

Comparative Analyses of Mass Marketing and Target Marketing Based on Price Elasticity and Production Cost

가격탄력성과 생산비용에 기초한 대량 마케팅과 표적시장 마케팅의 비교 분석

Jee Sung Won(원지성)*

Abstract

Purpose – It is widely accepted that the process of developing marketing strategy is composed of three steps: market segmentation, target market selection and positioning. However, mass marketing strategy based on cost reduction through economies of scale and standardized products, can be also an effective strategic option. Many marketing scholars including Theodore Levitt emphasize the importance of applying the mass production concept to various industries including service industries. Especially, in times of economic downturn, the capability of providing consumers with low-priced, value products can be an important source of competitive advantage, as well as the ability of providing high-priced premium products. Marketers should decide whether they will implement mass marketing strategy or target marketing strategy. The present study theoretically shows that firms should understand the target customers' price elasticity as well as the firm's cost structure in order to make such a strategic decision.

Research design, data, and methodology - Instead of implementing an empirical study, this study provides a theoretical(mathematical) investigation on the effect of consumers' price elasticity on a firm's optimal price level, profit, sales volume, revenue, and cost. The results are mostly deduced from derivative calculations and several graphs are utilized to represent the results on the relationships between the variables under study.

Results – The analytical results suggest that it is more profitable for a firm to adopt the segment/target marketing strategy (more specifically the differentiation strategy) when the degree of consumers' heterogeneity is high and the proportion of the fixed cost in the total cost is low. On the other hand, if the degree of consumers' heterogeneity is low and the fixed cost is high, it is better to adopt the mass marketing strategy or the cost leadership strategy. The strategy of concentrating on a single target market will be effective when consumers' needs are highly heterogeneous but the fixed cost is high. Any of the three types of generic strategies proposed by Porter(1980, 1985) can be applied when both the consumers' heterogeneity and the fixed cost are low. This study also proposes the contribution-margin-based method for developing the optimal pricing strategy.

Conclusions - One of the primary roles of marketers is to find a proper compromise between the two conflicting goals of maximizing customer satisfaction and minimizing cost. In order to do so, he or she should understand the characteristics of the target customers as well as the cost structure of the firm. In addition to the theoretical analyses, this study discusses several business cases and explains how superior companies find the optimal compromise position between these two goals and dominate the market. One of the radical changes recently taking place in business arena is the reduction of production and distribution costs of both physical goods and information due to the advancement and the wide diffusion of information technology. The cost reduction combined with lowered price elasticity incurred by customized products and services, will enable many firms to adopt the mass customization strategy.

Keywords: Mass Marketing, Target Marketing, Differentiation, Price Elasticity, Cost Structure.

JEL Classifications: M31, M21, M10.

1. 서론

기업이 활용할 수 있는 마케팅 전략을 크게 두 가지로 구분하면 대량 마케팅(mass marketing)과 표적시장(혹은 세분시장) 마케팅(target marketing/segment marketing)으로 나눌 수 있다(Kotler, 2002). 일반적으로 마케팅 전략이라고 하면 표적시장 마케팅을 지칭하는 경우가 많으며, 표적시장 마케팅은 시장세분화, 표적시장 선정, 그리고 포지셔닝의 3단계 과정으로 실행된다. 세분시장 마케팅 전략을 더욱 세부적으로 구분하면, 전체 시장 내의 모든 세분시장에 대해서 차별화된 제품/서비스를 제공하는 차별화(differentiation) 전략과 한 개 혹은 소수의 특정 세분시장을 선별적으로 공략하는 집중화(focus) 전략으로 구분할 수 있다. 또한 표적시장의 규모에 따라서 틈새시장 마케팅(niche marketing), 개인별 마케팅(individual marketing) 등으로 구분하기도 한다. Kotler(2002)를 비롯한 많은 학자들이 대량 마케팅 시대의 종말을 선언했으며, 오늘날 많은 기업들이 시장세분화에 기초한 표적 마케팅에 집중하고 있다. 그러나 어떠한 환경적 변화가 이러한 움직임을 가져왔으며, 또한 어떤 상황에서 표적시장 마케팅이 효과적인지에 대해서 충분한 분석과 논의가 이루어지지 않아 왔다. 본 연구에서는 어떤 상황에서 대량 마케팅보다 표적시장 마케팅이 더 효과적인지를 가격탄력성과 생산비용의 관점에서 분석해 보고자 한다. 또한 오늘날 어떤 경영환경적인 변화가 기업들로 하여금 표적시장 마케팅 전략을 채택하도록 만드는지에 대해서 논의하고자 한다. 표적시장 마케팅 전략이

* Associate Professor, Department of Business Administration, Dongduk Women's University, Korea, E-mail: eugene1@dongduk.ac.kr. Tel: +82-10-4516-9679.

Porter(1980, 1985)가 제시한 본원적 전략(generic strategies), 그리고 Anderson(2006)이 주장한 롱테일(Long Tail) 법칙 등과 어떤 관련성을 가지는지에 대해서도 논의하고자 한다. 본 연구에서 제시하는 통찰은 경영자들이 고객만족과 비용절감이라는 때로는 상충되는 두 가지 목표 가운데서 적절한 균형을 찾는 데 도움을 줄 수 있을 것이다.

대량 마케팅이란 전체 시장에 표준화된 제품이나 서비스를 제공하는 마케팅 전략을 의미한다. 대량 마케팅 전략은 흔히 생산개념(production concept)(Keith, 1960) 혹은 대량생산(mass production) 개념과 동일시되는데, 이러한 전략에서는 생산비용 절감을 위해서 표준화된 제품을 대량생산하며, 이를 통해서 고객들에게 낮은 가격에 제품을 제공하는 것이 경쟁우위가 된다. 대량생산 및 이에 기초한 대량마케팅 전략은 흔히 세분시장 마케팅 전략과 비교해서 열등한 전략으로 묘사되는 경우가 많다. 이는 소비자의 욕구가 매우 다양화되고, 시장환경의 변화가 매우 빠르게 일어나고 있는 요즘의 시장 환경에서는 대량 마케팅이 적합하지 않기 때문이다. 그러나 경영학 이론의 뿌리는 대량생산 및 규모의 경제(economies of scale)를 통한 비용 절감, 그리고 이에 기초한 박리다매(薄利多賣)식 이윤 추구로 볼 수 있다(Smith, 1776; Krugman, 1979). 규모의 경제를 통한 비용절감 효과는 생산량의 증가에 따른 단위당 평균 생산비용의 감소, 혹은 경험곡선(experience curve) 효과 등으로 설명한다. 본 연구에서는 전자의 원인에 기초하여 논의를 진행하겠다. 제품의 생산과정에서 발생하는 총비용(total cost: TC)은 고정비용(fixed cost: FC)과 가변비용(variable cost: VC)으로 나뉘어질 수 있다. 총비용은 생산량(quantity: Q)의 증가에 따라 다음과 같이 증가한다.

$$TC = FC + VC \cdot Q \quad (1)$$

평균비용(average cost: AC)은 총 비용을 생산량(Q)으로 나눈 값으로서 이는 생산량이 증가함에 따라 감소한다.

$$AC = \frac{TC}{Q} = \frac{FC}{Q} + VC \quad (2)$$

표적시장 마케팅은 전체 시장을 동질적인 여러 개의 하위시장(세분시장)으로 구분하고 각각의 세분시장의 욕구에 맞게 차별화된 제품 및 마케팅 믹스를 제공하는 전략이다. 이 전략에 의해서 세분시장별 고객만족도는 높아지지만 규모의 경제의 효과가 크게 나타나지 않기 때문에 대량마케팅과 비교할 때 실행하는데 더 높은 비용이 발생한다. 대량마케팅 전략은 Porter(1985)가 주장하는 비용우위 전략과 내용적으로 매우 유사하며, 표적시장 마케팅 전략은 차별화 혹은 집중화 전략과 유사한 개념으로 이해될 수 있다.

기업의 매출 혹은 수입(Revenue; R)은 가격(Price; P)과 판매량(Quantity: Q)에 의해서 결정된다.

$$R = P \cdot Q \quad (3)$$

수입을 증가시키려면 가격 혹은 판매량을 증가시켜야 하는데, 일반적인 수요곡선에서 보여지듯이 가격이 증가하면 판매량은 감소하고, 반대로 가격이 감소하면 판매량은 증가한다. 가격을 낮추면서 판매량을 증가시키는 전략이 대량생산/대량 마케팅 전략으로 볼 수 있고, 반대로 가격을 높이면서 판매량을 감소시키는 전략은 표적시장 마케팅 전략으로 볼 수 있다. 높은 가격에서도 총판매량이 크게 줄어들지 않도록 유지하는 전략도 가능한데, 이는 Porter(1985)가 제시한 전략 구분에 따르면 차별화(differentiation) 전략으로 볼 수 있다. 차별화 전략 역시 표적시장 마케팅 전략의 일종으로 분류할 수 있다.

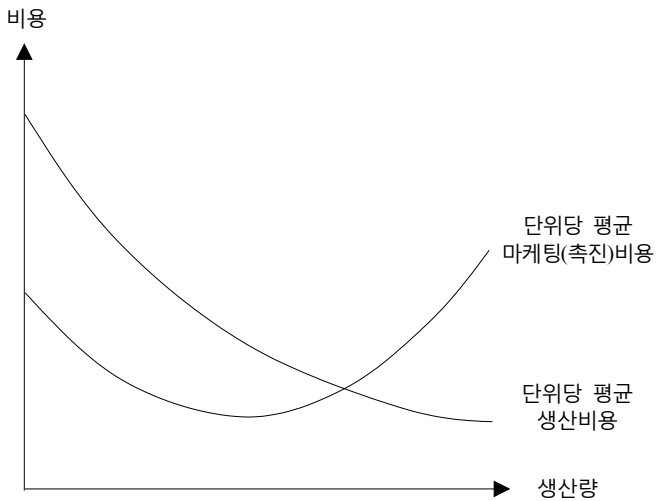
표적시장 마케팅은 시장세분화의 개념으로부터 출발하는데, 시장세분화 이론의 기초가 되는 가정은 소비자 욕구의 다양성 혹은 이질성(heterogeneity)이다. 소비자 이질성은 문화나 관습의 차이, 다양성 추구 형태, 자신만의 개성 추구 성향, 사용자 욕구의 본질적 차이, 제품평가에서 발생하는 오류 등에 기인한다(Smith, 1956; Dutta, 1996). 소비자 이질성에 대한 수학적 접근의 출발점은 가격 탄력성 이론으로 볼 수 있다. 소비자 이질성에 대한 언급은 경제학자 Marshall(1920)의 저서인 "경제학 원론(Principles of Economics)"에서 처음 등장하는데, 그는 모든 소비자들이 똑같은 가격탄력성을 갖지 않음을 언급하였다. 소비자 집단에 따라 각기 다른 수요곡선을 갖는다는 시각은 Pigou 등의 경제학자들 뿐 아니라 Perreault and McCarthy(2005) 등 많은 마케팅 학자들에 의해서도 계승되었다. Chamberlain(1965) 역시 구매자 선호의 다양성에 의해서 여러 개의 다양한 형태의 수요곡선이 존재하게 된다는 점을 강조하였다. Chamberlain이 주장한 독점적 경쟁(monopolistic competition) 이론에서는 그 이전의 경제학자들과 달리 제품차별화에 대해서 긍정적인 시각을 가진다. Chamberlain은 고객의 욕구를 더 잘 충족시킬 수 있는 제품차별화를 통해서 소비자들의 가격탄력성이 낮아진다고 주장하였다. 마케팅적 관점에서 차별화의 개념을 처음 제시한 학자는 A. W. Shaw이다. Shaw(1912)는 "유통에서의 몇 가지 문제점들(Some Problems in Market Distribution)"이라는 저술에서 기업은 대량생산을 통한 저가격 전략 뿐 아니라 고부가가치 제품을 통한 고가격 전략, 혹은 차별화 전략을 구사하여 이윤을 추구할 수 있다고 주장하였다. 그는 제품개선, 고급 이미지, 편리한 포장, 품질에 대한 신뢰성 등 다양한 차별화 방법들에 대해서 설명하였다.

