

두산 ‘山’ 소주*

‘San (山)’ Soju Case of Doosan

한상만(성균관대학교 경영학부 교수)

하영원(서강대학교 경영학부 교수)

2002년 5월 29일 두산 주류 BG의 마케팅 부에서 열심히 일하고 있던 이과장은 최이사의 호출로 자료를 준비 하고 있다. 최이사는 성공적인 시장 진입을 한 산소주의 새로운 마케팅 전략에 골몰하고 있었다. 참이슬이 거의 독점하고 있었던 소주시장은 두산의 산소주 출시 이후 그 어느 때 보다 역동적이고 변화의 가능성을 보이고 있었다. 최근 들어 최이사는 증가세를 보이던 산소주의 M/S가 정체시점에 들어갔다는 것에 대한 보고를 받고 산소주의 성공을 극대화 할 수 있는 새로운 전략이 필요하다고 판단하였던 것이다. 그래서 그는 산소주 마케팅 담당인 이과장에게 전화를 걸어 산소주의 Key Success Factor를 정리요약해서 보고하고 지금의 현시장에서의 산소주의 자료 또한 정리보고 하도록 지시하였다. 이에 이과장은 과거 산소주의 출시전 시장상황서부터 출시까지의 산소주의 STP Strategy을 중심으로 마케팅 전략 자료를 정리하여 최이사의 방문을 노크하였다.

* 사례접수: 02. 09 게재확정: 02. 10

1. 산(山)소주의 출시 배경

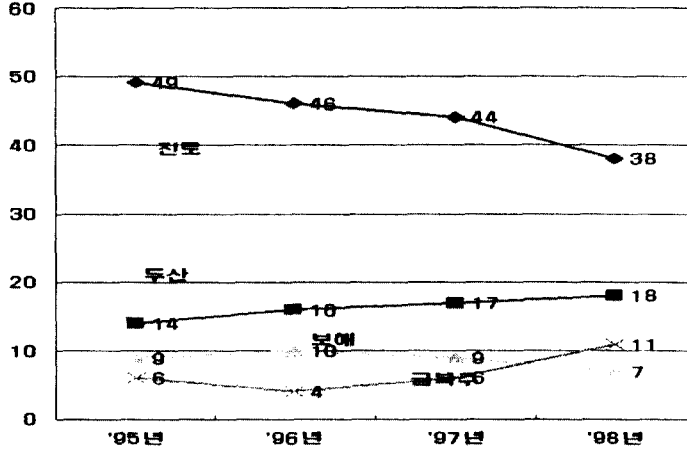
강원도의 소주시장을 석권하고 있었던 경월소주를 1993년 3월말에 인수한 두산 그룹은 그동안 경월소주가 가지고 있었던 독한 소주의 이미지를 없애기 위하여 1994년 그린 소주를 출시하였다. 이는 본격적으로 수도권 소주 시장에서 진로의 아성에 첫 싸움의 시작을 알리는 신호탄이었다. 그린소주는 출시할 당시부터 소비자들에게 '깨끗한 소주'라는 이미지를 심기 위해 일관된 마케팅 활동을 하였다. '카-'하는 독한 소주가 진짜 소주라는 고정관념을 바꾸기 위해 '그린' 소주는 가장 먼저 '첫 맛은 부드럽게, 뒤끝은 깨끗하게'라는 슬로건으로 광고를 하였다. 또한, 대관령 청정수로 빚어 더욱 부드럽다고 함으로써 '그린' 소주제품에 깨끗한 이미지를 더욱 첨가하였다. 병의 색깔 또한 초록색으로 된 유리병을 사용함으로써 '그린' 소주는 세련성과 고급성을 추구하는 소비자의 Needs를 잘 담아내었다. 이는 전통적으로 소주를 마신 다음날 오는 두통과 속쓰림과 같은 다음날의 숙취에 대한 걱정을 '깨끗함'이란 이미지로 소비자에게 호소하였다.

두산의 꾸준한 노력의 결과로 그린 소주는 수도권 시장을 중심으로 '깨끗하게 취하고 깨끗하게 깨는 소주'로 Positioning될 수 있었다. 그린 소주의 성공은 비슷한 시기에 출시된 경쟁사 진로의 신제품 '나이스 소주'가 그다지 큰 반향을 불러일으키지 못한 것과 대조를 이루었다. 그린은 진로가 갖지 못한 세련성과 도시 서민을 위한 제품이라는 의미의 대중성이 절묘하게 결합되어 출시 이후 꾸준하게 수도권 시장의 17%에 달하는 시장 점유율을 자랑하게 되었다.

1.1 진로의 대응

이러한 '그린' 소주의 출시는 우리나라에서 가장 오랜 역사를 자랑하는 소주 제조회사인 주식회사 진로에 큰 고민을 떠안기게 만들었다. 그린과 같은 해에 출시된 나이스 소주의 부진에 뒤이어 그린에 의해 진로골드의 점유율이 눈에 띄게 잠식되었기 때문이다. 진로는 1996년에 김삿갓에 의해 시작된 프리미엄 소주 시장에서 '참나무통 맑은 소주'를 출시하여 큰 성공을 거두면서 프리미엄 소주시장에서 부동의 1위 자리를 획득하게 되었다. 프리미엄 소주 시장이 일반소주 시장에 비해 규모가 그다지 큰 시장이 아니었기 때문에 그린 소주의 성장으로 인한 진로의 하락을 멈추기에는 역부족이었지만, 소주라는 제품 카테고리에서 고급감이 나는 세련된 고가 브랜드도 시장에서 성공할 수 있다는 것을 보여 주었고, 소주의 병 모양, 병 색깔, 브랜드명 등의 요소들이 소비자들의 제품에 대한 선호를 결정적으로 좌우할 수 있다는 것을 입증하였다. 더불어 프리미엄 시장의 형성에도 불구하고 일반 소주 시장은 그다지 많이 위축되지 않는다는 것을 알게 되었다.

