

고객세분시장에 따른 KTF의 브랜드전략:
1318세대를 위한 Bigi 브랜드를 중심으로*

**Brand Strategies of KTF by Consumer Segments:
A Case Study of 'Bigi' Brand for Teenagers**

김상용(고려대학교 경영대학 부교수)

sangkim@korea.ac.kr

채서일(고려대학교 경영대학 교수)

schaiy@korea.ac.kr

한민희(KAIST 테크노경영대학원 교수)

mhhahn@kgsn.kaist.ac.kr

KTF는 이동전화 시장에서 후발 주자임에도 불구하고 성공적인 마케팅을 하여 성장하였다. 그 성공요인이 무엇인지를 본 사례연구는 KTF의 세분시장별 브랜드전략에서 밝혀보고자 하였다. KTF는 시장 선도자인 SKT에 대응하여 다수의 세분시장(Multi-Segments)을 주목하고 각각의 세분시장에 맞는 브랜드 전략을 추진하였다. 그 중에서도 인구통계적 관점에서 13~18세를 중심으로 한 틈새시장에 새로운 브랜드 Bigi를 출시한 KTF의 브랜드전략을 고찰하였다.

* 사례접수: 02. 09 게재확정: 02. 10

1. 한국 이동전화 시장의 특성

KTF는 셀룰러 무선전화가 선점하고 있던 이동전화 시장에 PCS로 뒤늦게 뛰어들어 후발주자이다. 그럼에도 불구하고 성공적인 마케팅을 실행함으로써 꾸준히 성장하였다. 본 연구에서는 이동전화 시장에서의 후발주자로서 갖는 어려움을 극복하고 성공할 수 있었던 요인이 무엇인지를 밝혀보고자 KTF의 노력의 과정을 사례화 하였다.

이동전화의 대중화 현상이라는 일반적인 시장 특성이 KTF의 성공과 함께 했음은 분명하다. 그렇다고 해도 후발주자로서 갖는 어려움도 무시할 수 없기에 KTF의 마케팅전략을 연구해 볼 가치가 있다. 그러기 위해서는 우선 한국의 이동전화 시장의 특성을 정리해 볼 필요가 있다.

자본집약적 산업이라는 점이 한국의 이동전화 시장의 첫번째 특성으로 꼽을 수 있다. 전국규모의 통신망과 유통망의 구축이 필수적인 선행요건이기 때문에 자본금의 규모도 매우 큰 편이다. 예를 들어, KTF, SKT, LGT 세 회사의 자본금의 합이 약 2조 8천억 원이며, KTF의 경우, 종업원당 자본금 비율이 5.35억 원에 이른다.

둘째, 이동전화라는 상품은 고객에게는 통신서비스뿐 아니라 단말기를 동시에 마케팅 하여야 하는 서비스와 제품의 복합상품이라는 것이다. 즉, 통신서비스업체이면서도 단말기 마케팅을 어떻게 하느냐에 따라서 고객으로부터의 수익성이 달라질 수 있음이 특징이다.

셋째, 빠르게 변화하는 산업이라는 점이다. 서비스의 확산 속도가 매우 빠르고, 단말기 모델의 상품수명도 점점 짧아진다. 따라서, 기존의 네트워크 망을 1-2년 주기로 upgrade하여야 하는 등 가입자 수의 증가에 따라서 비용증가 요인이 많은 것이 특징이다.

넷째, 이동통신 시장은 매출이 아닌 가입자 수로 시장점유율을 따진다. 이것은 고객의 수에 따라서 기업가치가 결정됨을 의미한다.

이와 같은 한국의 이동전화 시장의 특성은 우선적으로 후발기업에게는 불리한 시장임을 쉽게 짐작하게 한다. 선발기업과 대등한 수준의 서비스 능력을 갖추는데 상당한 시간과 비용이 요구됨은 당연하다. 예를 들어, 상용화 초기 통화 품질 측면에서 후발기업은 선발기업과 격차가 발생하며, 이를 보상하기 위한 저가 전략을 채택할 확률이 높다. 그러므로 후발기업의 브랜드에 대한 저급 이미지 형성의 위험이 존재한다.