마케팅 분야에서 시장세분화와 제품차별화에 대한 포괄적인 논의가 최초로 이루어진 것은 Smith(1956)에 의해서이다. Smith는 이제는(논문이 저술된 1950년대를 의미함) 제품차별화가 아니라 시장세분화 전략이 필요한 시대로 변화되고 있다고 주장하였다. 아이러니하게도 그는 제품 차별화라는 용어를 대량 마케팅을 지칭하는데 활용하였다. 그는 실제로는 비용절감을 위해서 대량생산을 하면서 판매촉진을 위해서 다양한 제품을 제공하는 것처럼 위장하는 전략을 제품차별화라고 지칭하였다. 그는 대부분의 기업들이 광고 등의 수단을 통해서 인위적으로 소비자들의 수요를 왜곡시켜서 시장을 세분화시킨다는 의견을 가지고 있었는데 이는 Samuelson(1976) 혹은 Galbraith(1967)와 일치하는 시각이었다. 이와 반대로, 실제로 고객 욕구의 다양성을 파악하고, 그것을 더 잘 충족시키기 위한 차별화는 시장세분화라고 지칭하였다. 결론적으로 Smith는 대량생산/대량마케팅에서 세분시장 마케팅으로 패러다임이 전환되고 있음을 주장하였다. 시장 세분화와 제품차별화의 개념은 이후 Dickson and Ginter(1987)에 의해서 체계적으로 발전되었다. Smith(1956)는 1950년대 시장세분화 전략이 확산되는 배경으로 다음의 6가지를 제시하였다.

첫째, 효율적인 최소생산량(minimum efficient production quantity)이 감소되고 있다. 이것은 고정비용의 감소에 의해 손익분기점이 낮아지는 산업계의 추세로 해석할 수 있다. 이러한 현상은 고정비용의 비중이 낮은 서비스 산업의 성장과도 관련이 있다. 이러한 추세는 50년이 지난 오늘날 정보통신기술의 발전으로 더욱 가속화되고 있다. Anderson(2006)은 이러한 추세를 롱테일(Long Tail) 법칙이라는 용어로 설명하고 있다. 둘째, 유통경로에서 비용절감을 위해서 셀프서비스가 널리 도입되고 있다. 이로 인해서 푸쉬(push) 형태의 판촉전략이 어려워졌고, 고객만족을 통한 풀(pull)전략이 중요해졌다. 충분한 촉진활동이 제공될 수 없는 상황에서는 고객들의 욕구를 더 잘 충족시킬 수 있는 제품만이 살아남게 된다. 셋째,

소비자의 경제력이 증가하면서 자신만의 독특한 욕구를 충족시키는데 많은 돈을 지불하고자 하는 소비자들이 늘어났고, 자신의 개성을 표현하고자 하는 욕구가 더욱 커졌다. 이러한 사회적, 경제적 변화 역시 오늘날 더욱 심화되었다. 넷째, 경쟁이 심화되면서 다양한 제품들이 가장 큰 만족을 제공할 수 있는, 혹은 자신들이 가장 큰 경쟁력을 가지는 세분시장들로 배분된다. 다섯째, 대량생산으로 만족되지 못한 작은 규모 시장들을 추가적으로 개척하기 위한 수단으로 시장세분화 전략이 확산되고 있다.

마지막으로 여섯째, 빠르게 변화하는 시장환경에서는 생산비 절감보다는 소비자의 욕구 변화와 경쟁상황에 민감하게 대응하는 것이 기업의 안정적 수익 유지에 더 큰 도움을 준다. 비용절감을 위해서 표준화와 대량생산에 집중하여 고객만족도가 떨어지면, 제품을 판매하기 위한 촉진비용은 오히려 증가하게 된다. 즉, 대량생산을 통한 생산비용의 절감 효과와 비교해서 마케팅 비용이 너무 커지면 대량생산의 매력도는 줄어든다. 총비용(TC)은 생산비용(production cost)과 마케팅 비용(marketing cost:M)으로 나눌 수 있다 (Kotler, 2002): $TC = FC + VC \cdot Q + M$. 마케팅 비용은 광고비 등 촉진비용과 유통비용 등을 포함하는데, 마케팅 비용에서도 어느 정도의 규모의 경제는 존재한다. 생산량의 커지면 그에 따라서 만족도가 떨어지기 때문에 판매촉진 비용 등 마케팅 비용이 증가되게 된다(그림 1 참조). 그러므로 총비용을 계산하면 적절한 수준의 생산량이 비용을 최소화시킴을 알 수 있다. Smith(1956)에 따르면 대량 생산/대량 마케팅이 생산비용을 최소화시켜주는 반면, 시장세분화 전략이 고객만족도를 극대화시켜 마케팅비용을 최소화시킨다. 그는 시장환경이 빠르게 변화하는 시대에는 규모의 경제나 비용 효율성보다는 소수의 고객이라도 그 욕구를 정확하게 충족시켜서 안정적인 수입을 확보하는 것이 더 효과적임을 주장하였다. 대량 생산을 통한 규모의 경제를 통해 비용은 절감할 수 있지만 낮은 고객만족도 때문에 만약 판매량을 높은 수준으로 유지하려면 촉진 비용이 크게 증가될 수 있다고 지적하였다.



<그림 1> 생산량에 따른 비용의 변화(총비용=생산비용+마케팅 비용)

Smith(1956)의 논문은 몇 가지 한계점을 가진다. 첫째로, 그가 사용한 일부 용어들은 이전 및 이후의 연구들과 개념적으로 차이를 보인다. 그는 ‘제품 차별화’라는 용어를 대량생산과 같은 개념으로 사용하였다. 즉, 대량생산된 제품을 팔기 위해서 실제로는 존재하지 않는 차별점이 있는 것처럼 허위로 꾸며서 판매하는 것은 제품 차별화라고 정의하였다. 이와 반대로 시장세분화는 각기 다

른 세분시장의 욕구에 맞게 제품을 기획하고 생산하는 일종의 머천다이징(merchandising) 개념으로 활용하였다. 그는 제품 차별화 전략을 촉진전략(promotional strategy)로, 시장세분화 전략을 머천다이징 전략으로 묘사하고 있는데, 이러한 개념적 구분은 이후에 Porter(1980, 1985)등의 학자가 제시한 차별화 전략과 개념적으로 일치하지 않는다. Shaw(1912)도 Porter와 같은 관점에서 (Smith의 논문에서는 시장세분화라고 표현된) 차별화는 인간의 욕구를 경쟁자보다 더 정확하게 충족시키는 것으로 보고, 이를 통해서 기존의 제품들보다 더 높은 가격을 받을 수 있게 된다고 주장한 바 있다. Smith(1956) 연구의 더 중요한 한계점은 대량마케팅이 촉진비용을 증가시키는 문제는 지적하였지만 시장세분화 전략을 통해 고객들의 가격탄력성을 낮춰서 더 높은 가격을 받을 수 있다는 점에 대해서 깊이 있게 논의하지 않았다는 점이다. 본 연구에서는 마케팅 비용 혹은 촉진비용의 관점에서보다는 가격탄력성과 생산비용의 관점에서 표적시장 마케팅과 대량 마케팅을 좀 더 깊이있게 수리적으로 분석하고자 한다.

마케팅 분야에서 논의되는 시장세분화의 개념은 고전경제학에서 주장하는 완전경쟁 이론보다는 Chamberlain(1965)이 제시한 독점적 경쟁이론과 내용적으로 일치한다. 전체 소비자들이 똑같은 품질의 제품을 가격에 기초하여 평가하는 것(완전경쟁시장)이 아니라 전체 시장이 다양한 특성을 가진 여러개의 하위 시장으로 구조화 될 수 있다는 개념(독점적 경쟁시장)은 시장세분화 개념의 이론적 근거가 된다. 경제학에서 세분화 이론이 가격 탄력성 이론에서 시작되었다면 마케팅에서는 다속성태도모형(multi-attribute attitude model)에 기초한 세분화 이론이 발전되어져 왔다(Fishbein and Ajzen, 1975). Haley(1968)는 마케팅에서 주로 실행되어온 세분화 방법들이었던 인구통계적 세분화, 지리적 세분화, 행동적 세분화에 편익세분화(benefit segmentation)를 추가하며, 소비자가 중요시하는 편익을 중심으로 고객을 세분화하는 것의 중요성을 강조하였다. 편익세분화는 다속성 태도모형의 관점에서 속성중요도에 의한 시장세분화이다. 다속성 접근은 경제학 분야에서는 Lancaster(1966, 1980), Rosen(1974) 등이 제시하였다. Hauser and Shugan(1983)은 기존의 확률적 효용 모형(random utility theory)를 다속성 모형과 결합하여 새로운 형태의 점유율 모형을 제시하였다. 실제 소비자들의 구매는 매우 많은 속성 차원에서 이루어지게 되는데, 속성의 차원이 커지면 Hauser and Shugan의 모형은 적용이 어렵다는 단점이 있다. 선택확률을 설명하기 위한 수리적 모형에서 소비자의 이질성은 매우 중요한 변수로 고려된다. 소비자 이질성은 제품간 유사성과 더불어 효용기반한 점유율 모형의 한계점을 극복하는 매우 중요한 접근이다(Bordely, 2003). Smith(1956)의 연구에서는 세분화를 주로 비용적인 관점에서 분석하였으나 이후 연구들은 비용적인 부분에 대한 언급을 거의 하지 않고, 주로 다속성 모형에 기초하여 분석을 하였다. 그러나 Haley(1968)의 편익세분화 접근을 비롯한 다속성모형 접근은 대량 마케팅을 실행할 것인가 아니면 세분시장 마케팅을 실행할 것인가를 판단하는데 필요한 통찰을 제시해 주지는 못한다. 본 연구에서는 Smith(1956) 연구의 관점을 계승하여 시장세분화에 대한 비용 및 가격탄력성 분석을 하고자 한다.

