

**Chap 9.**

**Crafting the Brand**

**Positioning and Competing**

# Developing and Establishing a Brand Positioning

1

## ■ 정위화(Positioning)

- 목표시장의 마음 속에 차별적 위치를 차지하도록 기업의 제공물과 이미지를 설계하는 활동
- 기업에 잠재적 혜택을 최대화할 수 있도록 소비자의 마음 속에 브랜드를 정위화

## ■ 고객중심 가치제안(customer-focused value proposition)

- 목표시장 고객들이 제품을 구매해야 하는 설득력있는 이유

기업과 제품	목표고객	혜택	가격	가치제안
Purdue 치킨	품질중시 소비자	부드러움	10% 프리미엄	약간 비싼 가격의 더욱 부드러운 황금색 치킨
Volvo 웨건	안전성 중시 상류층 가족	내구성 안전성	20% 프리미엄	당신의 가족이 타는 가장 안전하고 튼튼한 웨건
Domino's 피자	편의성 중시 피자애호가	배달신속성 우수한 품질	15% 프리미엄	적정한 가격에 30분 내에 당신의 문 앞까지 배달되는 맛있고 뜨거운 피자

# Developing and Communicating a Positioning Strategy

2

## Competitive Frame of Reference

- **제품범주 멤버십(category membership) 결정**
  - 경쟁의 기준점을 결정하기 위해 해당 브랜드와 경쟁관계에 있고, 기능적 대체성이 높은 제품들의 집합
- **산업과 시장**
  - 산업: 서로 밀접한 대체재가 되는 제품 또는 제품군을 제공하는 기업들의 집단
  - 시장 관점에서의 경쟁자: 동일한 고객 요구를 충족시키는 회사
- **주경쟁업체의 분석**

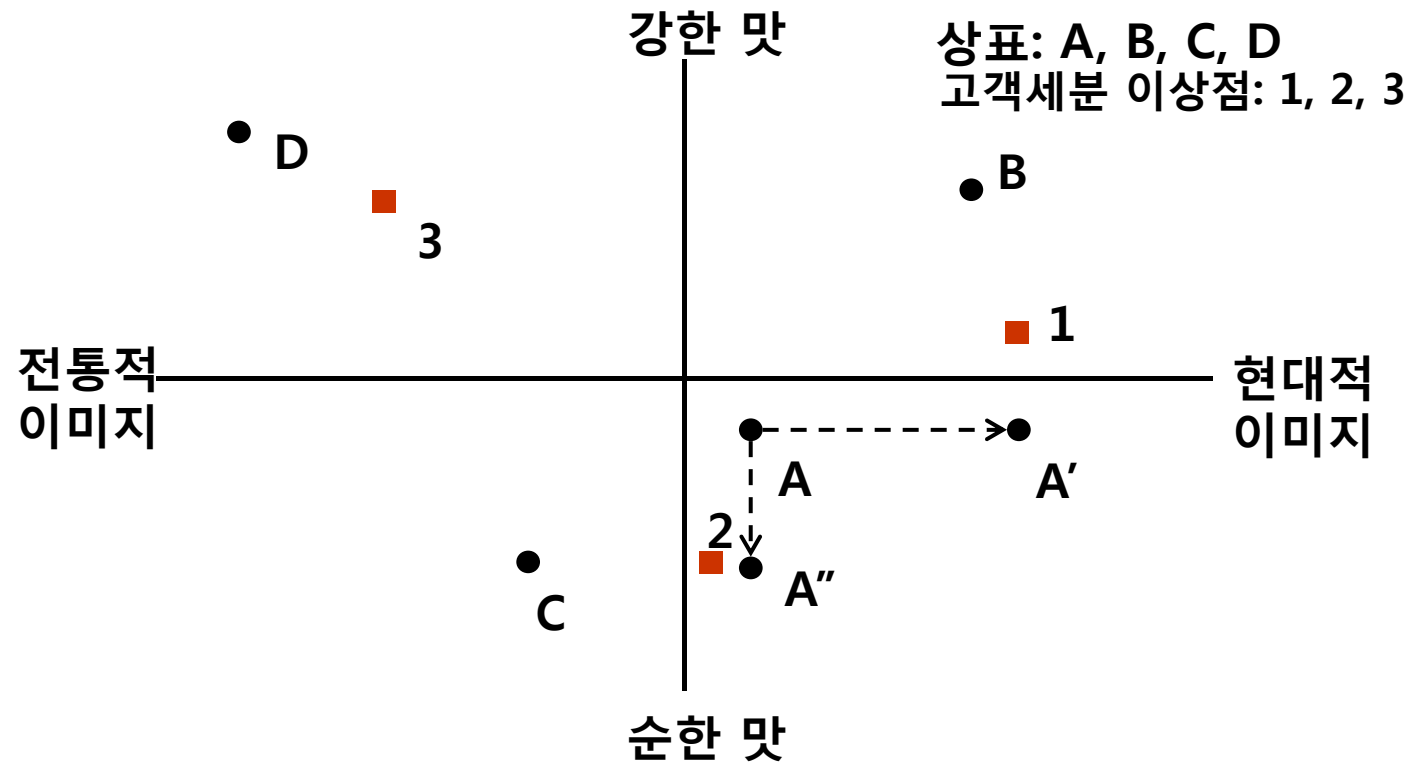
## Points-of-Parity and Points-of-Difference

