

CASE: 밀러(MILLER)맥주의 세분화 전략

우리가 바(Bar)에 가면 쉽게 접할 수 있는 대중적인 맥주 밀러(Miller)도 한때는 미국 한 지방의 주민을 위한 맥주였다. 당시 밀러社は 한정된 소비자들로 인한 낮은 매출로 여타 지방 맥주들의 운명과 마찬가지로 인수 합병의 처지에 놓이게 되었고 결국 담배 회사인 Philip Morris에 의해 인수되었다. 그러나 7년이 지난 1977년, 맥주 시장점유율 2위로 급상승 하게 되는 놀라운 성장을 이룩하였다. 밀러 맥주가 이렇게 갑자기 성공할 수 있었던 이유는 어디에 있는 것일까?

Miller(社)의 잘못된 시장 접근

1898년 독일 이민자에 의해 창업된 밀러社は 잘못된 시장 접근으로 인한 경영 악화로, 1970년 Philip Morris에 의해 인수 되었다. 인수 당시 밀러 제품은 부유한 사람들과 가끔씩 음주하는 사람들, 그리고 여성 고객들을 표적 고객으로 판매 되고 있는 ‘밀러 하이 라이프’ 하나 밖에 없었다. 이 제품은 ‘맥주의 샴페인(The Champagne of Beers) 이라는 슬로건을 통해 한정된 부류의 사람들만을 위한 맥주로 Positioning 되어 있었는데 이처럼 밀러社가 표적시장으로 삼고 있는 이 고객 층은 맥주 소비량이 매우 적은 층이었기 때문에 매출에는 한계가 있었다.

밀러社は 이러한 맥주 시장에서의 위기를 벗어나기 위해 자사에 대한 분석을 실시 하였고, 그 결과 현재 맥주에 대한 뛰어난 제조 기술은 있었으나 마케팅 노하우와 생산능력이 부족한 상태라는 사실을 알게 되었다. 특히 유럽이 맥주의 근원지이다 보니 양조 기술자의 사고방식이 당시 미국 맥주 회사를 지배하고 있었다. 따라서 이들은 Marketer로서의 기본 상식인 시장 위주의 접근 방식 보다는 제품 위주의 접근 방식을 택하였던 것이었다.

기본적으로 맥주와 같은 제품은 제품의 속성이나 효익 못지않게 고객의 심리적인 행동 또는 라이프 스타일에도 초점을 맞추어야 함에도 불구하고 밀러는 그런 면을 전혀 고려 하지 않고 오직 제품 중심의 세분화만을 실시해 왔다.

즉 고객들이 맥주라는 제품으로부터 얻는 가치와 의미가 무엇인가 하는 점 보다는 단순히 제품의 기술적인 면에 관심이 더 많았던 것이다. 그래서 기존의 맥주 회사들처럼 밀러도 제품에 초점을 맞추고 맥주의 향을 내는 원료인 호프의 양, 수질, 발효과정에 대한 연구에만 많은 노력을 기울여 왔다. 그러나 그들이 간과하고 있었던 가장 큰 문제는 고객들이 당연히 각 맥주의 맛을 구별하여 스스로 구매할 것이다라는 생각에 빠져 있었고, 어떻게 누구에게 맥주를 팔아야 할지는 전혀 생각하지 못하고 있었다는 점이었다.

시장 세분화를 통한 고객 재접근

Philip Morris社は 밀러社를 인수한 후, 시장 접근에 대한 실패를 보완하기 위해 10년 여간 마케팅 분야의 전문가로 활동해오던 존 머피를 사장으로 임명했다. 그는 기존의 밀러社가 공략했던 표적시장에 대한 조사를 통해 고객이 포진한 시장의 범위가 너무 협소하며 특정 계층만을 상대로 맥주를 판매하고 있기 때문에 매출과 이익이 한정될 수 밖에 없다는 결론에 이르렀다.

그는 기존의 마케팅 전략과 다른 새로운 마케팅 전략을 세우기 보다는 기존 제품 중심적 세분화 뿐만 아니라 고객의 라이프 스타일이나 심리적 요인을 중심으로 한 세분화를 함께 실시 함으로써 기본적인 시장 세분화 전략을 착실히 수행해 먼저 어느 시장으로 들어가야 가장 효과적인 시장이 될 것인지를 찾아보고 그에 맞는 전략을 세우고자 하였다. 맥주 시장의 세분화를 통해 표적 시장을 선정하고 전략적으로 시장을 공략하기 위한 마케팅 활동을 계획했던 것이다.

기존 제품의 재포지셔닝과 신시장 개발

밀러社の 가장 처음 시행한 시장세분화 전략은 기존 제품이었던 ‘밀러 하이 라이프’의 표적 시장을 조정하는 것이었다. 이를 위해 밀러社は 맥주 시장의 고객을 세분화 하는 작업을 실시 하였다. 세분화 변수로 맥주를 포함한 주류시장을 세분화하는데 가장 기본적으로 쓰이고 있는 소비자가 추구하는 편익과 소비량을 이용하였다.

시장 세분화 결과, 파티나 가벼운 행사 등의 부드러운 분위기를 선호하며 가격에 구애 받지 않는 세분시장과 업무 후 쌓인 스트레스를 풀기 위해 맥주를 마시는 세분시장 그리고 부드러운 맥주의 맛을 선호하는 집단으로 형성된 세분시장 등 3개 시장으로 나뉘어 지는 것을 파악하게 되었다.

이를 통해 업무 후 스트레스를 풀기 위해 맥주를 소비하는 세분시장 [1]이 가장 큰 시장을 차지 하고 있다는 사실을 간파하고 그 시장을 1차 표적시장으로 선정하게 되었다.

