

에어리어 마케팅전략에 관한 사례연구

- (주)진로의 참이슬의 시장달환 -

김창호*

요 약

본 연구는 에어리어 마케팅 전략개념을 정형화 하고 소주시장에 적용하여 경험적 사례를 개발하기 위한 목적으로 진행하였다. 국내의 지역 시장에 중심으로 진행되는 주류업체의 실천적 마케팅 수단을 개발하기 위한 환경 분석을 필두로 구체적인 마케팅 수단의 개발과 적용에 에어리어 마케팅의 단계별 절차와 내용을 적용하였다. (주)진로 참이슬을 중심으로 국내 7개의 권역으로 구분된 에어리어 마케팅을 통해 뚜렷한 성과를 얻었다. 시장점유율의 신장은 1998년 38%에서 2000년 51.4%를 나타낸 이후 지속적인 확대를 꾀한 결과 2004년 11월 현재 55.3%를 나타내는 커다란 성과를 얻었다. 또한 에어리어 마케팅 성과로 지역별 시장점유율의 확대를 꾀한 바, 수도권을 비롯한 충남과 충북, 전북 등의 지방 권역에서도 시장지위를 회복하는 결과를 얻었으며 지역적으로 편향된 소주 브랜드의 이미지를 개선하고 고객관계 개선에 있어서도 커다란 변화를 나타내는 등 효과를 얻었다. 소주 업계 사례를 통해 에어리어 마케팅전략의 중요성과 실천영역을 제시하기 위한 노력에도 불구하고 앞으로 연구는 보다 확장된 범위와 정교한 연구모형을 통해 실증적 연구시도가 요구된다.

1. 서론

전국단위의 시장을 다수의 지역시장으로 구분해야 하는 경우 그 지역에 적합한 마케팅 계획과 실행이 요구된다. 지역마다 소비자특성(시장규모, 성장성, 인구, 세대구성, 물리적 시장, 지역개발계획 등)과 지역별 유통구조와 유통조건, 경쟁상황과 정보의 차이, 지역별 경영자원의 차이가 존재한다. 기업의 성장은 한 지역에 국한된 것이 아니라 지역적으로 균형적인 발전을 위해 지역마다 특수한 상황을 반영한 상품-서비스를 비롯한 마케팅 프로그램이 요구된다(전영섭, 1996). 특히 성숙단계에 있는 시장에서는 업체 간의 경쟁이 심화되면서 지역거점의 지점과 지사, 영업소 등은

매출규모를 유지하고 경쟁자와 차별적이 성과를 제고하기 위해서는 각 영역 내에서 마케팅 전략에 입각한 업무추진을 전개해야 하는 바, 각각의 시장에 따는 특성을 파악하고 그 영역의 에 부합된 마케팅활동이 요구된다(정종식 외, 2003). 지방화와 분권화가 더욱 진전되면서 지역시장의 중요성은 더욱 확대될 것으로 평가된다. 이러한 지점, 영업소, 지사 등의 단위에 입각하여 마케팅을 에어리어¹⁾ 마케팅(area marketing)한다.

에어리어(area)란 소비자(consumer), 사용자(user), 경로(channel) 등을 포함하는 마케팅의 대상을 분화한 마케팅 단위로 이해 할 수 있다. 이를테면 전국적 소비자, 사용자, 유통경로가 아니라 특

1) 에어리어(area)란 용어는 공간상으로는 범위, 부분의 의미를 지니고 있으나 지리상으로는 지역, 범주, 영역 등의 의미를 지니는 바, 일반적으로는 '지역'이라는 의미로 사용된다. 영어의 region, district 등의 용어와 유사한 의미를 지니고 있으나 통상 '지역'이란 의미는 에어리어를 사용한다.

* 남서울대학교 국제경영학부 부교수

정지역의 소비자를 지칭하는 시장의 관점에서 의미하는 마케팅단위로 이해 할 수 있다. 이렇게 보면, 에어리어의 의미는 지리적 의미의 '지역' 뿐 아니라 '시장'의 의미를 포함하고 있는 것으로 이해할 수 있다. 시장과 지역을 하나의 구성개념으로 이해한다면 에어리어 마케팅은 '지역별로 시장을 개척하는 관점'과 '시장별로 지역을 개척하는 관점'을 동시에 지니고 있다. 특히 시장의 지역차를 고려하여 지역마다의 마케팅전략을 수정, 책정하는 것(市場の地域差を考慮して、地域毎にマーケティング戦略を修正)으로 이해할 수 있다. 즉, Area Marketing이란 '전국에 걸친 획일적인 마케팅이 아니라 지역(지사, 지점, 영업소 등)의 상권분석을 통해 지역시장의 소비자에게 특성에 맞게 경쟁자보다 더 큰 가치를 제공하기 위하여 차별적인 개념(concept), 상품(goods & service), 가격(price), 촉진(promotion), 유통(distribution)을 계획하고 실행하는 일련의 과정으로 지역가치를 극대화하는 마케팅'으로 정의할 수 있으며 에어리어 마케팅의 목표는 '지역과 그 시장을 대상으로 개개의 지역 시장특성을 전략적으로 중시하고, 자사의 자원을 활용하여 지역적 경쟁 환경을 하에서 최대의 시장가치를 이끌어 내는 것'이다.

국내 소주시장에서 에어리어 마케팅이 필요한 이유는 크게 두 가지 이유를 들 수 있다. 첫째는 소주시장의 경쟁관계가 다양하다는 점이다. 즉, 맥주나 위스키는 전국적으로 3개의 Major Brand 간의 경쟁인 반면, 소주 시장은 National Brand와 Local Brand 간의 경쟁으로 다른 주류대비 경쟁관계의 형태가 다양하여 Area Marketing 활동을 강화할 필요성을 가지고 있다. 다른 하나는 소주시장의 특수성이다. 일반 공산품과 달리 소주는 지역주민의 자도주에 대한 애착(loyalty)이 강하여 지역 정서적 등 지역의 특수성을 고려한 Area Marketing이 필요하다. 이러한 점을 고려

하여 진로의 에어리어 마케터 역할은 진로 및 경쟁사의 마케팅전략에 대한 이해 및 實시장에서의 기술적 활용이 요구되며, 지역 특수성을 고려한 영업활동을 전개해야 하는 점과 지역별 시장 정보력을 강화하고 전략적으로 활용하는 점이 요구된다.

본 연구는 에어리어 마케팅의 개념을 정리하고 현실적 에어리어 마케팅전략의 적용사례를 개발, 제시하기 위한 것이다. 이러한 연구목적을 수행하기 위해 문헌을 통하여 에어리어 마케팅의 개념과 체계, 관리과정에 대한 내용을 정리하고 적용 가능한 사례로 주류메이커의 영역별 에어리어 마케팅사례를 제시하였다. 본연구가 사례제시 방법을 이용한 것은 다양한 업종과 영업현장에서 적용되는 에어리어 마케팅의 활동에도 불구하고 선행연구가 부족하며 업체마다 각기 다른 방식의 에어리어 마케팅을 실행하고 있는 바, 에어리어 마케팅의 일반화에 어려움이 있기 때문이다. 본 연구는 크게 4부분으로 구성되었다. 2장은 에어리어 마케팅 관한 이론적 기초를 정리하고 에어리어 마케팅에 관한 사례분석을 구조를 제시하고 주류의 대표적 브랜드 '참이슬'의 시장탈환에 적용된 에어리어 마케팅사례를 제시하였다. 마지막 결론은 사례를 기반으로 에어리어 마케팅의 전략을 평가하고 바람직한 방향을 제시하였다.

II. 주류시장의 마케팅 환경과 (주)진로의 에어리어 마케팅 필요성

2.1. 주류시장 마케팅환경변화

과거와 다르게 국내주류시장의 변화는 크게

외국자본의 등장과 저도주를 선호하는 소비자욕구와 나아가 건강과 삶의 질을 향상하고자 하는 소비자 생활양식의 변화로 인해 새로운 환경이 조성되고 있다. 특히 과거와 다르게 공급이 과잉되면서 개별화된 마케팅뿐 아니라 지역적인 수준에서의 시장을 관리해야 하는 환경으로 변화하고 있다.

