "서비스 Service 마아케팅Marketing" 바이by 유제이Yoojae 리Lee (자료: 이유재 서비스 마케팅) 퍼더모어Furthermore, 잇it 이즈is 레커멘드드recommended 투to 디바이드divide 언드and 매너지manage 디the 에어리어즈areas 윌with 하이high 커스터머customer 칸택트contact 언드and 로우low 커스터머customer 칸택트contact 투to 어보이드avoid 이슈즈issues 인in 서버스service 퀄리티quality 컨트롤control 코즈드caused 바이by 커스터머customer 파아티서페이션participation (체이스Chase, 나인틴세번티에잇1978). (또, 고객참여라는 속성이 서비스질 통제에 있어 문제를 야기시키지 않도록 고객과의 접촉정도가 높은 부문과 낮은 부문을 나누어 관리하는 것도 추천할 만하다 (Chase, 1978)).

헤스킷Heskett (나인틴에이티세븐1987) 인트러두스트introduced 더the 칸셉트concept 어브of 어a 스트러티직strategic 서버스service 비전vision 인in 히즈his 리뷰review 어브of 더the 서버스service 섹터sector, 서제스팅suggesting 댓that 매너지먼트management 스트래티지strategies즈 슈드should 포우커스focus 모어more 안on 피플people, 아이디어ideas, 언드and 인포어메이션information 래더rather 던than 더the 서버스service 잇셀프itself (Heskett(1987)은 서비스 부문에 대한 검토에서 서비스에 대한 전략적 비전(strategic service vision)이란 개념을 도입하면서 서비스 자체보다는 사람, 아이디어, 정보에 더 큰 강조점을 두고 경영 전략을 수립하도록 제안하고 있다). 스페시피클리Specifically, 인in 더the 칸텍스트context 어브of 세팅setting 어a 서버스service 칸셉트concept, 잇it 해즈has 빈been 서제스터드suggested 투to 애드레스address 디the 이슈즈issues 어브of 퀄리티quality 컨트롤control 인in 서버서즈services 쓰루through 셰어드shared 벨류즈values, 모우터베이션

motivation, 언드and 클로우스close 릴레이션쉽srelationships 윈with 커스터머즈customers. (구체적으로 자리매김 설정하기를 서비스 컨셉트의 규정 단계로 지적하면서 일반적으로 서비스에서 문제가 되어 왔던 품질 통제를 공유된 가치와 동기부여, 고객과의 친한 관계 등을 통해 해결할 것을 제안하였다). 잇It 해즈has 빈been 포인티드pointed 아웃out 댓that 더the 칸셉트concept 어브of 이카너미즈economies 어브of 스케일scale, 위치which 해즈has 빈been 하일리highly 러가아더dregarded 인in 더the 매너팩처링manufacturing 섹터sector, 메이may 포우즈pose 어a 리스크risk 어브of 리두싱reducing 플렉서빌리티flexibility 인in 더the 서버스service 섹터sector. (제조업에서 신봉되어 왔던 규모의 경제란 개념이 서비스 부문에서는 탄력성을 낮추는 위험을 가질 수 있다고 지적하였다). 퍼더모어Furthermore, 더the 칸셉트concept 어브of 인포메이션information 애즈as 앤an 애셋asset 이즈is 레커그나이즈drecognized 애즈as 어a 소어스source 포어for 디벨러핑developing 누new 비즈너스business 아퍼투너티즈opportunities 언드and 애즈as 어a 컴페티티브competitive 웨펀weapon. (또한 자산으로서의 정보의 개념이 경쟁 무기로써 신사업영역을 개발하는 원천임을 확인하고 있다). 인In 디스this 케이스case, 액세스access 투to 하이high-퀄리티quality 대터data 비컴즈becomes 코루셜crucial 포어for 이스태블리싱establishing 어a 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy, 언드and 디the 에그지스턴스existence 어브of 어a 시스템systematic 시스템system 비컴즈becomes 네서세어리necessary 투to 퍼실러테이트facilitate 댓that. (이 경우 자리매김 설정하기에 있어 질 좋은 자료에의 접근이 중시되고 이를 위한 체계적 시스템의 존재가 필요하게 된다).

인In 퍼티큘러particular, 웬when 오퍼링offering 베어리어스various 서버서즈services 인in 더the 세임same 로우케이션location, 데어there 캔can 비be 어a 헤일로halo 이펙트effect 안on 더the 서버스service 이미지image, 웨어where 더the 레퍼테이션reputation 어브of 윈one 서버스service 캔can 스프레드spread 투to 어더other 서버서즈services 애즈as 웰well. (특히 동일한 장소에서 다양한 서비스를 제공하는 경우에는 서비스 이미지의 후광효과(halo effect)가 창출되므로 한 서비스의 명성이 다른 서비스에도 확산 될 수 있다). 하우에버However, 이프if 데어there 이즈is 인컨시스턴시inconsistency 인in 더the 퍼지셔닝positioning 어브of 디즈these 베어리어스various 서버서즈services, 잇it 캔can 리드lead 투to 어a 리버스reverse 이펙트effect 웨어where 디the 애터튜드attitude 터워어즈towards 디the 어이저널리originally 페이버드favored 서버스service 메이may 디터어리어레이deteriorate 인스टे드instead. (그러나 이들 다양한 서비스들의 자리매김 설정하기간에 일관성이 없으면 오히려 역효과가 발생하여 원래 호감을 가졌던 서비스에 대한 태도가 악화될 수도 있다).

래스틀리Lastly, 렛'slet's 이그재민examine 더the 로울role 댓that 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 플레이즈plays 인in 더the 래퍼들리rapidly 체인지changing 인바이런먼트environment. (끝으로, 급변하는 환경 속에서 자리매김 설정하기 전략이 갖는 역할을 살펴보자). 데어There 이즈is 노우no 다우트doubt 댓that 컨템퍼레리contemporary 소우사이리티society 이즈is 케릭터라즈characterized 바이by 래퍼드rapid 언드and 칸스턴트constant 체인지change. (현대사회가 급속한 변화의 시대라는 점에 대해 이의를 달 사람은 없을 것이다). 더The 마아켓market 이즈is 웨어where 디the 임팩트impact 어브of 래퍼드rapid 체인지change 이즈is 모우스트most 펄퍼벌palpable. (급속한 변화는 시장에서 가장 확연히 느낄 수 있다). 컨수머즈Consumers 컨티뉴얼리continually 크리에이트create 누new 마아켓스markets 쓰루through 프라세서즈processes 어브of 인터그레이션integration 언드and 프래그멘테이션fragmentation, 섬타임즈sometimes 리딩leading 투to 더the 컬랩스collapse 어브of 이그지스팅existing 마아켓스markets. (소비자들은 계속해서 통합/분리의 과정을 통해 새로운 시장을 만들어 내고 때로는 기존 시장을 붕괴 시키기도 한다). 더The 석세스success 오어or 페일르failure 어브of 퍼지셔닝positioning 스트래티지즈strategies, 디터먼트determined 애프터after 그레이트great 에퍼트스efforts, 이즈is 디퍼컬트difficult 투to 프리딕트predict, 언드and 이빈even 이프if 석세스풀successful, 칸스턴트constant 애답테이션adaptation 이즈is 리콰일드required 투to 킵keep 업up 윈with 더the 래퍼들리rapidly 체인지changing 인바이런먼트environment. (각고의 노력 끝에 결정된 자리매김 설정하기 전략의 승패는 점치기 힘들고 게

다가 성공하였다 하더라도 급변하는 환경속에서 계속 자리매김을 바꾸어야만 한다). 데어포어 Therefore, 더the 칸셉트concept 오브 of 리퍼지셔닝repositioning 이즈is 하일리highly 임포어턴트important, 애즈as 잇it 얼라우즈allows 포어for 리어저스트먼트readjustment 언드and 리어라인먼트realignment 인in 리스판스response 투to 더the 체인징changing 다이내믹스 dynamics 오브 of 더the 마아켓market. (그러므로 재자리매김 설정하기(repositioning)의 개념이 중요시되고 있는 것이다). 얼터머틀리Ultimately, 인in 오어더order 투to 디벨롭develop 어 a 석세스펄successful 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 인in 더the 렐므realm 오브 of 서버서즈services, 잇it 이즈is 코루셜crucial 투to 컨덕트conduct 어a 씨로thorough 이그재머네이션examination 오브 of 더the 디스틴크티브distinctive 애스펙트스aspects 오브 of 원'즈one's 오운own 서버서즈services. (결국, 서비스 측면의 성공적인 자리매김 설정하기 전략을 수립하기 위해서는 자사의 서비스가 갖는 특징적 측면들에 대한 검토가 필수적이다). 베이스트 Based 안on 디스this 어세스먼트assessment, 잇it 이즈is 이센셜essential 투to 이스태블리쉬establish 앤an 인터그레이티드integrated 퍼스펙티브perspective 위썬within 더the 컴퍼니 company. (기초로 기업의 통합적인 관점을 세워야 할 것이다). 인In 디스this 케이스case, 잇it 이즈is 네세세어리necessary 투to 포우커스focus 안on 업로오피엇appropriate 언드and 타임리timely 리스판스responses 투to 인바이런멘털environmental 체인저즈changes, 퍼티컬러리particularly 텍널라지컬technological 어드밴스먼트스advancements. (이 경우, 환경 특히 기술상의 변화에 대한 적절한 그리고 적시적인 반응에 초점을 맞추어야 한다). 투To 어치브achieve 디스this, 컨티뉴어스continuous 에퍼트스efforts 오브 of 개더링gathering 인포어메이션information 어바우트about 커스터머즈customers 위썬within 더the 마아켓market 아아are 리콰일드required, 애즈as 웰well 애즈as 씨로thorough 애널리시스analysis 오브 of 더the 컬렉트드collected 대터data. (이를 위해서는 시장 내 고객들에 대한 계속적인 정보수집노력이 요구되고 해당 자료에 대한 면밀한 분석이 필요하다). 웯What 트룰리truly 매터즈matters 이즈is 닛not "웯what 위we 오퍼offer," 벳but 래더rather "하우how 커스터머즈customers 퍼시브perceive 잇it." (진정으로 중요한 것은 '무엇을 제공하느냐?'라기 보다는 고객들이 '어떻게 느끼냐?'이기 때문이다).