또한 투자비 회수를 위해서는 대규모 가입자의 확보가 요구된다. 이는 곧 가입자 유치 경쟁이 치열할 수 밖에 없음을 시사한다. 뿐만 아니라 확보한 고객에 대한 정보분석 및 관리를 통한 효율적인 고객가치 관리가 요구되며, 신규서비스 제공 및 사용량 증대 노력을 통한 고객가치의 질적인 향상을 추구하여야 함이 한국 이동전화 시장의 특성이다.

2. 시장환경 변화와 KTF의 마케팅 전략

2.1 상용화 초기

1998년 초까지는 PCS에 대한 초기 수요의 선점전략을 성공함으로써 상용화 7개월 만에

100만 가입자를 확보하는 시기이다. 이 시기는 기존의 셀룰러가 30대 중반 이후 남성 시장에서 강하게 시장을 선점하고 있는 이동 전화시장에서, 구매력과 잠재수요가 큰 20대 후반에서 30대 초반 남성 층을 표적(Target)고객으로 선정하고 지명도 높은 여성 연예인을 CF모델로 활용하였다.

또한 PCS에 대한 선호도가 높아질수록 KTF에 대한 가입의향도 높아진다는 소비자 분석 결과에 기초하여, PCS 3사의 공동 홍보 전략을 구사하였다. 그리고 셀룰러 무선 전화에 비해 통화 품질에 대하여 소비자 사이에서 존재하는 불안감을 개선하기 위해, '소리가 보인다'와 같은 차별화 된 슬로건으로 고객이 서비스로부터 공감할 수 있도록 하였다. 또 다른 촉진전략으로는 무료통화를 판촉의 수단으로 활용하여 예약가입제를 통한 수요 확보에 총력을 기울였다. 그리고, 이동전화 가입의 영향요인으로 보급률, 주위의 평판 등 사회심리적 요인과 함께 전속 대리점의 유통채널이 중요하다고 판단하여 전속 대리점 유통망 구축에 총력을 기울였으며 강력한 유통 Push 정책을 시행하였다. 그리하여 PCS 상용 초기의 리더로서의 이미지를 획득하고자 하였다.

2.2 의무가입 자율기

셀룰러 사업자와 본격적으로 경쟁을 하게 되는 시기로서, 1998년 말 까지로 분류된다. 이 시기는 무료가입비와 무료통화의 혜택이 예약가입제 종료와 함께 사라짐으로써 PCS 사업자의 시장진입 비용이 상승하게 되는 어려운 때다. 그러나, KTF는 마케팅 환경 변화에 적절히 대응함으로써 200만 고객 확보에 성공하게 된다.

KTF는 마케팅 프로모션 전략의 초점을 무료혜택을 제공하던 예약가입제를 더 이상 실시할 수 없게 됨으로써 추가적으로 발생하게 된 시장진입 비용의 감소에 두고, 무이자 할부 판매제, 단말기의 무료 업그레이드, 단말기 분실에 대비한 보험제도, 의무가입기간 연장 등을 시행한다.

한편, KTF의 016 브랜드가 갖는 이미지에 대한 차별화를 시도하였다. PCS 사업자 중에서 선도적인 브랜드의 이미지를 형성하기 위하여 가입자 증가율에서 1위임을 강조하고 단순한 무선전화기가 아닌 정보전화임을 강조하였다. 또한 고객에게는 단말기가 역시 눈에 쉽게 보이는 점이라는 것에 주목하여 단말기 제조사와의 공동마케팅을 강화하여 016 전용 단말기의 공동개발, 정보 서비스 기능 업그레이드 등 단말기 차별화 경쟁을 본격화하였다. 유통 측면에서는 우수 대리점에 대한 지원책을 강화하여 유통력을 강화하는데 노력했다.