[표 1] 편익 세분시장의 특성

	세분시장 1	세분시장 2	세분시장 3
구분	스트레스 해소형	제품의 맛 고려형	분위기 추구형
시장 크기	대	중	소

중요시 하는 속성	취하고 싶을 때 마시기 좋다. 스트레스 해소에 적당 하다.	맛에 민감하며 부드러운 맛을 선호함.	편안하고 부드러운 분 위기 조성을 선호함. 고급 품질
소비량	다량 소비	중간정도 소비	소량 소비
가장 즐기는 맥주	버드와이저	라이트 맥주	안호이저 부쉬
연 령	30~50대	20대~30대	20대 이상
직 업	블루칼라노동자	학 생	전문직, 주부

결국 밀러社は 기존 타겟인 여성, 고소득 층에서 과감히 1차 표적 시장을 맥주 소비가 많은 공장 노동자, 광부 등이 주류를 이루고 있는 블루 칼라 계층으로 바꾸었다. 그리고 기존의 브랜드가 가지고 있는 조용하고 고급스러운 이미지를 개선하기 위하여 힘든 하루의 일과를 마치고 나서 맥주를 즐기고 있는 젊은 블루 칼라 노동자들을 새로운 광고 모델로 이용하였다. 그리고 하루의 일과를 마치고 맥주를 마시는 시간을 지칭하는 ‘밀러 타임’이라는 슬로건을 사용하여 소비자들을 유혹하였다.

밀러社は 또한 2차 목표시장의 소비자들을 공략하기 위해 2차 세분 시장의 소비자들이 선호하는 맥주를 생산하고자 하였다. 따라서 밀러社は 라이트 맥주를 생산하던 마이스터 브라우社를 인수하였으며 1975년 ‘밀러 라이트’를 개발하였다. 이는 맥주의 맛을 저 칼로리가 아닌 일반 맥주 맛으로 변화시킨 제품이었으며 밀러의 2차 목표 타겟에 대한 회심의 역작이었다. 원래 기존의 저칼로리 맥주는 맥주를 적게 소비하는 다이어트 고객을 표적으로 하였다가 실패를 했기 때문에 되도록 맥주의 맛을 살리면서 부드러움을 강조 하고자 하였다.

밀러社は 세부 실행 전략으로 맥주 애호가 계층을 대상으로 ‘밀러 라이트’가 순한고 부드럽기 때문에 부담 없는 맥주임을 강조하였다. 또한 저칼로리 맥주가 ‘여성을 위한 맥주’라는 이미지를 불식시키고자 광고에 강인한 인상의 남자 스포츠 스타 및 연예인 등을 등장시켰다. 이러한 밀러의 ‘라이트’ 이미지 변신은 엄청난 성공을 몰고 왔고 1976년 ‘라이트’를 시판한 지 겨우 일년 만에 5백만 배럴이 팔렸다. 이는 지난 4년간 밀러가 생산한 맥주 전체 양과 같은 실적이었다.

‘밀러 하이 라이프’와 ‘라이트’의 성공에 따라 대중적인 맥주 시장에서 우위를 점하게 된 밀러社は 안호이저 부쉬社の ‘미켈롭’에 의해 장악되고 있던 프리미엄 맥주 시장을 3차 표적 시장으로 선정하였다. 프리미엄 맥주 시장은 파티나 가벼운 행사 또는 여성들을 위한 시장으로 세분화 되어 있었고 시장의 크기는 연간 30% 정도 성장하고 있었음에도 불구하고 미켈롭 맥주 이외에는 뚜렷한 경쟁 브랜드가 없었던 상황이었다. 밀러社は 이 프리미엄 시장을 3차 표적시장으로 선정한 후 공략에 나섰다.

3차 표적 시장은 가격에 대한 민감도가 낮으며 소비자들이 가격 보다는 고급스러운 품질이나 분위기에 신경을 쓴다는 사실을 파악하고 1976년 독일로부터 뢰벤브로이 브랜드를 도입하였다. 품질이 매우 우수하며 가격은 미켈롭보다 25%나 높게 책정하여 출시하였다. 그 당시 미켈롭은 일반 맥주(버드와이저 기준)보다 25%정도 높았기 때문에 상당히 고가 맥주임을 알 수 있다. 물론 밀러社가 뢰벤브로이의 가격을 높게 책정하였던 이유는 표적 시장 소비자들이 갈구 하는 고품질 이미지를 구현하기 위한 것이었다.. 이러한 ‘프리미엄’ 가격 전략 및 고품질 전략은 정확히 적중했으며 프리미엄 시장의 점유율 20%를 차지하는 대성공을 거두었다.

세분화된 시장의 Target에 맞는 광고 제작

밀러社는 각 세분화된 시장의 고객에 맞는 광고를 제작하기 위해 막대한 투자를 하였다. 특히 가장 중요한 1차 표적 시장인 블루칼라 노동자 시장에 대한 공략을 위해 유전이나 철도 공사판의 노동자와 같이 힘든 일을 하는 사람들을 흥미 있는 일을 하는 건강한 사람으로 그려내었다. 술집에서 그날 있었던 일에 관해 얘기하면서 긴장을 푸는 모습은 하루의 힘든 일에 대한 보상으로 묘사되었다. 광고는 표적 시장에 부합 하도록 다음과 같은 내용을 중요 기준으로 잡았다.

- 볼링장이나 야구장일 때도 있지만 대부분의 장면은 술집이다.
- 술집은 남성들만의 세계로 묘사하였다.
- 사람들이 마시는 맥주의 양이 많음을 보여준다. 일반적으로 주변에 여러 개의 빈 병이 놓여 있다.

밀러社는 그들의 목표 시장에 도달하기 위하여, 시장을 선도하고 있던 버드와이저보다 네 배나 많은 자금을 광고 캠페인등에 투자했다.