- **차별점(PODs)**
  - 경쟁상표에는 없는 소비자가 강력하게 연상되는 자사 브랜드만의 속성이나 혜택
    - ▶ 바람직하고, 전달가능하며, 차별화 되는 상표 연상
- **유사점(POPs)**
  - 다른 경쟁상표도 가지고 있는 공유될 수 있는 연상
    - ▶ 제품범주 유사점
      - 소비자가 어떤 상표가 어떤 제품범주에 속하는 믿을만한 상표라고 연상
    - ▶ 경쟁 유사점
      - 경쟁업체의 차별점을 무력화시킬 수 있는 연상

# Choosing POPs and PODs

3

- 상표혜택 중심의 POPs와 PODs 선택
  - 믿을 근거나 증거점(proof points) 제시
  - 지각도를 이용



# Developing and Communicating a Positioning Strategy

4

## Brand Mantra

### ■ 상표진언

- 상표 핵심과 약속의 구절
- 상표가 무엇이며, 무엇이 아닌지를 간단한 문구로서 커뮤니케이션
- 상표가 경쟁할 가능성이 높은 제품 또는 혜택 공간의 정의
  - ▶ Nike의 'Athletic performance'
- 기능
  - ▶ 제품 범주 고지
  - ▶ 상표의 고유성 명확화
  - ▶ 생생하고 기억용이
  - ▶ 의미있고 적합한 기반 제공

## Establishing Brand Positioning

### ■ 제품범주 멤버십의 전달

- 제품범주 혜택 알리기
- 예시적 제품과의 비교
- 제품을 설명해주는 요소 활용

### ■ 상표정위화의 어려움

- 유사점과 차별점을 구성하는 많은 속성 또는 혜택들의 부의 상관관계
  - ▶ 저렴한 최상의 품질
- 속성이나 혜택의 상쇄관계를 달리 접근하는 방법
  - ▶ 두 개의 서로 다른 마케팅 캠페인 등

# Differentiation Strategies

5

제품차별화	서비스차별화	종업원차별화	경로차별화	이미지차별화
<ul style="list-style-type: none"> <li>•형태</li> <li>•특징</li> <li>•성능</li> <li>•일관성</li> <li>•내구성</li> <li>•신뢰성</li> <li>•수선가능성</li> <li>•스타일</li> <li>•디자인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•주문용이성</li> <li>•배달</li> <li>•설치</li> <li>•고객교육훈련</li> <li>•고객컨설팅</li> <li>•유지보수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•능력</li> <li>•친절함</li> <li>•신용가능성</li> <li>•신뢰성</li> <li>•반응성</li> <li>•커뮤니케이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•커버리지</li> <li>•전문성</li> <li>•성과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•상징, 색상, 슬로건</li> <li>•분위기</li> <li>•이벤트</li> <li>•상표접촉</li> </ul>