〈표 2-1〉 주류시장의 마케팅 환경 변화

| 구분 | 과거 | 현재 | 비고 |
|--------|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| 마케팅 환경 | 공급 부족의 시대 Mass Marketing | 공급 과잉의 시대 Individual Marketing | Area Mktg의 필요성 증가 |
| | National Marketing | Local Marketing | |
| 주류 환경 | 순수 국내자본 고도주 선호 | 외국 자본 등장 저도주 선호 | |
| | 폭음형 소비자 | 건강 염려층 증가 | |

우리나라의 전체 주류시장은 최근 5년간(98년~02년) 년평균 1.6% 씩 성장해 왔으며 특히 외국계 주류의 진입강화와 경기 침체로 최근에는 위스키, 맥주 판매량은 감소하고 소주는 증가 추세를 보이고 있다.²⁾ 여기에 과실주는 점진적 성장(당사 천국, 매화수 출시 일부 영향)을 나타내고 있다. 특히 서민의 대중적인 소주의 성장은 여러 가지 이유를 들 수 있으나 업계의 경쟁과 시장소비자의 새로운 가치를 창조해 가는 과정에서 전체 비중이 높아지고 있다고 볼 수 있다.

진로는 1998년 10월 참이슬 출시로 2000년부터 시장점유율이 대폭적으로 증가해 왔으며 수도권시장에서 주된 경쟁을 보이는 두산의 경우, 그린의 시장성 쇠퇴와 米소주, 뉴그린의 잇따른 실패로 인하여 어려움이 가중되고 있으며 山의 판매 부진으로 전체적인 시장점유율이 추락하고 있는 상황에 있다. 호남권의 보해의 경우 2002년 앞새주 출시로 2000년과 2001년 급격한 판매 감소에서 벗어나 보합 추세를 보이고 있다. 영남권 시장을 지배하고 있는 금복주, 무학, 대선의 경우 자도시장의 철저한 방어에 따라 지역적 시장을 지키고 있어 주)진로의 입장에서는 가장 접근하기 어려운 시장으로 평가할 수 있다. 기타제조사(선양 등)의 경우는 진로의 충청지역에 대한 지속적 시장관리의 결과로 시장점유율이 감소하고 있는 추세에 있다.

우리나라의 전체 주류시장은 최근 5년간(98년~02년) 년평균 1.6% 씩 성장해 왔으며 특히 외국계 주류의 진입강화와 경기 침체로 최근에는 위스키, 맥주 판매량은 감소하고 소주는 증가 추세를 보이고 있다.

〈표 2-2〉 연도별 주류출고 현황

(단위: kl, 누계)

| 주종 | '98 | '99 | '00 | '01 | '02 | 평균 | 구성비 |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| 희석식소주 | 862,205 | 976,662 | 805,456 | 889,571 | 889,634 | 884,706 | 33% |
| 증류식소주 | 12 | 23 | 71 | 36 | 44 | 37 | 0% |
| 일반증류주 | 522 | 459 | 4,750 | 7,236 | 6,267 | 3,847 | 0% |
| 소주계 | 863,058 | 977,429 | 813,156 | 901,199 | 899,722 | 890,913 | 33% |
| 청주 | 31,625 | 32,010 | 29,683 | 22,477 | 25,110 | 28,181 | 1% |
| 맥주 | 1,526,255 | 1,585,265 | 1,747,135 | 1,909,386 | 1,956,903 | 1,744,989 | 65% |
| 위스키 | 7,947 | 9,892 | 13,218 | 16,264 | 16,188 | 12,702 | 0% |
| 과실주 | 5,223 | 6,056 | 6,341 | 7,971 | 10,119 | 7,142 | 0% |
| 리큐르 | 10,328 | 17,044 | 10,092 | 6,606 | 5,522 | 9,918 | 0% |
| 계 | 2,444,435 | 2,627,697 | 2,619,625 | 2,863,903 | 2,913,565 | 2,693,845 | 100% |

참고: 출고액 기준시 주종별 구성비는 소주 30%, 맥주 55%, 위스키 11% 수준임.

2) 년 평균 성장률 위스키(+11.1%), 소주(+20%), 맥주(+1.9% 성장)

〈표 2-3〉 주요 제조사별 M/S 추이현황

단위 : 22%환산, 천C/S(10.8L), 년누계

| 구 분 | 제조사별/년도별 판매현황 | | | | |
|-----|---------------|---------|--------|--------|--------|
| | 1998년 | 1999년 | 2000년 | 2001년 | 2002년 |
| 전 체 | 판매량 89,858 | 102,313 | 83,408 | 93,058 | 92,382 |
| 진 로 | 판매량 34,139 | 38,921 | 42,843 | 48,929 | 49,545 |
| | M/S 38.0% | 38.0% | 51.4% | 52.6% | 53.6% |
| 금복주 | 판매량 9,490 | 11,496 | 8,785 | 9,864 | 9,672 |
| | M/S 10.6% | 11.2% | 10.5% | 10.6% | 10.5% |
| 대 선 | 판매량 7,389 | 8,464 | 7,055 | 7,943 | 7,861 |
| | M/S 8.2% | 8.3% | 8.5% | 8.5% | 8.5% |
| 무 학 | 판매량 7,519 | 8,826 | 7,189 | 7,863 | 7,516 |
| | M/S 8.4% | 8.6% | 8.6% | 8.4% | 8.1% |
| 두 산 | 판매량 15,419 | 15,680 | 4,748 | 5,835 | 6,039 |
| | M/S 17.2% | 15.3% | 5.7% | 6.3% | 6.5% |
| 보 해 | 판매량 7,218 | 8,128 | 5,741 | 5,554 | 5,494 |
| | M/S 8.0% | 7.9% | 6.9% | 6.0% | 5.9% |
| 선 양 | 판매량 3,810 | 4,885 | 3,496 | 3,332 | 2,992 |
| | M/S 4.2% | 4.8% | 4.2% | 3.6% | 3.2% |

이와 같이 소주시장의 특성은 지역별 거점을 지니고 있는 바, 전국시장의 관점에서는 지역적으로 차별화된 자원 할당에 기초한 마케팅활동을 전개해야 하는 입장에 있다. 전체 53.6%의 비중으로 절대적 지위를 확보하기 까지 참이슬의 제품력을 기반으로 이루어진 마케팅 활동은 전국시장의 관점에서 진행된 마케팅활동 못지않게 지역시장에 적합한 에어리어 마케팅 활동에 기인한 바가 크다고 할 수 있다. 이 같은 진로의 유통특성과 에어리어 마케팅의 내용을 중심으로 시장성과를 다음과 같이 정리할 수 있다.

2.2. (주)진로의 지역시장 특성과 에어리어 마케팅 필요성

1998년 대비 '2002년 02년 주)진로의 M/S는 영남지역을 제외한 전 지역에서 M/S가 상승하고 있으며 '98년 대비 '02년 진로의 M/S는 15.3% 증가하였다. 이러한 증가는 지역적으로 차이를 보이고 있는 바, M/S 최대 증가 지역은 전북, 강

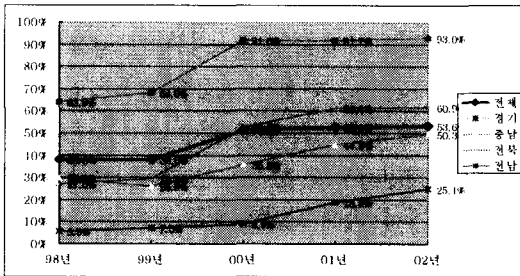
원, 경기지역 順이며 오히려 지역적 시장점유율이 감소하는 지역도 적지 않은 것으로 나타났다. 이와 같이 지역 차이로 인해 에어리어 마케팅이 필요한 것이며 차별적 시장에 대한 전략적인 사고에 입각하여 전체시장의 목표를 달성하기 위하여 각 시장에 적절한 자원을 분배하는 것이 중요한 과제로 떠오른다. 기본적으로는 각 시장 및 소비자특성에 있어 차이를 나타낸다.

이를테면 시장규모와 성장성, 인구 및 세대구성 및 물리적인 시장의 지역개발계획 등에 있어 차이를 나타낸다. 또한 유통경로나 유통조건에 있어 차이를 나타낸다. 지역별 유통업체와 유통경로 구성원의 분포와 형태가 다르고 유통구조에 있어 차이를 나타낼 수 있다. 여기에 경쟁상황과 정보의 차이가 존재한다.

각 업체들의 경쟁양태와 강조가 지역별로 차이가 있으며 정보통제와 관리측면의 시장점포구조에서도 차이가 존재한다.