● 소주 경쟁 상황



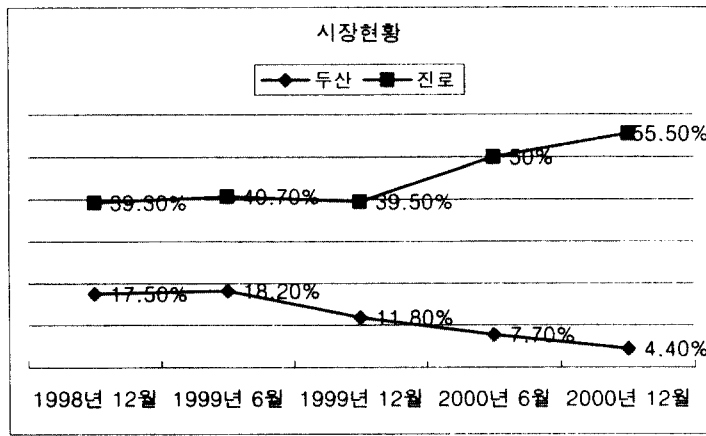
<그림 1> 회사별 1995년부터 1998년까지 경쟁현황

1996년 말부터 진로는 그린소주에 의한 진로골드의 점유율 잠식을 막기 위한 대응책을 마련하기 시작하였다. 1997년 IMF 이후 늘어나는 소주시장에서 세련성과 고급성을 더욱 중시하게 되는 고객 Trend를 파악함으로 새로운 소주인 저도소주를 내놓았다. 진로는 처음 23도 소주인 '순한 진로'를 출시함으로 그린소주의 성장세를 잠재우는 것을 기대하였다. 그러나, 시장에서 많은 호응을 얻지 못하였다. 그 후 1997년 말 진로에게 많은 이익을 가져다주었던 '참나무통 맑은 소주'의 고급소주시장의 붕괴로 인한 고급소주시장의 소비자 이탈방지하기 위하여 새로운 저도소주 브랜드인 '참眞이슬露'을 출시하였다. '참이슬'은 일반 물을 혼합하는 식이 아닌, 대나무 숲에 물을 여과하여 물속의 불순물을 제거한 물로 술을 만든 후 다시 한번 대나무 숲에 여과하여 만들었다. 대나무 숲으로 여과된 물은 잡미와 불순물이 제거되었기 때문에, 물맛이 맛있고 매끄럽다. 그리고 숙취에 효능이 있다는 아스파라긴산을 첨가하여 '참이슬'의 맛을 높였다. 그리고, 도수를 23도로 하여 마시기에 깔끔하고 다음날의 피로도 줄일 수 있는 장점을 가지게 되었다. '참眞이슬露'은 '진로'를 한문으로 표기함으로써 '진로'의 Brand Equity를 이용하였다. 진로의 전통소주, 소주의 대명사, 오래된 친구라는 좋은 이미지는 간직하면서, 진로의 남성적, 권위적, 오래된 등과 같은 나쁜 이미지를 버렸다. 이러한 브랜드 노력 또한 참이슬의 성공에 중요한 역할을 하였다. 옛 진로의 Brand Equity만을 가지고 오는 것이 아니라, 진로소주가 그 동안 구축하였던 유통망을 활용함으로써 소비자들에게 빠르게 다가갈 수 있었다.

1.2 두산의 대응과 실패

1999년 7월 두산은 '참이슬'의 23도의 저도 소주에 대응하여 '미소주' 소주를 개발하였다. '쌀로 만들어 맛이 아름다운 소주'라는 컨셉을 가진 '미소주'주는 '참이슬'이 이끄는 소주시장에서 차별성을 주었지만 소비자들에게는 크게 어필을 하지 못하였다. '쌀'은 건강, 기능성에 강한 인상과 주식으로써의 친밀감을 주지만은, 소주 기본 기능상인 '소주'라는

이미지를 강화시키는 데는 역부족이었다. 즉, 소주와 쌀의 연간관계가 미흡했을 뿐만 아니라, '소주=초록색'이라는 컨셉을 가지고 있는 소비자에게 미소주는 백색 이미지를 가지고 있었다. 그러나 이런 백색 이미지는 독한 술인 보드카를 연상하게끔 하였고, '부드럽다'라고 하는 광고 컨셉과의 불일치가 일어났다. 또한 디자인측면에서 보면 기존 소주 패키지와는 매우 차별적인 디자인과 신선함, 고급감을 주었지만 소주를 찾는 소비자의 욕구중의 하나인 시원함, 스트레스 해소, 갈증해소에 대한 연상이 미약하였다. '쌀' 컨셉에 맞추는 것도 중요하였지만, 일관성 없는 이미지는 미소주가 실패 하게 되는 요인이 되었다.



<그림 2> 1998년부터 2000년까지 경쟁현황

1999년 12월 미소주의 실패로 인하여 새로운 저도 소주인 뉴그린을 출시하였다. 뉴그린은 23도 저도소주로 그린소주보다 깨끗하고 맛이 부드러운 소주라는 것을 표방하였다. 소비자의 반응이 좋아서 출시 2개월만에 판매량 100만 상자를 돌파하는 놀라운 실적을 기록하였다. 그러나 소주의 도수를 내렸다는 것밖에 옛날 그린의 이미지를 못 벗어나는 브랜드전략으로 참이슬의 독주에는 역부족이었다.