2. 가격탄력성과 기업 이윤

시장세분화는 마케팅 전략수립에 있어서 필수적인 과정으로 받아들여지고 있다. 그러나 시장세분화를 할 것인가 아니면 전체 시장에 표준화된 제품을 제공하는 대량 마케팅을 할 것인가는 이보

다 선행되어 이루어져야 할 의사결정이다. 또한 시장세분화를 어느정도 수준까지 세밀하게 할 것인가 역시 매우 중요한 의사결정 문제이다. 소비자 개개인에 대해서 차별화된 제품, 서비스, 혹은 메시지를 전달하는 개인별 마케팅 개념이 1990년대 이후 널리 퍼지게 되었는데(Peppers and Rogers, 1993), 이는 매우 진보된 개념의 마케팅 전략이지만 역시 높은 비용을 발생시킨다. 실제로 많은 학자들이 지나친 고객만족 추구로 인한 비용증가의 문제점을 제기하고 있다(Mariotti, 2008). 많은 고객관계관리(customer relationship marketing)(McKenna, 1991) 프로그램이 성공적으로 이루어지지 못하는 이유는 효과와 비교할 때 지나치게 많은 비용과 복잡성이 발생되고 있기 때문이다. 표적시장 마케팅 전략이나 대량 마케팅 전략이냐는 곧 고객만족을 우선적인 목표로 추구할 것인가 아니면 비용절감을 우선적 목표로 추구할 것인가를 선택하는 문제이다. 이와 관련하여 Peters(1982)는 규모의 경제나 비용적인 효율성만을 추구하는 경영은 더 이상 효과를 거두기 어렵다고 주장하였으며, 품질과 고객만족 중심의 경영을 강조하였다. 그러나 이러한 전략적 변화가 발생시키는 비용 증가가 어떤 경우에 합리화될 수 있을지에 대한 체계적인 설명은 부족했다. 특히 요즘과 같이 높은 인건비와 원자재 비용, 그리고 장기적으로 낮은 경제성장률에서는 생존을 위해서 비용절감에 더 초점을 둘 수 밖에 없다. 특히 전세계적인 경기불황은 소비자들을 더 가격탄력적으로 만들었고, 이에 따라 기업들은 비용절감에 더 초점을 두고 기업을 운영해야 하는 상황이 되었다. 제품 표준화와 대량생산을 통한 비용절감을 강조한 학자들도 다수 존재하는데, Levitt(1972)은 서비스 분야에도 제조업에서 널리 적용되던 대량생산 개념이 적용되어 효율성을 높여야 한다고 주장하였다. 고객만족과 비용절감이라는 두 가지 목표 사이에서 적절한 균형점을 찾는 것이 가장 중요한 마케터의 역할이 될 것이다.

복잡한 환경변화 속에서 시장세분화를 할 것인가 아니면 대량 마케팅 전략으로 갈 것인가를 결정하기 위해서는 어떤 전략이 더 높은 이윤을 발생시키는가를 우선적으로 분석해야 한다. 이를 위해서는 소비자의 가격탄력성과 비용구조를 파악해야만 한다. 기업이 제품을 통해 얻을 수 있는 이윤(profit: Π)은 수입(R)에서 총비용(TC)을 뺀 값이다.

$$\begin{aligned}\Pi &= R - TC \\ &= P \cdot Q - (FC + VC \cdot Q)\end{aligned}\quad (4)$$

위 식에서 P 는 제품 가격, Q 는 판매량, FC 는 고정비용(fixed cost), 그리고 VC 는 가변비용(variable cost)을 나타낸다. 생산량과 판매량은 같다고 가정하고, 이를 Q 로 나타내자. 판매량이 한단위 증가될 때마다 추가적으로 증가되는 이윤, 즉 공헌이익(contribution margin; CM)은 다음과 같이 구할 수 있다.

$$CM = \frac{\partial \Pi}{\partial Q} = P - VC \quad (5)$$

공헌이익은 가격에서 가변비용을 뺀 값이 되므로 식(4)는 다음과 같이 바뀔 수 있다.

$$\Pi = CM \cdot Q - FC \quad (6)$$

판매량은 가격의 함수로 볼 수 있기 때문에 이윤은 다음과 같다.

$$\Pi = P \cdot f(P) - (FC + VC \cdot f(P)) \quad (7)$$

최대의 수익을 발생시키는 가격을 결정하기 위해 $\frac{\partial \Pi}{\partial P}$ 를 구하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned}\frac{\partial \Pi}{\partial P} &= Q + (P \cdot \frac{\partial Q}{\partial P}) - (VC \cdot \frac{\partial Q}{\partial P}) \\ &= Q + (\frac{P}{Q} \frac{\partial Q}{\partial P} \cdot Q) - (VC \cdot \frac{P}{Q} \frac{\partial Q}{\partial P}) \\ &= Q(1 + \epsilon - \frac{VC}{P} \cdot \epsilon)\end{aligned}\quad (8)$$

$\frac{P}{Q} \frac{\partial Q}{\partial P} (= \frac{P}{Q} \frac{\Delta Q}{\Delta P})$ 는 가격 탄력성(ϵ)을 의미하기 때문에 위의 식(8)과 같이 변환시켜 나타낼 수 있다. 가격(P)이 증가함에 따라 판매량(Q)은 일반적으로 줄어들기 때문에 ϵ 는 음수라고 가정한다. 참고로, 가격이 변화함에 따라 변화하는 수입과 총비용은 다음과 같다:

$$\begin{aligned}\frac{\partial R}{\partial P} &= Q(1 + \epsilon) \\ \frac{\partial TC}{\partial P} &= Q \cdot \epsilon \cdot \frac{VC}{P}\end{aligned}$$

이윤을 극대화시키는 최적가격(P^*)은 다음의 등식을 만족시킨다.

$$\frac{\partial \Pi}{\partial P} = Q(1 + \epsilon(\frac{CM}{P^*})) = 0 \quad (9)$$

판매량이 항상 양수(+)라고 가정하면, 위 등식을 만족시키는 최적가격(P^*)은 다음의 등식을 만족시킨다.

$$|\epsilon| \cdot \frac{CM}{P^*} = 1 \quad (10)$$

위의 식(10)을 풀어보면, 가장 높은 수익을 발생시키는 최적가격은 다음과 같다.

$$P^* = \frac{|\epsilon|}{|\epsilon| - 1} VC \quad \text{혹은} \quad P^* = \frac{\epsilon}{\epsilon + 1} VC \quad (11)$$

기존 연구들과 같이 본 연구에서도 $|\epsilon| > 1$ 이라고 가정한다. 일반적으로 가격탄력성은 ϵ 의 절대값 $|\epsilon|$ 을 의미한다. 본 연구에서도 용어의 혼란을 피하기 위해서 가격탄력성이 낮다고 하면 $|\epsilon|$ 값이 작은 것, 그러므로 ϵ 값은 큰 것을 의미하고, 반대로 가격탄력성이 높다고 하면 $|\epsilon|$ 값이 큰 것, 혹은 ϵ 값이 작은 것을 의미하는 것으로 정한다. 만약 현재 상태에서 가격탄력성이 가격에서 공헌이익이 차지하는 비율의 역수보다 낮다면 즉, $|\epsilon| < \frac{1}{\frac{CM}{P}}$ 이면, 가격을

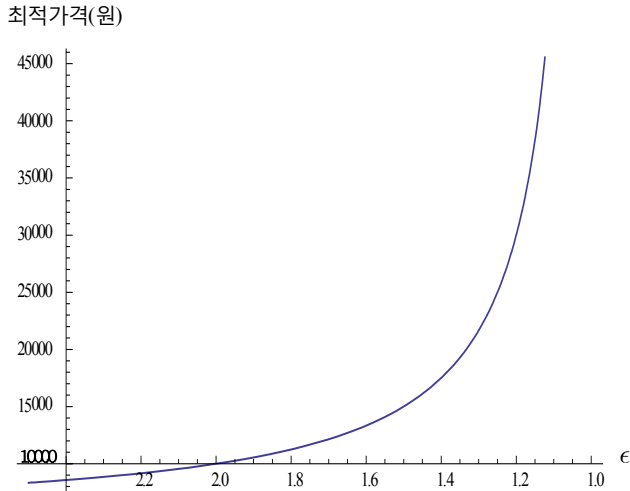
높임으로써 수익이 증대시킬 수 있다. 반면에, 가격탄력성이 가격에서 공헌이익이 차지하는 비율의 역수보다 높다면, 즉 $|\epsilon| > \frac{1}{\frac{CM}{P}}$

이면, 가격을 낮춰야 수익이 증대된다. 같은 수준의 이윤을 제공하는 가격탄력성과 공헌이익의 비율은 반비례의 관계를 갖는다. 또한 식(11)은 최적가격이 가변비용까지 낮아질 수 있음을 보여준다. 미분계산을 통하여 가변비용과 가격의 상호작용 효과가 존재함을 알 수 있다.

$$\frac{\partial \Pi}{\partial P \partial VC} = Q(\frac{-\epsilon}{P}) > 0 \quad (12)$$

이것은 가변비용(VC)이 클수록 가격이 이윤에 미치는 영향력이 커진다는 것을 알 수 있다. 가변 비용이 커질수록 가격을 올리는 것이 이윤을 더 크게 증가시킨다.

가격탄력성에 따라서 최적가격(P^*)이 어떻게 변화될 수 있는지를 설명하기 위해서 가변비용(VC)이 5,000원인 경우를 예로 들어 그래프로 그리면 <그림 2>와 같다. (모든 그래프에서 X축(수평축)은 $|\epsilon|$ 이 아닌 ϵ 을 나타낸다. 그러므로 X축에서 오른쪽으로 갈수록 가격탄력성($|\epsilon|$)이 낮아짐을 의미한다.)