2.3 의무가입 축소기

1999년 3월말에 의무가입제가 폐지되기에 앞서서 셀룰러 2개사와 PCS 3사의 가입자 확보 경쟁이 더욱 치열해지는 시기다. KTF는 고객분석을 통하여 고객 세분시장별 전략을 수립하였다. 우량고객 확보를 위하여 패키지 가입제 등의 새로운 상표개발을 하였으며, 유통망도 도매와 소매에 따라서 유통망 지급수수료를 차별화 하는 등 판매 전략을 차별화하였다. 특히 유통망 가동률 증대를 위하여 패키지 가입 수수료제를 통하여 우수요금상품 및 단말기를 하나의 패키지로 묶고 이러한 패키지 상품 판매에 대한 수수료율을 높이는 등 소매유통을 활성화 하였으며 도매유통망도 선점하는데 노력하였다. 그리고 단말기 확보를 위해서 단말기 제조사들과의 공동 프로모션을 강화하였다. 그 결과 KTF는 적극적인 시장차별화 전략을

통하여 1999년 상반기에 300만 고객을 확보하게 된다.

2.4 시장 성숙기

SKT의 TTL출시와 함께 이동통신 시장에 본격적인 브랜드 마케팅이 등장하고 SKT가 신세기 통신을 인수하는 것을 정부로부터 공인을 받게 되는 시기로서 대략 1999년 하반기-2000년 전반기가 해당된다.

이 시기는 통화품질 경쟁에서 브랜드 경쟁으로 전환되는 시기로서, KTF는 SKT의 TTL의 경쟁 브랜드인 Na를 출시하였다. 또한 무선데이터 30분 무료, 60분 무료 월정액 상품 등 무선 데이터 전용 요금 상품이 출시되었고 전용 단말기 구매가 확대되는 등 무선 데이터 산업 시장이 부각되는 때이다. 경쟁적인 시장 환경 변화에 적극적으로 대처하는 공격적인 마케팅이 주류를 이루면서 기존 고객을 대상으로 한 고객지원이 강화되는 시기이기도 하다. 장기가입자 우대 할인, 분실 고객 대상 단말기 임대 강화, 멤버십 카드 서비스 이용자 확대 및 다양화 등이 그 예라 하겠다.

2.5 시장 조정기

신세기통신을 합병한 SKT의 시장점유율을 50% 이하로 2001년 6월까지 제한토록 정부가 개입함으로써 시장에서의 SKT의 공백을 적극적으로 이용한 마케팅이 추진되던 시기이다. 그와 동시에 KTF의 016과 한솔텔레콤의 018이 통합됨으로써 KTF와 SKT, 그리고 LGT의 2강 1약으로 시장이 재편되는 시기이다.

SKT와 KTF는 이 시기에 불량가입자를 정리할 수 있는 좋은 기회가 되었으며 KTF는 CRM도입 등으로 해지 방지를 위한 고객 유지(Retention)정책을 강화하였다. 그 결과 Membership 서비스를 강화하여 고객 로열티를 증대 시켰고 여성시장이라는 틈새시장을 위한 여성 전용 브랜드 'Drama'를 출시하여 여성 전용 상품 개발에 박차를 가하였다. 또한 CDMA2000-1x의 상용화 및 무선 데이터 시장이 성장함에 따라 이 시장에 대한 선점 노력을 강화하고 무선 인터넷 Magic @을 출시하였다.

2.6 신시장 개척기

2001년 하반기부터는 이동전화 시장이 포화상태에 근접함에 따라 신규시장 개척이 요구되는 시기이다. 이에 맞추어 칼라폰이 도입되는 등 신기술에 바탕을 둔 CDMA 2000-1x와 1x EV-DO의 시장 선점 경쟁이 가속화되고 있다. KTF는 월드컵 공식 이동통신으로서 홍보활동 및 브랜드 가치 증대 노력을 지속적으로 전개하여 대고객 인지도를 강화하고 있다. 특히 Micro Segment 시장 공략 전략의 일환으로 13-18세의 저 연령층을 표적으로 Bigi 브랜드를 출시하였을 뿐 아니라 25-35세 시장에서의 Retention 증대를 위하여 Main 브랜드도 출시하여 CRM을 통한 고객관리 강화도 병행하고 있다.