2. '산(山)' 소주의 출시

2.1 New Product Development Process

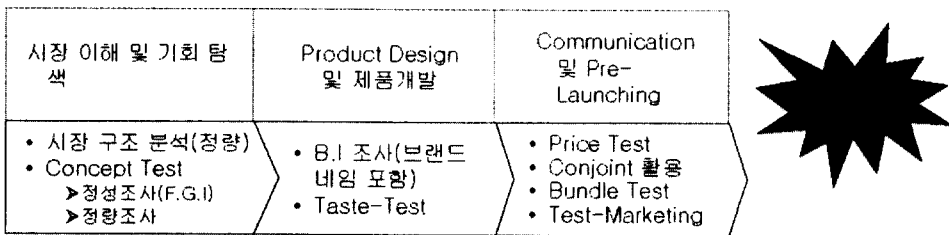
미소주와 뉴그린의 실패로 인하여 두산은 전체 소주시장에서 시장점유율 4.4%라는 불명예와 함께 소주시장에서의 입지가 불안해져만 갔다. 또한, 줄어든 이익과 함께 IMF로 인하여 두산 그룹의 인원감축과 현금 흐름이 악화하기 시작하였고, 이는 곧바로 직원들의 사기하락으로 나타났다. 또한, 진로의 참이슬은 '소주는 진로'라는 소비자 인식을 참이슬로 대체해가고 있었고, 소비자들의 머리 속에 자리를 잡아가고 있었다. 옛날 그린소주로 소비자의 마음에 있던 높은 인지도와 선호도 또한 급격히 하락하였다. 두산은 소주

시장에서의 생존 자체가 위태롭다는 것을 인식하고 소비자 Needs에 맞춘 새로운 제품 개발에 들어갔다. 참이슬과 인식상, SPEC상 철저한 차별화를 추구하며, 소주시장의 신주류를 형성한다는 목표아래에 신제품개발을 착수하였던 것이다.

미소주와 뉴그린 두 브랜드의 실패는 소비자 Needs를 반영하지 않은 차별성은 시장에서 소비자들에게 외면당한다는 교훈과 Me-Too 제품은 시장에서 살아남기가 힘들다는 것을 두산에게 가르쳐준 것이었다. 이로 인하여 두산은 미소주 이후 5개월 만에 내놓은 뉴그린 소주의 실패가 충분치 못한 소비자 조사와 명확한 마케팅 전략 없이 출시한 것에 있다고 판단하고, 다시 실수를 반복하지 않기 위하여 단계적이며 체계적인 신제품 개발단계를 따르기로 하였다. 이를 위해 신제품 개발단계는 시장 이해 및 기회 탐색, Product Design 및 제품개발, Communication 및 Pre-Launching으로 총 3 부분으로 구성하였다.

신제품 개발 단계의 기초는 소비자 Needs를 바탕으로 시작되었다. 소비자의 Needs를 확실히 이해하고 소비자 Needs를 바탕으로 신제품 개발에 착수 하였다. 또한 이러한 체계적인 신제품 개발은 일관성 있는 마케팅 전략을 수립할 수 있게 하였다.

특히 3번째 단계인 Communication 및 Pre-Launching 단계에서는 소비자 조사 등을 통하여 두산이 개발한 신제품을 본격적인 출시 전에 소비자에게 검증을 받도록 하였다. 이를 위해 두산은 Bundle Test와 Test-Marketing을 실시하였다.



<그림 3> NPD Process

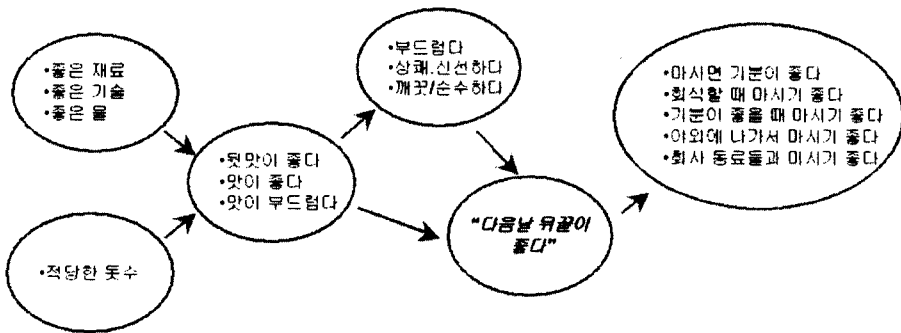
2.2 소주시장의 소비자 Needs

신제품개발의 첫 단계로 두산은 소비자 조사에 착수하였다. 일단, 서울지역과 강원지역에서 500명과 200명의 Sample로 하여 지역에 따른 가중치를 부과하였다. 소비자 조사에서 두산은 차별점을 찾기 위하여 Benefit Segmentation을 하였다. 일단, 소비자들의 Benefit을 평가와 중요도를 나누어 놓고 소비자들이 소주에서 무엇을 바라는지는 살펴보았다. 즉, 각 상품별로 선호하는 속성과 그 속성의 중요도를 함께 나열함으로 소비자들이 높게 중요하게 바라면서, 인기는 낮은 면을 살펴보았다. 높은 중요도이지만 낮은 평가는 소비자의 잠재된 Needs로써 지금의 제품으로는 소비자의 Needs를 만족시키고 있지 않은 요소라는 의미이며 소비자가 진정으로 원하고 있는 Needs였다. 이러한 요소들을 새로운 신제품에 담아냄으로써 소비자 만족을 바탕으로 차별화된 포인트로 활용하려고 하였다.

소주시장의 전체소비자들은 소주를 마실 때에 '맛이 좋으며 깨끗하고, 뒷맛이 좋다', '다음날에 뒷끝이 좋다.' '상쾌하고 신선하다' 라는 속성들은 소주를 선택함에 있어서 중요하게 생각하고 있는 것을 나타냈고, 공통적으로 나타나는 속성은 '다음날 뒷끝이 깨끗하다.'이었다. 소주를 소비한 다음날 오는 아침에 오는 머리 아픔, 미식거리는 속취는

모든 소비자가 우려하고 있는, 소주를 소비할 때 감안해야 되는 기본적인 소비자 Needs였다.

