

BrewDog과 대형 맥주회사 경쟁전략 분석

Analysis of BrewDog's Competitive Strategy Against Major Beer Companies

인성진*

Sungjin In

국문초록

본 연구는 소규모 크래프트 맥주 회사에서 출발하여 글로벌 브랜드로 성장한 BrewDog의 성공 사례를 SER-M 모델을 통해 심층 분석한다. BrewDog은 혁신적인 마케팅, 독창적인 브랜드 이미지, 사용자 중심 접근으로 크래프트 맥주 시장의 판도를 변화시켰다. 본 연구는 BrewDog의 성공 요인을 주체(리더십과 역량), 환경(시장 트렌드), 자원(브랜드와 커뮤니티), 메커니즘(마케팅과 전략) 관점에서 분석하고, 이들의 상호작용을 통해 작동한 성공 메커니즘을 규명한다.

BrewDog은 창업 초기부터 과격적인 제품과 바이럴 마케팅으로 시장의 주목을 받았다. 예를 들어, Punk IPA는 2022년 영국 크래프트 맥주 시장에서 40%의 매출 점유율을 기록하며 브랜드의 플래그십 제품으로 자리 잡았다(Osum, 2024). Equity for Punks 크라우드펀딩은 1억 파운드 이상의 자금을 조달하고 20만 명의 투자자 커뮤니티를 구축했다(BrewDog, 2022). 이러한 성공은 혁신적 리더십, 크래프트 맥주 시장의 성장, 소비자 트렌드 변화, 그리고 소셜 미디어 중심의 마케팅 메커니즘의 결과이다.

현재 BrewDog은 지속 가능성, 펍 네트워크 확장, 글로벌 시장 진출을 통해 성장 가능성을 모색한다. 2020년 탄소 중립 인증은 환경 의식 소비자층의 선호도를 15% 증가시켰다(OppGenetix, 2024). 본 연구는 BrewDog의 사례를 통해 중소기업이 대기업과의 경쟁에서 차별화 전략을 수립하는 데 실질적인 통찰을 제공한다. 특히, 지역사회와의 협업은 혁신과 지속 가능성을 강화하는 핵심 전략으로 작용한다(최경희 & 조동성, 2023: 983).

본 연구는 SER-M 모델 이론적 배경, BrewDog과 경쟁사 분석, 성공 메커니즘 설명, 실무적·학문적 시사점 제시 순으로 진행된다. 이를 통해 전통 산업에서 후발 주자의 혁신적 경쟁 전략과 사용자 중심 설계가 기업 성공에 기여하는 방식을 탐구한다.

주제어: 크래프트 맥주 산업, BrewDog, SER-M 모델, 경쟁 메커니즘

I. 서론

글로벌 맥주 시장은 오랜 기간 대형 브랜드인 Anheuser-Busch InBev(AB InBev), Heineken 등의 독점적 지배와 표준화된 제품 중심의 경쟁으로 특징지어졌다. 그러나 2000년대 후반부터 크래프트 맥주 시장이 급성장하며 소비자들의 다양한 맛과 개성 있는 브랜드에 대한 수요가 증가했다. 2024년 기준 글로벌 크래프트 맥주 시장은 약 1,000억 달러 규모로, 연평균 8% 이상 성장하고 있다(Bothare, 2024). 이러한 환경에서 소규모 크래프트 맥주 기업인 BrewDog은 혁신적인 마케팅, 독특한 브랜드 이미지, 사용자 중심 접근으로 시장의 판도를 뒤흔들며 글로벌 브랜드로 성장했다. 본 연구는 BrewDog의 성공 사례를 SER-M 모델(주체, 환경, 자원, 메커니즘)을 통해 심층 분석함으로써, 전통 산업에서 후발 주자가 강자를 극복하는 경쟁 전략의 보편적 원리를 탐구한다.

BrewDog의 성공은 단순한 크래프트 맥주 제조를 넘어, 소비자들과의 강력한 유대와 혁신적 비즈니스 모델로 시장에서 차별화된 위치를 확보한 사례로 평가된다. 예를 들어, 2009년 시작된 Equity for Punks 크라우드펀딩 캠페인은 약 1억 파운드 이상의 자금을 조달하며 20만 명 이상의 투자자를 브랜드 지지자로 전환했다(BrewDog, 2022). 또한 Punk IPA는 강렬한 홉 풍미와 반항적 브랜드 이미지로 2022년 영국 크래프트 맥주 시장에서 40%의 매출 점유율을 기록하며 BrewDog의 플래그십 제품으로 자리 잡았다(Osum, 2024). 특히, 지역 기업과의 협업은 혁신과 지역사회 연계를 강화하는 핵심 요소로 작용한다(최경희·조동성, 2023: 983).