〈표 2-4〉 (주) 진로의 지역별 M/S 변화

| 년도 | 1998년 | 1999년 | 2000년 | 2001년 | 2002년 | 증감 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 전체 | 38.0% | 38.0% | 51.4% | 52.6% | 53.3% | 15.3% |
| 서울 | 70.0% | 74.5% | 91.7% | 89.0% | 89.0% | 19.0% |
| 경기 | 63.9% | 68.0% | 91.6% | 91.7% | 93.0% | 29.1% |
| 강원 | 10.6% | 15.0% | 42.0% | 48.0% | 41.4% | 30.8% |
| 충북 | 55.4% | 53.1% | 60.0% | 61.4% | 67.8% | 12.4% |
| 충남 | 29.8% | 25.9% | 35.8% | 44.8% | 50.3% | 20.5% |
| 전북 | 27.0% | 29.3% | 52.5% | 61.4% | 60.9% | 33.9% |
| 전남 | 5.8% | 7.0% | 8.9% | 18.8% | 25.1% | 19.3% |
| 경북 | 11.2% | 5.0% | 4.5% | 4.7% | 5.1% | -6.1% |
| 경남 | 9.1% | 5.1% | 4.1% | 3.5% | 4.0% | -5.1% |
| 부산 | 9.7% | 7.4% | 6.5% | 6.7% | 6.7% | -3.0% |
| 제주 | 5.2% | 6.0% | 6.8% | 6.7% | 7.4% | 2.2% |



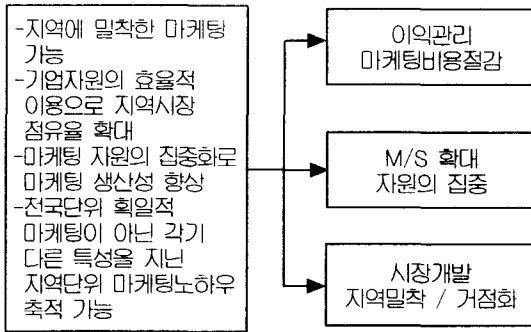
〈그림 2-1〉 지역별 시장점유율 증감

마지막으로 지역별 경영자원에 있어 차이가 있다. 이를테면 지역별 인적자원 과 조직에 있어 차이와 성과에 따른 물적 지원의 차이도 존재하기에 지역시장의 가치를 최대화하기 위한 마케팅 관리가 요구되며 전략적 자원할당이 필요하다. 지역시장은 이같이 특수성을 지니게 마련이다. 이러한 특수성으로 인해 지역마다 다른 수요가 발생하게 된다. 따라서 기업의 성장은 한 지역에 국한된 것이 아니라 지역적으로 균형적인 발전을 위해 지역마다 특수한 상황을 반영한 상품-서비스를 비롯한 마케팅 프로그램이 요구된다(전영섭, 1996). 이와 같이 서로 다른 욕구를 지니고 있는 지역고객들에게 각 지역의 특성에 부합하는 차별적 마케팅을 제공한다면 지역경제 발전에 기여하면서 업체의 성장을 꾀할 수 있을 것이다.

III. 사례분석구조와 적용 : 참이슬의 에어리어 마케팅 활동

3.1. 에어리어 마케팅 사례분석의 구조

에어리어 마케팅을 통해 자원의 효율적 이용과 지역시장의 점유율 확대를 통해서 이익뿐 아니라 마케팅비용의 절감효과를 기대할 수 있다. 또한 마케팅 자원의 집중과 생산성향상에 따른 경쟁력 창출을 통해 지역 점유율 확대할 수 있으며 나아가 지역단위의 마케팅 노하우를 통해 신규시장을 개발하고 지역 소비자 와 더욱 밀착된 관계를 형성하여 지역시장의 거점을 확보하고 시장경쟁력을 강화 할 수 있을 것이다. 다양한 지역에서 균형적인 성장을 이루기 위해서는 지역시장에 밀착된 마케팅 활동을 전개해야 한다. 지역 밀착을 통해서 얻어진 시장정보를 기반으로 차별적 개별 고객관리를 실현하고 고객이탈을 방지하기 위한 마케팅자원을 효율적으로 분배할 수 있다.

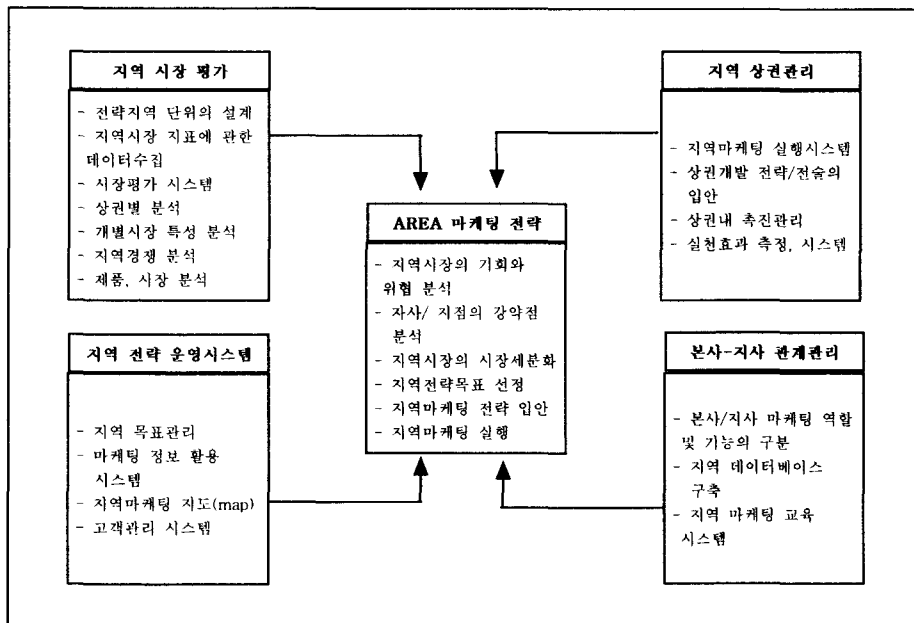


〈그림 3-1〉 에어리어 마케팅의 기대효과

에어리어 마케팅은 크게 5가지 영역으로 구분하여 설명할 수 있다. 기본적으로 지역 시장 평가, 지역 상권관리, 지역 전략 운영시스템, 지역 전략 운영시스템 그리고 에어리어 마케팅 전략이다. 먼저, 지역 시장 평가에는 전략지역 단위를 설계하고 지역시장 지표에 관한 자료를 수집하는 내용을 포함한다. 또한 상권 및 개별시장을 분석하고 지역 내 경쟁과 제품을 분석하는 내용으로

구성된다. 둘째, 지역 상권관리에는 지역마케팅 실행시스템을 비롯한 상권개발 전략/전술을 입안하고 지역상권의 촉진관리와 실천효과를 측정하기 위한 내용을 담고 있다. 셋째는 지역 전략 운영시스템으로 지역시장의 목표관리를 중심으로 정보 시스템을 비롯하여 지역마케팅 지도(map)와 고객관리 시스템의 내용을 담고 있다.

넷째, 본사-지사 관계관리 영역은 본사와 지사 마케팅 역할과 기능을 구분하고 지역시장의 데이터베이스를 구축하며 지역 마케팅 교육시스템의 내용을 담고 있다. 마지막으로 지역시장과 상권 관리에 대한 정보와 시스템을 이용하여 에어리어 마케팅 전략을 진행하게 된다. 전략전개의 내용으로는 지역시장의 기회와 위협을 분석하고 자사 및 지역의 강약점 분석하여 지역 내 시장을 세분화하여 지역전략목표 선정하게 된다. 여기에 입안된 에어리어 마케팅을 실행과 전개에 대한 내용을 담고 있다.