밀러의 새로운 탄생

밀러社는 결국 기존 제품의 재포지셔닝과 신제품 개발을 통한 제품 다양화를 통해 3 단계로 나뉘어 세분화된 시장에 맞는 적절한 마케팅 활동을 수행하였다. 이후 밀러社는 맥주 회사 순위 8위에서 급속히 순위가 상승하게 되었으며 1년이 채 안 되는 사이에 펍스트 맥주社를 제치고 3위로, 그리고 슬리츠 맥주社를 추월하여 시장 주도권을 놓고 맥주 업계 1위인 버드와이저에 도전하는 2위의 자리에 오르게 되었다.

시장세분화는 시장공략을 위해 매우 중요한 일이다. 밀러社は 새로운 시각에서의 시장세분화를 통해 기업의 목표를 보다 수월하게 달성할 수 있었다. 성공적인 마케팅 전략을 만들기 위해서는 시장세분화를 통해 시장을 이해하고 목표고객을 선정하여 시장에 접근하는 것이 필수적이다.

이번 장에서는 시장세분화의 의의 및 시장세분화 방법에 대해 알아보도록 하겠다.

시장 세분화를 활용한 마케팅 전략의 수립

시장은 다양한 취향을 지니고 있는 소비자들로 구성되어 있다. 하지만 개별 기업이 이러한 소비자 개개인의 욕구를 전부 다 충족시켜주기란 사실상 불가능하다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 기업들은 소비자들을 일정한 기준에 따라 몇 개의 세분시장(segment)으로 나누고 각각의 세분시장에 따라 고객의 욕구에 부응하는 마케팅 전략을 수행해야 한다.

미국의 치약시장을 예를 들어 살펴보면 소비자들은 그들이 추구하는 편익(benefit)에 따라서 감각추구시장, 사교추구시장, 건강중심시장, 가격추구시장으로 나뉘어진다.

[표 1] 치약시장의 시장세분화

세분시장명	감각추구시장	사교추구시장	건강중심시장	가격추구시장
주요 추구 혜택	향, 제품외양	이빨의 깨끗함	충치 예방	가격
인구통계적 특성	아동	10대 및 청년	대가족	남성
행동적 특성	민트향 치약사용	애연가	다량 소비	다량 소비
주요 소비상표	Colgate Stripe	Macleans Plus White Ultra Brite	Crest	세일 상표
성격 특성	높은 자기 몰입	높은 사교성	건강에 대한 과도한 불안(우울증)	높은 자립성
라이프스타일 특성	감각적 (Hedonistic)	활동적	보수적	가치 중심적

출처: Haley, Russel I. (1968), "Benefit Segmentation: A Decision-oriented Research Tool," Journal of Marketing, Vol. 32(July), pp.30-35.

이렇게 나누어진 4개의 세분시장별로 기업이 구사할 수 있는 마케팅 전략도 달라지게 된다.

감각추구시장은 주로 어린이들로 구성되어 있는데 제품의 향이나 외양을 중시하고 민트향을 선호하며 주로 Colgate와 Stripe를 소비하고 있다. 이들은 감각적이고 외향적인 라이프 스타일을 가지고 있어서 광고문안에 있어서도 치약의 향기와 외양을 강조할 수 있는 밝은 이미지의 광고문안이 적절할 것이며 광고매체에 있어서도 현대적이고 활동적인 TV매체를 이용하는 것이 적절할 것이다. 또한 제품의 포장에 있어서도 화려한 포장이 바람직하다.

사교추구시장은 치약의 미백효과를 중시하며 여기에 속하는 소비자들은 사교적이며 외부 지향적이다. 또한 인구통계적으로는 활동적인 10대와 청년층으로 구성되어 있으며 이들은 자신의 욕구를 직접적으로 만족시키는 Macleans, PlusWhite Ultra Brite등을 소비하고 있다. 따라서 치아의 깨끗함을 강조하고 밝은 분위기 가운데서 이들의 사교성과 활동성을 나타낼 수 있는 광고문안이 바람직하다.

건강중심시장에 속해 있는 소비자들은 주로 치아건강과 충치예방에 많은 관심을 가지고 있고 보수적인 성향을 지니고 있다. 기본적으로 이 집단에 속해 있는 소비자들은 치아의 건강을 염려하여 자주 칫솔질을 하고 있으며 그에 따른 소비량도 많다. 이들이 주로 사용하는 상표는 Crest이다. 광고문안에 있어서도 치약이 충치예방과 치아건강에 미치는 효과를 중심으로 한 심각한 분위기가 적당할 것이다.

가격추구시장은 제품의 특징에는 별 관심을 기울이지 않지만 가격을 중시하며 주로 가격할인 중인 상표를 구매하는 집단이다. 따라서 광고문안도 저렴한 가격을 포함하는 합리적인 주장이 담겨 있어야 할 것이다.

이와 같이 시장세분화를 통해서 얻어지는 정보는 마케팅 전략 수립에 있어서 다양하게 활용될 수 있다. 광고전략을 수립하기도 하며, 매체를 선택하는데 활용되기도 할 뿐더러 제품의 외양적 특성을 변경시킬 수도 있으며, 신제품 개발 기회도 포착할 수 있는 등 전반적인 마케팅 의사결정에 이용될 수 있다.

시장세분화 절차

그렇다면 시장을 세분화 하기 위해서는 어떠한 절차가 필요한지 다음에서 살펴보자. 소비자들은 각기 다른 특성들을 가지고 있다. 소득, 나이, 라이프 스타일 등과 같은 개인적인 특성뿐만 아니라 선호브랜드, 구매의향 등과 같은 구매행동도 많은 차이를 보이기도 한다. 각기 다른 욕구, 습성, 태도를 가지고 있는 소비자를 대상으로 동일한 메시지, 불특정 다수를 대상으로 하는 대량마케팅(Mass Marketing)은 이제 무의미하다고 볼 수 있다.