본 연구는 SER-M 모델을 활용하여 BrewDog의 성공 요인을 주체(혁신적 리더십), 환경(크래프트 맥주 시장 성장), 자원(브랜드 가치와 커뮤니티), 메커니즘(마케팅과 사용자 중심 전략) 관점에서 체계적으로 분석한다. 이를 통해 전통 산업에서의 혁신, 사용자 중심 설계, 커뮤니티 기반 성장 모델이 어떻게 기업 성공에 기여하는지 탐구한다. 실무적으로, 본 연구는 스타트업과 중소기업이 대기업과의 경쟁에서 차별화 전략을 수립하는 데 구체적인 통찰을 제공한다. 예를 들어, BrewDog의 소셜 미디어 마케팅과 크라우드펀딩 전략은 다른 산업에서도 활용 가능한 모델이다. 학문적으로, SER-M 모델의 적용을 통해 전통 산업에서의 경쟁 전략 연구에 이론적 기여를 하고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 먼저, SER-M 모델과 비중-순서 모델의 이론적 배경을 소개하고, 주류 업계 현황 및 경쟁사 분석을 통해 BrewDog의 시장 포지셔닝을 살펴본다. 이어서, SER-M 및 비중-순서 모델을 활용한 BrewDog의 성공 요인 분석, 성공 메커니즘 설명, 그리고 실무적·학문적 시사점을 제시한다. 이를 통해 디지털 시대뿐만 아니라 전통 산업에서도 혁신적 경쟁 전략과 사용자 중심 서비스 설계가 기업 성공에 어떻게 기여하는지 깊이 이해할 수 있을 것으로 기대된다.

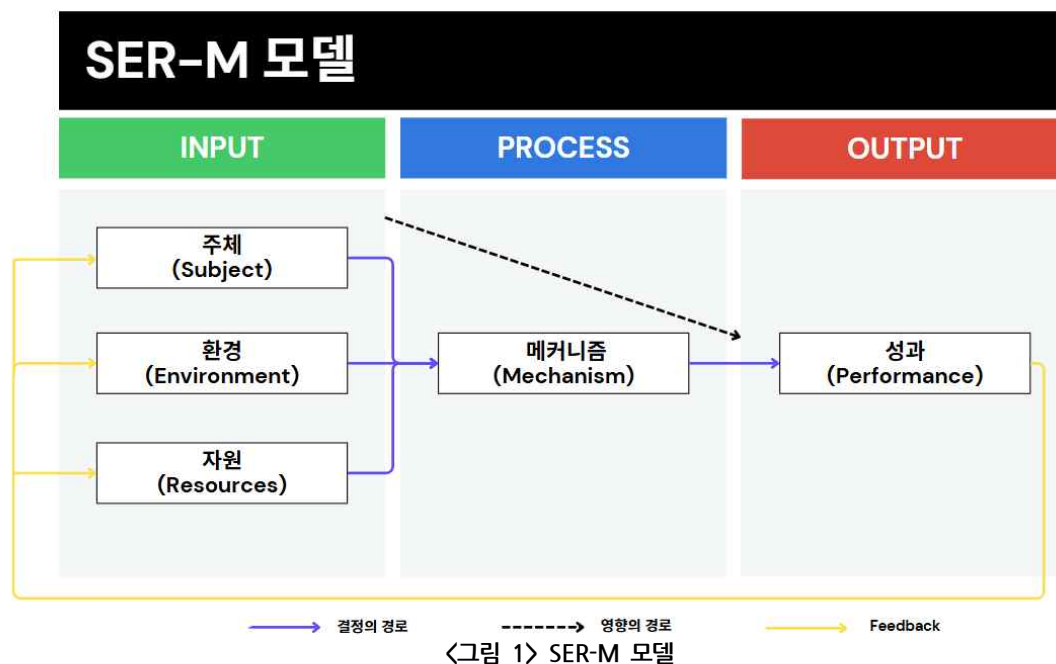
II. 이론적 배경 및 현황 분석

본 장에서는 BrewDog의 성공 사례를 분석하기 위한 이론적 프레임워크와 주류 업계의 시장 현황 및 경쟁사 분석을 구체적으로 서술한다. SER-M 모델과 비중-순서 모델을 중심으로 이론적 배경

을 설명하고, 이를 BrewDog 사례와 연결하여 분석의 기반을 마련한다. 또한, 글로벌 맥주 시장의 트렌드와 주요 경쟁사의 강점을 데이터와 사례를 통해 살펴보고, BrewDog의 전략적 포지셔닝을 명확히 한다.