〈그림 3-2〉 에어리어마케팅의 체계

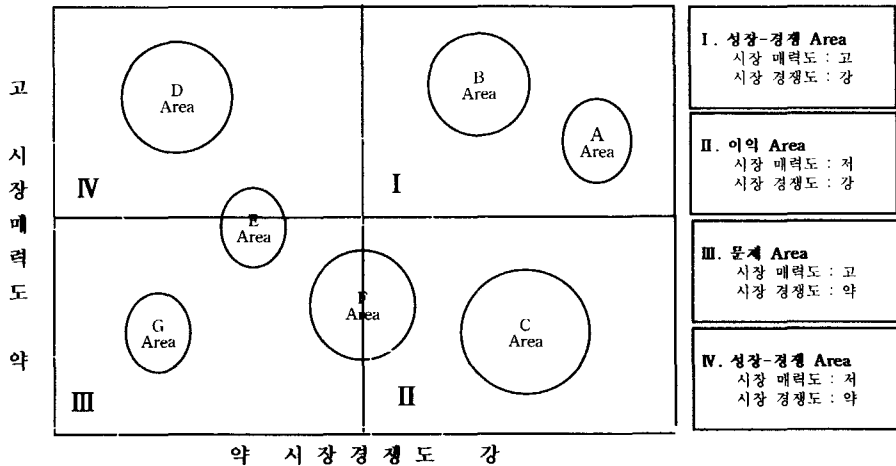
<표 3-1> 지역시장 매력도 및 경쟁도 측정 요소

| 지역 시장 매력도 | 지역 시장 경쟁도 |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. 지역시장의 규모 | 1. 지역의 상대적 시장 점유율 |
| 2. 목표시장의 접근 가능성 | 2. 지역시장 점유율(MS)의 변동 추이 |
| 3. 목표시장의 상대적 밀도 | 3. 지역시장 자사의 경쟁적 지위 |
| 4. 지역시장 성장률 | 4. 지역시장 Mind Share (Image) |
| 5. 지역시장의 다양화 정도 변화정도 | 5. 지역의 유통침투 상태 |
| 6. 지역시장 투자 및 투자 효율 | 6. 지역 소매점포 내에서의 점유율 |
| 7. 상품·서비스 보급률, 시용률 수준 | 7. 지역의 마케팅 능력 |
| | 8. 지역의 시장 정보력 |

전략적 지역단위와 에어리어 포트폴리오 매트릭스(APM: Area Portfolio Matrix)분석은 지역시장의 상권분석을 통하여 이루어진다. 에어리어 마케팅 전개과정에서 가장 중요시 되는 과제가 바로 전략적 지역단위(SAU)를 평가하고 각 에어리어 내의 지역단위 기반의 에어리어 포트폴리오(portfolio)매트릭스를 통한 자원할당의 근거를 마

의 창시자 브루스 헨더슨(Bruce Henderson)에 의해 제시된 성장-점유율(growth-share)이론을 응용하여 지역시장의 '시장매력도*시장경쟁도³⁾'에 의한 APM(Area Portfolio Matrix)분석을 실시할 수 있다. 시장 매력도를 측정하기 위해서는 지역시장의 규모, 표적시장의 접근가능성 및 상대적 밀도, 지역시장 성장률과 다양화 정도, 변화정도, 투자 및 투자 효율, 보급률, 사용정도 등의 정보를 이용할 수 있다. 시장 경쟁도 평가를 위해서는 상대적 시장 점유율과 점유율(MS)의 변동추이, 자사의 경쟁적 지위, Mind Share(Image), 유통침투 상태, 소매 점포에서의 점유율, 마케팅 능력, 시장 정보력 등의 요소들을 이용하여 평가할 수 있다.

시장매력도와 시장 경쟁 정도를 평가하여 에어리어 포트폴리오 매트릭스(APM)를 구조화 하면 <그림 3-3>과 같이 4가지 영역의 지역시장이



<그림 3-3> 지역시장 상권분석을 통한 APM

* 원의 크기는 자사의 매출규모를 의미함

련하고 전개하는 것이다. Ansoff(1965)의 제한한 전략개념을 기반으로 BCG(boston consulting group)

3) 여기에서 시장 매력도란 '잠재적, 현재적 잠재력 및 시장 가능성의 정도'를 의미하며, 시장경쟁도 의미는 '기업 간의 경쟁상황에 의한 자사의 상대적 경쟁적 지위'를 말한다.

구성된다. 먼저 '성장-경쟁 Area'로서 시장 매력도가 높고 시장 경쟁도 역시 강한 지역이다. 이 지역에는 자원을 투입하여 지역시장을 확대강화하는 시장이다. 즉, 정기적 방문과 상담으로 불만을 해소하고 허점을 만들지 말아야 한다. 특히 개별고객에 대한 치밀한 대응이 중요하다.

둘째는 '이익 Area'로 시장 매력도가 적지만 시장 경쟁도가 상대적으로 강한 지역이라고 할 수 있다. 이 지역을 통하여 이익을 확보해야 하는 바, 과잉투자에 주의해야하고 지역고객을 공동화 시켜갈 필요가 있으며 지역시장 변화에 대한 신속한 대응이 요구된다. 셋째는 '문제 Area'로 시장 매력도는 높으나 시장 경쟁도가 약한 지역을 말한다. 이 지역의 경우 한정적으로 대응해야 하면 자원할당을 제한해야 한다. 마지막으로 '성장-경쟁 Area'이다. 즉 시장 매력도가 약하면서 시장 경쟁도 역시 상대적으로 약한 지역시장을 말한다. 이 지역에서는 고객을 선별하여 대응할 필요가 있으며 목표 고객에 대한 자원의 집중이 요구된다. 경쟁기업에 대한 불만을 파악하여 적극적으로 해소하기 위한 방식으로 선별적이 대응이 요구된다. 이와 같이 지역시장 포트폴리오를 파악하고 나면 구체적인 마케팅 프로그램의 실천적 내용을 유형화 하고 각 프로그램에 대한 실천적 계획에 따라 마케팅전략이 실행된다.

3.2. (주)진로 참이슬의 에어리어 마케팅 활동

참이슬은 고객의 욕구를 창조하고 그 욕구를 충족시키기 위한 시장창조의 개념(market creation marketing)에서 시작된 작품이다. 즉, 고객이 요구하는 상품을 제공하는 것(customer oriented marketing)이 아니라 시장 창조형 마케팅이라고 할 수 있다. 이미 알려진 바와 같이 소비자는 이

미 건강하게 좋은 환경에 살고자 하는 욕구가 환기되는 시점에 이를 깨우치도록 한 자극을 제시한 것이다. 즉, 저도주, 연소주의 저알콜을 요구하는 소비자에게 기존의 25° 소주가 아닌 23°를 개발하여 출시한 것이다. 이와 같은 같은 소비자 Needs (Mildness & Variety) 고려한 지속적 제품 개발에 대한 노력으로 저도주, R.T.D 등을 개발하여 출시하였으며 참이슬의 Refreshment 고려한 Renewal제품으로서 소비자 알콜도수 인하여 대한 욕구 충족과 지속적으로 제품 상표, 디자인 등에 대한 세련감 제고하여 지속적인 개선을 해 왔다. 또한 천국, 매화쵸 판매확대로 경쟁사 제품의 확산 방어함과 동시에 백세주 등 경쟁사 소주시장 잠식 시도에 대한 적극 대처방안으로 '매밀한잔'등 기능성 주류, 유사소주 대응을 위한 제품개발 및 대응 판촉활동 강화했다.

전국적인 관점에서 지역별 전략을 크게 수도권과 지방권역으로 구분하고 구체적으로는 지역별 시장환경에 적합한 마케팅활동을 전개하였다. 수도권지역의 경우 M/S 90% 이상을 지속적으로 유지함과 동시에 경쟁사 III의 음용확산을 방어하는 전략에 초점을 두고 진행되었다. 구체적으로는 1차 거래선과의 지속적 유대관계 강화와 두산의 마케팅활동에 대한 효과적인 사례별(case by case) 대응을 전개하였다. 다음으로 지방권지역의 경우 판매 Channel의 확보와 확대를 위한 실천을 전개하였다. 이를 위해서 참이슬의 제품 우수성을 적극적으로 홍보함과 동시에 지역정서를 극복하는데 주력하고 참이슬의 음용기회 확산과 회전율 증대에 초점을 두고 마케팅활동이 진행되었다. 경쟁사의 마케팅활동 역시 지역별로 차이가 있는 바, 수도권(두산)의 경우는 경쟁사의 제품인 'III'의 지속적 밀어내기뿐 아니라 진로의 경영상황을 악용한 각종 루머를 유포하는 활동을 전개하고 있으며 지방권의 경우 지역경제 활성화