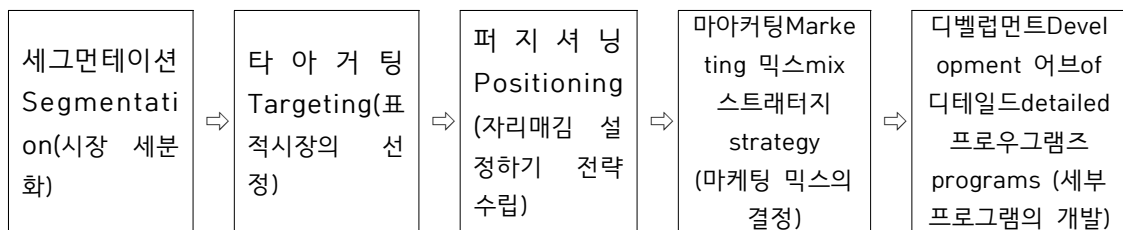
10.6 디벨러핑Developing 스트래티지즈strategies 포어for 세팅setting 퍼지셔닝positioning (자리매김 설정하기 전략의 개발)

인In 더the 마던modern 에어러era, 더the 프라덕트product 언드and 서버서즈service 라이프 life 사이클즈cycles 해브have 시그니피컨틀리significantly 쇼어턴드shortened 듀due 투to 래퍼드rapid 인바이런멘털environmental 체인저즈changes. (현대에 와서 급속한 환경변화에 따른 제품, 서비스의 수명주기가 무척 짧아졌다). 디스This 프리젠티스presents 보우쓰both 누 new 아퍼투너티즈opportunities 언드and 쓰렛스threats 포어for 비즈너서즈businesses. (이는 기업에게 있어 새로운 기회이자 위협 요인이 되고 있다). 인In 디the 인텐시파이드 intensified 캄페티션competition, 더the 라익리후드likelihood 오브 of 놀리newly 디벨롭트 developed 프라덕트스products 오어or 서버서즈services, 이빈even 원with 서그니피컨트 significant 인베스먼트investment, 석싱 succeeding 인in 더the 마아켓market 해즈has 디크리스트decreased. (더욱 거세진 경쟁속에서 많은 비용을 들여 개발한 신제품 혹은 서비스가 시장에서 성공할 확률은 감소하고 있다). 이빈Even 이프if 데이they 두do 석싱succeed, 잇it 해즈has 비컴become 인크리싱글리increasingly 챌런징challenging 투to 트랜슬레이트translate 댓that 석세스success 인투into 마아켓market 셰어share 듀due 투to 더the 프레전스presence 오브 of 컴피팅competing 브랜즈brands. (성공을 하였다 하더라도 이내 다른 경쟁상표 때문에 성공적인 출시전략을 그대로 시장점유율로 전환시키는 것이 더욱 어려워졌다). 애즈As 어a 리절트result, 더the 서그니피컨스significance 오브 of 에스טיפSTP 애널리시스analysis (세그멘테이션Segmentation, 타arger팅Targeting, 퍼지셔닝Positioning) 애즈as 어a 펀더멘털fundamental 스텝step 인in 어a 컴퍼니'즈company's 마아케팅marketing 스트래티지strategy 해즈has 비컴become 이빈even 모어more 코루셜crucial. (이런 까닭에 기업

의 마케팅 전략의 기본단계로서 STP분석(시장세분화 표적시 장선정자리매김 설정하기)이 갖는 의미는 더욱 중요해졌다).

모어로우버Moreover, 디테일드detailed 프로우그램즈programs 댓that 얼라인align 될with 더the 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 니드need 투to 비be 디벨롭트developed, 언드and 디즈these 스페시픽specific 프로우그램즈programs 아아are 컬렉티브리collectively 러퍼드referred 투to 애즈as 더the 마아커팅marketing 믹스mix. (그리고 자리매김 설정하기에 따른 세부적인 프로그램들이 준비되어야 하는데, 이 세부적 프로그램들이 바로 마케팅 믹스로 통칭된다). 이프If 위we 컨살리데이트consolidate 더the 스테이지즈stages 어브of 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 디벨롭먼트development 인투into 릴레이티드related 스텝스steps, 잇it 캔can 비be 디픽터드depicted 애즈as 어a 플로우차아트flowchart 시밀러similar 투to [피그여Figure 텐투투10-2]. (자리매김 설정하기 전략 수립단계를 관련된 단계들로 묶어 파악한다면 [그림 10-2]와 같은 흐름도가 그려진다).

렛'sLet's 테익take 어a 룩look 앳at 더the 펀더멘털fundamental 스테이지즈stages 어브of 마아커팅marketing 스트래티지strategy 디벨롭먼트development 인in 더the 팔로우잉following 오어더order: 에스S (세그먼테이션Segmentation) 티T (타아거팅Targeting) 피P (퍼지셔닝Positioning). (그렇다면 마케팅 전략수립의 기본 단계인 S(Segmentaion) - T(Targeting) - P(Positioning)을 순서대로 살펴보도록 하자).



[피그여Figure 텐투투10-2] 플로우차아트Flowchart 릴레이티드related 투to 퍼지셔닝positioning ([그림 10-2] 자리매김 설정하기 관련 흐름도)

10.6.1 세그먼테이션Segmentation (시장세분화)

올All 세그먼테이션segmentation 스트래티지즈strategies 슈드should 비be 릴레이티드related 투to 더the 커런트current 바이잉buying 프로세스process, 바여buyer 비헤이브여behavior, 언드and 언멧unmet 니즈needs 어브of 더the 바여즈buyers. (모든 세분화 전략은 현 구매 과정, 구매자 행동, 구매자의 미충족 욕구 등과 관련되어야 한다). 이프If 더the 바여'즈buyer's 니즈needs 아아are 익스프레스트expressed 베이글리vaguely, 잇it 메이may 오어or 메이may 낫not 리드lead 투to 어a 퍼처스purchase 컨버전conversion. (구매자의 니즈(needs)가 막연하게 표현되면 구매로 전환될 수도, 아닐 수도 있다). 인In 어더other 워즈words, 더the 바여'즈buyer's 언멧unmet 니즈needs 슈드should 비be 클리얼리clearly 익스프레스트expressed 언드and 리플렉터드reflected 인in 디the 오우버롤overall 마아켓market 인in 오어더order 포어for 뎀them 투to 비컴become 이펙티브effective 툴즈tools 포어for 누new 마아켓market 세그먼테이션segmentation. (즉 구매자의 미충족 욕구가 분명하게 표현되어 전체 시장 내에서 반영되어야 비로소 새로운 세분화 도구가 될 수 있는 것이다).

펀더멘털리Fundamentally, 데어there 아아are 투two 초이서즈choices. (근본적으로 선택은 두 가지이다). 더The 투two 초이서즈choices 아아are 투to 릴라이리ely 안on 날리지knowledge 어브of 바여즈'buyers' 퍼처싱purchasing 비헤이브여즈behaviors 오어or 투to 베이스base 잇it 안on 옛yet-투to-비be-이그지스팅existing 퍼처싱purchasing 비헤이브여즈behaviors 인in 오어더order 투to 타아겟target 누new 마아켓스markets 언드and 어콰이어acquire 대터data 안on 언멧unmet 니즈needs. (구매자들의 구매 방식에 대한 지식에 의존하

거나 새로운 시장을 타겟으로 삼기 위해서 아직 존재하지 않는 구매행동에 근간을 두고 미충족된 니즈에 대한 자료를 획득하는 것이다). 더The 래터latter 옵션option 캐어리즈carries 하여higher 리스크srisks. (후자는 위험이 높다). 하우에버However, 섬타임즈sometimes 잇it 캔can 비be 이펙티브effective. (그러나 때때로 효과가 있다). 이그잼플즈Examples 어브of 서치such 인스턴스instances 인클루드include 오토메이티드automated 텔러teller 머신machines (에이티엠즈ATMs), 폰phone banking, 언드and 온라인online banking 쓰루through 퍼시널personal 컴퓨터computers. (현금자동지급기, 폰뱅킹, 그리고 개인용 컴퓨터를 통한 온라인 뱅킹이 그 예가 될 수 있다).

인In 디the 얼리early 나인틴센번티즈1970s, 웬when 컨비년스convenience 인in 텀즈terms 어브of 타임time 언드and 스페이스space 와즈was 퍼스트first 컨시더드considered, 커스터머customers 유즈드used 투to 비짓visit 뱅크bank 라비즈lobbies 두링during 워데이weekday 비즈너스business 아우어즈hours. (처음으로 시간과 공간의 편의를 고려하기 시작했던 1970년대 초반에는 모든 고객들이 평일 영업시간에 은행 로비를 방문하곤 하였다). 섬Some 뱅크banks 익스텐드extended 데어their 트레이딩trading 아우어즈hours 투to 인클루드include 새터데이즈Saturdays 언드and 인트러두스트introduced 텔러폰telephone 뱅킹banking 서버스services, 벳but 잇it 와즈was 스틸still 오운리only 어a 퓨few 이너베이티브innovative 뱅크banks 뎃that 시그니피칸틀리significantly 석시더드succeeded 인in 익스팬딩expanding 데어their 커스터머customer 베이스base 바이by 익스텐딩extending 라비lobby 아우어즈hours. (몇몇 은행들이 거래시간을 확대하여 토요일에도 문을 열었고 전화로 거래하는 경우도 있었지만 여전히 은행의 로비가 거래시간을 확대한 소수의 혁신적인 은행들만이 크게 성공을 거두게 되었다). 미스와일Meanwhile, 애즈as 텍날러지technology 어드밴스드advanced, 뱅킹banking 카아즈cards 인in 디the 폼form 어브of 크레딧credit 카아즈cards 비게임became 유저별usable 쓰루through 머신machines. (한편 기술이 발달하면서 신용카드 형태의 은행카드가 기계에서 사용이 가능해지게 되었다). 인In 디스this 웨이way, 더the 캄버네이션combination 어브of 언멧unmet 커스터머customer 니즈needs 언드and 이머징emerging 텍날러지technologies 플레이즈plays 어a 코루셜crucial 로울role 인in 아이덴티파이identifying 누new 마아켓market 세그먼트segments 언드and 타아겟target 마아켓markets. (이처럼 미충족된 고객의 니즈와 신기술의 조화는 새로운 세분화와 목표 시장을 선정하는데 중요한 역할을 한다).

포어For 이펙티브effective 마아켓market 세그멘테이션segmentation, 이치each 세그먼트segmented 마아켓market 슈드should 해브have 어a 서피션트sufficient 사이즈size, 이그지비트exhibit 디스팅크트distinct 리스판시즈responses, 비be 메저러블measurable, 언드and 엑세스able. (효과적인 시장 세분화를 위해서는 각 세분 시장이 적정 규모 이상이며, 상이한 반응을 보이며 측정 가능하고 접근 가능해야 한다). 렛'sLet's 테이크take 어a 룩look 앳at 디the 크라이티어리어criteria 유즈드used 포어for 마아켓market 세그멘테이션segmentation. (시장 세분화에 사용되는 기준들을 살펴보도록 하자).

10.6.1.1 데머그래픽Demographic 크라이티어리어criteria (인구통계학적 기준)

디마그러피Demography 프러바이즈provides 팩추얼factual 인포어메이션information 어바우트about 세그먼트segmented 마아켓markets. (인구통계학은 세분화된 시장들의 사실(facts)이다). 디마그러피Demography 인클루즈includes 팩터즈factors 서치such 애즈as 에이지age, 리전region, 아커페이션occupation, 하우스호울드household 캄퍼지션composition, 패밀리family 라이프life 사이클cycle 스테이지stages, 젠더gender, 언드and 매러털marital 스태터스status. (인구 통계학은 연령, 지역, 직업, 가정규모의 구성, 가족수명주기 단계, 성별, 결혼여부 등을 포함한다). 디스This 이즈is 디the 이센셜essential 인포어메이션information 뎃that 서버스service 마아케터즈marketers 니드need 애즈as 어a 스타아팅starting 포인트point 포어for 더the 세그멘테이션segmentation 프로세스process. (이것은 서비스 마케터가 세분화과정을 시작할 때 우선적으로 필요로 하는 기본적 정보이다).