<그림 2> 가격탄력성(ε)과 최적 가격(P*) (VC=5,000원 일 경우)

<그림 2>는 가격탄력성이 낮아질수록 기업입장에서는 소비자들에게 더 높은 가격에 제품을 판매할 수 있음을 의미한다. 가변비용이 5,000원인 경우에 가격탄력성(ε)이 1.5라면 15,000원에 판매하는 것이 최고의 수익을 달성하게 해준다. 그러나 가격탄력성이 1.3이라면 21,600원이 최적가격이 된다. 가격탄력성이 |ε|일 때, 판매량과 가격은 다음의 함수적 관계를 가진다(k>0)(Lilien and Rangaswamy, 2003; Dean, 1951).

$$Q = kP^\epsilon \tag{13}$$

그러므로 최적 가격(P*)에서의 판매량(Q*)과 이 때 발생하는 이윤(Π*)은 다음과 같다.

$$Q^* = k \left(\frac{|\epsilon|}{|\epsilon|-1} VC \right)^\epsilon \tag{14}$$

$$\begin{aligned} \Pi^* &= P^* \cdot Q^* - (FC + VC \cdot Q^*) \\ &= k \left(\frac{|\epsilon|}{|\epsilon|-1} VC \right)^{\epsilon+1} - FC - kVC \left(\frac{|\epsilon|}{|\epsilon|-1} VC \right)^\epsilon \\ &= k \left(\frac{|\epsilon| \cdot VC}{|\epsilon|-1} \right)^\epsilon \left(\frac{VC}{|\epsilon|-1} \right) - FC \\ &= k \frac{|\epsilon|^\epsilon \cdot VC^{\epsilon+1}}{(|\epsilon|-1)^{\epsilon+1}} - FC \end{aligned} \tag{15}$$

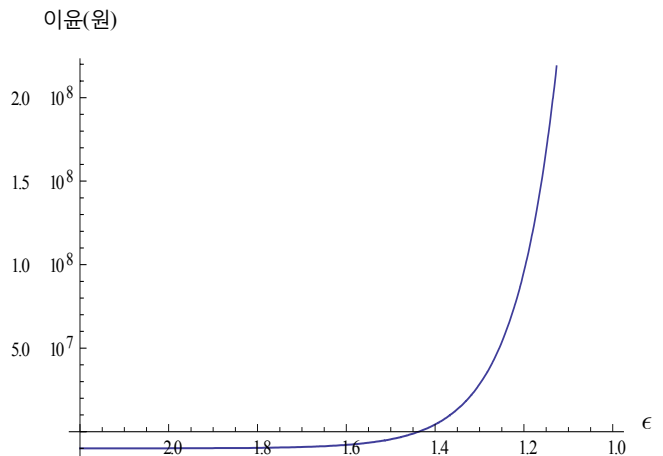
기업의 이윤은 고정비용과 가변비용, 그리고 가격탄력성의 함수이다. 참고로, $\frac{VC}{|\epsilon|-1}$ 는 최적가격에서의 공헌이익이다. 가격탄력성이 낮아짐에 따라서 공헌이익도 역시 증가됨을 알 수 있다. 최적가격에서 공헌이익이 차지하는 비중($\frac{CM}{P}$)은 $\frac{1}{|\epsilon|}$ 이며, 이 역시 탄력성이 감소함에 따라 커진다.

기업의 최대 이윤은 소비자의 가격탄력성에 따라서 변화된다. ε < -1을 만족시키는 ε에 대해서 $\frac{\partial \Pi^*}{\partial \epsilon}$ 는 다음의 부등식을 만족시킨다.

$$\frac{\partial \Pi^*}{\partial \epsilon} = \left(\frac{k}{1+\epsilon} \right) \left(1 + \frac{1}{\epsilon} \right)^{-\epsilon} VC^{\epsilon+1} \ln \left(\frac{\epsilon+1}{\epsilon \cdot VC} \right) > 0 \tag{16}$$

가격탄력성(ε)이 낮아질수록 기업이 달성할 수 있는 최대 이윤

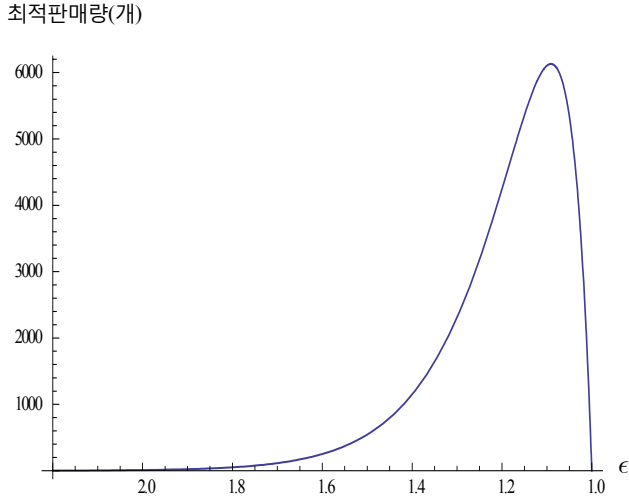
은 항상 늘어난다. 예를 들어 설명하면, 가격 탄력성이 1.5이고, 가변비용이 5,000원이라면 가장 높은 수익을 내는 가격(P*)은 15,000원이다(식(11) 참조). k가 1,000,000,000의 값을 가진다고 가정해보면(어떤 수를 가정해도 결과는 유사하다), 가격이 15,000원일 때 판매되는 제품의 수량(Q*)은 약 544개이다. 이 때 발생하는 수익을 계산하기 위해서는 고정비용을 알아야 한다. 고정비용이 천만원(10,000,000원)이라고 가정하면, 이때 발생하는 수익은 약 -4,560,000원이다(식(15) 참조). 즉, 이정도 수준의 가격탄력성과 비용구조를 가지고 있다면 최상의 가격전략으로도 수익을 내기 어려움을 의미한다. 가격탄력성이 어느 정도까지 낮아져야만 수익이 발생할 것인가? 같은 비용구조에서 탄력성과 수익간의 관계의 그래프를 그려보면 다음과 같다.



<그림 3> 가격탄력성(ε)과 최고 수익(Π*)과의 관계 (FC=10,000,000원, VC=5,000원, k=1,000,000,000인 경우)

가격탄력성이 1.44 근처에서부터 이윤이 발생하기 시작한다. 가격탄력성이 낮아짐에 따라서 수익은 기하급수적으로 늘어남을 알 수 있다. 만약 가격탄력성을 1.3까지 낮출 수 있다면 고정비용의 3 배에 가까운 약 28,000,000원 정도의 수익을 얻을 수 있다. 반면, 가격탄력성이 일정수준 이상으로 높은 시장에서는 어떻게 가격을 책정하더라도 투자한 고정비용(천만원)은 모두 손실이 된다. 이것은 기업이 수익을 발생시키기 위해서는 가격탄력성이 일정수준 이하로 낮아져야 함을 의미한다. 가격탄력성을 낮추는 것은 이윤추구라는 목표를 달성하기 위한 가장 기본적인 전제조건임을 알 수 있다. <그림 3>에서 보여지듯이 일정수준 이상의 높은 가격탄력성에서는 투자한 모든 비용(고정비)는 손실이 됨을 알 수 있다. 고정비용이 줄어들수록 수익을 올리는데 필요한 가격탄력성은 높아지기 때문에 수익을 올리기가 더 쉬워진다. 이 주제는 뒤에서 다시 언급하도록 하겠다. 이렇듯 가격탄력성을 낮추는 것은 기업의 수익에 항상 긍정적인 영향을 준다. 마케팅 활동의 초점은 결국 소비자의 가격탄력성을 낮추는 것이 되어야 한다.

가격탄력성에 따른 수익의 변화를 좀 더 자세히 이해하기 위해 가격탄력성의 변화에 따른 최적 판매량, 매출, 비용의 변화를 살펴보자. 먼저 식(14)로부터 탄력성에 따라 최적판매량(Q*)은 어떻게 변화되는지 살펴보면 <그림 4>와 같다.



<그림 4> 가격탄력성(ε)과 최적가격에서의 판매량(Q*) (VC=5,000원, FC=10,000,000원, k=1,000,000,000 인 경우)

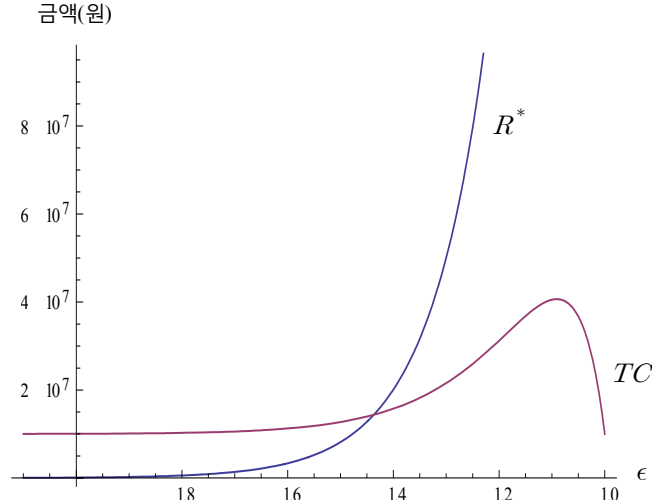
가격탄력성이 1.5일 때 최적판매량(Q*)은 544개이지만, 가격탄력성이 1.3으로 낮아지면 최적판매량은 약 2,300개로 증가한다. 이러한 판매량의 증가는 제품가격이 15,000원에서 21,600원으로 증가 하였음에도 불구하고 발생한 것이다. 이는 가격탄력성을 높이는 것이 얼마나 큰 효과를 가져오는지를 보여주고 있다. 가격이 높아지면 판매량이 일반적으로 감소하지만 위에서 보여진 바와 같이 가격탄력성을 낮추는 전략을 활용한다면 최적가격은 올라가면서 그 가격에서의 판매량 역시 증가되어 매출과 수익이 폭발적으로 증가될 수 있다. 이러한 전략의 사례로 고가격전략과 대중화를 한꺼번에 달성한 스타벅스(Starbucks)를 들 수 있을 것이다(Schultz and Gordon, 2011). 고품질을 통한 높은 고객만족은 높은 단위당 수익과 판매량이라는 두가지 목표를 한꺼번에 달성할 수 있게 해준다. <그림 4>에서 보여지듯이 가격탄력성이 낮아짐에 따라서 최적판매량은 증가하다가 일정수준이 지나면 다시 감소한다. Porter (1985)의 주장과 같이 작은 규모의 세분시장을 공략하는 집중화 전략은 고가격(차별화) 뿐 아니라 저가격을 통해서도 가능하다는 것을 알 수 있다. 물론 고가격 집중화와 저가격 집중화 간의 수익 차이는 매우 크다. 규모의 경제가 사라짐에도 불구하고 가격탄력성이 낮아질수록 수익은 계속 증가되는 이유는 최적가격이 매우 높아질 수 있기 때문이다.