〈표 3-2〉 지역별 / 경쟁사별 마케팅활동 현황

| 지역 | 경쟁사 | 경쟁제품 | M/S | 경쟁사 주요 마케팅활동 |
|-----|-------|------|-------|---|
| 수도권 | 서울 경기 | 두산 | 산 | 92% 「빙산축제」, 「다동축제」등 중심상권 중심의 간헐적 P/M 전개 |
| 지방권 | 강원 | 두산 | 산 | 42% 지역행사 지원 등 지역정서 활용한 영업활동 (주요관광지 행사 지원) |
| | 충북 | 하이츠주 | 시원 | 71% 賣시장관리 주력 |
| | 충남 | 선양 | 새찬 | 53% 선양 「새찬」출시이후 시장회복에 총력 |
| | 전북 | 하이츠주 | 하이츠21 | 55% 전북지역 최근 사회적 Issue(새만금 사업 등) 활용한 지역정서 자극 |
| | 전남 | 보해 | 임새주 | 25% 「임새주」를 주력 제품으로 한 당사 참이슬 판매 확산 저지 주력 |
| | 경북 | 금북주 | 참소주 | 5% 당사 참이슬 판매 Channel의 일천적 봉쇄 |
| | 경남 | 무학 | 화이트 | 4% 1차 거래선 회유 압박 : 참이슬 시인 차단 |
| | 부산 | 대선 | 시원 | 5% 당사 중점관리업소 방문활동으로 당사 영업력 희석 주력 |
| | 제주 | 한리산 | 한리산 | 8% 지역정서 적극 활용 |

라는 명분하에 지역정서를 자극하고 이를 전략적으로 활용하고 있는 특성을 보이고 있다. 특히 영남권 지역 참이슬 판매 Channel의 원천적 봉쇄를 하고 있었다.

3.2.1. 강원 권역 시장

강원권역은 2003년 기준으로 2개 지점, 2개 영업소가 있으며 45명의 영업인력을 보유하고 있다. 이 지역의 경쟁사는 3개 지점 1개 영업소로 67명(주부사원, MIT 포함)의 영업인력을 보유하고 있다. 강원지역의 총인구는 1,543,600명(선거인수 : 1,129,800명의 시장으로 총 소주시장은 월 314,000C/S 정도의 시장규모를 지니고 있다. 경쟁사와의 주력상품에 있어 변화가 있는 바. 1994년 두산의 그린이가 진출한 경우, 진로의 M/S는 8-12%('94-98)이었던 것이 99년을 기점으로 급성장하여 참이슬이 본격적으로 진행된 2002년 이후 현재까지 46%이상의 점유를 보이고 있다. 이 지역의 주요 시장공략방안으로 지역밀착 전략으로 전개하였다. 즉, 1차 거래선에 대한 키맨 관리와 임직원 경조사 및 배우자의 기념일까지 고려하여 밀착 관리한 후 기본의 경쟁사 압력으로 참이슬 사업차단을 중지, 이에 대한 전개를 실시하였다. 2차 거래선에 대해서는 루트세일 및 취급률 제고노력과 직판체제를 도입하고 지역상권의 변

영회를 관리함으로써 사업거부와 인식부족에 대한 문제점을 해소하였다. 여기에 소비자의 경우는 참이슬 알리기(티켓행사), 지역행사 관리 등으로 새로운 인식을 제고하고 강원도 장애인 복지 기금, 사회단체 가입 관리하여 관공서 및 유관단체 일반소비자에 대한 새로운 전개변화를 유도하는 방법으로 전개하여 지역시장의 지위를 확보하고 더욱 넓혀갔다.

3.2.2. 서울권역(특판2팀)

서울지역은 (주)진로의 우세지역이었으나 이 역시 지역시장의 특성을 고려한 마케팅활동을 전개하여 전체적인 시장비중을 증가시켰다. 2002년에서 2003년 9월까지의 서울권역의 판매는 월 59,000상자 증가하였다.

| 2002년 | 평균 | 2003년 | 평균 |
|------------|-----------|-----------|-----------|
| 12,541,286 | 1,045,100 | 9,937,400 | 1,104,155 |

이들테면 강남구 지역의 경우 대부분의 업체가-한식, 민속주점, 횡집, 로바다야끼, 호프, 참치집, 경양식 등 모든 업체 존재하고 있으나 이러한 분포 중 한식(고깃집)이 전체의 65%를 차지하고 지역내 220개 업소가 영업 중에 있다. 이 지역의 지역 음주층을 분석해 보면 주 음주층은

20대초~30대중반의 젊은이로서 신제품에 대한 호기심, 수용도가 강하며, 행사와 이벤트에 민감한 특성을 지닌다. 또한 여성과 동행하는 음주 층이 상대적으로 많아 주류 메이커들의 행사가 시작되는 지역특성을 나타내고 있다. 이 같은 특성으로 행사를 접할 기회가 많았고 이로 인해 일반적 행사에 대해서는 관심도가 낮다. 이 같은 시장특성과 더불어 2002년 11월까지 두산의 거점업소들을 대상으로 공략하기 위한 계획에 의거 소유자가 변경된 업소를 중심으로 주류메이커에 이벤트 요청기회를 잡아 업주의 요구에 맞는 차별적 행사를 논의 한 결과 요일별 행사(1: 제품행사, 2:메뉴행사)를 전개하고 메뉴판과 행사 현수막을 지원하는 등 제품별 10:1지원으로 행사진행으로 인한 가격을 보상하는 방법을 전개하였다. 여기에 종업원 가족화 전략으로서 급 판촉물을 지원(핸드크림 등)하고 자체적인 천국 판매왕 경진대회 유도(1등에 영화 관람권 지원)하고 자연보호 행사 진행 및 종업원 회식 개최와 직접 참석하여 가족화를 전개하였다.

이러한 활동은 지역적 특성에 맞추어 진행된 바, ①업주가 원하는 문제점을 파악하고 적기에 지원하여 만족도를 극대화시킨 점과 ②업주, 종업원, 소비자에게 동시에 혜택을 주는 WIN-WIN 전략으로 업소전체에서 천국 판매 분위기 조성하고 ③경쟁사와의 차별적인 P/M과 업소관리를 실시하고 ④업주, 종업원과의 인간적인 유대관계 형성했다는 측면으로 볼 수 있다.

3.3.3. 호남권역

이 지역은 크게 광주/전남과 전북, 제주 지점으로 구분할 수 있다. 광주/전남(광주지점)의 경우 360ml와 300ml 용량의 시장이 혼재하나 300ml 비중이 98% 정도다. '99 이전 진로 소주 불모지로 병제품 M/S 1~2% 수준에 그쳤으나 경쟁사

의 활발한 마케팅 투자와 지자체의 불공정한 시장개입 등의 영향으로 진로의 시장 확장이 난관에 처했다. 여기에 전북(전주지점)지역의 경우 저도주 강세지역으로 현재 당사 제품과 대응한 하이트21와 보배20이 각각 자리 잡고 있는 상황이다. 전통적으로 지역주의가 강하지 않았으나 최근 들어 부쩍 강해져서 진로의 시장잠식의 주요 원인으로 이루어지고 있는 편이다. 한편, 제주(제주지점)의 경우 제주도민의 배타적 성격과 자도주라는 인식이 강하고 관광 성수기/비수기 대비 소주 판매량 변화가 심하며 나아가 경쟁사 제품 가격이 200원 이상 고가이나 지역제품을 애용하고 있는 특성을 들 수 있다.

이들 경쟁사의 주요 마케팅 활동의 초점은 지역상품으로서 지역정서와 지역주의를 부각하는 자도주 마케팅을 중점적으로 진행하고 있다. 즉, 지역소주로서의 이미지를 부각시키며 타 지역의 소주인 진로의 시장진입과 성장을 저지하기 위한 노력이 매우 강한 것으로 평가할 수 있다. 이러한 시장상황에서 (주)진로의 참이슬 기반의 지역 시장 공략 역시 어려운 상황인식아래 최적의 자원할당 방안을 고려한 인적기반의 밀착 영업과 판촉을 진행하므로 시장지위를 확보해 나가기 시작했다.