싱킹Thinking 어브of 디마그러피demography 애즈as 어a 프레임웍framework 오어or 스트럭처structure 포어for 빌딩building 커스터머customer 프로파일즈profiles 위썬within 이치each 세그먼트드segmented 마아켓market 캔can 비be 헬프풀helpful. (인구통계학을 하나의 골격, 즉 기업이 각 세분시장내의 고객들의 프로필을 구축하는 구조 또는 틀이라고 생각하면 도움이 된다). 저스트Just 애즈as 휴먼즈humans 캐낫cannot 퍼폼perform 에니any 펑크션즈functions 위다우트without 어a 스켈러턴skeleton, 마아커터즈marketers 파인드find 잇it 익스트리머리extremely 챌런징challenging 투to 메익make 이펙티브effective 마아커팅marketing 디시전즈decisions 위다우트without 데머그래픽demographic 대터data. (인간이 골격이 없이는 어떠한 기능도 수행할 수 없는 것과 마찬가지로 마케터들이 인구통계학 자료가 없이 마케팅 의사결정을 효과적으로 수행하는 것은 극히 어려운 일이다).

포어For 이그잼플example, 이프if 어a 파이낸셜financial 플래너planner 네임드named 비민Baemin 김Kim 디스트리뷰트distributes 플라여즈flyers 프러모우팅promoting 인슈런스insurance 프라덕트스products 인in 앤an 어파아트먼트apartment 캄플렉스complex, 디퍼런트different 타입스types 어브of 플라여즈flyers 워드would 비be 이펙티브effective 베이스트based 안on 더the 데머그래픽스demographics 어브of 디the 레지던트스residents. 인In 스몰small-사이즈드sized 어파아트먼트스apartments, 웨어where 영young 커플즈couples 아아are 모어more 라익리likely 투to 리자이드reside, 플라여즈introducing 인트러두싱flyers 에저케이션education 인슈런스insurance 오어or 프라덕트스products 릴레이티드related 투to 칠드런children 워드would 비be 수터벌suitable. 인In 오피스텔즈officetels 오어or 스튜디오studio 어파아트먼트스apartments, 타아거팅targeting 싱글single 인더비저월즈individuals, 플라여즈flyers 프러모우팅promoting 인슈런스insurance 프라덕트스products 렐러번트relevant 투to 싱글즈singles 워드would 비be 모어more 이펙티브effective. 인In 라아지large-스케일scale 어파아트먼트스apartments, 타아거팅targeting 디the 엘덜리elderly 파펠레이션population, 플라여즈flyers 인트러두싱introducing 펜션pension 플랜즈plans 언드and 리타이어먼트retirement 웰페어welfare 인슈런스insurance 워드would 비be 업로오피어appropriate. (예를 들어 생활설계사 배민기씨가 보험 상품을 소개하는 전단을 아파트촌에 뿌린다고 할 때 소형 아파트에는 젊은 부부가 사는 경우가 많으므로 교육보험 등 자녀와 관련된 상품 소개 전단을, 오피스텔 등에는 미혼자와 관련된 보험상품을 그리고 대형 아파트의 경우에는 연금 및 노후 복지보험 등 장년층과 관련된 보험상품을 소개하는 전단이 효과적일 것이다).

10.6.1.2 사이컬라지컬Psychological 크라이티어리어criteria (심리학적 기준)

사이칼러지Psychology 이즈is 네서세어리necessary 투to 어드히어adhere 투to 더the 프레임웍framework 이스태블리쉬드established 바이by 디마그러피demography 인in 오어더order 투to 메인테인maintain 퍼델러티fidelity 언드and 애크여어시accuracy. (심리학은 초기에 인구 통계학으로 틀이 잡혀 있으면 이에 충실성을 기하기 위해 필요하다). 사이칼러지Psychology 포우커시즈focuses 안on 애스펙트스aspects 서치such 애즈as 퍼서널리티personality, 애터투즈attitudes, 로울role 마덜즈models, 라이프스타일lifestyle, 이너베이션innovation 어답션adoption, 언드and 소우셜social 클래스class. (심리학은 개성, 태도, 역할 모형, 라이프 스타일, 혁신 보급정도, 사회계층 등에 중점을 둔다). 이프If 디마그러피demography 프러바이즈provides 더the 스켈러턴skeleton, 사이칼러지psychology 캔can 비be 신seen 애즈as 디the 어디션addition 댓that 브링즈brings 앤an 인더비저월individual 투to 라이프life, 메이킹making 뎀them 브릴breathe 언드and 쓰라이브thrive. (인구통계학이 골격이 된다면 심리학은 하나의 인간을 살아 숨쉬도록 만들기 위해 덧붙이는 것이라고 할 수 있다). 마아커터즈Marketers 니드need 투to 이펙티브리effectively 유틸라이즈utilize 보우쓰both 데머그래픽demographic 언드and 사이컬라지컬psychological 인포어메이션information 투to 이스태블리쉬establish 모어more 서피스터케이티드sophisticated 언드and 애크여어accurate 마아커팅marketing 디시전즈decisions. (마케터들은 보다 정교하고 정확한 마케팅

의사결정을 수립하기 위해 인구통계학과 심리학 정보를 모두 효과적으로 활용해야 할 것이다). 포어For 이그젠펬example, 어a 크레딧credit 카아card 컴퍼니company 캔can 타아것target 영young 프러페셔널즈professionals 언드and 이슈issue 스페셜special 크레딧credit 카아cards 테일러드tailored 투to 데어their 니즈needs. (예를 들면 신용카드 회사의 경우 젊은 세대의 전문 직업을 가진 고객을 대상으로 하여 특별신용카드를 발급해 줄 수 있다).

10.6.1.3 퍼처스Purchase 비헤이브여behavior 크라이티어리어criteria (구매행동 기준)

애널라이징Analyzing 퍼처스purchase 비헤이브여behavior, 서치such 애즈as 유서지usage 아퍼투너티즈opportunities, 유서지usage 익스피어리언스experience, 컨섬프션consumption 발륨volume, 브랜드brand 프레퍼런스preference, 이티시etc, 이즈is 어너더another 이펙티브effective 메써드method 어브of 세그멘테이션segmentation. (사용기회, 사용경험, 사용량, 상표애호도 등의 구매행동을 분석하는 것은 또 다른 효과적 세분화 방법이다). 잇It 프러바이즈provides 인사이트insights 네서세어리necessary 포어for 선택팅selecting 타아것target 마아켓market 세그먼트segments 언드and 디벨러핑developing 어a 마아커팅marketing 믹스mix 투to 비be 유틸라이즈드utilized 인in 이치each 세그먼트segment. (목표 세분시장을 선정하는데 필요한 통찰력을 제공하고 각 세분시장에서 이용될 마케팅 믹스를 개발하는데 중요한 일련의 과정이다). 베이스트Based 안on 디the 애널리시스analysis 어브of 퍼처스purchase 비헤이브여behavior, 더the 팔로우잉following 하이퍼세터컬hypothetical 컨클루전즈conclusions 캔can 비be 더라브드derived. (예를 들면 구매행동 분석을 바탕으로 하여 다음의 가설적인 결론이 유도될 수 있다).

커스터머즈Customers 인in 오울더older 에이지age 그룹스groups 텐드tend 투to 해브have 어a 텐던시tendency 투to 메익make 퍼처서즈purchases 인in 스몰러smaller 콰ن티티즈quantities. (연령이 높은 층의 고객들은 적은 양을 구매하는 경향이 있다). 하우에버However, 데이they 이그지비트exhibit 하이high 브랜드brand 언드and 스토어store 로열티loyalty. (그러나 상표와 상점에 대한 충성도는 높다). 이프If 데이they 스위치switch 브랜드brands 오어or 스토어stores, 잇it 이즈is 낫not 프라이메릴리primarily 듀due 투to 프라이스price 오어or 퀄리티quality 벳but 래더rather 비카즈because 어브of 서버스service-렐레이티드related 리전즈reasons. (만일 상표나 상점을 전환하게 되면 그 이유는 가격이나 품질이 아니라 서비스 때문이다). 프라이스Price-센서티브sensitive 바어즈buyers, 러가아들러스regardless 어브of 데어their 패멀리family 인컴income 오어or 아커페이션occupation, 텐드tend 투to 리스판드respond 투to 스티멀라이stimuli 앳at 더the 포인트point 어브of 퍼처스purchase, 서치such 애즈as 쇼어트short-텀term 디스카운트스discounts, 쿠파즈coupons, 오어or 보우너시즈bonuses, 언드and 메익make 임펄시브impulsive 퍼처서즈purchases. (가족의 수입이나 직업과는 상관없이 가격에 민감한 구매자들은 단기할인, 쿠폰, 또는 보너스와 같은 구매시점(point-of-purchase) 자극에 반응하여 충동적으로 구매 하는 경향이 있다).

애즈As 에버던트evident 프럼from 디즈these 이그젠펬즈examples, 컨클루전즈conclusions 어바우트about 퍼처스purchase 비헤이브여behavior 아아are 빌트built 어판upon 더the 파운데이션foundation 어브of 데머그래픽demographic 언드and 사이컬라지컬psychological 대터data. (이러한 예에서 볼 수 있듯이 구매행동에 대한 결론은 인구통계학과 심리학 자료를 바탕으로 하여 구축된다). 마아커터즈Marketers 후who 유틸라이즈utilize 퍼처스purchase 비헤이브여behavior 대터data 캔can 디벨러프develop 이펙티브effective 마아커팅marketing 스트래티지즈strategies 뎃that 컨시더consider 디the 이그지스팅existing 퍼처스purchase 비헤이브여behavior 패턴즈patterns 언드and 애드레스address 디the 언멧unmet 니즈needs 인in 더the 퍼처싱purchasing 프로세스process. (구매행동자료를 이용하는 마케터들은 이 프로필을 기존의 구매행동패턴과 구매과정에서 미충족된 니즈를 고려하는 효과적인 마케팅 전략을 개발할 수 있다).

10.6.1.4 유닉Unique 니즈needs 어브of 세그먼트segmented 마아켓markets (세분시장의 독특한 니즈)

데어There 메이may 비be 세그먼트segmented 마아켓markets 뎃that 디맨드demand 유닉unique 서버서즈services, 서치such 애즈as 트웬티포어24-아우어hour 카피copy 서버서즈services 라익like 킹King 카피Copy 오어or 컴퓨터computer 바이러스virus 리무벌removal 서버서즈services 라익like 앤라브'즈AhnLab's 바이러스Virus 리서치Research 인스티튜트Institute. (킹카피같은 24시간 복사 서비스나 안철수 바이러스 연구소 같은 컴퓨터 바이러스 퇴치 서비스같이 독특한 서비스를 요구하는 세분시장이 있을 것이다). 디스This 캔can 비be 신seen 애즈as 서버서즈services 프러바이더드provided 바이by 컴퍼니즈companies 뎃that 오퍼offer 유닉unique 컴페티티브competitive 애드밴티지즈advantages 래더rather 던than 케이타링catering 투to 더the 니즈needs 어브of 디the 인타여entire 마아켓market. (이는 전체 시장의 니즈라기보다는 독특한 경쟁지위를 제공하는 기업의 서비스라 고 할 수 있다). 잇It 이즈is 올소우also 임포터먼트important 투to 이그재민examine 웨더whether 더the 서버서service 오퍼링offering 오어or 서턴certain 마아켓market 세그먼트segments 해브have 유닉unique 케릭터리스틱스characteristics 오어or 피쳐즈features 뎃that 셋set 뎀them 어파아트apart. (서비스 제공물이나 일부시장의 니즈에 독특한 면이 있는지 살펴 보는 것도 중요한 일이다). 웬When 더the 케이퍼빌리티즈capabilities 어브of 어a 컴퍼니company 얼라인align 원with 더the 니즈needs 어브of 어a 니치niche 마아켓market, 잇it 오편often 리즈leads 투to 디the 임플러멘테이션implementation 어브of 어a 포우커스트focused 스트래터지strategy. (기업의 능력과 이 작은 세분시장의 니즈가 일치하면 집중 전략의 구현으로 이어진다). 인In 오어더order 투to 이펙티브리effectively 타아겟target 더the 디자여드desired 마아켓market, 더the 컴퍼니'즈company's 마아케팅marketing 믹스mix 이즈is 어저스티드adjusted 언드and 테일러드tailored. (우선 목표 시장에 대한 정보를 공유하기 위해 기업의 마케팅 믹스가 조정된다).