효과적인 마케팅 활동을 위해서는 시장을 구성하고 있는 소비자 중 욕구가 비슷하거나 동질성을 가지고 있는 소비자군을 발굴하여 차별적인 마케팅 전략을 수행하는 것이 중요하다.

시장은 수많은 소비자들로 구성되어 있고 개별 기업이 이러한 소비자 개개인의 욕구를 전부 다 충족시켜주기란 사실상 불가능하다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서 소비자들을 일정한 기준에 따라 크게 몇 개의 세분시장(segment)으로 나누어 각각의 세분시장에 차별적인 마케팅 전략을 구사하는 것이 바로 시장세분화 전략이다

시장세분화의 3단계

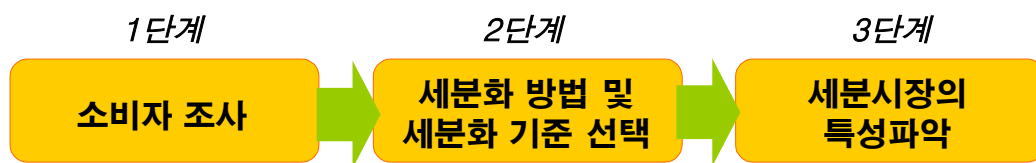
시장세분화는 크게 3단계를 거쳐 이뤄진다.

첫번째 단계는 소비자 조사를 실시하여 충분한 시장의 이해와 소비자에 대한 명확한 이해를 해야 한다. 시장세분화를 위해서는 고객에 대한 조사가 수반되어야 하며 조사를 바탕으로 분석을 한 후 세분시장에 대한 특성을 파악해야 한다.

두번째 단계는 소비자 조사를 바탕으로 시장 세분화의 목적을 정하고 알맞은 시장 세분화 방법과 세분 시장의 기준을 선정해야 한다.

마지막으로 세분시장을 구성하고 있는 소비자들의 특성을 정리하여야 한다.

[그림 1] 시장세분화의 절차



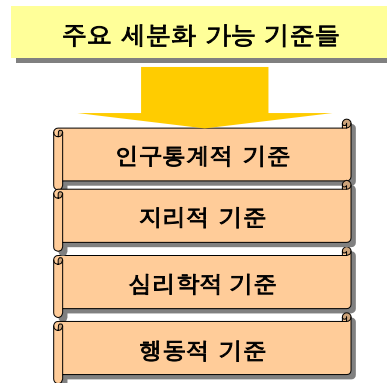
시장세분화의 기준 선택

시장세분화는 기준변수에 따라서 인구통계적 세분화(demographic segmentation), 심리학적 세분화(psychographic segmentation), 행동적 세분화(behavioral segmentation)로 구분할 수도 있다.

인구통계적 세분화는 세분화의 기준변수로서 연령, 성, 가족 수, 소득, 주거지, 학력, 종교 등과 같이 인구통계적 변수에 의해서 소비자들을 집단화하는 방법이다. 심리학적 세분화는 소

비자의 가치기준이나 태도, 개성 및 라이프 스타일에 의해서 시장을 세분화 하는 방법이며, 행동적 세분화는 구매상황, 이용상황, 추구하는 혜택 (benefit), 소비량, 마케팅 전략변수에 대한 반응 정도에 따라서 시장을 세분화하는 방법이다.

[그림 2] 주요 세분화 가능 변수



☞ 인구통계적 기준

인구통계적 특성은 나이, 성별, 가족구성원의 수, 소득, 직업, 교육수준, 종교, 국적등과 같은 기준으로 시장을 세분화하는 기준이다.

[그림 3] 인구통계적 기준



①**나이와 생애주기**: 소비자의 욕구와 구매행태는 나이에 많은 영향을 받는다. 흔히 말하는 386세대, X세대, N세대도 연령을 기준으로 비슷한 시대적 환경에서 동질적인 특징을 많이 갖고 있는 세대를 나눈 것이라고 볼 수 있다. 또한 나이 결혼이나 자녀의 유무와 같은 생애 주기(life-cycle stage)에 따라 소비자를 구분할 수도 있다.

사례1] 나이에 따른 시장 세분화 - SK Telecom

2535세대라고 함은 25세부터 35세까지의 연령층을 말하는 것으로 이동 통신 시장에서 이들이 주목 받는 이유는 이들이 이동 전화의 가장 활발한 사용자들이기 때문이다. 그만큼 이동 통신 업체들의 수익에 가장 큰 영향력을 미치고 있는 우량 고객일 수밖에 없다. 얼마 전부터 이동 통신 업체들이 “2535 마케팅”을 도입하면서 업체들간에 타사 우량고객 빼앗아 오기 싸움도 점차 격화되었다.

SK Telecom의 UTO라는 브랜드를 보면 우선 이들이 가장 많이 휴대폰을 사용하기 때문에 이들의 통화 요금이 많이 나올 수밖에 없다는 점을 제대로 분석하였다. 즉, 기존의 요금 제도로는 타 통신사에게 2535세대들의 고객들 뺏길 수밖에 없다고 분석하여서 UTO라는 새로운 브랜드의 새로운 요금제를 적용하게 된 것이다. 이는 “사실상 요금인하”로 인식될 만큼 저렴한 요금 혜택이었으며, 이런 새로운 브랜드 UTO가 출시됨에 따라 기존의 TTL을 사용하던 고객들은 자연스럽게 UTO로 사용 브랜드를 옮기게 되었으며, 이후의 35세 이상의 고객들은 자연스럽게 Speed 011로 옮겨 갈 수 있는 평생 고객에 초점을 맞추게 되어서 브랜드 충성도를 높일 수 있었다.