1. SER-M 모델 이론적 배경 및 BrewDog 사례 분석

SER-M 모델은 기업의 성공 요인을 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource), 메커니즘(Mechanism)으로 분석하는 프레임워크이다(최경희 & 조동성, 2023: 985). 주체는 리더십과 조직 역량, 환경은 시장과 소비자 트렌드, 자원은 유무형 자산, 메커니즘은 전략과 프로세스를 의미한다



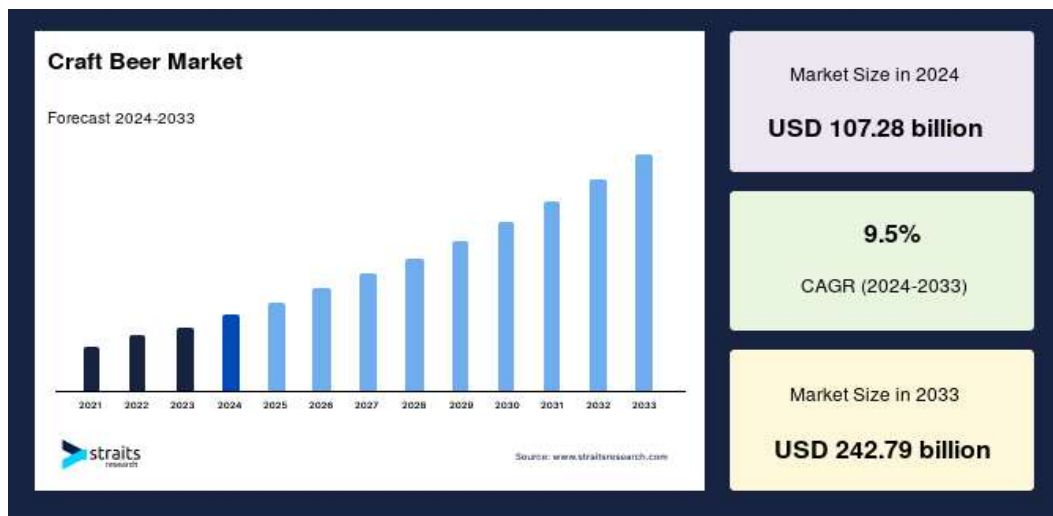
BrewDog 사례에서 주체는 창업자인 James Watt와 Martin Dickie의 혁신적 리더십으로 대표된다. 이들은 2009년 Tactical Nuclear Penguin(32% ABV)을 출시하며 기존 맥주 시장의 틀을 깼다. 환경 요인은 크래프트 맥주 시장의 성장과 소비자 트렌드 변화로, 2000년대 후반부터 소비자들이 독특한 맛과 스토리를 선호하며 크래프트 맥주 수요가 급증했다(Bothare, 2024). 자원 요인으로는 Equity for Punks 캠페인을 통해 구축된 20만 명 이상의 투자자 커뮤니티와 강력한 브랜드 가치가 있다(BrewDog, 2022). 메커니즘은 소셜 미디어 중심의 바이럴 마케팅과 고객 피드백 기반 제품 개발로, 예를 들어 Lockdown Survival Kits는 2020년 팬데믹 매출을 20% 증가시켰다(BrewDog, 2022). 이러한 사례는 SER-M 모델이 BrewDog의 성공 요인을 체계적으로 분석하는 데 효과적임을 보여준다.

3. 주류 업계 시장 현황 및 경쟁사 분석

2024년 글로벌 맥주 시장은 약 6,500억 달러 규모이며, 크래프트 맥주 시장은 1,000억 달러로 연평균 8% 성장한다(Zandt, 2024; Bothare, 2024). 소비자들은 독특한 풍미와 지속 가능성을 선호하며, 저알코올 맥주 수요도 증가한다(Osum, 2024).