이러한 차별화 포인트를 넓히기 위하여 ‘다음날 뒤끝이 깨끗하다’라는 것과 상관관계가 높은 속성들을 더욱 추가하여 넓혀나갔다. 즉, 좋은 재료, 좋은 기술, 좋은 물과 함께 적당한 도수는 뒷맛이 좋다, 맛이 좋다, 부드럽다로 연상시키며 이러한 연상은 ‘부드럽다, 상쾌, 신선하다.’와 ‘다음날 뒤끝이 좋다’로 나뉘어 생각하게 하였다. 이중에서 ‘다음날 뒤끝이 좋다’ 속성은 ‘마시면 기분이 좋다, 회식할 때 마시기 좋다, 기분이 좋을 때, 야외에 나가서, 회사 동료들과 마시기 좋다’ 등의 현 소주 시장의 소비자들이 소주를 즐기는 Needs를 반영한 것이다. 이는 과거 소비자의 소주에 대한 Needs가 먹고 죽자는 식의 취하기 위한 목적이었지만, 현재 소비자들은 소주음주를 통한 친구와 우정 만들기 등의 소주음주문화를 즐기는 Needs가 형성되어가고 있는 Trend와 맞아 떨어졌다.

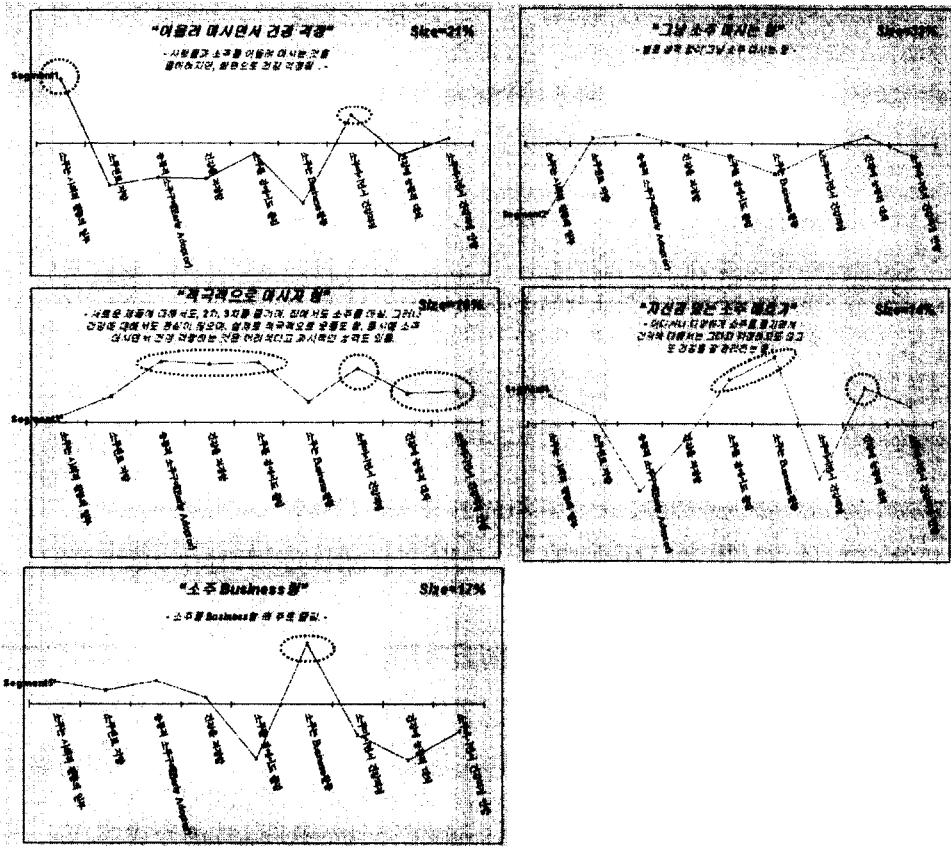


<그림 4> 소주에 대한 소비자 Needs 분석

2.3 시장세분화

이러한 소비자 Needs를 바탕으로 시장세분화에 들어갔다. 두산의 마케팅 팀에서는 ‘친구들과 마시기 좋다’, ‘기분이 좋을 때 마시기 좋다’ 등 소주에 대한 Needs 분석결과를 토대로 소비자의 Life Style에 맞추어서 시장을 세분화하기로 하였다. 소주를 소비하는데 있어서, 소비자들의 Life Style 요소들으로써 ‘소주는 사회적 활동의 일부’, ‘소주 원료 지향’, ‘충동적 소주구매’, ‘건강을 걱정함’, ‘소주를 집에서도 즐김’, ‘소주는 Business 활동’, ‘소주를 마시면서 건강걱정’, ‘건강에 능동적으로 대처’, ‘소주 마시면서 건강걱정 안함’의 9가지 요인들이 이용되었다.

Life Style 세분시장을 소주와 관련된 주된 특징 요인들로 더욱 세분한 결과, 5개의 Life Style 세분시장을 찾을 수 있었다.

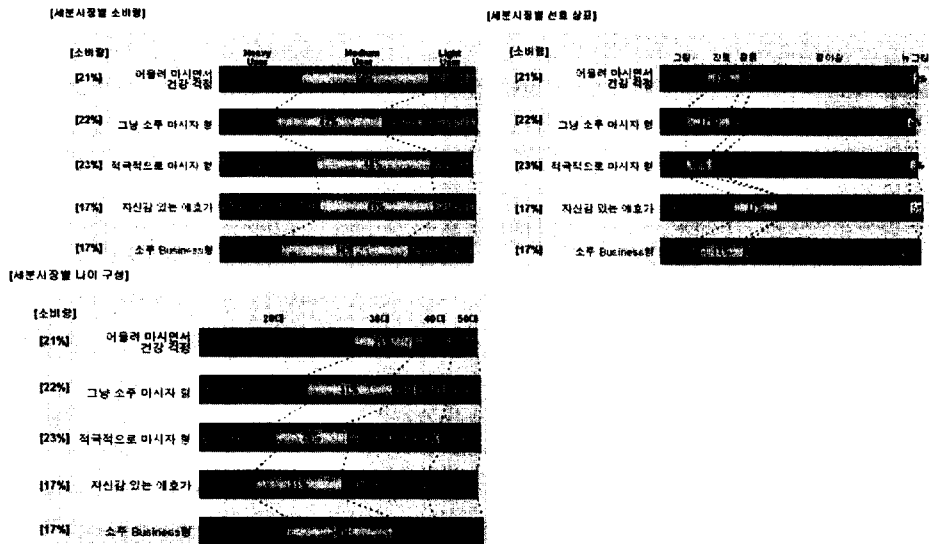


<그림 5> 세분시장별 소주 Needs 요인

각 세분시장의 특징을 다음과 같이 요약될 수 있었다.