또한 그들의 라이프스타일을 분석한 결과, 기존의 TTL이라는 브랜드에서 주는 혜택과 이들이 실제로 원하는 혜택은 또 다르며, 1823(18세부터 23세까지의 고객들)의 라이프스타일보다는 2535세대들의 라이프스타일이 훨씬 다양하고 그 활동의 폭의 넓음을 시장 조사를 통해서 얻었다. 즉, 기존의 TTL 사용자들이 2535세대가 됨에 따라서 자신에게 필요 없는 서비스가 많은 TTL을 굳이 가입할 필요를 느끼지 않았으며, 요금이 비교적 싼 PCS시장으로 발길을 돌리는 경우를 보고, SK 측에서는 그들의 라이프스타일에 맞는 혜택도 요금과 동시에 “당근”의 역할로 제시하게 되었다. 이 역시 다양한 할인 혜택과 제휴 혜택을 원하는 2535세대들을 유인할 수 있는 요인으로 작용하였다.

위의 두 가지 요인뿐만 아니라, 새로운 브랜드 UTO의 출시에는 TTL이라는 든든한 배경이 있었다. TTL을 처음부터 쓰기 시작하던 세대들이 이제 저절로 UTO로 옮길 잠재적인 구매 고객이라는 점이다. 즉, TTL 사용자가 추가적인 요금 부담 없이 UTO로 옮길 수 있도록 한다면, 별도의 마케팅비용 없이도 어느 정도의 이용자는 확보되는 셈이었다. 그리고 이외에도 기존에 비싼 요금을 주고 Speed 011을 쓰던 고객들이 그들의 라이프 스타일과 이동 전화 사용 빈도에 알맞은 요금제를 제시했을 경우 그 들은 기존의 Speed 011에서 UTO의 브랜드를 구매할 것이라고 생각하였다. 이러한 예측은 적중하였으며, 실제로 UTO의 고객들의 경우 TTL과 Speed 011에서 많은 고객들이 브랜드 충성도를 보이면서 이전하였다.

②성별: 세분화 기준에서 화장품, 헤어 디자인, 의상과 같은 뷰티 제품은 성별에 따른 세

분가 많은 의미를 가지고 있다. 요즘 의상 및 화장품에 대한 남녀 경계가 무너지고 있지만 아직도 성별에 의한 세분화는 산업에서 많이 사용되고 있다.

예를 들어, 화장품의 경우, 여성용 기능화장품은 여성을 대상으로 하여 제품 컨셉트부터 제품개발까지 모두 여성을 대상으로 하고 있다. 그리고 서비스의 경우, 이동통신사, 또는 신용카드회사에서도 여성전용 단말기라든지 여성을 위한 카드를 발급하여 좋은 반응을 얻고 있다.

이는 성별에 의한 특성을 잘 고려하여 알맞은 서비스와 효용을 적절히 제공했기 때문이다. 또한 여성의 사회적 지위와 경제력이 높아짐에 따라 여성고객을 대상으로 하는 많은 마케팅 노력을 하고 있다.

[그림 4] 성별에 의한 시장세분화



③**소득**: 세분화 기준으로 소득은 매우 중요한 변수 중에 하나이다. 소득은 바로 구매력으로 이어질 수 있기 때문이다. 만약 고가품의 신제품을 개발하려고 한다면 기업은 우선 구매 가능성이 있는 소비자, 즉, 시장의 크기 및 매력도에 대해 검토를 하게 된다. 이때 소득수준은 구매력을 결정짓는 매우 중요한 기준으로 작용하기 마련이다.

👁 지리적 변수

기업은 제품을 판매할 때 유리한 지역을 대상으로 마케팅활동을 할 수 있다. 또한 전 지역을 대상으로 제품을 출시하면서 각 지역의 특색이나 소비자의 기호에 맞춰 마케팅 활동을 수행할 있다.

이는 각 지역을 구성하고 있는 구성원들이 지리적인 특성에 의해 나름대로의 특징을 갖고 있기 때문이다. 이와 같이 지리적 세분화는 소비자의 거주지역을 파악하여 지역별로 마케팅 활동을 쉽게 할 수 있다는 장점이 있다.

그러나 지리적 세분화만을 가지고 시장을 구분하는 데에는 많은 어려움이 따른다. 비록 지역적으로 떨어져 있다고 하더라도 생활, 문화에 있어 별다른 차이점을 발견하지 못했을 경우에는 지리적 변수만을 가지고 신제품을 개발하는 것은 어려운 일일 것이다.

한편, 미국과 중국 시장과 같이 지역적으로 뚜렷한 차이를 갖고 있으며 제품 출시에 지역적으로 안배가 필요한 경우에는 지리적인 세분화 기준이 아주 유용하게 사용될 수 있다.

심리학적 기준

① **성격 및 라이프스타일**: 시장세분화의 기준에서 성격 및 라이프 스타일은 매우 중요한 요소 중에 하나이다. 개인의 성격이나 라이프스타일에 따라 구매성향이 매우 다르게 나타난다. 개인의 성격 변수를 소비재 제품에 대해 시장 세분화를 하는데 매우 용이하다. 특히 의류, 화장품, 보험 또는 주류제품과 같은 상품들은 소비자들이 가지고 있는 독특한 성격에 따라 제품 구매에 많은 영향을 준다.

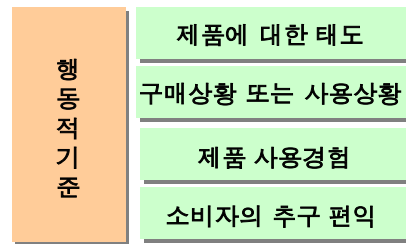
라이프스타일 변수도 점차적으로 많이 사용되고 있는 세분화 기준이다. 특히 제품의 오래된 이미지를 쇄신하기 위하여 소비자들의 라이프 스타일을 분석하여 재포지셔닝 하는데 효과적이다.