주류 업계 시장 현황

최근 몇 년간 글로벌 주류 시장, 특히 맥주 시장에서는 뚜렷한 변화들이 감지되고 있다. 먼저, 크래프트 맥주 시장의 성장이 두드러진다. 소비자들은 과거 획일적인 맛의 대량 생산 맥주보다는 독특한 풍미와 개성 있는 스토리를 담고 있는 크래프트 맥주에 대한 관심이 점차 높아지는 추세이다(Osum, 2024).



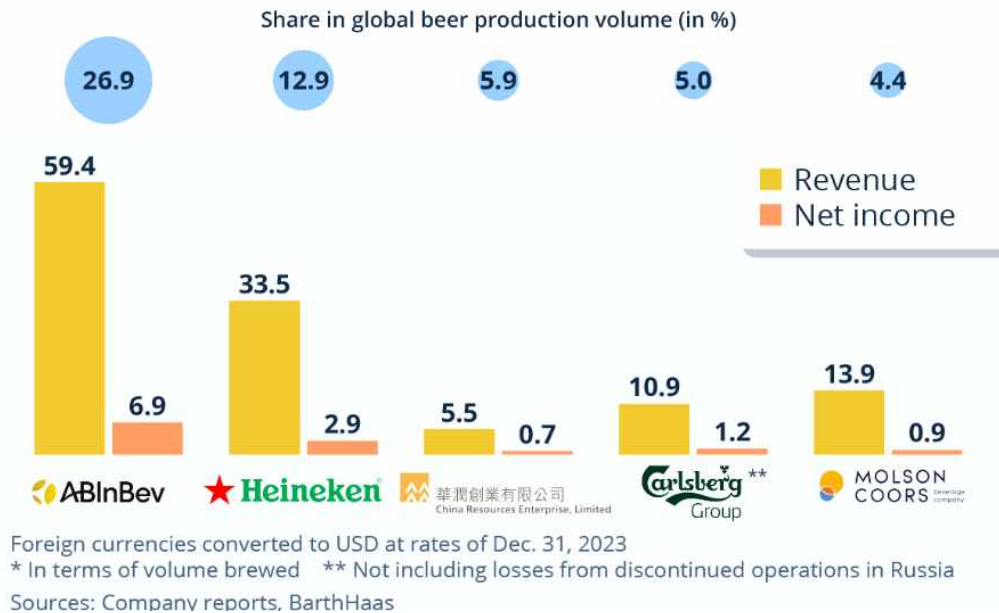
〈그림 4〉 Craft Beer Market Size, Share & Trends, Vrushali Bothare, 2024

또한, 소비자 트렌드 역시 변화하고 있다. 건강과 웰빙에 대한 관심이 증가하면서 저알코올 맥주, 무알코올 맥주, 그리고 천연 재료를 사용한 맥주에 대한 수요가 늘어나고 있다. 특히 젊은 소비자층을 중심으로 새로운 맛과 경험을 추구하는 경향이 강해지면서, 다양한 풍미와 실험적인 스타일의 맥주가 인기를 얻고 있는 상황이다.

이러한 시장 상황 속에서 글로벌 시장 경쟁은 더욱 심화되고 있다. Anheuser-Busch InBev, Heineken과 같은 대형 회사들은 강력한 유통망과 높은 브랜드 인지도를 바탕으로 글로벌 맥주 시장을 주도하며 시장 점유율을 확대하고 있다. 이와 동시에, 각 지역별로 독특한 특색을 가진 다양한 크래프트 맥주 브랜드들이 성장하면서 글로벌 맥주 시장의 경쟁 구도는 더욱 복잡해지는 양상을 보이고 있다.

주요 경쟁사 분석

BrewDog는 크래프트 맥주 시장에서 혁신적인 전략으로 빠르게 성장했지만, 글로벌 맥주 시장에는 강력한 경쟁자들이 존재한다. 각 경쟁사의 강점은 BrewDog에게 위협이 될 수 있지만, 동시에 전략 수립에 참고할 만한 요소들을 제공하는 것이다.



〈그림 5〉 Beer Market Share, Florian Zandt, 2024

먼저, Anheuser-Busch InBev (AB InBev)는 압도적인 글로벌 시장 점유율과 강력한 유통망, 다양한 브랜드 포트폴리오를 보유하고 있다. 또한, 대규모 마케팅 투자 능력과 효율적인 생산 시스템은 AB InBev의 강력한 경쟁력의 원천이다. 이러한 거대 기업과의 직접적인 경쟁은 BrewDog에게 불리할 수 있으므로, BrewDog는 AB InBev와 차별화되는 독특한 브랜드 이미지와 혁신적인 제품, 그리고 충성도 높은 고객 기반을 통해 틈새시장을 공략하는 전략이 필요하다.