<케이스Case 토포인트식 원포인트포어10.6.1.4> 리딩Reading 디the 앳러뷰츠Attributes 어브of 팬즈Fans 리빌즈Reveals 머니Money <사례 10.6.1.4> ('팬(Fan)의 속성을 읽으면 돈이 보인다).

데어There 이즈is 어a 그로우잉growing 무브먼트movement 투to 커넥트connect 팬fan 컬처culture 원with 디the 에커나믹economic 스피어sphere 인in 베어리어스various 플레이서즈places. (팬 문화를 경제 현장으로 연결시키려는 움직임이 곳곳에서 한창이다). 데어There 이즈is 어a 그로우잉growing 트렌드trend 인in 더the 소우so-콜드called "팬덤fandom 인더스트리 industry" 웨어where 팬즈fans 아아are 비잉being 리인털러티드reinterpreted 낫not 저스트just 애즈as 인썬지애스틱enthusiastic 스펙테이터즈spectators, 벳but 애즈as 액티브active 파아티서펀트스participants 후who 엔조이enjoy 언드and 컨썬consume 베어리어스various 폼즈forms 어브of 엔터테인먼트entertainment. 디스This 트렌드trend 이즈is 게이닝gaining 모우멘텀momentum 언드and 액셀러레이팅accelerating. (스타를 향한 환호하는 객체가 아니라 그들을 즐기고 소비하는 주체로서 팬을 재해석하는, 이른바 '팬덤 산업'이 가속을 붙여가고 있는 추세다). 팬덤Fandom, 어a 텀term 본born 프럼from 파퓰러popular 컬처culture, 메이may 스틸still 비be 언퍼밀르여unfamiliar 투to 메니many 피플people. (팬덤(Fandom). 대중문화에서 탄생된 이 신조어는 아직 많은 사람들에게 낯설다). 더The 서픽스suffix '담-dom' 인in 어a 딕셔너리dictionary 센스sense 컨베이즈conveys 어a 컬렉티브collective 칸셉트concept 오어or 더the 케릭터리스틱스characteristics 언드and 텐던시즈tendencies 어브of 어a 퍼티컬러particular 소우사이이티society, 오편often 원with 어a 서웁somewhat 더라거토어리derogatory 카너테이션connotation. ('~dom'의 사전적 의미는 집합적 관념 또는 한 사회의 습성이나 기질을 다소 경멸적으로 나타내 는 접미사이다). 이프If 위we 워were 투to 인털러트interpret "팬덤fandom," 잇it 쿠드could 비be 디스크라이브드described 애즈as 에이a '컬렉티브collective 그룹group 어브of 팬즈fans 후who 패서너틀리

passionately 팔로우follow 언드and 서포어트support 어a 퍼티컬러particular 스타아star 오어or 엔터티entity,' 엔컴퍼싱encompassing '익스클루시브exclusive 언드and 디스틴크티브distinctive 텐던시즈tendencies' 어소우시에이터드associated 윌with 아이덜라이징idolizing 언드and 아이덜idol 팬덤fandom. (팬덤에 굳이 해석을 단다면, '스타를 추종하는 팬들의 무리' 내 지는 '스타를 좇는 폐쇄적이고 독특한 습성'쯤 될까). 윗'sWhat's 임포어턴트important 이즈is 댓that 리션틀리recently 디스this 텀term 이즈is 게이닝gaining 애즈as 머치much 파펠레리티popularity 애즈as "스타아덤stardom." (중요한 것은 최근 이 말이 스타덤만큼이나 세를 얻어가고 있다는 것이다). 잇'sIt's 낫not 셉라이징surprising 투to 아아규argue 댓that 데어there 캔can 비be 노우no 스타아덤stardom 위다우트without 팬즈fans. (팬없이 스타 탄생이 있을 수 없다는 논리로 따진다면 이상할 게 없는 얘기다). 더The 심플simple 이퀄전equation 어브of "스타아star 이퀄equals 머니money" 노우no 롱거longer 호울즈holds 트루true. ('스타=돈'이란 단순한 등식은 이제 통하질 않는다). 언더스탠딩Understanding 디the 애틀러뷰트attributes 어브of 팬즈fans 캔can 인디드indeed 메이크make 디the 이퀄전equation "팬즈fans 이퀄equal 머니 money" 파서벌possible. (팬의 속성을 제대로 이해하면 '팬=돈'이란 등식도 얼마든 성립이 가능하기 때문이다).

원One 어브of 더the 프라머넛prominent 누new 비즈너서즈businesses 유틸라이징utilizing 팬덤fandom 이즈is 팬fan 클러브club 매너지먼트management. (팬덤을 이용한 대표적인 신종사업은 팬클럽 관리업이다). 스페셜라이즈드Specialized 컴퍼니즈companies 댓that 매너지manage 팬fan 클러브즈clubs 안on 비해프behalf 어브of 스타아즈stars 아아are 이머징emerging 래퍼들리rapidly, 게이닝gaining 파펠레리티popularity 어멍among 보우쓰both 더the 스타아즈stars 언드and 데어their 팬즈fans. (스타들의 팬클럽을 대신 관리해 주는 전문업체들이 속속 등장, 스타에게도 팬에게도 동시에 인기를 얻고 있다). 커런틀리Currently, 데어there 아아are 업락서머틀리approximately 텐10 팬fan 클러브club 매너지먼트management 컴퍼니즈companies 인in 더the 더메스틱domestic 마아켓market. (현재 국내 팬클럽 관리업체는 약 10여 개에 이른다). 더The 비즈너스business 액티비티즈activities 아아are 제너럴리generally 서머라즈드summarized 인in 원one 품form. (사업 내용은 대개 한 가지 형태로 요약된다). 데이They 프러바이드provide 베어리어스various 베너핏스benefits 투to 더the 멤버즈members 후who 조인join 더the 팬fan 클러브즈clubs. (팬클럽에 가입한 회원들을 대상으로 다양한 특전을 제공한다는 것이다). 인In 더the 케이스case 어브of 팬fan 클러브즈clubs 포어for 파펠러popular 싱어즈singers, 디스카운트스discounts 안on 앨범즈albums 언드and 칸서트concert 티켓스tickets 아아are 컨시더드considered 베이식basic 베너핏스benefits. (인기가수 팬클럽의 경우라면 음반값과 공연료 할인은 기본이다). 인In 어디션addition, 데이they 올소우also 핸들handle 태스크스tasks 서치such 애즈as 센딩sending 누즐레터즈newsletters 언드and 어레인징arranging 레귤러regular 개더링즈gatherings 포어for 더the 멤버즈members. (이밖에 소식지를 발송해 주고 정기모임을 주선하는 일도 대행한다). 와일While 데어there 아아are 섬some 플레이서즈places 댓that 두do 낫not 차아지charge 멤버쉽membership 피즈fees 프럼from 팬즈fans, 더the 머조리티majority 어브of 뎀them 차아지charge 앤an 애뉴얼annual 피fee 레인징ranging 프럼from 텐싸우전드10,000 투to 씨디싸우전드30,000 원won. (팬들로부터 회비를 아예 받지 않는 곳이 있지만, 대부분은 연간 1~3만원씩 받는다).

매너지먼트Management 컴퍼니즈companies 풀리fully 델러게이트delegate 더the 라잇스rights 어브of 셀레브리티즈celebrities, 서치such 애즈as 데어their 이머지image 라잇스rights, 카피라이트copyright, 언드and 디저털digital 인포어메이션information 라잇스rights, 인in 오어더order 투to 제너레일generate 레버뉴revenue. (관리업체들은 연예인들의 초상권, 저작권, 디지털 정보권 등의 사용권을 전적으로 위임받아 수익사업을 벌인다). 얼터머틀리Ultimately, 잇'sit's 어a 매터matter 어브of 제너레이팅generating 레버뉴revenue 인in 프러포어션proportion 투to 더the 파펠레리티popularity 어브of 더the 칸트랙터드contracted 스타아star. (결국 계약을 맺은 스타의 인기에 비례해서 수익을 올리는 셈이다).

디The 인더스트리industry 댓that 이즈is 헤럴딩heralding 어a 붐boom 쓰루through 팬fan 매너지먼트management 언드and 어a 시너지스틱synergistic 이펙트effect 이즈is 더the 케릭

터character 인더스트리industry. (팬 매니저 사업과 상승 작용을 일으키며 붐을 예고하고 있는 쪽이 캐릭터 산업이다). 더The 소우so-콜드called "스타아star 캐릭터character 비즈니스business" 해즈has 비건begun 투to 이머지emerge, 커넥팅connecting 더the 캐릭터즈characters 어브of 파퓰러popular 셀레브리티즈celebrities 오어or 스포어트sports 스타아stars즈 윌with 머천다이즈merchandise. (인기 연예인이거나 스포츠 스타의 캐릭터를 상품에 연결시키는 이른바 '스타 캐릭터 사업체가 선보이기 시작했다). 스타아 클럽StarClub, 위치which 디클레어드declared 더the 풀full-스케일scale 론치launch 어브of 더the 스타아star 캐릭터character 비즈니스business, 해즈has 오픈opened 더the 퍼스트first 더메스틱domestic 스타아star 캐릭터character 스토어store 인in 소울'즈Seoul's 마이앵동Myeongdong 인in 재뉴에어리January, 크리에이팅creating 어a 더메스틱domestic 윈드wind 인in 더the 스타아star 인더스트리industry. (스타 캐릭터 사업을 본격 추진키로 선언한 스타 클럽은 지난 1월 서울 명동에 국내 최초로 스타캐릭터 매장을 열어 스타 산업에 국산 바람을 일으키고 있다).

프럼From 어a 마아켓market 퍼스펙티브perspective, 디the 아웃룩outlook 포어for 더the 팬fan 인더스트리industry 이즈is 브라이트bright. (시장성이란 측면에서 따진다면 팬산업의 전망은 밝은 쪽이다). 하우에버However, 데어there 아아are 올소우also 보이서즈voices 어브of 크리티시즘criticism 러가아당regarding 디스this 매터matter. (하지만 이에 대해서는 비판의 목소리도 뒤따른다). 인In 퍼티큘러particular, 데어there 아아are 크리티시즘criticisms 댓that 익세시브excessive 이머전immersion 인in 셀레브리티즈celebrities 언드and 디the 엔커리지먼트encouragement 어브of 익세시브excessive 컨섬프션consumption 캔can 해브have 뎃러멘털detrimental 이펙트effects, 이스페셜리especially 안on 티네이저즈teenagers. (특히 청소년들에겐 연예인에 대한 지나친 몰입과 과소비를 조장하는 폐해로 작용할 수 있다는 지적들이다).