가격탄력성의 변화에 따라서 최적가격(P*)에서의 매출액(R*)과 총비용(TC*)이 어떻게 변화되는지 살펴보면 다음과 같다(식(1), (3), (11), (14) 참조).

$$R^* = k \left(\frac{|ε|}{|ε|-1} VC \right)^{ε+1} \tag{17}$$

$$TC^* = FC + kVC \left(\frac{|ε|}{|ε|-1} VC \right)^{ε} \tag{18}$$

가격탄력성이 낮아짐에 따라서 매출은 크게 늘어나는 반면, 비용은 일정수준까지는 증가하다가 다시 감소함을 알 수 있다. 이것은 판매량이 감소하기 때문이다.

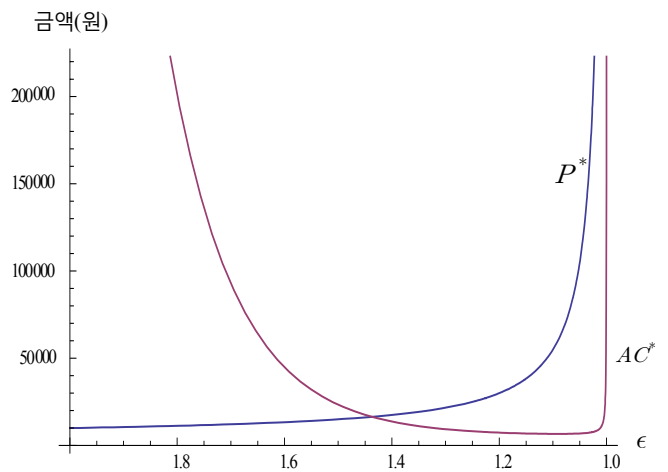


<그림 5> 가격탄력성(ε)과 최적가격에서의 매출(R*)과 비용(TC*)과의 관계 (VC=5,000원, FC=10,000,000원, k=1,000,000,000 인 경우)

최적 가격(P*)에서 단위당 평균생산비용(AC*)은 다음과 같다 (식(2), (14) 참조).

$$AC^* = VC + \frac{FC}{k \left(\frac{|ε|}{|ε|-1} VC \right)^{ε}} \tag{19}$$

<그림 2>에 나타난 최적가격을 최적 생산량에서의 평균비용과 함께 그래프로 나타내면 다음과 같다.



<그림 6> 최적가격(P*)과 최적판매량(Q*)에서의 평균비용(AC*) (VC=5,000원, FC=10,000,000원, k=1,000,000,000 인 경우)

판매량이 일정수준 이상 증가되면 더 이상 규모의 경제를 통한 비용절감 효과는 크지 않음을 알 수 있다. <그림 4>와 <그림 6>을 보면 가격탄력성이 1.8에서 1.4로 줄어드는 시기에는 판매량이 크게 늘지는 않지만 평균비용의 감소는 매우 급격하게 이루어진다. 규모의 경제의 효과가 크게 나타나는 시기이다. 반면 가격탄력성이 1.4에서 1.2로 줄어드는 시기에는 판매량의 증가는 매우 큰 규모로 일어나지만 단위당 평균비용의 감소 효과는 미미하다. 이것은 시장이 확대되어 일정수준 이상의 규모에 다다랐다면 그 이후부터는 더 이상의 생산량 증가가 비용절감에 크게 기여하지 못함

을 의미한다. 그 이후로는 가격탄력성을 낮추는 방향으로 경영 및 마케팅 전략을 수립해야 함을 시사한다. 20세기 경영학에서 일어나 가장 큰 변화는 경영의 초점이 양(quantity)에서 질(quality)로 옮겨간 것이다. 이는 기업 경영의 초점이 더 이상 비용절감이 아니라 고객만족을 통한 가격탄력성 인하에 맞춰져야 함을 시사한다. 이러한 변화는 대부분의 제품범주에서 시장이 포화되고(Kotler, 2002), 경쟁이 치열해지면서 발생한 자연스러운 변화이며, 또한 Drucker(1999), Peters(1982), Porter(1985), 그리고 Kotler(2002)와 같은 저명한 경영학자들 공통적으로 주장하는 내용이기도 하다.

시장세분화 및 제품차별화 전략은 고객만족도를 높여서 가격탄력성을 낮추는 전략이다. 이상의 분석에 기초해 보면, 시장세분화 그리고 이와 동반된 차별화 전략의 매우 극적인 효과를 가져올 수 있다. 차별화를 통해서 경쟁제품들과의 대체성이나 유사성이 낮아지면 선호도의 강도(strength of preference)가 높아져서 경쟁제품들 간의 가격교차탄력성이 낮아지는데(Porter, 1976; Mitra and Lynch, 1995), 이것이 차별화 전략의 본질이라고 할 수 있다. 본 연구의 분석에서는 자사제품의 가격에 대한 가격탄력성만을 고려하고 있으나 내용적으로는 경쟁제품과의 가격교차탄력성의 개념도 포함한다. 제품범주의 총수요가 정해져 있고, 경쟁대안들이 서로의 수요를 빼앗아가는 상황에서는 경쟁제품들 간 가격교차탄력성이 낮다는 것은 곧 자사제품의 가격에 대한 탄력성도 낮음을 의미한다. 경쟁제품과의 유사성 혹은 대체성을 낮춤으로써 점유율을 높일 수 있음은 선호의 강도나 가격 탄력성 이외에 여러 다른 접근방법으로도 설명된다(Tversky, 1972). 품질을 높임으로서 경쟁사와 차별화 하는 것의 중요성은 많은 학자들 및 경영 컨설턴트들에 의해서 강조되어 왔는데(Peters, 1982), 이것 역시 가격탄력성을 낮추는 전략으로 볼 수 있다. 마케팅 전략의 핵심개념인 포지셔닝 역시 소비자의 마음 속에 가격 외적인 요인을 각인시킴으로써 가격탄력성을 낮추는 전략으로 이해될 수 있다. 소비자의 욕구를 파악하는 시장 조사, 차별화된 제품 개발을 위한 R&D 활동, 그리고 품질 개선을 위한 활동들을 위해서 기업들이 매우 높은 비용을 지불하는 것은 이러한 관점에서 매우 중요하고, 정당화될 수 있을 것이다.

3. 가격탄력성과 생산비용, 그리고 시장세분화 전략

가격탄력성이 낮추는 것이 가장 이상적인 전략이긴 하지만 소비자의 가격탄력성을 높이는 환경적 요인들도 존재할 뿐 아니라 그 외의 여러 가지 제약조건들 때문에 이러한 전략이 항상 가능한 것은 아니다. 기업이 여러 세분시장에 맞춤형 제품/서비스를 제공하는 차별화 전략을 활용한다면 높은 고객만족도를 통해서 가격탄력성을 낮출 수 있고, 이로 인해 최적가격은 인상될 것이다. 하지만 이러한 전략은 추가적인 비용을 발생시킨다. 이러한 추가적인 비용발생을 고려하여 차별화 전략이 언제 효과적인지 분석해야 한다. 이 부분에서는 가격인상이 판매량을 감소시키는 경우에 국한하여 차별화 전략의 효과성에 대해서 분석해 보고자 한다. 예를 들어, 전체 세분시장을 두 개의 세분시장, A와 B로 나누어서 각기 차별화된 제품을 제공한다고 가정하자. 이러한 경우 기존의 매출 PQ 는 $P_A Q_A + P_B Q_B$ 로 나타낼 수 있다. 분석의 편의를 위해서 $Q_A = Q_B$, 그리고 $Q_A + Q_B = Q$ 라고 가정하고, 가격은 차별화 전략에 의해서 더 높아질 수 있다고 가정하자($P_A = P_B > P$, 여기에서 P_A 와 P_B 는 기존의 총판매량을 그대로 유지하면서 인상할 수 있는 최대한의 가격을 의미한다.) 또한 차별화를 통해서 비용은 기존의 고정비용만큼만 증가한다고 가정하자. 즉, 총 생산비용은

$FC + VC \cdot Q$ 에서 $2FC + VC \cdot Q$ 로 증가된다(FC 와 VC 는 모든 제품에 대해서 같다). 만약 n 개의 세분시장에 대해서 모두 차별화된 제품을 제공한다면 고정비의 증가분(ΔFC)은 $(n-1)FC$ 와 같다. 두 개의 세분시장을 가정하는 경우, $P_A Q_A + P_B Q_B - PQ > \Delta FC = FC$ 를 충족시키면 시장세분화를 통한 제품차별화가 바람직하다. 이 때 두 제품의 가격을 똑같은 수준으로 증가시킬 수 있다고 가정하면 ($P_A = P_B = P'$), $P'Q - PQ = (\Delta P)Q > FC$ 를 충족시킬 때 차별화가 이윤을 증가시킨다. n 개의 같은 규모의 시장 (모든 j 에 대해서 $Q_j = q$, 그리고 $\sum_{j=1}^n Q_j = Q$)에 대해서 제품을 차별화를 한다고 가정하면 다음의 부등식을 만족시킬 때 차별화 전략이 효과적이다.

$$\Delta P > \frac{\Delta FC}{Q} = (n-1) \frac{FC}{Q} \tag{20}$$

즉, 총고정비 증가분을 총판매량으로 나눈 액수 이상으로 가격이 인상될 수 있어야 한다.

이와 같이 차별화 전략이 과연 효과적인가를 결정하는데 중요하게 고려되어야 할 요소는 차별화를 통해 얼마나 가격을 올릴 수 있는가와 고정비용의 얼마나 증가되느냐이다. 가격을 얼마나 인상할 수 있는가는 가격탄력성에 달려있고, 이것은 소비자의 욕구가 얼마나 이질적인가에 영향을 받는다. 세분화 및 차별화 전략이 대량 마케팅 전략과 비슷한 수준의 수익과 판매량을 달성하기 위해서는 가격탄력성을 얼마나 낮춰야 하는지를 손익분기점의 개념을 통해서 분석해 보자. 만약 똑같은 수준의 손익분기점이 아니라 똑같은 수준의 수익을 발생시키는 가격탄력성을 계산한다면 일반적인 해를 도출하기가 어렵기 때문에 본 연구에서는 손익분기점을 기준으로 계산한 결과를 제시한다. 기업의 손익 분기점(Q_{BEP})을 다음과 같이 계산된다.

$$Q_{BEP} = \frac{FC}{P - VC} = \frac{FC}{CM} \tag{21}$$

최대의 이윤을 발생시키는 가격(P^*)을 기준으로 손익분기점을 구해보면 다음과 같다.

$$Q_{BEP}^* = \frac{FC}{\frac{|e|}{|e|-1} VC - VC} = \frac{FC}{VC(|e|-1)} \tag{22}$$

손익분기점(Q_{BEP}^*)은 가변비용 대비 고정비의 비율, 그리고 가격탄력성에 비례하여 증가한다. 만약 비용 구조의 변화가 없다고 가정하면, 가격탄력성이 낮아질수록 손익분기점은 작아진다. 반대로 가격탄력성이 커질수록 더 많은 양을 판매하여야 수익이 발생한다.