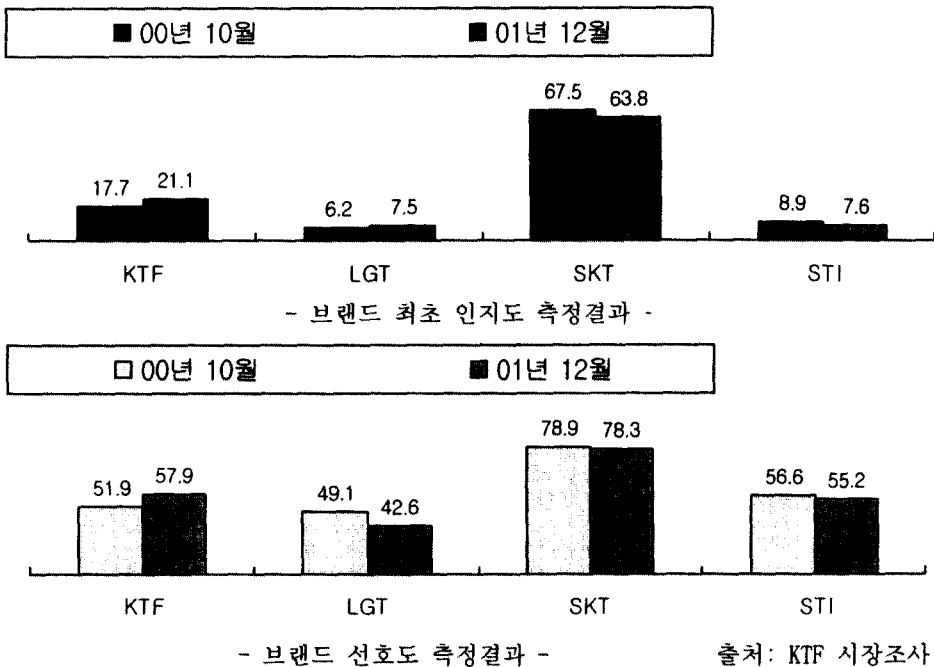
3. 이동전화 시장에서의 성공요소

일반적으로 이동전화 시장에서의 성공요소로서 브랜드 파워, 통화품질, 고객접점에서의 고객만족, IT를 기반으로 한 마케팅 인프라 등을 꼽고 있다. 이러한 성공 요소들을 과연 KTF가 얼마나 불리하게 혹은 유리하게 갖고 있었는가를 살펴본다.

3.1 브랜드 파워

2001년 12월 KTF의 마케팅부서가 실시한 시장조사에 의하면, 시장 선도자인 SKT의 최초 인지도가 63.8%인데 비하여 KTF는 21.1%로 열세에 놓여 있었다. 또한 브랜드 선호도에 있어서도 57.9점으로 78.3점의 SKT와 격차가 많이 있는 상태이다. 따라서, KTF로서는 브랜드 전략에 대하여 새롭게 검토하여야만 했다.

<그림 1> 이동전화 3사 브랜드 경쟁력 측정 결과

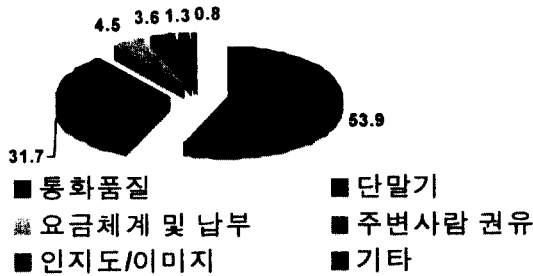


3.2 통화품질

2001년도 하반기에 정보통신부의 이동전화 5개 식별번호(016, 018, 011, 017, 019)에 대한 통화품질 측정결과 시군 지역 및 도로, 지하공간에서 1년 전 측정치에 비해 크게 향상된 것으로 나타났다. 이는 기지국 시설의 추가 설치 및 교체 작업 등으로 인한 품질 개선 노력에 기인한다. 결국 이동전화 사업자간의 통화품질에서의 차이는 거의 없는 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고, 소비자들은 PCS 초기 시장 진입 때의 기억 때문인지 아직도 SKT에 비

해서 통화품질이 뒤진다는 인식이 있었다. 특히, 통화품질은 KTF의 서비스 해지 이유 중 53.9%라는 매우 높은 비중을 차지한다는 점에서 KTF는 통화품질에서 결코 SKT에 비해 뒤지는 것이 아님을 강조할 필요가 있었다. 실제로 KTF는 통화품질이 오히려 더 뛰어난 점을 강조하는 비교 광고를 하기도 했다.