광주시내 전남대 후문의 먹자골목 70개 업소와 빅마트 8개 매장을 대상으로 전개된 지역별 마케팅에서 기존 소주시장 없는 상태에서 1999년 1월 참이슬이 출시 후, M/S 10% 육박했다. 이는 젊은이를 중심으로 참이슬 지명고객이 증가하여 대학가 약 30% M/S 확보해 나갔으며 경쟁사판리가 소홀한 주요할인매장을 집중 공략하여 25% 이상 M/S 확보해 갔다. 이 같은 결과가 있기까지는 경쟁사의 엄청난 위협을 극복해야했다. 이를테면 진로의 배송차량 추적 후, 해당 1차 거래선에 반품을 강요하거나, 2차 거래선 판촉과 참

<표 3-3> 호남권역 M/S 추세

(단위 : C/S 및 %)

| 구분 | 1999년 | | 2000년 | | 2001년 | | 2002년 | | 2003년 | |
|----|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
| | 월평균 판매량 | M/S | 월평균 판매량 | M/S | 월평균 판매량 | M/S | 월평균 판매량 | M/S | 월평균 판매량 | M/S |
| 광주 | 39,468 | 7.0 | 41,704 | 8.9 | 100,753 | 18.8 | 141,542 | 25.1 | 139,702 | 24.5 |
| 전주 | 96,026 | 29 | 117,423 | 52.5 | 172,380 | 61.5 | 167,815 | 60.9 | 160,086 | 55.2 |
| 제주 | 3148 | 6.0 | 6,146 | 6.8 | 7,365 | 6.7 | 8,202 | 7.4 | 9,321 | 8.0 |
| 계 | 138,642 | 14.0 | 165,273 | 23.0 | 280,498 | 29.0 | 317,559 | 32.0 | 309,109 | 31.6 |

<표 3-4> 지역내 주요 경쟁사의 동향

| 구분 | 주요 정책 | 내용 | 영향 |
|--------|----------------|---|---|
| 보해양조 | 지역주의 정서활용 | 각종행사 지원 및 지역사랑 캠페인 전개 | 지자체 불공정시장 개인 유발 |
| | 신제품 개발 | 천년의아침 '99.12 맑은 보해 '00.5 윈새주 '02.2 출시 | 활발한 신제품 개발로 당사 시장확산 저지 참이슬브랜드 PLC단축우려 |
| 하이트 주조 | 저도주 개발을 통한 차별화 | 하이트21 보배20 출시 | 신제품 개발로 저도주 시장진입 |
| | 지역소외론 부각 | 부안 원전문제 동계올림픽 후보지탈락 새만금개발 중단 | 공무원 중심으로 지도주 애용운동 전개 |
| 한라산 | 지역소주 인식 | 지역행사 적극 참여 및 장학금지원 | 지자체활동 및 도 행사 기부금 납부로 도민들에게 이미지 제고 |

이슬 공급시 적발되는 업체에게 압력을 넣거나 제품출고를 중단하는 경우에 이르기 까지 압력이 강했다. 결과적으로 주요업소에는 참이슬 공급이 감소되거나 중단되었으며 1차거래선의 사업기피로 유통망이 붕괴위기에 까지 갔다.

이러한 시점에 진로의 M/S가 가장 높은 전남대 후문지역 70개 업소와 참이슬 사용계약을 체결하고 야간 상주 판촉을 실시하였다. 또한 광주 최대할인매장 업체 빅마트(8개 매장) 홈페이지에 배너광고 계약을 체결하고 키맨의 가족 관리로 참이슬 취급을 유도해 갔다. 여기에 장비(봉고/직송차량) 보강과 루트판매 실시를 확대해 가면서 시장을 침투해 갔다. 이같은 결과로 전남대 후문지역의 M/S가 급상승하게 되고 인근 할인매장 경쟁력 확보차원에서 자연스럽게 재사업하는 등 2년여 노력에도 큰진전 없던 시장에 전화위복의 계기를 마련하였다

한편 하이트주조(주) 공장이 위치한 익산지역에는 M/S 30%로 지점 내에서도 가장 열악한 지역이었다. 여기에는 하이트 맥주와 하이트 소주를 연계한 지역정서 호소로 판매량이 정체되거나 감소하는 상황에 있었다. 경쟁사 하이트 주조는 공장직원을 활용한 음주판촉 활동을 전개하고 지역사랑 여론형성 활동을 전개하며 영등동 일대 업소중 참이슬 우세업소 왕관행사 등을 실시하고 있었다. 여기에 진로는 차별적인 판촉활동을 통해서 시장을 확대해 나가는 방법을 적용하였다. 이를테면 테이블 꽃병 옆면에 '오늘도 참이슬을 사랑해 주셔서 감사 합니다'를 표기하여 제공하고 대면판촉 진행시 명함수취활동을 전개 하므로 즉각적 효과뿐 아니라 효율적 자원활당으로 2주일 이내 방문 판촉을 실시(기증주/ 판촉물 등 전달)하거나 업소영업이 끝나는 12시경 종업원들에게 간식을 지원하는 등의 노력을 통해 경쟁사 공

장이 위치한 시장에서 당사 M/S 70% 대로 우위를 나타내는 결과를 얻었다.

3.3.4. 경인 권역

이지역의 관할구역은 26시 8군(인천광역시 포함)의 지역이다. 지역내 도매장이 224개(일반 : 205개, 수퍼체인 : 19개)을 5개지점(수원, 의정부, 인천, 성남, 안양)과 1개 영업소로 편성되고 96명(일반 : 56명, 특관 : 40명)의 영업사원이 담당하고 있다. 경쟁권역의 시장상황은 타 지방 보다는 우월적인 위치에 있지만 역시 지역상황에 밀착한 마케팅활동으로 성과를 높여 왔다. 이 지역의 특징적 활동방안은 크게 도매상관리와 대형업소 관리를 들 수 있다.

첫째, 수성주류(수원), 동화상사(의정부), 동천주류(성남) 등 도매상 들은 대표이사가 친진로 성향이 강한 특성이 있으며 중간관리자(영업키맨)와 판매사원의 장악력이 높은 편이다. 여기에 업소 주류구매시 70% 이상 전화주문에 의해 영업이 진행되고 있다. 여기에 영업 포인트는 직급별 욕구충족을 위한 개별 관리와 타도매장과 차별화된 판촉지원(PM예산 집중, 판매사원 인센티브제 등)과 여직원 관리(동아리 결성 등)등에 초점을 두고 진행한 결과 도매장내 진로 소주M/S가 97% 이상으로 타도매장과 비교시 2~3% 이상 상회하는 결과를 얻었다. 이러한 결과 진로와의 유기적 관측으로 판촉 예산 변화에 대해 민감해져 산 투입 감소시 판매의욕 저하로 비화될 가능성도 있으며 타도매장과 마찰 우려 등의 문제점도 존재한다.

둘째는 본수원갈비(수원시 우만동 소재)와 같은 대형업소 관리방안이다. 일평균 매출액 3~4천만원의 기업형 업소로서 월평균 250C/S소주와 약제주 월 50C/S 판매를 보이며 총종업원 60여명으로 홀써어빙인원이 25명의 대표적 대형업소

이다. 1995년 수원시내 그린 공약으로 시장 점유 하락시 진로와의 우호적 유대관계 유지(친가족화)를 구축하여 유지하고 있는 바, 업주(남자사장)가 현관에서 손님의 신발정리에 착안하여 1년간 초기 담당영업사원이 신발정리에 도움을 주고 여종업원 팀제 운영으로 팀장급 종업원 관리의 일환으로 계모임 지원, 분기별 회식, 야유회 및 공장견학 실시와 개인 경조사 참석 등의 노력을 전개하였다. 경쟁사의 대표이사의 방문과 신제품 출시시 고정 영업사원 배치에도 불구하고 소주류의 경우 참이슬을 100% 진열, 판매하고 있다.

3.3.5. 충청 권역

충청권역은 대전지점, 청주지점, 천안지점으로 구성되었다. 중부권에 위치하여 수도권과 영호남 지역 교두보역할을 하고 있다. 권역내 경쟁사의 적극적인 영업활동(대전/천안 : 선양, 두산, 보혜, 청주 : 하이트소주, 두산)을 보이고 있으며 1차 거래선의 배타적 성향과 치열한 판촉전(1차거래선의 여신완화, 다량의 기증주 배포, 인센티브 지원 등)및 자도주를 자처하는 지방소주사에 열세였으나 2000년 이후에 판매량이 증가하는 추세를 보였다.