애즈As 앤an 이펙티브effective 이그잼플example 어브of 업라이잉applying 디스this, 데어there 이즈is 더the 마아켓market 리서치research 컨설팅consulting 인더스트리industry. (이를 효과적으로 적용한 기업 사례로서 시장 조사 컨설팅 업계가 있다). 더The 머조러티majority 어브of 디스this 인더스트리industry 아퍼레이스operates 안on 어a 프라젝트project 베이스basis, 웨어where 데어there 이즈is 서그니피컨트significant 커스터머customer 인터랙션interaction 인in 디the 이니셜initial 스테이지즈stages, 언드and 원스once 더the 프라젝트project 이즈is 컴플리터드completed, 잇it 컴즈comes 투to 앤an 엔드end. (이 업종의 대부분이 프로젝트 단위로 진행되며 초기에는 고객과의 접촉이 많고 업무를 완수하게 되면 프로젝트는 끝난다). 데어There 아아are 프리퀀트frequent 포운phone 콜즈calls 언드and 미팅즈meetings 윌with 클라이언트스clients, 언드and 포어for 이치each 프라젝트project, 리포어트reports 안on 더the 서버스service 프로세스process 아아are 센트sent 투to 올all 클라이언트스clients 안on 어a 레귤러regular 베이스basis. (고객과의 전화통화나 회의가 수시로 이루어지고 매 업무마다 모든 고객에게 기간별 서비스 과정에 대한 보고서를 보낸다).

모우스트Most 클라이언트스clients 아아are 하일리highly 새터스파이드satisfied 웬when 데이they 러시브receive 디즈these 리포어트reports 언드and 업리쉬에잇appreciate 더the 컨비년스convenience 어브of 더the 다크먼트document 포어맷format. (대부분의 고객들은 이 보고서를 받게 되면 상당히 만족하고 문서 형식이 매우 편리하다는 사실을 알게 된다). 디스This 이즈is 비카즈because 언라익unlike 포운phone 콜즈calls, 데이they 캔can 리드read 더the 리포어트reports 웨네버whenever 데이they 완트want. (전화와 달리 원할 때마다 읽 어볼 수 있기 때문이다). 이프If 데이they 해브have 에니any 퀘스천즈questions, 커스터머즈customers 캔can 메익make 어a 포운phone 콜call 앳at 데어their 컨비년스convenience. 언드And 이프if 데이they 해브have 노우no 인크와이즈inquiries 오어or 이슈즈issues, 데이they 심플리simply 니드need 투to 웨잇wait 포어for 더the 넥스트next 리포어트report (만일 궁금한 것이 있으면 고객은 그들이 편리한 시간에 전화를 할 수 있고 만일 궁금한 것이 없거나 별 문제가 없으면 다음 보고서를 기다리기만 하면 된다). 더The 카스트cost 어브of 더the 피어리아딕periodic 리포어트reports 이즈is 프리free 어브of 차아지charge. (기간별 보고서 비용은 무료이다). 얼터머틀리Ultimately, 서치such 어a 서버스service 캔can

서브serve 애즈as 어a 서스테인드sustained 컴페티티브competitive 애드밴티지advantage 바
이by 엠틀랙팅attracting 누new 커스터머즈customers 쓰루through 워드word-어브of-마우쓰
mouth 리퍼럴즈referrals 프럼from 이그지스팅existing 커스터머즈customers 언드and 프러
모우팅promoting 커스터머customer 리텐션retention. (결국 이러한 서비스는 기존고객으로
부터의 구전을 통한 신규고객 유치와 고객의 재이용을 도모하는 지속적 경쟁우위가 될 수 있
다).

소어스Source: 리Lee 유Yoo- 제이jae 서버스Service 마아커팅Marketing (자료: 이유재 서비
스 마케팅)

10.6.1.5 서버스Service 레벨Level 프리비전Provision (서비스 제공 수준)

서버스Service 레벨level 프리비전provision 이즈is 올소우also 앤an 임포어턴트important 팩
터factor 인in 플래닝planning 포어for 퍼텐셜potential 니치niche 마아켓스markets.
(서비스 제공수준 또한 잠재적 세분시장을 계획하는데 중요한 요소이다). 데어There 아아are
컴퍼니즈companies 인in 베어리어스various 서버스service 섹터즈sectors 댓that 오퍼offer
디퍼런트different 레벨즈levels 어브of 서버스service 프리비전provision, 언드and 커스터머
즈customers 그래주얼리gradually 비컴become 어웨어aware 어브of 위치which 컴퍼니
company 프리바이즈provides 서버스services 앳at 위치which 레벨level 애즈as 타임time
패스passes. (서비스 부문마다 서비스 수준이 다른 기업들이 존재하며 고객은 시간이 경과
함에 따라 어느 기업이 어느 수준의 서비스를 제공하는지 파악하게 된다). 커스터머즈
Customers 후who 디자어desire 컨티뉴어슬리continuously 퍼폼드performed 코어core 서버
스services 오어or 서플러멘터리supplementary 서버스services 월will 추즈choose 투
to 유즈use 컴퍼니즈companies 댓that 프리바이즈provide 서치such 서버스services. (지
속적으로 수행되는 핵심적 서비스, 또는 보충적 서비스를 원하는 고객들은 이러한 서비스를
제공하는 업체를 이용할 것이고) 안On 디the 어더other 핸드hand, 커스터머즈customers 후
who 프라이오어라이즈prioritize 로우low 프라이스prices 월will 프러퍼prefer 컴퍼니즈
companies 댓that 오퍼offer 어포어더벌affordable 서버스services. (또 저가에 관심이 많
은 고객들은 저가의 서비스를 제공하는 업체를 이용할 것이다). 인In 어더other 워즈words,
서버스service 프리바이더즈providers 니드need 투to 이스태블리쉬establish 어a 스트롱
strong 프레전스presence 인in 더the 마인즈minds 어브of 커스터머즈customers 인in 텀즈
terms 어브of 서버스service 레벨levels, 소우so 댓that 데이they 아아are 낫not 퍼가턴
forgotten. (즉 서비스 제공자는 서비스 수준면에서 고객의 마음속에서 잊혀지지 않도록 자리
매김 설정하기 해야 한다).

섬Some 서버스service 컴퍼니즈companies 쓰라이브thrive 바이by 낫not 오퍼링offering 풀
full-서버스service 옵션즈options. (어떤 서비스 기업은 풀서비스(full service)를 제공하지 않
는 덕분에 성장한다). 디스This 이즈is 비카즈because 데이they 프리바이즈provide 서버스
services 앳at 어a 로워lower 서버스service 레벨level 인in 익스체인지exchange 포어for 러
시빙receiving 로워lower 서버스service 피즈fees. (서비스 비용을 덜 지불받는 대신 서비스
수준을 낮춰서 제공하기 때문이다). 컴퍼니즈Companies 인in 더the 리테일retail 인더스트리
industry 서치such 애즈as 월마트Walmart 언드and 프라이스Price 클럽Club 팔로우
follow 어a 시밀러similar 업로우치approach. (월마트, 프라이스 클럽과 같은 유통업체가 그
러하다). 저스트Just 애즈as 데어there 아아are 커스터머즈customers 후who 아아are 월링
willing 투to 페이pay 하여higher 프라이스prices 앳at 스토어stores 라익like 로어드
Lord 언드& 테일러Taylor, 니먼Neiman 마아커스Marcus, 언드and 노어드스트럼Nordstrom,
데어there 아아are 올소우also 커스터머즈customers 후who 프러퍼prefer 투to 어베일avail
데미셀브즈themselves 어브of 로우low-카스트cost 서버스services, 이빈even 이프if 더the
서버스service 레벨level 이즈is 로워lower. (로드 앤 테일, 니먼 마커스, 노드스트럼과 같은
상점에서 고가라도 마땅히 지불하는 고객이 있듯이 서비스 수준이 낮더라도 저가의 서비스를
이용하기를 원하는 고객들이 있기 때문이다). 잇It 슈드should 낫not 비be 어숨드assumed

that 올all 니치niche 마아켓markets 디demand 더the 하이어스트highest 레벨level 어브of 서비스service 듀due 투to 텀terms 서치such 애즈as 서비스service 퀄리티quality 언드and 엑셀런스excellence, 오어or 커스터머customer 오어리엔테이션orientation. (서비스 품질과 우수성, 고객 지향과 같은 용어 때문에 모든 세분시장이 최고 수준의 서비스를 원한다고 보아서는 안된다). 인In 에센스essence, 마아커터즈marketers 니드need 투to 더터먼 determine 더the 타입stypes 언드and 레벨즈levels 어브of 서비스service 댓that 이치each 니치niche 마아켓market 익스펙트expects. (즉 마케터는 각 세분시장이 기대하는 서비스의 유형과 수준을 결정해야 한다). 데어포어Therefore, 잇it 이즈is 임포어턴트important 포어for 비즈너스businesses 투to 이스태블리쉬establish 어a 퍼지셔닝positioning 댓that 어라인즈aligns 윌with 더the 서비스service 레벨level 데이they 캔can 리얼리스틱리realistically 프러바이드provide. (그래서 기업이 제공할 수 있는 것과 일치하는 서비스 수준으로 자리매김 설정하기를 해야 할 것이다).

10.6.2 타아겟Target 마아켓market 선택selection (목표 시장 선정)

니치Niche 마아켓markets 캔can 비be 이밸류에이터드evaluated 베이스트based 안on 팩터즈factors 서치such 애즈as 사이즈size, 그로우쓰growth 레이트rate, 컴페티티브competitive 애드밴티지advantage, 언드and 컴패티블리티compatibility 윌with 더the 컴퍼니 company. (세분 시장은 규모와 성장률, 경쟁 우위, 자사와의 적합성 등을 고려해 평가할 수 있다). 애프터After 이밸류에이팅evaluating 이치each 니치niche 마아켓market, 데어there 아아are 쓰리three 파서벌possible 스트래티지즈strategies 포어for 선택selecting 어a 타아겟target 마아켓market. (각 세분 시장을 평가한 후 목표 시장(target market)을 선택할 때 세가지 전략이 가능하다). 디즈These 스트래티지즈strategies 인클루드include 어a 칸센트레이션concentration 스트래티지strategy, 위치which 포우커시즈focuses 안on 어a 싱글single 니치niche 마아켓market; 어a 디퍼렌쉬에이션differentiation 스트래티지strategy, 위치which 인발브즈involves 선택selecting 멀터פלmultiple 니치niche 마아켓markets 언드and 임플러멘팅implementing 마아커팅marketing 스트래티지즈strategies 포어for 이치each; 언드and 앤an 언디퍼렌쉬에이티드undifferentiated 스트래티지strategy, 위치which 디스리가아즈disregards 디프런시즈differences 비트윈between 니치niche 마아켓markets 언드and 트릿streats 디the 인타여entire 마아켓market 애즈as 원one. (즉 단일 세분시장을 선택하는 집중화 전략, 복수 세분시장을 선택해 각 세분시장별로 마케팅 전략을 수행하는 차별화 전략, 세분시장별 차이를 무시하고 전체시장을 하나로 보는 비차별화 전략이다).

메저링Measuring 더the 사이즈size 어브of 더the 타아겟target 마아켓market 이즈is 베이스트based 안on 세버럴several 팩터즈factors: 더the 레버뉴revenue 스케일scale 위썬within 더the 세그멘티드segmented 마아켓market, 더the 컴페티티브competitive 퍼지션position 컴페어드compared 투to 컴페터터즈competitors 아퍼레이팅operating 위썬within 더the 세임same 세그먼트segment, 더the 카스트cost 인발브드involved 인in 리칭reaching 더the 세그멘티드segmented 마아켓market, 언드and 디the 어라인먼트alignment 비트윈between 더the 니즈needs 어브of 더the 세그멘티드segmented 마아켓market 언드and 더the 마아커터'즈marketer's 어브젝티브즈objectives. (목표시장의 규모를 측정하는 것은 세분시장내의 매출 규모, 동일한 세분시장 내에서 서비스를 제공하고 있는 경쟁자들과 비교하였을 때의 경쟁적 지위, 세분 시장에 도달하는 데 드는 비용, 그리고 세분시장의 니즈와 마케터의 목표의 일치 정도에 바탕을 둔다). 디즈These 디시전decision 팩터즈factors 플레이play 어a 크루셜crucial 로울role 인in 선택selecting 오어or 일리머네이팅eliminating 더the 타아겟target 마아켓market. (이러한 의사결정 요인들은 목표시장으로 선정되거나 탈락되는 데 중요한 역할을 한다).