<그림2> KTF 서비스 해지 사유



출처 : 2001년 12월 KTF 시장조사

3.3 고객접점에서의 고객 만족

고객에의 접근성을 극대화하기 위해서 고객접점에 대한 체계적인 관리가 필요했다. 이에, 중요상권에 대한 상권분석 및 주요 유통망 재배치 작업을 통한 유통망 정예화를 실시하였다. 고객 서비스 강화를 위하여 지점을 기반으로 하는 고객만족 교육을 강화하였으며, 집중과 선택에 의한 고객접점 및 유통망 확보를 통한 생산성 제고 및 경쟁력 확보에 초점을 맞추었다. 그리하여 전국 58개 대학 내 68곳에 Campus#(샷)을 개점했으며 Na 브랜드의 공간 서비스인 Nazit을 전국 9곳에 설치했다. 또한 전속 대리점의 수를 꾸준히 늘려서, 2001년 8월말 기준으로 신세기통신을 포함한 SKT의 대리점 수의 88.8%에 이르게 되었다.

3.4 IT 인프라

다양한 전산 인프라가 이동전화 사업자의 경쟁력임을 인식한 KTF는 WISE, D/W, CRM, BEST 등의 다양한 마케팅관련 전산시스템을 통해 고객분석 및 제반 마케팅 전략 수립에 활용하고 있다.

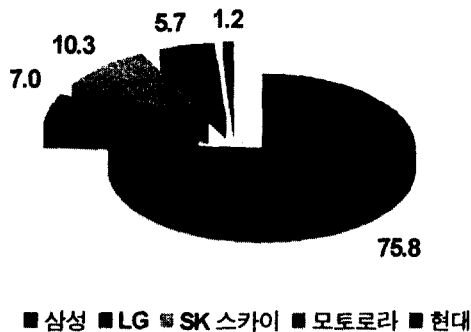
<표 1> KTF 마케팅 관련 전산시스템 현황

- WISE
 - 고객 정보 관리
 - 전화개통 및 제반 변경업무 처리
 - 요금 청구 및 수/미납 관리
 - 영업 팀 및 지정 영업실적 관리
- D/W
 - 고객 분석 자료 제공(가입정보, 통화정보, 단말기 정보, 수/미납 정보)
- CRM SYSTEM
 - 1:1 마케팅을 위한 상세 고객 정보 제공
 - 해지 예측 등 고객 관계 예측 및 대응관련 자료 제공 시스템
- BEST(BSC System)
 - KTF의 비전과 전략을 부문별 핵심 성과지표로 구체화
 - 효율적인 의사결정 지원체계로서의 경쟁우위 요소

3.5 단말기

앞의 <그림2>에서도 제시되었듯이, 통화품질 다음으로 중요한 서비스 해지 사유로서 단말기가 꼽힌다. 즉 소비자는 이동전화 사업자 선택의 요인으로 사업자와 직접 관련이 없는 단말기를 얼마나 적절한 가격과 조건에서 구입할 수 있는가를 서비스 해지 사유로서 꼽고 있다. 따라서 KTF는 고품질의, 고객별로 차별화 된 단말기를 공급하는 것이 고객관리에 중요하다는 것을 깨달았다. 그리하여 단말기 메이커 선호도 조사 결과에서 가장 선호되는 것으로 나타난 삼성에게 Drama 전용 단말기를 제조토록 하였다.

<그림3> 단말기 Maker 선호도



출처: 2001년 12월 KTF 시장조사

5. Bigi 브랜드

2002년 초 현재 국내 이동전화 보급률은 57%에 이르며, 특히 사회활동이 왕성한 20대~40대에서의 보급률은 90% 수준에 이르는 정도로 포화상태에 근접함으로써 신규시장의 개척이 요구되었다.