소득수준이 높아지고 시대가 변해감에 따라 라이프스타일에는 많은 변화가 있다. 따라서 라이프스타일 특성을 지속적으로 Update 해주는 노력이 필요하다.

행동적 기준

다음으로 제품 구매, 구매 상황 및 사용 경험, 추구하는 편익과 같은 소비자 행동 변수를 활용하여 시장을 세분하는 방법을 살펴보자.

[그림 5] 행동적 기준에 의한 시장세분화



① **제품에 대한 태도**: 제품에 대한 태도는 소비자가 자사의 제품을 어떻게 인식하고 있는지를 나타내는 것이다. 소비자는 제품에 대해 호의적일 수도 있고 부정적이나 적대적일 수 있다.

업의 입장에서는 소비자들의 태도 결과와 전략적 방향을 고려해서 전략적으로 자사의 제품에 대해 우호적인 고객을 선택하던지 불만족스러운 고객을 선정하여 마케팅 역량을 집중시킬 것인가를 결정한다.

② **구매 또는 사용상황**: 직접적으로 관찰 가능한 세분화 기준 변수 중에서 제품과 관련하여 관찰이 용이한 구매장소, 구매시기, 구매빈도, 구매량과 같은 정보는 세분화의 기준은 매우 유용하게 사용될 수 있다.

③ **제품 사용경험(User Status)**: 제품 사용경험의 유무와 과거에는 사용했지만 현재는 사용하지 않는 등 제품 사용관련 변수에 의해 세분시장을 나눌 수 있다. 현재 기업에서는 고객을 잠재고객, 우수고객, 충성고객, 이탈고객 등으로 분류하여 고객관리를 실시하고 있다.

사례2] 구매행동에 따른 고객관계관리 - BOA(Bank of America)

BOA社는 고객의 구매행동과 관련하여 대응할 수 있는 소프트웨어를 사용하고 있다. 일정 수준의 계좌 금액을 유지하는 고객, 휴면 고객 등과 같이 구매 행동에 따라 자동적으로 고객 관계를 관리하는 프로그램을 사용하는 것이다. 이와 유사하게 RFM을 이용한 관계 관리를 실시하는데 Recency(최근성), Frequency(빈도), Monetary(구매금액)을 통해 일정한 기준으로 고객을 세분화하여 관계관리를 실시하는 기업이 늘고 있다. 이는 구매 행동에 따른 세분화를 통해 적절히 대응하려는 고객관계관리 방법이다.

④ **소비자가 추구하는 편익**: 제품을 구입하고자 할 때 소비자는 각각의 추구하고 있는 편익

들이 있으며 이는 동일한 제품을 구입할 때에도 각각의 추구하고 있는 편익은 소비자들마다 각기 다르게 나타나고 있다.

편익세분화는 소비자들이 제품을 구입할 때 고려하는 주요 편익의 차이에 따라 소비자들을 몇 개의 집단으로 나누어 마케팅 전략을 구사하는 방법이다.

맥주시장의 예를 살펴보면 맥주를 구매하는 소비자들의 경우 각기 다른 목적과 특성을 가질 수 있다. 어떤 집단은 스트레스 해소를 위해 맥주를 마시는 경우가 있을 수 있으며 다른 집단은 즐거운 분위기를 위해 맥주를 마시는 경우 등 서로 다른 목적을 가지고 맥주를 구매할 것이다. 이러한 각 집단의 특성을 고려하여 세분시장 마케팅을 구사하여야 한다.

시장 세분화 기준의 선택

시장세분화는 어떠한 기준변수를 사용하여 어떤 방법으로 시장을 세분화할 것인가를 결정하는 것이다. 이를 위해서는 시장세분화를 통해서 해결해야 할 문제가 무엇인지를 파악해야 한다.

시장의 일반적인 특성을 파악하여 제품 전략을 수립하기 위해서 시장세분화를 하는 것인지 아니면 제품 포지셔닝 전략을 수립하기 위해서 시장세분화를 하는 것인지, 신제품 컨셉트를 개발하기 위한 것인지, 가격결정을 위한 것인지, 광고와 관련된 의사결정을 하기 위해 행하는 것인지를 명확히 정해야 한다.

[표 2]에서는 조사자가 시장 세분화의 목적에 따라 고려해야 할 세분화 기준 변수들을 보여주고 있다

[표 2] 시장 세분화 기준의 선택

목적	세분화 기준 변수
시장의 일반적 특성의 이해	Needs, 추구 편익, 구매 여부, 사용 패턴, 상표충성도와 상표전환 등
제품 포지셔닝	제품의 용도, 제품에 대한 선호도, 추구 편익 등
신제품 컨셉트 개발	신제품 개념에 대한 반응(구매의도, 선호도 등)
가격 결정	구매 및 사용 패턴에 따른 가격 민감성, 촉진 민감성 등
광고 의사결정	추구 편익, 매체 행태, 라이프 스타일 등
유통 의사결정	상점 충성도, 상점 선택상의 편익 등

이러한 변수들에 있어 공통적인 것은 기업의 마케팅 활동에 대한 소비자와 조직체 구매자의 다양한 반응에 초점을 맞추고 있다는 것이며, 추구 편익과 구매 패턴 등을 가장 많이 활용하고 있음을 알 수 있다.

표적시장의 선정

앞서 세분화 기준을 통해 시장세분화가 마치게 되면 마케팅 담당자들은 이 중에서 전략적으로 공략해야 될 시장을 선택하여야 한다. 이 때 세분시장 중에서 자사의 강점과 외부적인 환경을 고려하여 가장 잘 기업의 목표를 달성할 수 있을만한 표적시장을 선정하여야 한다.