대전지점의 경우 1998년 M/S가 23.5%에서 영업활동 비중의 변화로 명확한 타겟을 선정하였다. 즉, Heavy user이면서 인지도가 저조한 지역내 소비계층의 참이슬인지 추구를 목적으로 전개하였다. 이를테면 관공서, 지역유력 사회단체 주요 O/L을 상대로 새 새로운 이밀지를 제고하기 위한 노력을 전개하였다. 이를테면 거주지역내 조기축구회 가입하고 이슬 축구회 발족(자발적)하여 타 조기 축구회와의 교류를 통해 정기적인 교류의 장 마련(대회주최)하고 기증주 및 판촉물 증정(입맛 변화)했다. 또한 공무원 축구팀과 교류(대전시청, 중구청)로 공무원들의 진로에 대한 이

미지를 반전시키고 동사무소의 각종 행사시 당사 제품 및 관촉물을 지원하거나 기업체 팀과의 교류(수자원공사 보험사 등)와 개인택시조합과의 정기전 참여(참이슬 구두전과, 대형업소와의 교류, 참이슬배 축구대회 유치(본사팀을 비롯한 6개팀 참여) 등 적극적인 지역기반의 마케팅을 실시하였다. 이러한 결과 2003년 상반기 대전지점 M/S는 49.5%로 커다란 성장을 얻었다.

청주지역의 경우 1998년 M/S 53.5%의 상황을 높이기 위해 통상적인 영업방법을 탈피하여 실질 소비자와의 직접적인 만남과 공무원들의 자도주 선호의식을 타파시키고 여러 계층간의 만남을 일시적이 아닌 지속적인 관계로 유지하기 위한 노력을 하였다. 이를테면 직책별 별 대상을 선정하여 관리하였다. 지점장의 경우 도지사, 시장, 유관단체장을 파트장의 경우 도/시청국장급, 구청장을 담당하고 파트윈의 경우 동사무소동장, 사무장, 지역내 부녀회 등 관계를 구축하고 이를 관리하였다. 구체적으로는 모범 공무원 부부초청 공장견학 실시(도지사 및 고급 공무원과의 연결고리 확보), 청주공예 비엔날레, 오송국제 바이오엑스포 지원(보조상표 광고홍보 및 별도 홍보팀 운영)으로 상호이익을 추구하고 환경미화원 공장견학 및 위로잔치 실시(공무원들의 이미지 반전), 무의탁 노인 무료급식 실시(지역 기업으로서의 이미지), 고속철도 역사유치 위원회 활동 및 청사모, 활동 적극참여, 동사무소의 각종 행사시 당사제품 및 관촉물 지원(하급 공무원 관리를 통한 공백최소화), 동사무소와 연계한 부녀회 산업시찰 적극 유치 등을 들 수 있다. 이를통하여 2003년 상반기 청주지점 M/S는 73.5%를 나타내 지역의 절대적 위치를 차지하게 되었다. 시장점유율의 확대뿐 아니라 공무원의 관계, 기업이미지 제고, 지역내 활동확대 등의 결과는 영업인력의 개인의 능력보다는 직원간의 정보교류 및 업무분

장을 통한 "팀워크" 발휘의 결과라고 할 수 있다.

3.3.6. 경북 권역

경북은 2개지점(대부, 경북) 2개 영업소(구미, 안동 영업소)로 구성된다. 경북지점은 구, 포항 지점 및 구미와 안동 영업소를 포괄 한다. 권역 내 시장특성으로 금복사의 월 소주 평균 판매량이 78만C/S로 절대적 열세를 나타내고 있다. 경북권역 전체 소주 판매는 월 약 80만 C/S로 진로가 차지하는 소주 M/S는 약 5%정도이다. 경쟁사의 94% M/S와 지속적인 공격적 영업 전략으로 소비고객의 진로에 대한 인지도는 매우 취약한 상태이다. 이 같은 입장의 시장지위를 만들어 낸 것은 경쟁사 영업전략을 기반으로 대응방안을 마련하여 전개하였다. 초기에는 무차별적인 기증주 배포, 제품 차별성 홍보, 밀집지역 계약지원관촉, 2차거래선 대면관촉으로 철저한 유통경로를 차단하고 있으며 진로의 관촉을 모방하고 대학가 축제 지원 강화와 지역행사에 적극동참하고 있다. 참이슬의 전략으로 전략거래선을 통한 제품 우선사입(간담회등.)과 제품홍보를 통한 소비자 대면관촉, 2차거래선 중점관리 운영을 통한 자연판매 유도, 고객 집중관리(HAPPY CALL), 영업 지역 집중화 등으로 대응하였으나 참이슬 제품의 시장확산에 실패하고 있다.

이러한 실패는 초기 경쟁사 제품 시장진입에 대한 회의적 반응과 일차 거래선의 당사에 대한 불신감 증만으로 사실상 제품 확산에 실패하였다. 여기에 공략 고객층 타겟 설정에 실패를 하였으며 제품 차별성이 미흡하고 목표의 부담감으로 인한 다양한 영업 전략 구사가 미흡했다는 점과 음주층의 음주 동기 유발이 미흡(지역성 한계 탈피 실패)했다는 점을 들 수 있다. 그래도 지역적 특성을 고려하여 3차거래선(고객)으로의 영업력 집중 전환하여 고객층 타겟 재설정하고 2차거

래선과 3차거래선의 유기적 관리와 학생층 고객 무차별 기증주 지원, 음주고객층 제품 길들이기에 집중함과 동시에 권역내 영업사원 사기 재진작하기 위한 노력을 하고 있다.

3.3.7. 경남권역

경남권역은 부산 광역시의 21개 시, 군지역으로 음용인구 약 350만이다. 경쟁 제품군으로는 시원, 화이트가 있다. 진로의 영업조직은 2개지점 2개영업소 총 61명으로 대선(2개지점, 총 100명)과 무학(4개지점, 총 150명)에 비해 열세한 편이다. 경남권역 시장은 월평균 1,410천C/S로 총시장 구성비가 20.2%로 적지않은 규모이며 1995년도에 23% 저도시장 진입 및 주도한 곳이다. 지방자치시대 흐름에 편승한 맹목적 자도주 선호와 습관화된 음주 형태를 보이고 있다는 특징을 들 수 있다.

진로의 지역전략으로 영업조직 통합과 영업전략 및 조직을 변경하고 판촉전략을 특화하여 운영하는 등 나름대로의 노력을 기울였다. 이를테면 핵심지역 공략과 특판파트 운영을 통한 지역관리 및 100% 판매업소 관리, 주부사원 운영을 통한 일반시장 관리, W/S활동 중심으로 소비자 관리,

상조회 및 친목단체 조성(공장견학 추진)등의 활동을 전개하였다. 구체적으로 광안리 회타운의 경우, 100여개 횃집으로 형성된 대단위 회타운D, 로서 월간 소주 소비량이 8,000C/S이며 진로의 경우 월 400C/S (5%)를 보이고 있었다. 점주들은 지역주의가 강하고 1차 3개 거래선에 의한 독점 공급과 타지역 관광고객 및 지역고객이 상존하고 종업원들의 권유에 따라 음주 성향을 보이는 특징이 있다. 진로의 영업활동으로 연1회 광안리축제 단독지원, 회타운 상우회 월단위 모임 조성 및 관리, 종업원 월 정기모임 조성(저인망 판촉), 특판직원 1인 5개업소 특별관리 및 장악, 업소별 왕관회수 경연대회 병행 실시, 1차 거래선 판매 사전점검으로 경로관리 등의 노력을 전개한 결과 타 지역보다 월등한 25%의 M/S를 확보하게 되었다. 이로인해 1, 2차래선의 판매에 대한 자신감이 생겨나고 M/S도 증가 추세에 있다.