모우스트Most 마아커터즈marketers 페이스face 베어리어스various 챌린지즈challenges 바이by 빌리빙believing 데이they 캔can 컨트롤control 컴플렉서티complexity 비얀드beyond 데어their 케이퍼빌리티즈capabilities 언드and 바이by 프라머싱promising 모어more 던than 데

이they 캔can 딜리버deliver. (대부분 마케터들은 그들의 능력 이상으로 복잡성을 통제할 수 있다고 생각하고 제공할 수 있는 능력 이상의 것을 약속함으로써 여러가지 어려움에 직면하게 된다). 더The 모우스트most 석세스풀successful 서비스service 마아커터즈marketers 아아are 도우즈those 후who 프라이오어러타이즈prioritize 언드and 컨시스턴틀리consistently 워k work 안on 이빈even 렐러티브리relatively 스몰small 마아켓market 사이저즈sizes. (가장 성공한 서비스 마케터는 얼마 안되는 시장 규모라도 중점을 두어 꾸준히 해나가는 사람들이다). 언드And 더the 디시전decision 러가아딩regarding 더the 타아겟target 마아켓market 캔can 올소우also 체인지change 오우버over 타임time 애즈as 타임time 패서즈passes. (그리고 세분시장에 대한 결정 역시 시간이 경과함에 따라서 변할 수 있다). 비카즈Because 인in 오어더order 투to 아웃퍼폼outperform 컴페터터즈competitors 인in 어a 누new 타아겟target 마아켓market, 그래주얼gradual 이너베이션innovation 니즈needs 투to 테이크take 플레이스place. (새로운 목표시장에서 경쟁자를 능가하기 위해서는 점진적인 혁신이 이루어져야 하기 때문이다).

10.6.3 퍼지셔닝Positioning (자리매김 설정하기)

웬When 포어멀레이팅formulating 어a 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy, 원one 어브of 더the 챌런지즈challenges 오피often 인카운터드encountered 이즈is 더the 멀터투드multitude 어브of 케릭터리스틱스characteristics 어소우시에이터드associated 원with 더the 서비스service. (자리매김 설정하기 전략을 수립하는 경우, 문제로 지적되는 것이 바로 서비스가 갖는 여러 특징들이다). 신스Since 위we 해브have 올레디already 디스커스트discussed 디스this 얼리어earlier, 렛'slet's 나우now 이그재민examine 세버럴several 컨시더레이션즈considerations 언드and 키key 포인트스points 릴레이티드related 투to 잇it. (이에 대해서는 앞에서 살펴보았으므로 여기에서는 그와 관련된 여러 유의사항들을 확인하기로 하자).

퍼스트First, 익스플리시트explicit 퍼지셔닝positioning 댓that 프러바이즈provides 스퍼시픽specific 클루즈clues 이즈is 리콰일드required. 디스This 인발브즈involves 클리어리clearly 스테이팅stating 더the 탠저벌tangible 큐즈cues 댓that 커뮤니케이팅communicate 더the 디자어드desired 퍼지션position 어브of 더the 프라덕트product 오어or 브랜드brand 인in 더the 마아켓market. (우선, 실체적인 단서들을 명시적으로 제시하는 명시적 자리매김 설정하기 (explicit positioning)이 요구된다). 포어For 이그잼플example, 서비스service 오어거너제이션organizations즈 서치such 애즈as 뱅크스banks 오어or 호우텔즈hotels 오피often 페이스face 서그니피칸트significant 챌런지즈challenges 인in 커뮤니케이팅communicating 데어their 서비스service 칸셉트스concepts, 이빈even 이프if 데이they 해브have 어a 클리어clear 언더스탠딩understanding 어브of 뎀them. (예를 들어, 은행이나 호텔 등의 서비스 조직들은 그들의 서비스 칸셉트를 아무리 명쾌하게 잡았더라도 커뮤니케이션 과정에서 많은 어려움을 겪게된다). 커스터머즈Customers 오피often 파인드find 잇it 디퍼컬트difficult 투to 해브have 어a 클리어clear 퍼셉션perception 어브of 서비스service 칼러티quality 컴페어드compared 투to 탠저벌tangible 프라덕트스products, 메이킹making 잇it 챌런징challenging 포어for 서비스service 오어거너제이션organizations. (고객들은 서비스의 품질에 대한 평가에서 제품에 비해 명확한 인식을 하기가 시대적으로 곤란하며), 애즈As 어a 리절트result, 메니many 서비스service 오어거너제이션organizations 얼라인align 언드and 인터그레이트integrate 비저벌visible 엘러먼트스elements 댓that 캔can 심벌라이즈symbolize 데어their 서브서즈services 투to 프리젠트present 뎀them 투to 커스터머즈customers. (이에 따라 여러 서비스 조직들은 그들을 상징할 수 있는 가시적인 것들을 포지션과 연계하여 고객들에게 제시한다). 디스This 프로세스process 어브of 어사이닝assigning 탠저벌tangible 심벌즈symbols 투to 인탠저벌intangible 서브서즈services 투to 인스틸instill 칸퍼덴스confidence 인in 커스터머즈customers 러가아딩regarding 데어their 퍼지셔닝positioning 이즈is 노운known 애즈as 익스플리시트explicit 퍼지셔닝positioning. (이렇게 무형성을 가진 서비스에 대해 실체적인 상징을 부여하여 자신들의 자리매김을 고객들에게 확신시켜 주는 것이 명시적 자리매김 설정하기이

다). In 어디션 addition, it 이즈 is 임포어턴트 important 투 to 컨시더 consider 칸트레어리 contrary 퍼지셔닝 positioning, 위치 which 엠퍼사이즈 emphasizes 더 the 디퍼렌쉬에이션 differentiation 비트윈 between 컴피팅 competing 프라덕트스 products. (이와 관련해 경쟁 제품 간 차별성을 강조하는 대조적 자리매김 설정하기(contrary positioning)도 고려해야 한다). 퍼더모어 Furthermore, in 오어더 order 투 to 크리에이트 create 이너베이션 innovation in 어 a 다이내믹 dynamic 인바이런먼트 environment, 어 a 크리에이티브 creative 업로우치 approach 이즈 is 리콰일드 required, 언드 and it 이즈 is 네서세어리 necessary 투 to 디벨롭 develop 스트래티지 strategies 투 to 프리벤트 prevent 컴페터즈 competitors 프롬 from 이절리 easily 이머테이팅 imitating 더 the 이너베이션 innovation. (그리고, 동태적인 환경에 대해 혁신을 만들어 낼 수 있기 위해서는 창조적 접근이 요구되며 해당 혁신이 경쟁자들에 의해 쉽게 모방되지 못하도록 전략을 세우는 것이 필요하다). 모어로우버 Moreover, it 이즈 is 네서세어리 necessary 투 to 디벨롭 develop 앤 an 인터그레이터드 integrated 퍼지셔닝 positioning 스트래티지 strategy 댓 that 어라인즈 aligns 윈 with 더 the 오우버올 overall 액티비티 activities 어브 of 더 the 컴퍼니 company, 언드 and 더 the 칸서스conscious 퍼지셔닝 positioning 슈드 should 비 be 임플러멘터드 implemented 투 to 인슈어 ensure 컨시스턴시 consistency 언드 and 클레어티 clarity 오우버 over 타임 time. (또, 전체 기업의 활동과 조화를 이루도록 통합적 자리매김 설정하기(integrated positioning) 전략을 세워야 하며 해당 전략이 시간에 걸쳐 일관되고 명확히 이루어지도록 의식적 자리매김 설정하기(conscious positioning)을 실행에 옮겨야 한다). 언더스탠딩 Understanding 컨수머 consumer 바이잉 buying 비헤이브여 behavior 이즈 is 크루셜 crucial in 디벨러핑 developing 퍼지셔닝 positioning 스트래티지 strategies. (소비자의 구매행동에 관한 이해도 자리매김 설정하기 전략의 개발에 매우 중요하다). 포어 For 이그잼플 example, in 더 the 일렉트라닉스 electronics 인더스트리 industry, 더 the 코어 core 피쳐즈 features 어브 of 이치 each 프라덕트 product, 서치 such 애즈 as 핑크셔널리티즈 functionalities, 메이 may 낫 not 베어리 vary 시그니피컨틀리 significantly. 하우에버 However, 컴퍼니즈 companies 디퍼렌쉬에잇 differentiate 뎀셀브즈 themselves 쓰루 through 어디셔널 additional 애틀리뷰트스 attributes, 서치 such 애즈 as 컬러즈 colors, 디자인즈 designs, 워런티 warranty 서비서즈 services, 애프터 after-세일즈 sales 서포어트 support, 언드 and 모어 more. (예를 들어, 전자업계의 경우 각 제품의 기본적인 중요속성, 즉 기능들은 큰 차이를 보이지 않고 다만, 부가적인 속성들 예를 들어, 색이나 형태 혹은 보증 서비스나 A/S 등으로 차별화를 하고 있다). 디즈 These 디퍼렌쉬에이팅 differentiating 애틀리뷰트스 attributes 댓 that 더터먼 determine 더 the 퍼처스 purchase 디시전 decision 어브 of 컨수머즈 consumers 아아 are 러퍼드 referred 투 to 애즈 as 디사이시브 decisive 애틀리뷰트스 attributes, 언드 and 데어 their 임포어턴스 importance 이즈 is 서그니피컨트 significant. (이와 같은 차별화의 요인이 되는 속성을 결정적 속성이라고 하는데 소비자의 구매결정에 있어 그 중요성은 매우 크다). 데어 There 슈던트 'shouldn't' 비 be 머치 much 디퍼컬티 difficulty in 업라이잉 applying 더 the 칸셉트 concept 어브 of 디사이시브 decisive 애틀리뷰트스 attributes 투 to 더 the 서버스 service 인더스트리 industry, 인클루딩 including 더 the 일렉트라닉스 electronics 섹터 sector. (전자업계의 경우를 서비스 산업에 적용하는 데 큰 무리는 없을 것이라 생각된다). 비카즈 Because 애즈 as 캄퍼티션 competition 인텐시파이즈 intensifies, 이치 each 컴퍼니'즈 company's 업로우치 approach 투 to 베이식 basic 서버스 service 애틀리뷰트스 attributes 이즈 is 라익리 likely 투 to 비컴 become 모어 more 시멀러 similar. (왜냐하면, 기본적인 서비스 속성에 대한 각 기업의 접근은 경쟁이 가열됨에 따라 더욱 유사하게 될 것이고) 데어포어 Therefore, 케어풀 careful 컨시더레이션 consideration 어브 of 디스틴크티브 distinctive 애틀리뷰트스 attributes 윌 will 비 be 리콰일드 required 투 to 디퍼렌쉬에잇 differentiate 뎀셀브즈 themselves in 더 the 마아켓 market (이에 따라 차별적 속성에 대한 세심한 고려가 요구되기 때문이다). 더 The 리전 reason 와이 why 재퍼니즈 Japanese 오토우메이커즈 automakers 워 were 에이벌 able 투 to 석시드 succeed in 더 the 얼리 early 스테이지즈 stages 어브 of 데어 their 엔트리 entry 인투 into 더 the 어스 US 마아켓 market, 디스파이트 despite 페이싱 facing 텍널라지컬 technological 디스드밴티지즈 disadvantages, 와즈 was 데어 their 어빌러티 ability 투 to 스위프트리 swiftly 리스판드 respond 투 to 이발빙 evolving 커스터머 customer 니즈 needs 언드 and 프리바이드 provide 로우버스트

robust 언드and 릴라이어벌reliable 애프터after-세일즈sales 서버스service. (일본 자동차가 미국 진출 초기에 기술적 열세에도 불구하고 성공할 수 있었던 이유는 바로 급변하는 고객의 니즈에 신속하게 대응하여 강력하고 확실한 애프터 서비스를 제공하였기 때문이다). 재퍼니즈 Japanese 오토모빌즈automobiles 아아are 스틸still 와이들리widely 레커그나이즈드 recognized 인in 더the 마인즈minds 어브of 어메리칸American 컨수머즈consumers 애즈as 해빙having 더the 베스트best 애프터after-세일즈sales 서버스service. (일본 자동차는 지금도 가장 애프터 서비스가 잘 되는 차로 미국 사람들의 뇌리에 각인되어 있다).