시장세분화 전략은 크게 두가지 측면에서 변화를 가져온다. 첫째, 고객만족도를 높여서 가격탄력성을 낮춘다. 이것은 가격을 상승시킬 수 있는 여건을 만족시킨다. 둘째, 시장세분화는 비용을 증가시킨다. 시장세분화 전략은 이론적으로 세분시장의 개수에 비례하여 고정비를 증가시킨다. 고정비의 증가는 단위당 평균비용의 증가를 의미한다. 식(22)에 기초하여 계산하여 보면, 전체시장을 두 개의 세분시장으로 나누어서 공략하는 경우에 고정비용이 증가하는데 똑같은 수준의 손익분기점을 갖기 위해서는 $|e|-1$ 가 절반으로 줄어야 한다. 세분화 전략을 통해서 가격 탄력성은 (두 세분 시장 모두에 대해서) 다음과 같은 수준($|e'|$)으로 낮아질 수 있어야 한다.

$$|e|' \leq \frac{|e|+1}{2} \quad (\text{2개 세분시장의 경우}) \quad (23)$$

(앞에서의 가정과 마찬가지로) 만약 전체 시장은 규모가 똑같은 n개의 세분시장으로 나눈다고 가정해보자. 모든 세분시장의 판매량이 똑같고, 세분시장별 판매량을 종합한 총 판매량을 Q라고 할 때, 세분시장 마케팅전략의 손익분기점이 대량 마케팅 전략과 같아지기 위해서는 세분시장 마케팅을 통해서 달성해야 하는 가격탄력성은 다음과 같다.

$$|e|' \leq \frac{|e|+n-1}{n} \quad (\text{n개 세분시장의 경우}) \quad (24)$$

세분화 전략을 통해서 위 공식에서 제시한 수준까지 가격탄력성을 감소시킬 수 없다면 기업은 대량마케팅 전략을 실행하거나 아니면 모든 세분시장들이 아닌 특정한 한 개 혹은 소수의(n-1개 이하의) 세분시장에만 집중하여 제품을 제공하는 집중화 전략을 실행해야 한다. 그러나 현실적으로는 범위의 경제(economies of scope)등을 고려할 때 대부분의 경우 그 정도까지 가격탄력성이 낮아질 필요는 없을 것이다.

Porter(1980, 1985)는 기업들이 활용할 수 있는 전략을 크게 3가지로 구분하였다. 비용우위전략(cost leadership), 차별화 전략(differentiation), 그리고 집중화 전략(focus)이다. 이들 세 가지 전략은 경쟁범위와 경쟁우위 원천이 무엇이나의 두 가지 차원에 따라 아래와 같이 구분된다.

<표 1> Porter(1980)의 본원적 전략

		경쟁우위 원천	
		낮은 비용	차별화
경쟁범위	넓은 표적시장	비용우위 전략	차별화 전략
	좁은 표적시장	집중화 전략	

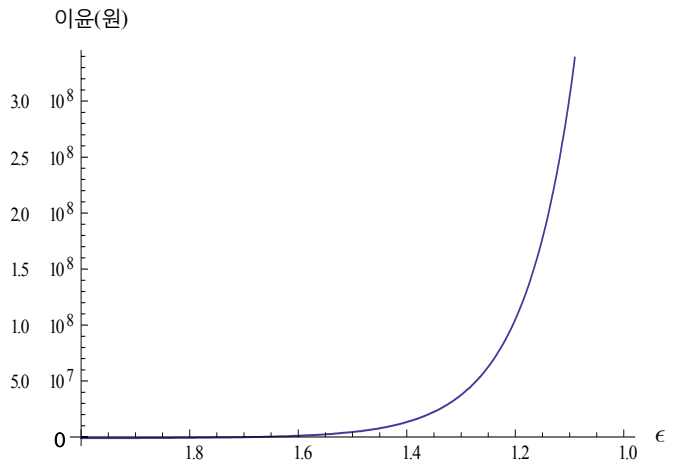
기업 입장에서 비용적인 부담이 가장 큰 전략은 차별화 전략이다. 모든 세분시장에 대해서 차별화된 제품을 공급한다는 것은 증가된 세분시장만큼 고정비용이 증가됨을 의미한다. 실제로 이러한 수준의 높은 고정비 증가를 기업들이 감당하기 어렵기 때문에 기업들은 여러 세분 시장 중 한 개 혹은 몇 개의 세분시장만 골라서 진입하는 집중화 전략을 사용하게 된다. 고객의 이질성이 매우 높아서 세분화를 통한 탄력성 감소가 크게 일어날 수 있는 경우에만 차별화 전략을 활용할 수 있다. 고객이질성이 높다는 것은 곧 그만큼 차별화된 제품으로 가격탄력성이 낮아질 수 있는 가능성이 높음을 의미하기 때문이다. 차별화 전략이 성공하기 위해서는 (높은 소비자 이질성에 기초하여) 가격탄력성을 낮출 수 있어야 하고, 또한 고정비용도 낮아야 한다. 모든 세분시장들에 대해서 가격탄력성을 낮춰서 차별화된 고가격의 제품을 판매한다면 이것은 차별화 전략이다. 고객 이질성과 총비용 중 고정비용의 비율이 전략을 선택하는데 가장 중요하게 고려되어야 할 요소이다(<표 2> 참조). 대규모의 설비투자 등 고정비용의 크게 들어가지 않는 서비스 산업에서는 차별화 전략을 활용하기에 매우 유리하다. 반대로 고객 이질성이 낮고 고정비용이 크다면 비용우위 전략을 선택해야 한다. 이질성이 크고 고정비용도 크다면 집중화 전략을 선택해야 한다. 가격탄력성이 아주 낮은 경우에는 가격이 매우 높게 책정될 수 있고, 표적시장의 규모는 작지만 매우 수익성이 높은 사업을 유지할 수 있다. 이러한 전략을 집중화 전략으로 볼 수 있다. 전략 수립에 있어서 경쟁자의 전략도 매우 중요하게 고려되어야 할 것

이다. 경쟁자들과 비교해서 자금력이 약한 기업은 대량 마케팅이나 차별화보다는 집중화 전략을 구사할 수 밖에 없다. 이질성이 낮고 고정비용도 낮다면 세가지 전략 모두 다 가능하다. 이러한 상황은 경제학에서 가정하는 완전경쟁시장과 유사한 상황이며, 어떤 전략으로도 지속적 경쟁우위를 확보하기는 어렵다.

<표 2> 고정비용과 고객이질성이 전략선택에 미치는 영향

		고정비용	
		낮음	높음
고객 이질성 (heterogeneity)	높음	차별화 전략 (표적시장 마케팅)	집중화 전략 (표적시장 마케팅)
	낮음	3가지 전략 모두 가능	비용우위전략 (대량마케팅)

손익분기점의 관점에서 보면 고정비용이 낮아지는 것은 가격탄력성을 낮추는 전략과 같은 효과를 가진다 (식 (21) 참조). 즉, 고정비용이 낮아지면 그만큼 작은 규모 시장을 통해서도 수익을 올릴 수 있다. 앞의 분석 사례에서, 다른 요소들은 모두 똑같고 고정비용만 10,000,000원에서 1/10수준인 1,000,000원으로 급격히 낮아졌다고 가정해보자. 이런 경우에는 이전과 비교해서 탄력성이 훨씬 높은 상황에서도 이윤이 발생할 수 있음을 알 수 있다 (<그림 3>과 <그림 7>을 비교)



<그림 7> 가격탄력성(ε)과 최고 수익(II*)과의 관계 (FC=1,000,000원, VC=5,000원, k=1,000,000,000인 경우)

고정비용의 감소에 따른 수익성 증가를 롱테일 법칙과 연결시켜 생각할 수 있다. 롱테일 법칙을 주장한 Anderson(2006)은 정보기술이 대중화됨에 따라 생산과 유통비용이 낮아져서 독특한 욕구를 가진 다양한 소규모 하위시장들이 모두 수익성이 높은 시장으로 변화하고 있다고 주장하였다. 이러한 변화가 생긴 근본 동인으로 Anderson은 3가지를 제시하고 있다. 첫째는 생산도구의 대중화이다. 단편적인 예로, PC를 통해서 단편영화나 앨범을 제작할 수 있는 능력을 갖춘 사람이 수백만에 달하고 있다. 이것은 생산을 위한 고정비용의 극적인 감소를 의미하고, 이를 통해 손익분기점을 매우 낮아졌음을 의미한다. 이것은 아주 작은 세분시장도 수익성있게 충족될 수 있음을 의미한다. 둘째는 유통비의 감소이다. 생산비가 낮아져도 유통비가 높다면 소규모 시장이 개척될 수 없다. 셋째는 광고 및 검색비용의 감소이다. 생산도구의 대중화로 생산자 수가 크게 늘어나더라도 이들을 소비자와 연결시켜 줄 수 있는