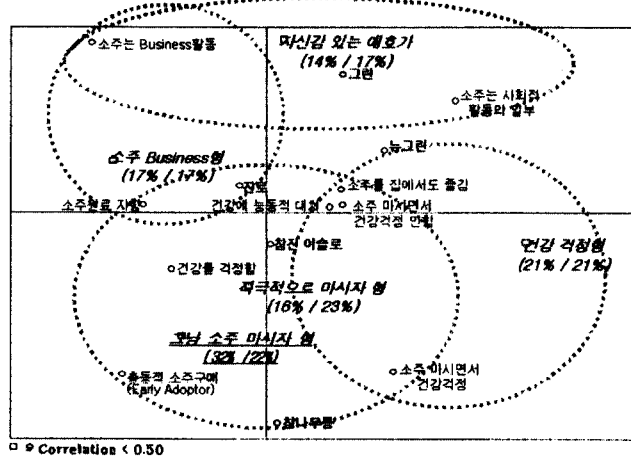
- “어울려 마시면서 건강 걱정” 세분시장 : 20, 30대의 회사원이 주류를 이루며 Drinker Type은 Medium(일주일에 1병에서 4병을 소비)이었다. 이들은 사람을 만날 때 소주를 소비하며, 소주를 마실 때 건강을 염려하나 건강에 대해 소극적으로 대처한다.
- “그냥 소주 마시자형” 세분시장 : 20, 30대의 회사원이 주류를 이루며 Drinker Type은 Medium/Light(일주일에 1병이하 소비)이었다. 생각 없이 소주를 마시며, 되는 대로 브랜드를 선택하며 소주에 대하여 적게 그 대신 고급으로 소비한다.
- “적극으로 마시자형” 세분시장 : 30, 40대 회사원과 자영업을 하는 사람이 주류를 이루며 Drinker Type은 Heavy 이었다. 소주를 마실 때 건강을 생각하며 건강에 대하여 적극적으로 대처하였고, 소주를 좋아한다.
- “소주 Business형” 세분시장 : 20, 30대의 회사원이 주류를 이루며 Drinker Type은 Medium이었다. 접대 등 Business할 때 소주를 이용하며, 소주를 습관적으로 마신다.
- “자신감 있는 소주 애호가형” 세분시장 : 30대, 40대 회사원으로 Drinker Type은 Medium이었다. 언제 어디서나 소주를 즐기지만 건강에 대하여 무관심하다.

세분시장별 소비량을 살펴보면 “어울려 마시면서 건강 걱정형” 세분시장, “적극적으로 마시자형” 세분시장, “자신감 있는 애호가형” 세분시장이 Medium User이상의 소비자를 80%이상 가지고 있었다. 또한 “그냥 소주 마시자형” 세분시장은 Light User가 37%나 있어 소주를 많이 소비하는 시장이 아니었다. 세분시장별 선호 상표는 모든 세분시장에서 참이슬을 가장 높게 선호하고 있었지만 “자신감 있는 애호가형” 세분시장과 건강 걱정 세부시장, 그린의 선호도가 상대적으로 높게 나타났다. 두산의 브랜드를 선호하고 있는 세분시장은 “자신감 있는 애호가형” 세분시장 이었고 참이슬을 가장 선호하고 있는 세분시장은 “적극적으로 마시자형” 세분시장이었다.



<그림 6> 각 세분시장별 Profile

세대별 특성을 살펴보면 “어울려 마시면서 건강 걱정형” 세분시장에서 20대가 55%로 다른 세분시장보다 가장 많은 비율을 가지고 있었다. 소주시장을 선도하고 있는 30-40대의 비율을 많이 가지고 있는 세분시장은 “적극적으로 마시자형” 세분시장과 “자신감 있는 애호가형” 세분시장이었다.



<그림 7> Life Style 세분시장

2.4 Targeting & Positioning 전략

5개의 세분시장중 두산은 '다음날이 뒤끝이 좋다'라는 차별화 포인트를 충분히 소구할 수 있는 세분시장을 탐색하였다. 또한, '건강, 자연, 신선'라는 Trend를 중요시 여기는 세분시장이어야한다는 점도 고려하였다.

그리하여 두산은 5개의 세분시장중 1차 타겟으로 "적극적으로 마시자형" 세분시장을 선택하였고 2차 타겟은 "그냥 소주 마시자" 형으로 선택하였다. "적극적으로 마시자형" 세분시장은 직장에서는 중간급인 대리, 과장, 부장직이나, 자영업을 운영하고 있는 남자로서 집에서 충실한 가장 역할을 한다. 또한, 건강에 관심 커서 많은 운동과 다양한 레포츠 활동을 하는 편이다. 소주를 포함한 일반 소비재 상품에 대해 신제품에 대한 구매성향이 높은 Innovator과 Early Adopter층이다. 이 세분시장은 소비자들의 Needs 분석을 통해 찾은 '뒤끝이 깨끗하다'라는 Needs와 '건강, 자연, 신선'의 Trend에 잘 맞아떨어지는 타겟 시장이었다.

"적극적으로 소주 마시자형" 세분시장에 대한 Positioning전략의 가장 중심축은 참이슬과의 이원 경쟁 체제를 구축하는 것이었다. 이를 위해 두산은 참이슬의 유사점인 깨끗함, 부드러움을 무력화 할 수 있도록 더욱 깨끗하고 부드러운 소주로 Positioning 하면서 동시에 참이슬과의 상대적 차별점으로 숙취해결을 메인 포인트로 두었다. 이는 소비자에게 소주에 대한 기본적인 Needs인 깨끗함과 부드러움을 기본적인 Positioning으로 하면서도 기존의 경쟁제품인 참이슬과의 대립각을 세울 수 있는 제품으로 산소주를 Positioning하려는 의도에서였다.