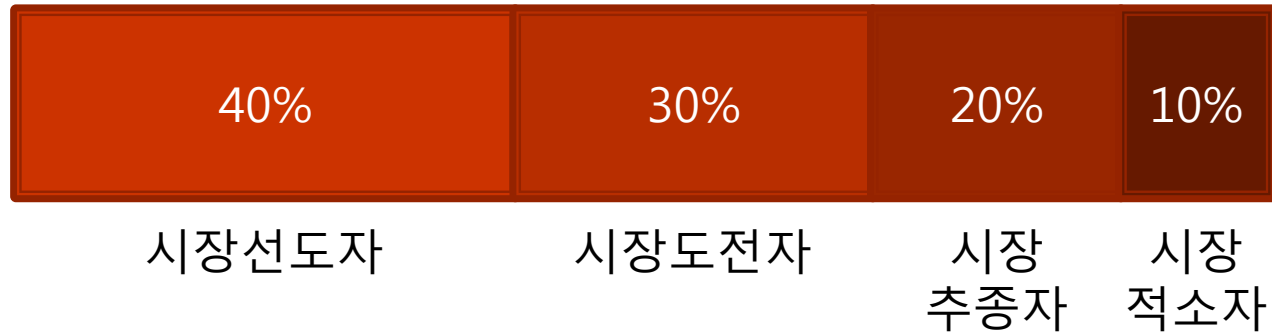
# Rational and Emotional Components of Differentiation

6

- **상표 정위화의 합리적 및 감정적 요소**
  - 상표는 신비, 관능 및 친근감을 통한 사랑의 징표가 되도록 노력할 필요
  - 상표의 신뢰성, 애정 및 충성도
- **Analyzing Potential Competitive Threats**
  - Share of market
  - Share of mind
  - Share of heart
- **상표의 경쟁우위**
  - 고객 포함 모든 구성원들에게 상표의 감정적, 경험적, 사회적 및 재무적 가치를 제공