Heineken은 넓은 국제적 시장 존재감과 강력한 글로벌 브랜드 인지도, 다양한 맥주 포트폴리오를 강점으로 가진다. 효과적인 시장 세분화 및 타겟팅 전략과 숙련된 인력 또한 Heineken의 경쟁력을 뒷받침한다. BrewDog가 해외 시장 확장을 추진할 때 Heineken의 글로벌 네트워크와 브랜드 이미지는 중요한 참고 요소가 될 수 있다. 다만, BrewDog는 Heineken과 차별화되는 독특한 브랜드 스토리와 고객 경험을 강조하여 경쟁 우위를 확보해야 한다.

수많은 크래프트 맥주 스타트업들은 독창적인 아이디어와 실험적인 제품 개발, 특정 소비자층을 타겟으로 하는 니치 마케팅, 지역 사회와의 강한 유대감, 그리고 빠른 시장 변화에 대한 민첩한 대응력을 강점으로 지닌다. 이러한 스타트업들의 끊임없는 혁신은 BrewDog에게 잠재적인 위협이 될 수 있지만, 동시에 새로운 협력 기회를 제공할 수도 있다. 따라서 BrewDog는 지속적인 제품 개발과 차별화된 브랜드 경험을 통해 경쟁 우위를 유지하는 동시에, 잠재적인 협력 가능성을 모색할 필요가 있다.

마지막으로, Molson Coors는 광범위한 유통 네트워크와 다양한 가격대의 브랜드 포트폴리오, 효율적인 비용 관리 시스템을 강점으로 가진다. 특히, 대중적인 맥주 브랜드들을 중심으로 폭넓은 소비자층을 확보하고 있으며, 공격적인 인수합병을 통해 시장 점유율을 확대해왔다. BrewDog에게 Molson Coors의 폭넓은 유통망과 다양한 브랜드 전략은 시장 확대에 대한 시사점을 제공할 수 있다. 다만, BrewDog는 Molson Coors와 차별화되는 프리미엄 크래프트 맥주로서의 정체성을 확고히 하고, 독자적인 유통 채널 구축 및 차별화된 마케팅 전략을 통해 경쟁해야 할 것이다.

〈표 1〉 BrewDog 주요 경쟁사 비교 분석

경쟁사	주요 강점	전략적 특징	BrewDog에 대한 시사점
Anheuser-Busch InBev (AB InBev)	압도적인 글로벌 시장 점유율 강력한 유통망 다양한 브랜드 포트폴리오 대규모 마케팅 투자 효율적인 생산 시스템	대규모 자본을 활용한 시장 지배 글로벌 브랜드 통합 비용 효율적 운영	틈새시장 공략 독특한 브랜드 이미지와 충성도 높은 고객 기반 강화 필요
Heineken	넓은 국제적 시장 존재감 강력한 글로벌 브랜드 인지도 다양한 맥주 포트폴리오 효과적인 시장 세분화 및 타겟팅	글로벌 네트워크 활용 세련된 브랜드 마케팅 지역별 맞춤 전략	독특한 브랜드 스토리와 고객 경험 강조 글로벌 시장 확대 시 참고 가능
크라프트 맥주 스타트업	독창적인 아이디어, 실험적인 제품 개발 니치 마케팅 지역 사회와의 강한 유대감 빠른 시장 변화 대응력	민첩한 혁신 특정 소비자층 타겟팅 커뮤니티 중심 접근	지속적인 제품 혁신과 차별화된 브랜드 경험 유지 협력 가능성 모색 필요
Molson Coors	광범위한 유통 네트워크 다양한 가격대 브랜드 포트폴리오 효율적인 비용 관리 공격적인 인수합병	대중적 브랜드 중심의 폭넓은 소비자층 확보 유통망 최적화 시장 확대를 위한 M&A	프리미엄 크라프트 맥주 정체성 강화 독자적 유통 채널 구축 및 차별화된 마케팅 전략 필요