3.3. (주)진로 참이슬의 에어리어 마케팅 성과

앞에서 언급한 바와 같이 기본적으로 지역 시장의 특성을 평가하고 지역 상권을 명확히 하여

<표 3-5> 지역별 / 경쟁사별 마케팅활동 현황

| 구분 | '97년 | '98년 | '99년 | '00년 | '01년 | '02년 | '03년 | '04년(1~11월) |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| 전국 | 44.1% | 38.0% | 38.0% | 51.4% | 52.6% | 53.6% | 54.6% | 55.3% |
| 수도권 : 69.8% | 67.4% | 71.7% | 91.6% | 90.1% | 90.7% | 92.4% | 92.5% | |
| 서울 | 71.6% | 70.0% | 74.5% | 91.7% | 89.0% | 89.0% | 90.9% | 90.9% |
| 경기 | 67.2% | 63.9% | 68.0% | 91.6% | 91.7% | 93.0% | 94.5% | 94.6% |
| 지방권 : 24.6% | 15.7% | 13.9% | 18.4% | 22.2% | 23.5% | 23.6% | 24.0% | |
| 강원 | 15.7% | 10.6% | 15.0% | 42.0% | 48.0% | 41.4% | 43.3% | 45.3% |
| 충북 | 55.0% | 55.4% | 53.1% | 60.0% | 61.4% | 67.8% | 71.0% | 73.7% |
| 충남 | 35.7% | 29.8% | 25.9% | 35.8% | 44.8% | 50.3% | 54.3% | 57.1% |
| 경북 | 40.4% | 11.2% | 5.0% | 4.5% | 4.7% | 5.1% | 5.3% | 5.8% |
| 경남 | 20.3% | 9.1% | 5.1% | 4.1% | 3.5% | 4.0% | 4.0% | 4.2% |
| 부산 | 18.0% | 9.7% | 7.4% | 6.5% | 6.7% | 6.7% | 5.2% | 5.3% |
| 전북 | 23.0% | 27.0% | 29.3% | 52.5% | 61.4% | 60.9% | 54.7% | 50.5% |
| 전남 | 7.0% | 5.8% | 7.0% | 8.9% | 18.8% | 25.1% | 23.1% | 19.5% |
| 제주 | 6.4% | 5.2% | 6.0% | 6.8% | 6.7% | 7.4% | 7.7% | 8.8% |

지역시장에 적합한 전략을 입안하여 운영하는 것이 에어리어 마케팅 전략이다. 먼저, 각 권역의 시장상황은 경쟁사를 비롯한 자사의 상대적 특성을 감안한 평가를 통해서 이에 적합한 판촉과 가격 및 유통경로의 관리대안을 명확히 하여 이를 제공하였다.

진로는 주류시장의 지역특성을 명확히 하고 지역별 차별화된 마케팅활동을 통하여 과거의 시장지위 못지않은 새로운 지위를 구축하였다. 1997년 진로는 전국시장 점유율 44.1로 시장 리더로서의 역할을 확보해 오다가 경쟁사와 어려움에 처했던 시기를 지나 철저한 에어리어 기반의 마케팅활동을 전개한 후 2004년 55.3%의 우월적 지위를 만들었다. 특히 지역시장에 따라 차이를 보이고 있지만 수도권과 지방권으로 구분하여 시장점유율을 평가하면 아직도 지방권의 점유율이 24%를 나타내 이를 극복하기 위한 지역적 마케팅 노력이 계속되고 있다.

IV. 결론

지역시장의 가치를 극대화하기 위해 전개하는 에어리어 마케팅은 성숙시장에서의 경쟁도구로 활용된다. 주류시장의 경쟁적 환경은 각 지역의 가치를 극대화 하고 고객 지향적 의사결정을 위한 지역 거점 중심의 마케팅활동이 매우 중요하다. 본 연구는 에어리어 마케팅 전략개념을 정형화 하고 소주시장에 적용하여 경험적 사례를 개발하기 위한 목적으로 진행하였다. 특정지역 시장에 중심으로 진행되는 주류업체의 경쟁력을 확보와 실천적 마케팅 수단을 개발하기위한 환경 분석을 필두로 구체적인 마케팅 수단의 개발과 적용에 에어리어 마케팅의 단계별 절차와 내용을

적용하였다. (주)진로는 지역시장의 차별적 공략을 통한 에어리어 마케팅 전개 후 뚜렷한 성과를 얻었다. 시장점유율의 신장은 1998년 38%에서 2000년 51.4%를 나타낸 이후 지속적인 확대를 꾀한 결과 2004년 11월 현재 55.3%를 나타내는 커다란 성과를 얻었다. 또한 에어리어 마케팅 성과로 지역별 시장점유율의 확대를 꾀한 바, 수도권을 비롯한 충남과 충북, 전북 등의 지방 권역에서도 시장지위를 회복하는 결과를 얻었으며 지역적으로 편향된 소주 브랜드의 이미지를 개선하고 고객관계개선에 있어서도 커다란 변화를 나타내는 등 효과를 얻었다.

국내 소주 업계를 리드하고 있는 (주)진로의 경우 각 지역의 고유브랜드와 지역별 시장을 대상으로 전개하는 에어리어 마케팅의 특성을 지니고 있는 바, 이를 위해서는 철저한 지역시장의 지역 환경을 근거로 체계적이고 객관적인 고객정보의 활용을 통하여 고객관계 관리에 투입되는 자원할당이 효율적으로 이루어 져야 한다. 여기에 실행 가능한 마케팅 수단을 적용하기 위해서는 지역기반의 문화적 특성과 고객가치의 명확한 이해가 요구된다. 이를 통해 필요한 주요소의 추가 기능을 모색하고 개별고객에 대한 교차판매와 업셀링을 위한 노력이 요구된다.

본 연구는 소주 업계의 사례를 통하여 에어리어 마케팅의 적용사례를 제시하였지만 사례연구로서의 한계를 지니고 있다. 에어리어 마케팅에 대한 적용을 특정 산업과 지역적 특수성의 범주에 적용함에 무리가 있을 수 있으나 이 같은 연구결과를 통해 앞으로 연구는 보다 확장된 범위와 정교한 연구모형을 통해 실증적 연구시도가 요구된다. 이를테면 소비재뿐 아니라 산업재, 서비스 영역에 이르기 까지 지역, 영업소 단위로 구분하여 적용해 볼 수 있을 것이다. 또한 이러한 개념의 보다 정교화 하고 구조화하기 위해 구

선 변수들의 관계를 가설적으로 설정하고 이들 관계를 규명하기 위한 실증연구를 실시할 필요가 있다. 영업현장에서 적용되는 현상을 묘사하고 구조화하여 일반화시키기까지 지속적인 확장연구가 요구된다.

참고문헌

- 전영석, “국내은행의 에어리어마케팅(area marketing) 전략에 관한 연구”, 홍익대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 1996.
- 김창호, “에어리어 마케팅 전략의 적용에 관한 연구-LG칼텍스 정유, AA주유소 사례-”, 「상품학연구」, 한국상품학회, 2003, pp.56-72.
- _____, “유통기업의 온-오프라인 통합마케팅 전략-(주)Barokosa 사례를 중심으로-”, 「정보학연구」, 한국정보전략혁신학회, 2003, pp.56-72.
- _____, “에어리어 마케팅 과정”, 「(주)진로 에어리어 마케팅육성 과정 교재」, (주)진로, 2000.
- _____, “마케팅기본과정”, 「LG칼텍스 MC 육성 과정 교재」, LG칼텍스정유, 2003.
- 정종식, 이호건, 최현민 편역, 「에어리어 마케팅」, 엑스퍼트 컨설팅, 2003.
- 요네타 키노요리, 「エリアマーケティング」, 다이아몬드 컨설팅, 2000.
- 진로, 「국내주류시장의 이해와 대응」, 영업본부 내부자료, 2003
- H. Igor Ansoff, *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill, 1965.
- Peter F. Drucker, F., *The practice of management*, New York: Harper & Row, 1954.
- <http://www.alpha-net.ne.jp/users2/gzmgzm/article/02/34.html>
- <http://www.jinro.co.kr>
- Philip Kotler, *Marketing management: The millenium edition*, 10th ed., Prentice Hall, 2000.

On the Area Marketing Strategy and the Case Study of Alcoholic Company (JINRO, Chamjinisro Soju)

Chang-Ho Kim*

Abstract

The present paper attempts to describe Area Marketing and develop an empirical model for Alcoholic Company. The focus is given on the several area in Korea. With both empirical case studies and literature review, we aim to develop empirical case and propose a desirable area marketing strategy for specific area. Area Market Research was adopted for several Area as an environment analysis and the action plan about sales promotion that each area was developed. After It was implemented for 5 years(1999-2003). The Jiro made a results as follow: The first is sales volume. It was risen Market Share 55.3%(2004.11) more than 38%(1998). The second is Relationship with retailer(wholesaler) and CRM(customer relationship management effects: Loyal customer was increased). The last one is Brand Power which was extended than before.

Key words : CRM, marketing strategy, alcoholic company

* Associate professor, School of Global Business, Nam Seoul University