표적시장 선정방법에는 세가지가 있다. 무차별적 시장의 선정, 차별적 시장의 선정, 집중적 시장의 선정이 그것이다.

무차별적 시장의 선정은 세분시장간의 차이를 무시하고 하나의 제품으로 전체 시장을 공략하는 방법이다. 자사의 역량이 대량 광고, 대량 유통력 등을 보유하고 있을 때 가능하다. 차별적 시장의 선정은 두 개 이상의 세분시장을 선택하고 각 표적 시장에 맞는 마케팅 활동을 제시하는 것이다. 집중적 시장의 선정은 하나의 세분시장을 집중적으로 공략하는 방법이다.

이러한 표적시장의 선정은 자사의 역량뿐만 아니라 제품의 특성, 경쟁자의 마케팅 전략을 함께 파악해야 한다. 이 때 가장 중요한 것은 소비자의 취향이나 기호와 같은 시장의 시각에서 선택을 해야 한다.

사례3] 표적시장을 잡아라! - Dell사의 표적시장 선정

Dell사는 기업을 대상으로 컴퓨터를 팔기 시작하였다. 기업 시장을 대형, 중대형, 소형 기업 시장으로 나누고 자사의 강점을 잘 살리 수 있는 표적시장을 선정하기로 하였다. 그 결과 소형 기업 시장에서 강점을 제일 잘 살릴 수 있다는 것을 알게 되었다. 따라서 Dell사는 소형 기업 시장에서 여러 가지 마케팅 활동을 수행하여 매출의 증대를 꾀할 수 있었다.

지금까지 시장세분화에 대해 알아 보았다. 기업은 마케팅 환경의 변화로 시장 전체를 공략하기 보다는 일정한 기준으로 분류된 세분시장을 전략적으로 공략하는 것이 바람직하다. 시장세분화를 통해 보다 효율적으로 마케팅 활동을 수행할 수 있기 때문이다.

Simulation

밀러社は 시장지향적 접근을 위해 맥주 시장을 3개의 세분시장으로 구분하고 차례차례 세분시장을 공략하여 성공하였다. 마찬가지로 모든 기업은 시장을 형성하고 있는 소비자를 일정한 기준을 나누어 차별적으로 시장에 접근해야만 한다.

시장세분화를 통해 유사한 욕구, 태도 등을 가진 소비자를 파악하고 전략적으로 공략하는 것이 바람직하다. 밀러社 입장에서는 주요 세분시장 소비자의 특성을 파악하여 마케팅 활동을 수행해야 되는 것이다.

밀러社の 시장세분화를 통한 시장접근은 제품중심의 마케팅에서 시장중심의 마케팅으로 전환하여 성공한 좋은 사례이다. 우수한 제품은 시장에서 성공할 수 있는 밑거름이지만 필요충분조건은 아니다. 보다 시장지향적인 시각을 갖고 체계적으로 접근할 때 성공적인 기업이 될 수 있을 것이다.

밀러社は 이제 이익의 극대화를 위해 다시금 시장지향적인 접근을 통해 시장전략을 재수립하고자 한다. 기업의 목표를 이익(또는 매출)의 극대화라고 잡고 이익에 영향을 미치는 요소를 파악하려고 하였다.

이익을 구성하고 있는 요소로 다음과 같이 파악되었는데 이 중에서 음용량 및 음용 횟수가 제일 취약한 것으로 분석되었다.

$$\text{이익(매출)} = f(\text{시장} \times \text{소비자수} \times \text{음용량} \times \text{음용 횟수} \times \text{가격})$$

Simulation 1

이제 밀러社は 음용량과 음용횟수를 늘리기 위한 방법을 강구해야 합니다. 우선 밀러社の 마케터는 음용량, 음용횟수를 늘리기 위한 시장세분화를 실시하고자 합니다.

귀하께서 생각하시기에 시장세분화 기준 중 어떠한 기준을 이용하여 시장세분화를 하시겠습니까?

1. 지리적인 세분화를 통해 지역별 맥주 음용자의 특성을 파악한다.
2. 음용자의 라이프 스타일을 분석하여 음용량과 음용횟수를 늘릴 수 있는 방법을 찾

아낸다.

3. 음용 행동을 중심으로 행동적 세분화를 통해 소비자들이 어떻게 맥주를 마시고 있는지 파악한다.
4. 세분시장을 파악하지 말고 전체적인 시각에서 모든 소비자를 대상으로 마케팅을 실시한다.

<<Simulation Feedback>>

1번 선택 시

- 지리적 세분화는 지역적 특성을 고려하여 시장세분화를 실시하는 것입니다. 그러나 음용량 및 음용횟수를 늘일 수 있는 방안을 모색하기에는 지리적 세분화를 실시하기엔 무리가 따릅니다. 만약 지리적으로 음용횟수의 현격한 차이를 보인다면 가능하겠지만 그렇지 않을 경우에는 음용 행태 또는 행동을 통한 시장세분화가 바람직할 것입니다. **(2점)**

2번 선택 시

- 음용자의 라이프 스타일을 파악한다는 것은 어떤 유형의 소비자가 밀러 맥주를 많이 먹는지를 파악하기 위한 것입니다. 회사원의 라이프스타일, 학생의 라이프스타일 등을 파악하여 시장세분화를 하는 것도 좋은 방법입니다. 그러나 소비자의 라이프스타일을 파악하더라도 음용량 및 음용횟수를 늘이기 위한 마케팅 활동을 찾아내기에는 많은 제약이 따릅니다. **(3점)**