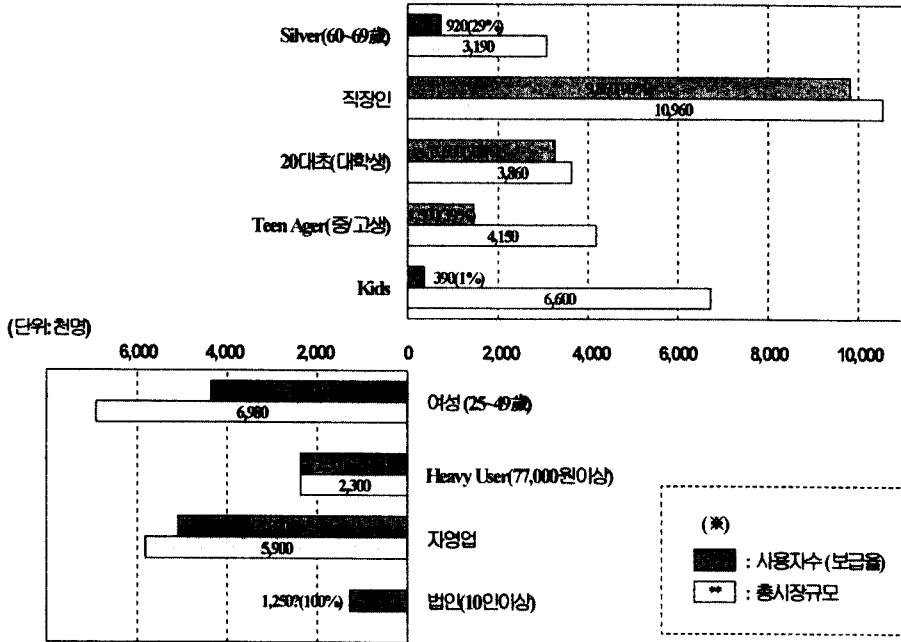
<그림4>에서 알 수 있듯이, 아직 시장규모 대비 보급률이 낮은 세분시장으로 Silver, Teenager, 그리고 25~49세의 여성의 세 집단이 주목할 만하다. 그런데 60~89세의 Silver 세분시장의 경우 비록 보급률은 29%로 저조하지만 경제력이 있는 Silver층은 이미 이동전화 서비스에 가입했다고 판단되었다. 따라서 KTF는 중,고생으로 구성된 Teenager 세분시장과 25~49세의 여성 세분시장에 주목하였다.

한편, KTF가 분석한 9개 세분시장을 시장점유율 별로 살펴볼 때 10대, 20대, 그리고 여성 고객의 KTF 서비스 이용 비율이 타 세분시장에 비해 상대적으로 높음을 확인할 수 있었다. KTF의 평균 시장점유율 33%에 비하여, 이 세 세분시장은 각각 44%, 35%, 35% 정도의 상대적으로 높은 시장 점유율을 나타내고 있었다.

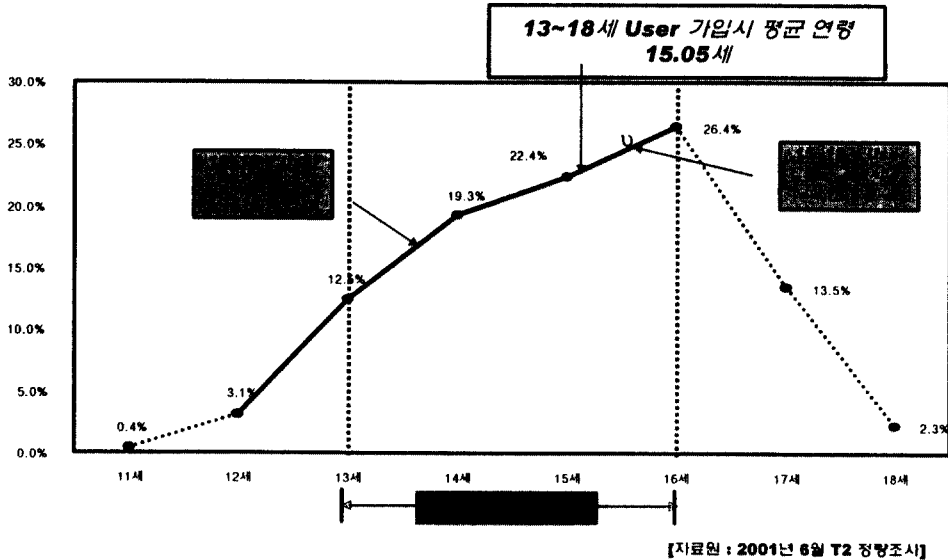
이동전화 시장에서 경쟁사 대비 상대적으로 높은 점유율을 보이고 있는 중,고생의 경우 이들 대부분이 이동전화의 첫 경험자(가입자)라는 것이 특징이다. 즉 이들을 신규고객으로 확보하는 것이 중요한 이슈로 떠올랐다. 그리고 이들은 연령별로 13~18세에 해당되는데, 이들의 연령별 이동전화 가입 시기를 조사한 결과, 평균 연령 15.05세에서 가입을 함을 알게 되었다.