정보전달경로가 없다면 구매가 일어나지 않는다. 인터넷을 통하여 정보검색 비용이 매우 낮아졌기 때문에 이를 통해서 생산자와 소비자가 쉽게 만날 수 있게 되었다. 정보기술의 발달로 전 세계적으로 분산되어 있던 소규모 시장들이 하나로 묶이면서 일정수준 이상의 규모를 가진 시장으로 변모되는 것 역시 롱테일 법칙을 발생시키는 원인이 된다. 기업 이윤의 관점에서 볼 때 생산 고정비용의 감소는 가격탄력성의 감소와 같은 효과를 가진다. 요즘과 같이 고객 욕구의 다양성이 심화되는 상황에서 생산 및 유통 비용이 감소는 기업들로 하여금 시장세분화와 차별화 전략을 더욱 많이 활용하도록 만들 것이다. 이제는 소비자 욕구의 다양성보다 오히려 생산 및 유통, 그리고 정보전달 비용의 감소가 가장 중요한 경영환경의 변화로 등장하게 되었다. 그러므로 기업들은 이러한 기술적 변화가 제공하는 기회를 최대한 활용하려고 노력해야 할 것이다. 이러한 변화는 시장의 진입장벽을 낮춰서 소규모 기업들에게 이전과는 차원이 다른 수준의 많은 사업기회를 제공할 것이며, 또한 손익분기점을 낮춰서 규모가 작은 세분시장도 수익성있는 시장으로 변환시킬 것이다. 고정비용의 감소가 특화된 제품/서비스로 달성된 낮은 가격탄력성과 결합한다면 기업들은 대량 맞춤화(mass customization) 전략을 활용할 수 있게 될 것이다. 고정비용 감소로 진입장벽이 낮아지고, 가변비용까지 낮아짐에 따라서 가격은 0에 가까워짐에 따라, 개별 기업들의 이윤을 줄어든다. 시장은 완전경쟁에 가까운 형태로 변하게 될 것이다. 이러한 변화는 높은 수준의 이윤이 지속적으로 유지되어야 하는 대기업들에 큰 위협으로 작용하게 될 것이다. Linux 운영체제(OS)가 Microsoft사에 위협이 되고, 카카오톡과 같은 소규모 업체가 SK텔레콤과 같은 대형통신사에게 위협이 될 수 있는 것은 이러한 경쟁환경의 변화를 반영하고 있는 것이다. 이러한 환경에서 규모가 큰 기업들이 생존하기 위해서는 더욱 강력한 브랜드 자산을 구축해야 할 것이다. 소규모의 신생기업들이 새로운 기능과 좋은 품질의 파괴적 혁신(destructive innovation)으로 시장을 잠식해 들어오더라도 대다수의 소비자들이 이들 제품에 대해서 느끼는 불확실성이 제거될 때까지는 상당한 시간이 필요하기 때문에 강력한 브랜드 자산을 구축해 놓은 기존 업체들은 신생기업의 공격에 대응할 수 있는 시간을 벌 수 있다.

앞의 <표 2>에서 고객의 다양성과 고정비용의 규모가 제품차별화 가능성에 영향을 주는 가장 중요한 요인들로 가정하였다. 제품 차별화에 영향을 주는 요인은 크게 3가지로 정리해 볼 수 있다 (Lancaster, 1975). 첫째는 소비자 욕구의 다양성(이질성), 둘째는 차별화 가능한 속성수, 셋째는 규모의 경제의 존재여부이다. 차별화 가능한 속성의 수가 많은 것은 소비자 욕구가 다양해지기 위한 필요조건이다. 그러므로 소비자 욕구의 다양성은 차별화 가능 속성수의 개념을 내포하고 있다고 볼 수 있기에 위의 표와 같이 두 가지 차원으로 요약될 수 있다. 소비자 욕구가 동질적이며, 차별화 가능 속성수가 적고, 규모의 경제가 존재하지 않는 시장에서는 제품차별화는 매우 낮은 수준으로 이루어진다(Lancaster, 1975). 반대로 만약 규모의 경제가 발생하지 않는다면 매우 높은 수준의 차별화와 맞춤서비스가 가능하다. 이런 경우 어느 정도의 차별화가 발생하는가의 오직 소비자 욕구의 다양성에 달려있다. 규모의 경제와 소비자 이질성은 기업 전략을 형성하는 시장의 가장 큰 두 가지 힘이고, 이 두 가지 힘 중 어느 것이 더 강하냐에 따라서 기업의 전략이 결정한다. 시장 환경은 점점 세분화 전략을 향해 가고 있지만 여전히 세분화 전략은 비용에 대한 부담을 가중시키고 있다. 고객만족은 매우 중요시하지만 고객만족이 그에 상응하는 가격인상이나 고객유지로 이어질 수 있을 때 효과가 있다. 이러한

긍정적 효과와 비교해서 지나치게 많은 비용을 발생시키는 만족 프로그램은 기업 이윤에 도움을 주지 못한다. 제품에 대한 소비자들의 욕구나 취향이 크게 다르지 않거나 소비자들이 가격에 매우 민감한 경우, 그리고 대규모의 설비투자가 필요한 경우 대량마케팅이 더 효과적일 것이다.

4. 공헌이익에 의한 가격 결정법

최저가격을 결정하려면 가격탄력성을 알아야 한다. 그러나 현실적으로 가격탄력성을 정확히 아는 것은 어렵기 때문에 좀 더 현실적으로 가격전략을 실행할 수 있는 방법을 고려해보아야 할 것이다. 간단하게 실행해 볼 수 있는 방법은 이윤을 증가시키기 위해서 현재 가격에서 가격을 올려야하는가 혹은 내려야하는가를 대략적으로 예측해 보는 것이다. 현재 가격과 판매량을 P_1 과 Q_1 이라고 하고, 새로이 변화된 가격과 판매량을 P_2 와 Q_2 라고 하자. 현재의 이윤(Π_1)과 가격변화 이후의 이윤(Π_2)을 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$\begin{aligned} \Pi_1 &= P_1 \cdot Q_1 - (FC + VC \cdot Q_1) \\ \Pi_2 &= P_2 \cdot Q_2 - (FC + VC \cdot Q_2) \end{aligned} \quad (25)$$

예를 들어, 가격을 20% 올렸을 경우($P_2 = 1.2P_1$), 판매량이 얼마나 줄어들어야 같은 수준의 이윤이 유지되는가를 알아보기 위해서는 아래의 식에서 x 를 구하면 된다.

$$\begin{aligned} P_1 \cdot Q_1 - (FC + VC \cdot Q_1) &= P_2 \cdot Q_2 - (FC + VC \cdot Q_2) \\ &= 1.2P_1 \cdot (1+x)Q_1 - (FC + VC \cdot (1+x)Q_1) \end{aligned} \quad (26)$$

위 식에서 $(1+x)Q_1 = Q_2$ 이다. CM_1 은 이전의 공헌이익을, CM_2 은 변화된 공헌이익을 나타낸다면 x 는 다음과 같이 구해진다.

$$\begin{aligned} x &= \frac{(P_1 - VC) - (1.2P_1 - VC)}{1.2P_1 - VC} \\ &= \frac{CM_1 - CM_2}{CM_2} \end{aligned} \quad (27)$$

식(27)뿐 아니라 식(6)에서 보여지듯이 가격인상으로 증가된 공헌이익의 비율만큼 판매량 비율이 감소되면 이윤은 똑같이 유지된다. 예를 들어, 아래의 표와 같이 가격이 변화한다고 가정해 보자.

<표 3> 가격결정에 있어서 비용의 역할 : 가변비용(VC)이 가격(P)의 60%인 경우

현재(원)	20%의 가격	
	감소(원)	증가(원)
가격	P_1	$1.2P_1$
가변비용(VC)	$0.6P_1$	$0.6P_1$
공헌이익(CM)	$0.4P_1$	$0.6P_1$

가변비용이 원래 가격의 60%인 경우를 가정해 보자. 가격인상이나 인하에 상관없이 가변비용은 일정하게 유지한다고 가정하자. 가격이 20% 줄어든다면 이익을 이전과 같은 수준으로 유지하려면 판매량이 몇% 증가되어야 하는가를 위의 공식으로 계산해 보면 판매량은 아래와 같이 100% 증가되어야 한다.

$$x = \frac{(0.4P_1 - 0.2P_1)}{0.2P_1} = 100\%$$

가격을 20%증가시켰을 때 이윤이 감소하지 않으려면 어느정도 까지 판매량의 감소를 감당할 수 있을지는 다음과 같이 계산된다.

$$x = \frac{(0.4P_1 - 0.6P_1)}{0.6P_1} = -33.3\%$$

가격을 20% 증가시켜서 판매량이 감소하더라도 33.3%이상만 줄지 않으면 오히려 이익이라는 의미이다. 가변비용이 원래 가격의 20%인 경우를 똑같은 방식으로 계산해 보면, 20%의 가격인하 시에 과거와 같은 수준의 이윤을 내기 위해서는 판매량이 33.3% 증가되어야 하지만, 반대로 20%의 가격인상의 경우, 이윤의 감소를 피하려면 20%의 판매량 감소밖에 감당할 수 없다. 10%의 가격인하에 대한 판매량 변화는 14.3%이고, 10% 가격 인상에 대해서는 -11.1%이다. 가변비용의 비중이 커질수록 가격이 변화할 때 똑같은 수준의 수익을 발생시키는 판매량의 변화는 더 커진다. 식 (12)에서 가변비용이 높으면 가격이 이윤에 미치는 영향력이 커진다는 것을 보인 바 있다. 공헌이익의 증감과 판매량의 증감을 비교하여 수익성의 변화를 파악할 수 있다. 가격을 올리거나 낮추었을 때 위와 같은 계산에 의해서 이윤이 더 증가하지 않는다면 현재 시점이 최적 가격이다.

5. 결론

시장세분화에 기초한 표적시장 마케팅 전략은 현재에도 널리 활용되고 있을 뿐 아니라 앞으로도 더욱 확산되어 적용될 것이다. 소비자 욕구의 다양성 증가, 일부 계층의 가치분 소득 증가 그리고 고정비용의 감소 등은 다양한 요인들이 이러한 움직임을 가속화시키고 있다. 가격탄력성은 매우 고전적인 개념이지만 여전히 중요하고 의미있는 개념이다. 본 연구는 분석을 통해서 가격탄력성을 낮추는 것은 항상 높은 이윤을 가져옴을 보였다. 가격탄력성을 낮추는 전략 중 가장 대표적인 방법이 시장세분화와 이를 통한 차별화 전략이다. 물론 세분화를 하지 않고 전체 소비자들을 대상으로 똑같은 제품을 제공하면서 품질을 개선하는 것도 가격탄력성을 낮추는 좋은 방법이다. 그러나 소비자의 욕구가 점점 더 다양화됨에 따라서 시장세분화와 차별화 전략을 통하지 않고서는 높은 수준의 고객만족을 달성하기는 점점 더 어려워질 것이다. 기업들은 이러한 시대의 변화를 이해하고 이에 맞게 전략을 변화시켜야 할 것이고, 더욱 차별화된 제품을 시장에 제공하여야 할 것이다. 그러나 한편으로는 전세계적인 경기침체로 소비자의 가격탄력성이 높아짐에 따라 가격인상전략은 더 이상 큰 효과를 발휘하기 어려울 수 있다. 소비자의 가격탄력성 변화와 함께 생산도구의 대중화로 인한 고정비용의 감소는 경영환경을 변화시키는 가장 큰 힘으로 작용할 것이다. 정보통신의 발달에 의한 생산비용과 유통비용, 광고와 검색비용의 감소, 그리고 디지털 재화의 증가 등에 의해서 기업의 고정비용 부담이 감소하고 있고, 이것은 큰 가격인상없이 세분화 및 차별화 전략을 가능하게 만들어주고 있다. 경영자들은 가격탄력성과 고정비용의 변화가 그들의 전략선택에 어떤 영향을 미치는지를 이해해야 할 것이다. 이제 경영자들은 더 높은 고객만족을 달성시키려는 노력과 함께 발전된 IT 기술을 최대한 활용하여 생산, 유통, 광고 비용을 최소화하여 고도의 세분화전략을 구사하는데 주력해야 할 것이다. 고도의 세분화가 낮은 가격에서 이루어지는 대량 맞춤화는 모든 기업들이 궁극적으로 추구해야할 전략적 지향점이 될 것이다. 그러나 세분화와 차별화라는 거대한 흐름 속에서도 항상 비용에 대한 철저한 고려가 있어야 한다는 것이 본

연구의 핵심적 주장이다. 높은 고객만족과 비용절감이라는 두가지 목표를 모두 달성하는 것은 여전히 어려운 과제이며, 이 둘 사이에서 적절한 균형점을 찾아야 하는 경영자들은 점점 더 어려운 전략적 의사결정에 당면하고 있다.