이러한 컨셉으로 제품 전략에서 소주의 본질적인 '숙취'의 문제점을 해결하여 경쟁 제품과 차별화를 꾀하기 위하여 녹차, 금, 알칼리수, 맥반석 여과, 단풍나무수액, 솔잎 추출물 등이 차별화 포인트로서 고려되었다. 그러나 소주 제품과의 높은 부합도, 효능 및 기능에 대한 공감대, 경쟁 제품과의 경쟁력을 고려하여 '녹차'를 통한 차별화 포인트가 선정되었다.

소비자들이 건강에 좋다고 인식하고 있는 '녹차'를 소주에 첨가하였을 때 '건강에 좋은, 깔끔한 뒷 끝, 차별화된 맛'이라는 긍정적인 면을 기대할 수 있었을 뿐 아니라, 녹차의 주요효능 중 해독작용과 냄새제거 효능은 두산이 찾고 있는 '숙취해소' 속성에 매우 부합되는 효능이었다.

소비자 Needs인 건강, 자연, 신선과 숙취해소라는 제품 컨셉에서 찾은 '녹차'와 22도의 저도, 그리고 한라산 청정수로 만든 소주라는 점을 부각시킴으로써 경쟁사와 차별화 되는 소비자 Value를 창출하려고 하였다.

브랜드 이름에서는 참이슬의 브랜드 이름에서처럼 녹차소주의 효과를 나타내고 Target의 Life Style을 반영할 수 있으며, 소주와 자연을 자연스럽게 연결할 수 있는 브랜드 이름을 고려했다. 제품의 특성을 내포하면서도 자연, 깨끗, 신선이라는 이미지를 첨가하는 브랜드 명을 만드는 것은 힘든 일이었지만, 두산은 '산'이라는 브랜드 명을 사용하기로 결정하였다. 또한, '산'을 상형한자로 Logotype화 하여 브랜드 아이덴티티를 확립하였다.

1차 광고에서는 산의 '녹차'라는 차별화된 요소를 가지고, 산의 건강, 자연, 산뜻함을 소비자들에게 인식시키기 위하여 남성미의 상징인 최민수를 기용하여 특유의 강한 카리스마를 통하여 소비자들에게 새로운 제품인 산소주를 대중에게 알림으로써, 소비자들이 인식하고 있는 '소주는 참이슬'이라는 공식을 바꾸도록 유도하면서 녹차함유를 어필하였다. 2차 광고에서는 친근한 이미지를 가지는 유오성을 기용함으로써 '산.'이라는 브랜드 네임과 산소주의 이미지를 확고하게 굳히는 광고 활동을 하였다. 1차광고와 2차광고에서 일관성 있게 '녹차와 소주의 만남'이라는 슬로건을 통해 산뜻함과 숙취효과를 소비자들에게 어필하였다.



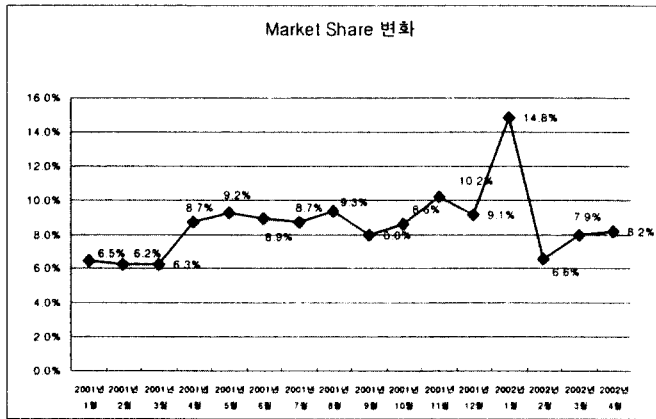
<그림 8> 산소주의 Package 및 Logo <그림 9> 산소주 1차 광고 <그림 10> 산소주 2차 광고

3. 2002년 5월

3.1 시장성과

두산의 산소주의 2001년 1월 출시이후 전체시장 시장점유율을 살펴보면, 전반적으로 상승세를 보여주고 있었다. 2001년 1월에 14.8%라는 높은 시장점유율을 기록하였다. 이는 체계적인 소비자 Needs 조사, 단계적인 신제품 개발, 그리고 일관성 있는 Marketing Mix

전략을 구사함으로써 얻어진 결과로 보여졌다. 그러나, 2002년 2월에 6.6%로 극격하게 떨어져서 2002년 4월에는 8.2%를 유지하고 있었다. 더욱이 문제인 것은 2001년 11월과 2002년 1월을 제외하고는 Market Share 10% 이상을 유지하고 있지 못하고 8%에서 9% 사이를 유지하고 있다는 것이다.



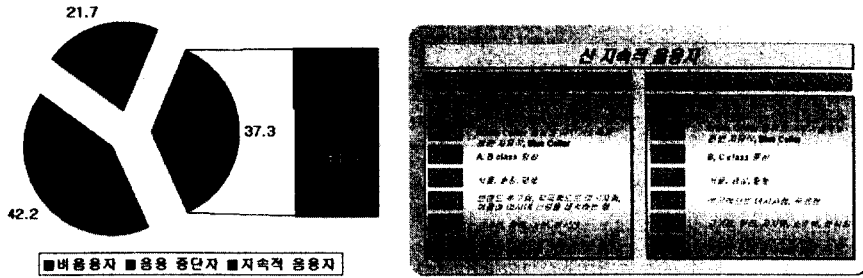
<그림 11> 2001년 1월부터 2002년 4월까지의 Market Share 변화추세

이과장은 산소주의 출시로 진로 참이슬소주의 성장세를 멈추게 하는 것에는 성공하였으나 시장 점유율은 확대하기 위해서는 새로운 전략이 필요한 것 같다고 최이사에게 자신의 의견을 말했다. 이과장은 새로운 마케팅 전략의 필요성을 다시 한번 강조하면서 새로운 마케팅 전략의 기초 자료로써 2002년 3월 조사한 ‘산 소주의 현 위치 및 향후 전략 방안 수립을 위한 포지셔닝 조사’를 정리한 자료를 최이사에게 넘겼다.