3번 선택 시

- 가장 좋은 선택을 하셨습니다. 음용량과 음용횟수는 구매 행동에 해당되는 요인들입니다. 음용량 및 음용횟수를 늘이기 위해서는 다량 음용자가 많이 마시는 이유, 소량 음용자가 적게 마시는 이유 등을 파악하여 쉽게 전략적으로 이용 가능할 것입니다. **(4점)**

4번 선택 시

- 가장 안 좋은 선택을 하셨습니다. 시장 전체를 한꺼번에 무차별적으로 공략하기 위해서는 많은 비용이 예상되며 그 효과 또한 기대하기 어렵습니다. **(0점)**

Simulation 2

밀러社は 맥주의 음용량 및 음용횟수를 늘이기 위해서 행동적 세분화를 실시하였습니다. 다음은 맥주 음용횟수에 따른 시장세분화 결과입니다. 각 세분시장의 분석을 통해 밀러社は Medium, Light User의 음용량을 늘이는 것이 가장 최적의 대안이라고 결정하였습니다.

1주 음용회수	세분시장
5회 이상	Heavy User
3~4회	Medium User
1~2회	Light User
비음용자	Non-User

귀하께서 생각하시기에 Medium, Light User의 음용량을 늘이기 위해 어떠한 마케팅 활동을 실시하시겠습니까?

1. 광고를 통해 밀러 맥주의 인지도를 높인다.
2. 새로운 소비 상황을 제시하여 소비를 늘일 수 있도록 한다.
3. 구전마케팅을 통해 밀러 맥주의 우수함을 널리 전한다.

<<Simulation Feedback>>**1번 선택 시**

- 광고를 통한 인지도 제고는 새로운 제품을 알리거나 새로운 소비자를 늘이는 방법입니다. 하지만 밀러社の 목표는 음용량 및 음용횟수를 늘이는 것이기 때문에 인지도를 높이는 광고보다는 소비 상황 또는 소비 기회 등을 제시하는 광고가 바람직할 것입니다.(1점)

2번 선택 시

- 가장 좋은 선택을 하셨습니다. 새로운 소비 상황은 음용량 및 음용횟수를 늘이는데 가장 적절한 방법일 것입니다. 친구들과 만나서 마시는 상황, 회사 퇴근 후 마시는 상황 등과 같은 특정 소비 상황을 제시하여 음용 횟수 및 음용량을 늘일 수 있는 방법을 제시해야 합니다. **(3점)**

3번 선택 시

- 구전 마케팅은 매우 효과적인 마케팅 방법입니다. 주변사람의 구전은 제품에 대한 신뢰를 갖게 되고 소비를 늘일 수 있는 방법이 될 수 있습니다. 그러나 구전 효과를 높이기 위해서도 구매 행동과 관련된 여러 가지 상황을 함께 제시할 때 그 효과는 매우 높게 나타날 수 있을 것입니다. (2점)

Simulation 3

새로운 소비 상황을 제시하기 위해 밀러社は 여러 가지 마케팅 프로그램을 실시하기로 하였습니다.

귀하께서 생각하시기에 가장 적합한 마케팅 프로그램이라고 생각하시는 것은 무엇입니까?

1. 특정 지역을 대상으로 맥주 마시기 대회를 실시한다.
2. 대량 마케팅의 일환으로 할인 쿠폰을 전 지역에 나눠준다.
3. 스트레스를 많이 받는 회사원들에게 스트레스를 해소할 수 장소를 선택하여 스트레스 해소를 위한 맥주를 판매한다.

<<Simulation Feedback>>

1번 선택 시

- 특정 지역을 선택하여 대회를 여는 것도 좋은 마케팅 프로그램 중에 하나입니다. 그러나 장기적인 관점에서 일회용 이벤트는 그다지 효과가 좋다고 장담은 하지 못합니다. 특정 지역에서 마케팅 프로그램을 실시하여 본 후 반응을 살펴보고 전국으로 확대해 나가는 방법을 선택하는 것도 좋은 방법일 것입니다. (2점)

2번 선택 시

- 대량 마케팅을 위한 쿠폰은 제품에 대한 일시적인 매출을 올리기에는 효과적일 수 있지만 실제 표적 고객을 대상으로 하는 것이 아니기 때문에 바람직하지는 않습니다. 우선 우리의 표적 고객이 누구인가를 알고 알맞은 마케팅 프로그램을 실행에 옮기는 것이 바람직합니다. (1점)

3번 선택 시

- 가장 좋은 선택을 하셨습니다. 회사원을 대상으로 스트레스를 풀면서 먹는 소비 상황을 제시한 것은 효과적인 마케팅 프로그램일 것입니다. 보다 다양하고 구체적인 소비 상황을 제시할 수 있도록 많은 아이디어를 도출해야 할 것입니다. **(3점)**

Feedback

<<Feedback 제시 방법>>

점수	평가 및 의견
8점 이상	귀하는 시장세분화에 대해 정확히 이해하고 있습니다. 성공기업은 시장세분화를 통해 전략적인 시장접근을 통해 매출 및 이익을 증대시키는 경우가 많습니다. 경쟁이 심화되고 있는 마케팅 환경에서 보다 기업의 자원을 효율적으로 사용할 수 있도록 시장세분화를 이용하시기 바랍니다.
4~7점	귀하는 시장세분화에 대한 기본적인 개념을 이해하고 있습니다. 그러나 보다 구체적인 실행방안에 대해 연구를 더 해 보시기 바랍니다. 전략적인 실행을 통해 성공적인 기업을 만드시는데 일조하시기 바랍니다. .
1~3점	시장세분화에 대해 기본적인 개념부터 다시 복습해 주시기 바랍니다. 시장세분화는 성공적인 기업의 필수적인 마케팅 활동입니다. 매우 중요한 시장세분화에 대해 자세히 학습하신다면 당신도 성공기업의 일원이 되실 수 있을 것입니다.