시장세분화는 마케팅 전략에서 가장 중요한 개념임에도 불구하고 시장세분화 전략이 과연 효과적인가에 대한 사전적인 분석은 매우 어렵다. 그렇기 때문에 많은 경우 마케터는 직감에 의존하여 결정한다. 본 연구에서는 세분화 전략의 효과성에 대한 이론적 분석을 제안하였다. 시장 세분화 전략의 효과성을 파악하기 위해서는 시장세분화 이후 탄력성의 변화와 공헌이익의 변화, 그리고 각각의 세분시장에서의 판매량을 알아야 한다. 이러한 분석에 기초하여 경영자들은 세분화 전략이 반드시 만병통치약이 아님을 또한 알아야 할 것이다. 경영자들은 경우에 따라서 비용우위 전략을 추구할 필요성도 있다. 21세기에 접어든 요즘의 경영환경에서도 대량생산과 규모의 경제는 여전히 강력한 힘을 발휘하고 있다. Levitt(1960) 그리고 Tellis and Golder(2001) 등 역시 규모의 경제와 대량 마케팅의 힘을 강조하고 있다. Levitt 교수는 유명한 “마케팅 근시안(Marketing Myopia)”이란 글을 통해서 기업 경영자의 입장에서 보면 가격이 낮아지면 수요가 증가되는 것이 아니라 수요가 증가되면 가격이 낮아지게 된다는 역설적인 주장을 하였다. 이러한 수요증가와 가격인하의 선순환이 대규모의 시장을 개척할 수 있게 만들어준다는 것을 제시하였다. 대량생산과 대량 마케팅으로 성공한 기업을 설명하기 위해서, 포드(Ford)사의 모델T와 같은 오래 전 사례를 언급할 필요는 없다. 반도체, TV, 스마트폰 등으로 세계시장을 석권한 우리나라의 삼성전자와 같은 기업 뿐 아니라, 그리고 미국의 인텔(Intel), 마이크로소프트(Microsoft), 월마트(Walmart), 맥도날드(McDonalds), 스타벅스(Starbucks), 질레트(Gillette), 제록스(Xerox) 등의 성공한 기업들이 활용한 전략은 표적시장 마케팅이 아니라 오히려 대량 마케팅 전략에 가깝다(Tellis and Golder, 2001 참조). 월마트와 같은 대형유통업체 뿐 아니라 맥도날드와 스타벅스와 같은 기업들도 생산, 및 물류와 재고 등의 업무에서 대량화 및 효율화를 통한 비용절감에 기업의 역량을 집중하고 있다. 일본의 패션업체인 유니클로(Uniqlo)는 대량생산에 의한 가격 절감이 핵심적인 경쟁우위임에도 불구하고 겉으로 보기에는 매우 다양한 제품을 통한 차별화 전략을 구사하는 기업으로 비춰지고 있다. 소비자 욕구의 다양화 뿐 아니라 기업들 간의 경쟁의 심화와 소비자의 협상력 증가로 인해서 가격인하에 대한 시장의 압력이 커지고 있는 요즘과 같은 상황에서 대량화와 차별화가 결합된 대량 맞춤화는 성공을 위한 필수적인 전략이 될 것이다. 정보기술 및 생산 기술의 발전은 이 두 가지 목표를 동시에 달성하는 것을 가능하게 해줄 것이다.

기업이 효과적인 마케팅 전략을 수립하기 위해서는 자사의 비용구조와 고객의 가격탄력성을 모두 파악해야 한다. 본 연구에서는 가격탄력성의 인하가 기업의 이윤에 항상 긍정적인 영향을 미친다는 것을 명시적으로 보였다. 마케팅은 전통적으로 품질, 디자인 등 가격 외적인 요인들을 중요시하여왔고, 시장 세분화를 중요시해 왔다. 그러나 시장세분화에 따른 비용증가에 대해서도 큰 관심을 기울이지 않았다. 이는 마케팅의 초점이 생산의 효율성이나 비용절감보다는 차별화와 고객만족을 더 중시했기 때문이다. 그러나 표적시장 마케팅과 대량 마케팅 중에 어느 것이 더 우월한 전략이라고 단정해서 말하기는 어렵다. 대량 마케팅에서 표적시장 마케팅으로 옮겨가는 거대한 흐름을 거스를 수 없을 것이지만, 각자의 사업이 당면한 상황에서 어느 전략이 더 효과적일지에 대한 철저한 분석과 고민은 필요할 것이다. 특히 자사제품의 비용구조

에 대한 이해는 성공적인 마케팅 전략수립을 위해서 꼭 필요할 것이다. 가격탄력성과 비용에 기초한 전략의 타당성 분석은 그동안 마케팅 분야에서 오히려 간과되어온 부분이기 때문에 본 연구의 가치가 있다고 하겠다. 본 연구는 이론적인 분석에 그치고 있기 때문에 연구 결과를 실제로 경영자들이 전략수립에 적용하기는 어렵다는 한계점이 있다. 소비자의 이질성 뿐 아니라 기업의 비용에 대해서도 대략적인 추정만 가능할 뿐이고 정확한 측정은 어렵다. 또한 구체적으로 가격탄력성을 어떻게 낮춰야 하는가에 대한 구체적인 방안은 제공하고 있지 않다. 이러한 한계점을 극복할 수 있는, 실제로 적용가능한 전략개발 틀(tool)을 차후 연구를 통해 개발할 필요가 있다.

Received: February 20, 2013.

Revised: March 21, 2013.

Accepted: April 15, 2013.

References

- Anderson, Chris (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, New York: Hyperion.
- Bordley, Robert (2003), "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio," *Journal of Marketing Research*, 40(Feb.), 39-53.
- Chamberlain, Edward H. (1965), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dean, Joel (1951), *Managerial Economics*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
- Dickson, Peter R. & Ginter, James L. (1987), "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 51(April), 1-10.
- Drucker, Peter F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Collins Publishers Inc..
- Dutta, Y. (1996), "Market Segmentation: an Integrated Framework," *Long Range Planning*, Vol.29, No.6, pp.797-811
- Fishbein, Martin & Icek, Ajzen (1975), *Beliefs, Attitudes, Intentions, and Behaviors: An Introduction to Theory and Research*, Mass.: Addison Wesley.
- Galbraith, John Kenneth (1967), *The New Industrial State*, Boston: Houghton-Mifflin Company.
- Haley, Russel I.(1968), "Benefit Segmentation: A Decision-oriented Research Tool," *Journal of Marketing*, 32(July), 30-35.
- Hauser, John R. & Shugan, Steven M. (1983), "Defensive Marketing Strategies," *Marketing Science*, 2(Fall), 319-60.
- Hauser, John R. & Simmie, Patricia (1981), "Profit Maximizing Perceptual Positions: An Integrated for the Selection of Product Features and Price," *Management Science*, 27(Jan.), 33-56.
- Keith, Robert J. (1960), "The Marketing Revolution," *Journal of Marketing*, 24(1), 35-38.
- Kotler, Philip (2002), *Marketing Management*, 11th edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc..
- Krugman, Paul (1979), "Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade," *Journal of International Economics*, 9, 69-479
- Lancaster, Kelvin (1966), "A New Approach to Consumer Theory," *Journal of Political Economy*, 74(2), 132-157.
- Lancaster, Kelvin (1975), "Socially Optimal Product Differentiation," *American Economic Review*, 65(4), 567-585
- Lancaster, Kelvin (1980), "Competition and Product Variety," *Journal of Business*, 53(3), S79-S103.
- Lancaster, Kelvin (1979), *Variety, Equity, and Efficiency*, New York: Columbia University Press.
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38(July-August), 24-47.
- Levitt, Theodore (1972), "Production-Line Approach to Service," *Harvard Business Review*, 50(September-October), 1-10.
- Lilien, Gary L. & Rangaswamy, Arvind (2003), *Marketing Engineering: Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Mariotti, John L. (2008), *The Complexity Crisis: Why Too Many Products, Markets, and Customers Are Crippling Your Business and What to Do About It*, Avon, Miami: Adams Media Corporation.
- Marshall, Alfred (1920), *Principles of Economics*, 8th ed. London: Macmillan.
- McKenna, Regis (1991), *Relationship Marketing*, Reading MA: Addison-Wesley.
- Mitra, Anusree and John G. Lynch, Jr. (1995), "Toward a Reconciliation of Market Power and Information Theories of Advertising Effects on Price Elasticity," *Journal of Consumer Research*, 21(March), 644-659
- Peppers, Don & Rogers, Martha (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Currency Doubleday.
- Perreault, William D. & McCarthy, E. Jerome (2005), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 15th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Peters, Tom & Waterman, Robert (1982), *In Search of Excellence*, New York: HarperCollins Publishers Inc..
- Porter, Michael E. (1976), *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Collier Macmillan.
- Rosen, Sherwin (1974), "Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition," *Journal of Political Economy*, 82(Jan./Feb.) 34-55.
- Samuelson, Paul A.(1976), *Economics*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Schultz, Howard & Joanne Gordon (2011), *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*, New York: Rodale Books.
- Shaw, Arch W. (1912), "Some Problems in Market Distribution," *Quarterly Journal of Economics*, (August), 703-65.
- Smith, Adam (1776), *The Wealth of Nations*, reprinted in 2003, New York; Bantam Books.

Smith, Wendell (1956), "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, 21(July), 3-8.

Tellis, Jerard J. & Golder, Peter N. (2001), *Will and Vision*, New

York: McGraw-Hill.

Tversky, Amos (1972), "Elimination by Aspects: A Theory of Choice," *Psychological Review*, 79(4), 281-299.