3.2 Targeting

2002년 3월 현재 두산은 전체시장에서 7.9%의 시장 점유율을 차지하고 있지만, 서울에서는 15%, 강원도에서는 70%의 시장 점유율을 차지하고 있었다.

최이사는 산소주의 구매 경험을 바탕으로 하여 소비자를 세분화한 자료를 살펴 보았다. 산소주의 구매경험을 기준으로 하여, 소주를 음용하지 않거나 소주를 음용하는데 6개월 이내에 산소주를 구매하지 않은 소비자 층, 소주를 음용하면서 6개월 이내에 산소주의 구매경험이 있는 소비자 층, 소주를 음용하면서 1개월 이내에 산소주의 구매경험이 있는 소비자 층으로 구별하였다. 이 3개의 소비자 층을 “산 Non User”, “산 음용 중단자”, “산 음용 지속자”로 이름을 붙였다. “산 Non User” 층은 42.2%를 구성하고 있고, “산 음용 중단자” 층은 21.7%, “산 음용 지속자” 층은 37.3%의 구성비를 나타내었다.



<그림 12> Targeting 비율 및 Profile

이중 “산 음용 지속자” 층을 다시 나누어 보면, 산만 지속적으로 음용하는 산 Core User는 12.5%이고 산을 주로 음용하는 산 Semi-core User는 24.8%였다. “산 음용하다 지속자” 층의 Profile을 보면 최근까지 지속적으로 산을 음용하는 소비자 층으로 산의 ‘적은 숙취’, ‘부드러움’, ‘깨끗함’을 참이슬과 대비하여 강하게 느끼는 소주 음용 소비자 층이다. 25-35세의 White Collar 중심의 사무기술직과 전문자유직으로 소득면에서 상위의 계층에 소속되어 있고 서울 출신으로 고기집, 횃집 등이 주 음용장소이며, 친구나 이웃 모임이나 남녀가 함께하는 모임에서 적극적으로 술을 마시는 계층이었다.

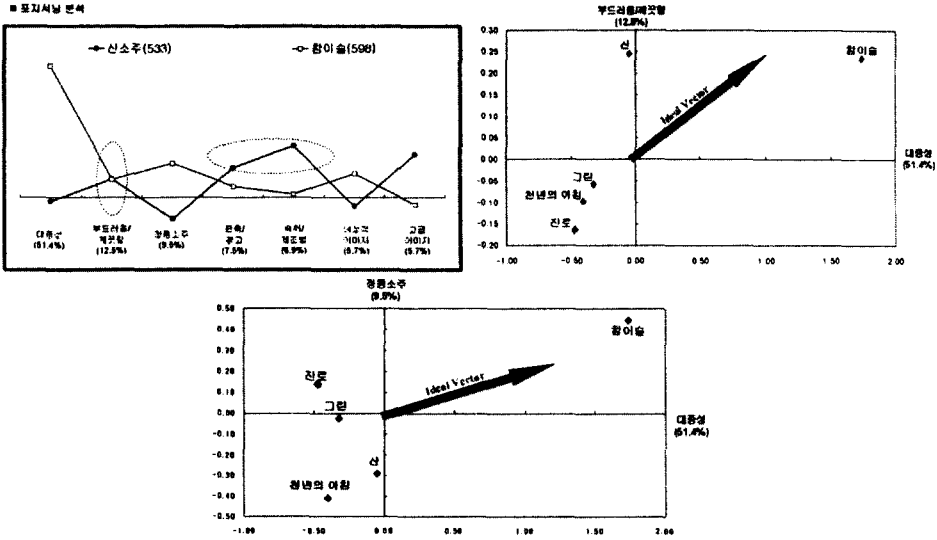
산 Core User층은 소주를 마실 때 회사동료, 친구와 이웃, 가족과 함께 마실 때 산소주를 구매하며, 산 Semi-core User 층은 남녀가 함께 하는 모임, 사업상 접대, 상사나 어른과 함께 마실 때 산소주를 구매한다. 또한, Core User층의 음주 스타일은 브랜드를 추구하는 스타일, 적극적으로 마시는 스타일, 어울려 마시며 건강을 생각하는 스타일이 주를 이루고 있으며, Semi-core User층의 스타일은 적극적으로 마시는 스타일과 폭음하는 스타일이었다.

3.3 Positioning Map

소주시장의 소비자 Needs에 맞추어서 7가지의 요인을 중심으로 Positioning Map을 도출하였다 이 7가지의 요소는 ‘대중성’, ‘부드러움/깨끗함’, ‘정통소주’, ‘판촉/광고’, ‘숙취/제조법’, ‘여성적 이미지’, ‘고급이미지’였다. 이 7가지 요인의 중요도는 순서대로 51.4%, 12.5%, 9.5%, 7.5%, 6.9%, 5.7%, 5.7%였다.

산소주는 참이슬과 대비하여 ‘숙취/제조법’, ‘고급이미지’로서 소비자들에게 Positioning 되어 있었고, 반면에 참이슬은 산소주와 대비하여 ‘대중성’, ‘정통소주’, ‘여성적이미지’로 소비자들에게 Positioning 되어 있었다. ‘정통소주’와 ‘대중성’의 요인들로 인해 참이슬은 소비자들이 느끼는 이상점에 가깝게 Positioning되어 있었다.

포지셔닝 분석결과, 산소주의 출시 전략대로 참이슬의 Positioning이었던 ‘부드러움/깨끗함’에서는 참이슬과 산소주가 차이없게 나타났고, 숙취에서는 산소주가 더 높게 인식되고 있었다. 따라서, 산소주의 출시전략에서의 포지셔닝 전략은 성공적으로 소비자들에게 인식되고 있다고 판단할 수 있었다.