퍼더모어Furthermore, 어a 컴퍼니'즈company's 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy 슈드should 비be 센서티브sensitive 투to 체인저즈changes 인in 디the 익스터널external 인바 이런먼트environment 인in 위치which 더the 컴퍼니company 아퍼레이스operates. (또, 기업의 자리매김 설정하기 전략은 기업이 속한 외부 환경의 변화에 민감해야 한다). 디The 익스터널external 인바이런먼트environment 댓that 어a 컴퍼니company 페이스즈faces 엔컴퍼서즈encompasses 매크로macro-인바이런먼트environmental 팩터즈factors, 인클루딩 including 폴리터컬political, 에커노믹economic, 소우셜social, 언드and 컬처컬cultural 애스펙트스aspects, 애즈as 웰well 애즈as 텍놀라지컬technological 체인저즈changes. (기업이 직면하는 외부 환경은 거시적인 환경으로 정치, 경제, 사회, 문화적 측면들을 포괄할 뿐만 아니라 기술의 변화도 포함하고 있다). 신스Since 디the 아이에메프IMF 에어러era, 데어there 해즈has 빈been 어a 노우터서벌noticeable 인크리스increase 인in 퍼처스purchase 비헤이브 여즈behaviors 댓that 프라임메릴리primarily 포우커스focus 안on 프랙티컬practical 애스펙트스aspects. (IMF 이후 주로 실용적 측면에 관심을 둔 구매 형태가 눈에 띄게 증가하였는데) 디스This 캔can 비be 엠티버터드attributed 투to 더the 체인징changing 에커노믹economic 인바이런먼트environment. (이는 바로 경제 환경 변화의 소산인 것이다).

<케이스Case 텐포인트식스쓰리10.6.3> 인처즈 "컴퍼니즈Companies 댓that 캡처capture 더 the 하이high 스쿨school 스투던트student 마아켓market 다머네이트dominate 더the 마아켓 market." (<사례 10.6.3> '여고생을 잡는 기업이 시장을 지배한다.')

잇It 이즈is 어a 프루번proven 마아커팅marketing 룰rule 인in 저팬Japan 댓that 피메일 female 하이high 스쿨school 스투던트students 플레이play 어a 리딩leading 로울role 인in 컨섬프션consumption. (여고생 계층이 소비를 리드하는 주역이란 것은 일본에서 이미 증명이 끝난 마케팅 법칙이다). 파퓰러Popular 프라덕트product 라인즈lines 인in 저팬Japan 두링 during 더the 나인틴나인티즈1990s, 서치such 애즈as 다어가치Daaagotch (버추얼virtual 펫 pet 시뮬레이션simulation 게임game), 루스loose 삭스socks (루스loose-피팅fitting 니knee-하이high 삭스socks), 언드and 퓨리쿠어러Furikura (프린트print 클러브즈clubs), 워were 올 모우스트almost 워다우트without 익셉션exception 드리븐driven 투to 석세스success 바이by 디the 인쑤지애점enthusiasm 어브of 하이high 스쿨school 걸즈girls. (다아곳치(애완동물 사육 시뮬레이션 게임)와 루즈삭스(무릎까지 내려오는 헐렁한 양말), 프리크라(프린트 클럽) 등의 90년대 일본의 베스트셀러 제품군들은 거의 예외없이 여고생들이 붐을 일으켜 히트시켰다).

더The 퍼션person 후who 퍼스트first 캐피털라이즈드capitalized 안on 서치such 어a 스트롱strong 티네이지teenage 걸girl 마아켓market 언드and 턴드turned 잇it 인투into 어a 비즈너스business 이즈is 라익리likely 나카무어러Nakamura, 더the 컴퍼니'즈company's 시이 오우CEO. (이같은 폭발력에 가장 먼저 착안해 비즈니스로 연결한 본인은 나카무라 사장일 것이다). 인In 나인틴에티에잇1988, 쉬she 이스태블리쉬드established 어a 컴퍼니company 콜드called 붐Boom 플래닝Planning 언드and 스타아터드started 더the "하이High 스쿨School 걸Girl 네트워크Network 비즈너스Business." (그녀는 지난 88년 (주)붐 플래닝이라는 회사를 차려 '여고생 네트워크 비즈니스'를 시작했다). 더The "하이High 스쿨School 걸Girl 네트워크Network 비즈너스Business" 이즈is 어a 비즈너스business 댓that 프리바이즈provides 컴퍼니즈companies 원with 릴real-타임time 인사잇스insights 인투into 윗what 하이high 스쿨school 걸즈girls 원트want, 언드and 오퍼즈offers 서버서즈services 서치such 애즈as 마아

켓market 리서치research, 프라덕트product 플래닝planning, 언드and 프라덕트product 피아아PR (프러모우션promotion) 안on 데어their 비해forbehalf. (여고생이 무엇을 원하는지를 리얼타임으로 기업에 제공하고, 시장 조사와 상품기획, 제품PR(선전) 등을 대행하는 사업이다). 쉬She 이니셜initially 오어거나이즈organized 어a 하이high 스쿨school 걸girl 네트워크network 콜드called "스캇Scat 클럽Club." (그녀는 우선 '스캇클럽'이라는 여고생 네트워크를 조직했다). 쉬She 레지스터드registered 하이high 스쿨school 걸girls 애즈as 멤버즈members 언드and 이스태블리쉬드established 어a 커뮤니케이션communication 시스템system 쓰루through 포운phone 콜즈calls, 포우스털postal 메일mail, 이티시etc, 투to 메인테인maintain 레귤러regular 커뮤니케이션communication. (여고생을 회원으로 등록시켜 전화, 우편 등을 통해 수시로 의사소통을 할 수 있는 연락 체계를 갖추고), 쉬She 올소우also 어포인터드appointed 프로우액티브proactive 언드and 액티브active 하이high 스쿨school 걸girls 프럼from 더the 멤버즈members 애즈as 리더leader 그룹groups. (회원 중에서 적극적이고 활동적인 여고생들을 리더 그룹으로 임명했다). 디The 이니셜initial 멤버쉽membership 스타아터드started 원with 쓰리헌드러드300 멤버즈members, 언드and 나우now 잇it 해즈has 그로운grown 투to 에잇싸우전드8,000 멤버즈members. (처음 3백명으로 시작한 회원수가 지금은 8천명으로 늘었다). 올All 어브of 붐Boom 플래닝'즈Planning's 비즈너스business 이즈is 컨덕터드conducted 쓰루through 더the "스캇Scat 클럽Club" 플랫폼platform. (붐 플래닝의 모든 비즈니스는 '스캇클럽'을 매개로 이뤄진다). 웬When 어a 컴퍼니company 리퀘스트스requests 마아켓market 리서치research 오어or 아이디어idea 디스커버리discovery 프럼from 붐Boom 플래닝Planning, 데이they 센드send 서베이즈surveys 투to 더the 멤버즈members 투to 언더스탠드understand 더the 프레퍼런스preferences 어브of 하이high 스쿨school 걸girls. (기업으로부터 시장조사나 아이디어 발굴 의뢰가 들어오면 회원들에 설문지를 보내 여고생의 취향을 파악한다). 이프If 네서세어리necessary, 붐Boom 플래닝Planning 올소우also 오어거나이즈organizes 더렉트direct 미팅즈meetings 원with 더the 리더leader 그룹group. (필요하면 리더그룹 모임을 직접 소집하기도 한다). 얼라우잉Allowing 더the 하이high 스쿨school 걸girls 투to 개더gather 언드and 프리리freely 익스프레스express 뎀셀브즈themselves 리즈leads 투to 어a 멀터투드multitude 어브of 크리에이티브creative 아이디어즈ideas 플로우잉flowing 아웃out. (여고생들을 모아놓고 마음껏 떠들게 하면 온갖 기발한 아이디어가 속출한다). 더The 바이브런트vibrant 인포메이션information 컬렉터드collected 프럼from 디스this 그룹group 어브of 하이high 스쿨school 걸girls 이즈is 덴then 프리바이더드provided 투to 비즈너스businesses. (이렇게 수집된 여고생 집단의 생생한 정보를 기업에 제공한다).

스캇Scat 클럽Club 올소우also 이그저트스exerts 트러멘더스 tremendous 파워power 인in 프라덕트product 프러모우션promotion. (제품 선전에도 스캇클럽은 막강한 위력을 발휘한다). 웬When 어a 컴퍼니company 리퀘스트스requests 프라덕트product 프러모우션promotion 포어for 어a 누new 프라덕트 product, 스캇Scat 클럽Club 얼라우즈allows 잇스its 멤버즈members 투to 트라이try 잇it 아웃out 퍼스트핸드firsthand. (기업에서 신제품 선전 의뢰가 들어오면 회원들에 직접 사용해보게 한다). 원스Once 데이they 러시브receive 파져티브positive 피드백feedback 프럼from 더the 멤버즈members, 더the 파워power 어브of 데어their 워드word-어브of-마우스mouth 비컴즈becomes 포어머더벌formidable. (회원들로부터 "괜찮다"는 판정을 받으면 그 전파력은 무섭다). 이른바 '수다 커뮤니케이션'을 통해 입에서 입으로 순식간에 여고생 사회에 퍼진다). 이프If 더the 프라덕트products 얼라인align 원with 데어their 프레퍼런스preferences, 데이they 발런테럴리voluntarily 스프레드spread 디the 인포메이션information 언드and 크리에이트create 어a 버즈buzz 안on 데어their 오운own. (자신들의 취향에 맞는 제품이라면 스스로 정보를 퍼뜨리고 자발적으로 붐을 만든다). 댓'sThat's 와이why 더the 컴퍼니company's 네임name, "붐Boom 플래닝Planning," 시그너파이즈signifies 더the 플래닝planning 어브of 어a 붐boom 오어or 어a 센세이션sensation. (그래서 회사 이름도 붐을 기획한다는 뜻의 붐 플래닝이다).