# 가설적 시장 구조

7



## ■ 시장 선도력

- 가장 높은 시장점유율
- 가격변경, 신제품도입, 유통 범위 및 촉진 강도에서 선도

## ■ 시장선도력에 대한 위협

- 강력한 제품 혁신
- 새로운 마케팅 관점에서 경쟁업체의 대규모 마케팅 투자
- 선도기업의 비용 구조의 상승

## ■ 시장선도자의 노력

- 원가 통제, 제품 차별화, 무결점 실행



# Market Leader Competitive Strategies

8

## ■ 전체시장 확대

- 새로운 사용자, 새로운 용도, 제품 시용율 확대
- 시장침투전략, 신규세분시장전략, 지리적 확장전략

## ■ 시장점유율 방어

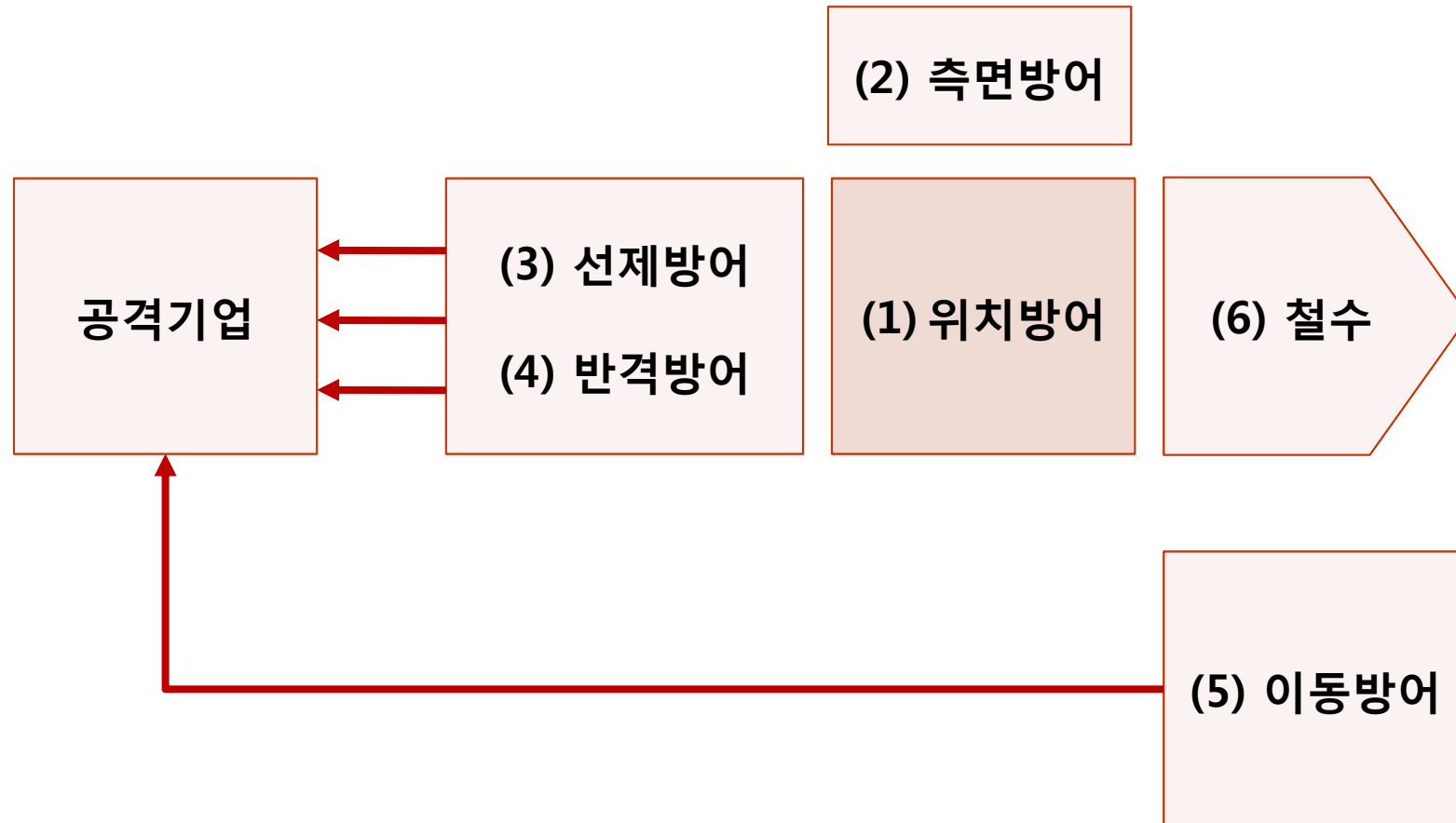
- 현재사업의 방어를 위한 지속적 혁신
  - ▶ 신제품 및 고객서비스, 경로 효과성, 비용절감을 통한 기업의 경쟁력과 고객 가치 증대
- 방어전략의 유형

## ■ 시장점유율 확대

- 시장점유율 증가로 수익성 개선
- 시장점유율 증가시 고려요인
  - ▶ 반독점금지법 저촉여부
  - ▶ 경제적 비용 고려
  - ▶ 마케팅믹스 전략의 실패가능성
  - ▶ 실제 및 지각된 품질에 대한 시장점유율 증가 효과

# Market Leader Competitive Strategies

9



Six Types of Defense Strategies

# Market Challenger Competitive Strategies

10

## ■ 시장도전자 전략

- 보통의 전략적 목표: 시장점유율 증대
- 공격대상의 선택
  - ▶ 시장선도자: 위험은 크지만 보상도 큼
  - ▶ 비슷한 규모의 취약한 기업

## ■ 공격 전략 유형

- 정면공격(frontal attack)
- 측면공격(flank attack)
- 포위공격(encirclement attack)
- 우회공격(bypass attack)
- 게릴라전(guerilla warfare)

# Other Competitive Strategies

11

## ■ 시장 추종자(Market follower) 전략

- 보통 제품모방전략(product imitation strategy) 구사
  - ▶ 혁신비용을 부담하지 않고, 선도기업을 모방하여 안정적 시장점유율 유지
- 전략 유형
  - ▶ 위조자(counterfeiter)
  - ▶ 복제자(cloner)
  - ▶ 모방자(imitator)
  - ▶ 개조자(adaptor)

## ■ 시장적소자(Market nicher) 전략

- 보통 중소기업들은 대기업이 등한시하거나 관심을 갖지 않는 소규모시장을 목표시장으로 설정하여 전문화
- 적소전문성 추구 차원
  - ▶ 최종사용자, 수직적 단계, 고객규모, 특별 고객, 지리, 제품 또는 제품계열, 제품 기능, 주문, 품질-가격, 서비스, 경로