<그림 13> Positioning Map

이러한 출시 전략의 성공에도 불구하고 '대중성'의 중요도가 51.4%이고 숙취의 중요도가 6.9%라는 것은 소비자 Needs가 아직 사람들과 어울리면서 마시는 대중성 이미지를 가장 중요시 한다는 것은 산소주에게는 부담스러운 결과라고 할 수 있었다.

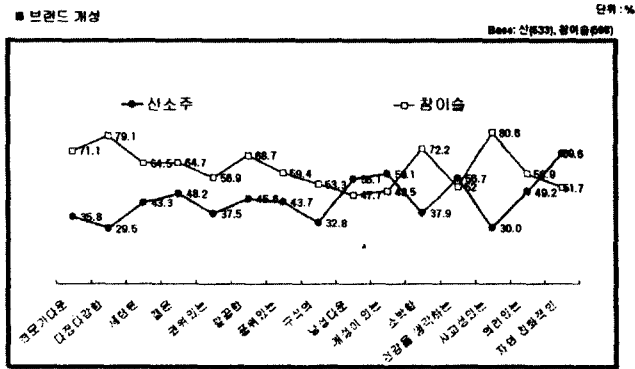
3.4 브랜드 이미지

구매와 깊은 연관이 있는 브랜드 인지도를 최초 인지도와 비보조 인지도로 나누어 보았다. 전체 소비자들중 66.5%의 소비자들이 참이슬을 최초로 인지하는데 비하여 산소주는 소비자의 10.7%만이 최초로 인지하였다. 더욱이 Heavy User들중 11.0%, Medium User들중 9.8%만이 산을 최초로 인지하고 있었다. 비보조 인지도의 경우 참이슬의 비보조 인지도는 91.2%인 것에 비하여 산소주는 65.2%이었다.

인간적인 특성 혹은 기질을 나타내고 있는 브랜드 개성을 살펴보면 '山'의 브랜드 개성은 '자연친화적인', '개성있는', '남성다움'으로 소비자들이 인식하고 있었다. 이에 비하여 참이슬은 '사교성 있는', '다정다감한', '소박한', '전문가다운', '젊은' 등으로 훨씬 더 인간적이고 친근하게 인식되고 있었다. 이처럼 참이슬의 브랜드 개성이 산소주에 비하여 다양한 측면에서 더 높게 나타난 것도 산소주에게는 해결해야 할 과제로 남아 있는 것이다.

	■ 비보조인지도						■ 최초인지도							
	600	217	206	178	118	389	113	600	217	206	178	118	389	113
참이슬	91.2	92.8	89.8	91.0	89.8	93.2	85.8	85.5	73.7	60.0	65.2	88.8	89.6	54.0
산소주	65.2	72.8	64.9	56.2	65.5	64.7	63.7	18.9	14.3	21.0	24.2	16.9	17.6	28.3
경쟁소주	58.2	51.6	58.0	59.8	50.8	57.7	58.4	10.7	8.8	14.1	8.0	11.0	9.8	13.3
기타	33.8	30.8	33.7	37.8	34.7	33.6	33.6	1.5	0.5	3.4	0.8	2.5	1.1	1.8

<그림 14> 브랜드 인지도



<그림 15> 브랜드 개성

참이슬에 대하여 ‘깨끗하다’라는 연상을 가진 소비자가 18.4%인데 비해 ‘깨끗하다’, ‘대중적’, ‘부드러움’, ‘친근/편안함’이라는 전반적인 느낌을 가진 소비자는 30.8% 되었다. 반면에 산소주에 대해서는 23.3%의 소비자가 ‘녹차성분’으로 연상하고 있었고, 20.6%의 소비자가 ‘맛’이라는 연상을 하고 있었다.

결국 전반적으로 산소주는 소비자들에게 기능적인 브랜드로 인식되는 반면에 참이슬은 감성적인 브랜드로 인식되고 있었다.

3.5 향후 전략

이와 같은 이과장의 보고를 들은 최이사의 얼굴은 새로운 결의로 가득 차 있었다. 최이사는 새로운 마케팅 전략의 필요성을 깊이 느끼고, 세사지의 방향에서 마케팅 전략을 수립하여야겠다고 생각하였다. 최이사는 탁자위에 식어있는 커피를 마시면서 잠시 생각에 잠기었다가 이과장에게 말을 세 가지 마케팅 전략의 방향에 관하여 이야기하기 시작했다.

첫째 산소주의 지속적인 음용소비자 계층을 확대 시키는 방안이 매우 중요하다. 이러한 소비자 계층의 확대는 Core User와 Semi-core User를 중심으로 시장 침투를 확대하는 방안과 산소주의 음용 중당자를 파악해서 시장을 확대하는 방안 중에서 어떠한 방안이 적절할 지를 고려해 보도록 하였다.

둘째, 산소주의 출시 전략에서 수립하였던 Positioning이 성공적으로 소비자들에게 인식되고 있는 현 상황에서 ‘대중성’과 ‘고급스러움’ 혹은 ‘세련됨’이라는 약간의 상반되는 Positioning 중에서 어떠한 방향으로 더 Positioning을 강화할 것인지에 대한 대안이 필요하다고 하였다.

마지막 세 번째로 산소주의 브랜드 자산을 구축하는 작업을 위하여 어떤 마케팅 전략이 필요한지 고려하도록 하였고, 특히 브랜드의 최초 인지도와 Brand 개성에서 참이슬에 비하여 매우 낮게 형성 되어있는데 높은 브랜드 최초 인지도와 브랜드 개성을 형성하는 것이 시급한 문제라고 최이사는 파악하고 있었다.

이과장은 최이사에게 다음주말까지 구체적인 전략을 제시하겠다는 말을 하면서 최이사의 방문을 달았다. 자신의 책상앞에 앉은 이과장은 최이사에게 보고한 자료를 다시 한 번 보면서 생각에 잠기었다.