여기서 주목할 점은 16세 이후 18세까지 평균가입의 비율이 급격히 감소한다는 것이다. 또한 첫 가입자로서의 가입연령도 1999년에는 21세가 가장 빈도가 높았으나 2000년에는 19세로 낮아졌으며 이와 같은 하향추세가 지속되는 것으로 예상되어 향후 최초가입 연령이 15~16세로 예상되었다. 이에 KTF는 중,고생 세분시장 중에서도 특히 15세를 중심으로 하는 13~16세를 구매 표적으로 설정하였다.

<그림4> KTF의 9개 세분시장별 시장규모/보급률



<그림5> T2 Core Target



<표 3> KTF와 SKT 연령대별 브랜드 비교 및 브랜드 출시 일자

구분	KTF	Na	Drama	Bigi	Main
목표 고객군	MASS MARKET 전 연령층 핵심고객: 20대 후반~40대 초반 직장인	18-23세 자기주장 강하고, 능동적, 개성 있는 젊은 세대	20대 중반 ~ 30대 초반 여성	13-18세	25-35세 남성 활동적인 비즈니스맨
출시시기		'00년 5월	'00년 12월	'01년 7월	'01년 10월
브랜드 컨셉	"FIRST IN MOBILE" '대한민국이동통신' 신뢰감, 전문성, 세련됨, 편리성, 품격(자부심)	"1823세대를 위한 entertainment 브랜드" '세상을 다 가져라' 기존 "공짜에서" 특별한 혜택으로 이미지 전환	"스스로 당당하게 만들어가는 그 여자의 드라마" 당당한 아름다움, prestige 이미지	"점점 크게" "꿈은 비전이 큰 1318을 위한 전용 이동 통신 브랜드" "1318"을 형상화한 대표	"당신이 main입니다" 남성적, 진취적, 활동적, 합리적인 이미지
Value Proposition	완벽한 품질을 기반으로 고객의 기대 이상 서비스, 개성을 중시하는 서비스, 생활상의 즐거움을 안겨주는 서비스를 제공함으로써 신뢰감과 사용상의 자부심을 느끼도록 하는 브랜드 가치제공	이동전화가 제공하는 새로운 차원(요금, 카드, 공간, 인터넷 등)의 생활 문화 서비스	핵심적 가치를 제공해 줄 수 있는 서비스를 통해 차별화된 여성, 생활, 문화 서비스 • 여성만의 단말기, 멤버십 클럽, 요금, 공간, 인터넷	처음 이동통신을 사용하는 1318의 경제적 여건과 관심사를 고려한 맞춤형 서비스의 제공을 통해 1318의 큰 꿈과 비전실현을 도와줌 • 조절형 요금제 • 전용 멤버십	바쁜 만큼 통화량도 비즈니스맨을 위한 경제적이며 합리적인 서비스를 통해 실질적으로 유용한 혜택을 제공함
가입자	959만	233만	46.4만	25.1만	4.2만
주요경쟁 BRAND	Speed 011, LG019	TTL, Khai	없음	TTL Ting, Khai Holeman	Uto

Bigi 브랜드의 포지셔닝 전략

우선, 10대를 표적(target)으로 하는 시장에서 새로운 브랜드 Bigi를 어떻게 포지셔닝 하는가에 대한 고민을 하여야 했다. 특히, 18-23세 층을 겨냥해서 SKT의 TTL에 대응하여 KTF는 Na 브랜드를 활발하게 마케팅하고 있었기 때문에 새로운 브랜드 Bigi가 Na 브랜드의 아류로서 자리매김하여서는 안 된다는 기본방향을 설정하였다.