바이By 유틸라이징utilizing 더the 하이high 스쿨school 걸girls' 네트워크network, 위치which 리콰일즈requires 어a 구드good 릴레이션쉽relationship 원with 데어their 머더즈

mothers 투to 비컴become 어a 멤버member, 붐Boom 플래닝Planning 해즈has 크리에이터드created 누머러스numerous 히트hit 프라덕트스products. (엄마와 사이가 좋아야 회원 자격을 얻을 수 있는 여고생 네트워크를 활용해 붐 플래닝은 술한 히트 상품을 만들어냈다). 섬Some 이그젠펬즈examples 어브of 디즈these 히트hit 프라덕트스products 인클루드include '주어루Zuru,' 어a 퍼퐁perfume 원with 애디드added 페러모운즈pheromones, '트라이어포운Triophone,' 어a 텔러포운telephone 서버스service, 언드and '애쿼Aqua 벌게어리어Bulgaria,' 어a 지어로우zero-칼로어리calorie 베버리지beverage. (페로몬을 첨가한 향수 '즈루', 전화 서비스 '트리오폰', 무칼로리 음료 '아쿠아 불가리아' 등이 그 예이다). 디The 익스클루시브exclusive 네일nail 팔리쉬polish 포어for 하이high 스쿨school 걸즈girls 콜드called '누브Nuve,' 위치which 와즈was 플랜드planned 인in 컬래버레이션collaboration 원with 더the 카즈메틱스cosmetics 컴퍼니company 쉬세이도우Shiseido, 어치브드achieved 리마아커벌remarkable 세일즈sales 어브of 텐10 밀런million 유닛스units 인in 저스트just 원one 이어year. (화장품 회사 시세이도의 의뢰로 기획한 여고생 전용 매니큐어 '누브'는 1년 동안 1천만개가 팔려 나가는 경이적인 실적을 올렸다). 올All 어브of 디즈these 프라덕트스products 워were 크리에이터드created 베이스트based 안on 아이디어즈ideas 프러바이더드provided 바이by 스캣Scat 클럽Club 투to 더the 컴퍼니즈companies. 애프터After 더the 프라덕트스products 워were 디벨럽드developed, 데이they 워were 프러모우터드promoted 쓰루through 워드word-어브of-마우스mouth 커뮤니케이션communication 위썬within 더the 하이high 스쿨school 걸girl 네트워크network. (모두 스캣클럽의 아이디어를 기업에 제공, 상품을 만든 뒤 여고생 네트워크의 구전 통신으로 선전한 제품들이다).

칸트랙트Contracts 원with 컴퍼니즈companies 아아are 티피컬리typically 셋set 포어for 어a 원one-이어year 피어리어드period. (기업과의 계약은 1년 단위가 원칙이다). 붐Boom 플래닝Planning 러시브즈receives 어a 픽스트fixed 커미션commission 언드and 프러바이즈provides 서버서즈services 서치such 애즈as 마켓market 리서치research, 프라덕트product 아퍼투너티즈opportunities, 애드버타이징advertising 프러모우션promotion, 언드and 마켓팅marketing 컨설팅consulting 쓰루아웃throughout 더the 칸트랙트contract 피어리어드period. (일정한 수수료를 받고 계약기간 동안 시장정보 수집, 제품 기획, 광고 선전, 마케팅 컨설팅 등을 대행해 준다). 애즈As 더the 파워power 어브of 더the 하이high 스쿨school 걸즈'girls' 네트워크network 해즈has 빈been 프루번proven 쓰루through 석세스풀successful 리절트스results, 데이there 해즈has 빈been 어a 샤아프sharp 인크리스increase 인in 리퀘스트스requests 프럼from 컴퍼니즈companies. (여고생 네트워크의 위력이 실적으로 증명되자 기업들의 의뢰가 급증하고 있다). 더The 넘버number 어브of 임플로이이즈employees 해즈has 인크리스트increased 투to 포어틴14, 언드and 위we 어치브드achieved 어a 세일즈sales 레버뉴revenue 어브of 원헌드러드피프티150 밀런million 엔yen 래스트last 이어year. (사원이 14명으로 늘었고, 작년엔 1억 5천만엔의 매출액을 올렸다).

"하이High 스쿨school 걸즈girls 아아are 더the 모우스트most 액티브active 그룹group 인in 텀즈terms 어브of 데이their 커뮤니케이션communication 어멍among 뎀셀브즈themselves." ("여고생은 그들끼리의 커뮤니케이션이 가장 활발한 집단입니다). "데이They 엔조이enjoy 채팅chatting 언드and 아아are 애비드avid 컨수머즈consumers 어브of 매거진즈magazines 언드and 티비TV, 올웨이즈always 크리에이팅creating 누new 트렌즈trends." (수다떨기 좋아하고 잡지나 TV를 열심히 보며 늘 새로운 트렌드를 만들어내지요)." 나카무어러Nakamura, 더the 시이오우CEO, 엠퍼사이즈emphasizes 뎃that 더the 석세스success 어브of 더the 비즈너스business 디펜즈depends 안on 하우how 이피션틀리efficiently 위we 오어거나이즈organize 더the 바이브런트vibrant 센시빌리티즈sensibilities 어브of 디즈these 하이high 스쿨school 걸즈girls 인투into 어a 네트워크network. (이런 여고생의 톡톡 튀는 감성을 어떻게 효율적인 네트워크로 조직화 해내느냐에 사업의 성패가 달려 있다고 나카무라 사장은 말한다).

붐Boom 플래닝Planning 식스seeks 멤버즈members 후who 아아are 토커티브talkative, 큐리어스curious, 언드and 해브have 어a 라아지large 서클circle 어브of 프렌즈friends. (붐 플래닝이 모집하는 회원의 자격은 수다스럽고, 호기심이 왕성하며, 친구가 많은 여고생이다). 해빙Having 어a 구드good 릴레이션쉽relationship 원with 데이their 머더즈mothers 이즈is 올

소우also 어a 리과일먼트requirement 포어for 멤버십membership. (엄마와 사이가 좋아야 한다는 조건도 붙어 있다). 인In 리턴return, 더the 멤버members 아아are 프리바이더드 provided with 씽즈things 댓that 하이high 스쿨school 걸즈girls 디자여desire, 서치such 애즈as 스크립트scripts 어브of 파퓰러popular 드라마드dramas 오어or 인포메이션 information 어바우트about 셀레브리티celebrities. (대신 회원들에겐 인기 드라마의 대본 이나 연예인 정보 같은 여고생들이 갖고 싶어하는 것들을 제공한다). 섬타임즈Sometimes, 데이they 이빈even 페이pay 어a 퓨few 싸우전드thousand 엔yen 애즈as 파아트part-타임time 자브 job 피즈fees. (때로는 몇천엔의 아르바이트 요금을 지불하기도 한다).

애즈As 더the 하이high 스쿨school 걸즈'girls' 네트워크network 어치브드achieved 석세스 success, 붐Boom 플래닝Planning 그래주얼리gradually 익스팬더드expanded 잇스its 타아것 target 아디언스audience. (여고생 네트워크가 성공을 거두자 붐 플래닝은 점차 대상을 확대 했다). 나우어데이즈Nowadays, 붐Boom 플래닝Planning 해즈has 오어거나이즈드organized 낫not 오운리only 더the 하이high 스쿨school 걸즈'girls' 네트워크network 밋but 올소우also 더the 칼리지college 스투던트student 네트워크network, 워킹working 위먼women 네트워크 network (오웰OL), 언드and 영young 하우샤브즈housewives 네트워크network. (지금은 여대생 네트워크와 OL(직장여성) 네트워크, 젊은 주부 네트워크까지 조직돼 있다). 시이오우CEO 나카무어러Nakamura 세즈says, "네트워크Networks 아아are 인밸러벌invaluable 인텐저벌intangible 애셋스assets 댓that 캐낫cannot 비be 콰티파이드quantified 인in 마너테 어리monetary 텀즈terms." (나카무라 사장은 "네트워크는 돈으로 환산할 수 없는 엄청난 무형재산"이라고 말한다).

(자료: 주간조선)

디스커션Discussion 타픽Topic <토의 문제>

1. 렛'스Let's 익스플레인explain 하우how 투to 딜deal 원with 더the 커스터머'즈customer's 퍼지셔닝positioning 어브of 더the 매너지먼트management 시스템system. (경영체를 고객 이 자리매김하는데 따른 대처 방안을 설명해보자).
2. 익스플레인Explain 더the 니드need 포어for 세팅setting 어a 마아켓market 퍼지셔닝 positioning. (자리매김 설정하기의 필요성을 설명해보자).
3. 익스플레인Explain 더the 칸셉트concept 어브of 마아켓market 퍼지셔닝positioning. (자리매김 설정하기의 개념을 설명해보자).
4. 익스플레인Explain 더the 제너럴general 메써즈methods 어브of 마아켓market 퍼지셔닝 positioning. (자리매김 설정하기의 일반적 방법에 대해 설명해보자).
5. 익스플레인Explain 더the 스페시픽specific 메써즈methods 어브of 마아켓market 퍼지셔닝 positioning. (자리매김 설정하기의 구체적 방법에 대해 설명해보자).
6. 익스플레인Explain 더the 석세스success 팩터즈factors 어브of 마아켓market 퍼지셔닝 positioning. (자리매김 설정하기의 성공요인에 대해서 설명해보자).
7. 렛'스Let's 드로draw 어a 픽처picture 언드and 익스플레인explain 더the 디벨럽먼트 development 어브of 어a 퍼지셔닝positioning 스트래티지strategy. (자리매김 설정하기 전략의 개발에 대해서 그림을 그려서 설명해보자).
8. 포어For 이그잼플example, 이프if 유you 워were 투to 런run 원one 어브of 더the 팔로우 following 컴퍼니companies, 렛'스let's 어나운스announce 워what 퍼지션position 유 you 워드would 셋set. (예를 들어, 다음 회사중에서 하나를 운영한다면 어떤 자리매김 설정하기를 할 것인지 발표해보자).

인포메이션Information 텍날리지Technology 컴퍼니Company, 컴퓨터Computer 그래픽스Graphics 디자인Design 컴퍼니Company, 인테리어Interior 디자인Design 컴퍼니Company, 투어리즘Tourism 컴퍼니Company, 비디오우Video 멀터미디어Multimedia 프리덕션Production 컴퍼니Company, 에어라인Airline 스투어더스Stewardess 컴퍼니
--

Company, 인포메이션Information 세크러터리Secretary 스태핑Staffing 컴퍼니
Company, 어더즈Others (정보처리 회사, 컴퓨터그래픽 디자인 회사, 인테리어 디자인 회
사, 관광 회사, 영상멀티미디어 프로덕션 회사, 항공 스텐디스 회사, 정보비서인력회사,
기타)

플래닝Planning 타픽Topic <기획문제>

1. 소우So 파아far, 위'브we've 룩트looked 앳at 세팅setting 업up 퍼지셔닝positioning. (지
금까지 자리매김 설정하기에 대해서 살펴보았습니다). 라이트Write 어a 타이틀title 댓that
유you 워드would 라익like 투to 애드레스address 요어your 네이버'즈neighbor's 컨선즈
concerns 인in 퍼지셔닝Positioning. (자리매김 설정하기에서 당신이 이웃의 고민을 해결
해 보고 싶은 제목을 쓰시오).
2. 드로Draw 어a 픽처picture 어브of 더the 릴러제이션realization 어브of 더the 타이틀title
어버브above. (위 제목의 실현 장면을 그림으로 그리시오).
3. 브리플리Briefly 익스플레인explain 더the 프로세스process 어브of 살빙solving 요어your
네이버'즈neighbor's 컨선즈concerns 인in 더the 픽처picture 어버브above. (위 그림에서
이웃의 고민이 해결되는 과정을 간단히 설명하시오).