특히 흥미로운 것은 10대를 표적으로 한 상품이 비슷한 시점에 이동통신 3사가 동시에 출시하였다는 것이다. SKT의 Ting과 LGT의 카이홀맨이 KTF의 Bigi와 함께 10대를 겨냥한 상품/브랜드이다. KTF는 13-18세의 세분시장에서 선도 진입자로서의 이점도 없는 상황에서 더욱 13-18세의 대표브랜드로서의 Bigi의 포지셔닝의 확보가 절실했다. 그리하여 18-23세의

시장과는 확실하게 차별화 될 수 있는 서비스를 개발하여 이들과는 독립된 이미지를 Bigi 브랜드가 구축하는데 초점을 맞추었다. 그 결과 KTF는 제품 컨셉을 ' 13-18세를 위한 전용 이동통신 서비스' 로 차별화하였다. 구체적으로 Bigi 브랜드의 차별화 된 서비스를 살펴보면 <표4>와 같다.



6. 맺음말 및 향후 과제

KTF는 이동전화 시장에서 후발 주자임에도 불구하고 성공적인 마케팅을 하여 성장하였다. 그 성공요인이 무엇인지를 본 사례연구는 KTF의 세분시장별 브랜드전략에서 밝혀보고자 하였다. PCS시장 확대에 의한 이동전화의 대중화 현상이라는 일반적인 시장 특성 이외에도 다음과 같은 KTF만의 성공요인을 정리할 수 있다.

우선, SKT 중심의 독점적인 이동전화 시장에 침투함에 있어서 셀룰러 전화의 SKT와의 직접비교를 피하면서 정보전화의 개념을 강조하는 시장 차별화 전략이 주요 했다. 그리고 특히 SKT에 대응하여 다수의 세분시장(Multi-Segments)을 주목하고 각각 브랜드 전략을 추진한 것이 성공의 밑거름이다.

KTF는 인구통계적 관점에서 세분시장별 브랜드를 출시하여 왔다. 13-18세를 중심으로 한

틈새시장에 새로운 브랜드 Bigi를 출시하여 성공적으로 세분시장별 브랜드 전략을 전개하고 있다. 향후 KTF의 브랜드 전략은 동일 세분시장 내에서의 서로 다른 고객의 행태적 욕구 (Behavioral Needs)를 반영하는 보다 세밀한 세분화(Micro-Segmentation)로 진행하여야 하는 과제가 있다. 왜냐하면 동일한 인구통계적 특성을 보이는 집단 내에서도 서로 다른 성향과 니즈가 있기 때문이다. 예를 들어, 경쟁자들보다 앞서서 표적을 했던 여성시장 상품 Drama의 경우 25~35세의 여성을 하나의 집단으로 정의 내리기에는 너무나 다양한 여성 세분 집단이 존재한다. 마찬가지로 Bigi도 13~18세의 하나의 집단이 아니다. 중학생과 고등학생, 또 각각의 학년별, 성별 관심사항 등이 다르기 때문이다. 따라서 이들 각 Micro Segment(미세 세분시장)에 맞는 서비스와 프로그램을 개발하여야 할 것이다.

또 다른 과제는 3-4년 후에는 현재의 고객의 연령이 상승함으로써 나타나는 고객의 전이 (Transfer)를 대비하여야 한다. 현재의 세분시장별 브랜드 전략은 연령에 기초하기 때문에 고객의 연령이 시간이 흐름에 따라 함께 높아지는 것을 피할 수가 없다. 그러므로 고객이 자신이 속하는 세분시장이 변화함에 따라 브랜드도 맞추어서 바꿀 수 있는 프로그램을 개발함이 향후 과제로 남아있다.