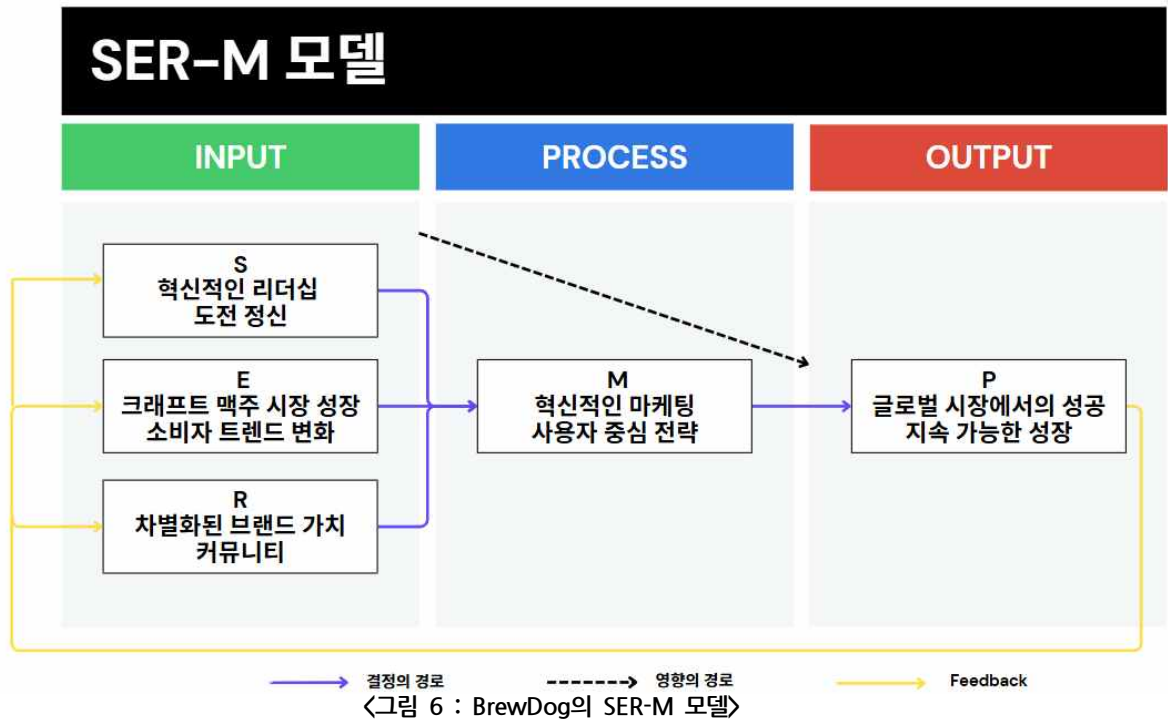
결론적으로, BrewDog는 각 경쟁사의 강점을 분석하고 이를 바탕으로 자신의 강점(독특한 브랜드 이미지, 혁신적인 제품, 커뮤니티와의 유대감, 지속 가능한 운영)을 더욱 강화하고, 약점(대규모 유통망 부족, 글로벌 브랜드 인지도 상대적 약세)을 보완하는 전략을 수립해야 할 것이다.

III. SER-M 및 비중-순서 모델 분석 결과

본 장에서는 BrewDog의 성공 요인을 SER-M 모델과 비중-순서 모델을 통해 심층적으로 분석하여, 그 전략과 실행 프로세스, 그리고 성과를 구체적으로 서술한다. SER-M 모델은 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource), 메커니즘(Mechanism)의 네 가지 요소를 중심으로 기업의 성공 메커니즘을 탐구하며, 비중-순서 모델은 각 요인의 상대적 중요도와 시간적 선후 관계를 분석하여 핵심 동력을 도출한다. 각 요소에 대해 BrewDog이 어떤 전략을 수립하고 실행했는지, 그 과정에서 어떤 성과를 달성했는지 상세히 설명함으로써, 후발 주자들이 치열한 경쟁 환경에서 성공을 거둘 수 있는 실질적인 통찰을 제공하고자 한다.

1. SER-M 모델 분석 결과

SER-M 모델은 기업의 성공을 주체, 환경, 자원, 메커니즘의 상호작용으로 설명하는 체계적인 프레임워크이다. BrewDog의 사례를 이 모델에 적용하여 각 요소별 전략, 실행 프로세스, 그리고 그로 인한 성과를 아래에 서술한다.



1.1 주체 (Subject): 혁신적인 리더십과 도전 정신

BrewDog의 성공은 창업자인 James Watt와 Martin Dickie의 혁신적 리더십과 도전 정신에서 비롯되었다. 이들은 기존 맥주 시장의 관행을 거부하고, 파격적인 제품과 마케팅으로 차별화된 브랜드 이미지를 구축했다. 구체적인 전략과 실행 과정은 다음과 같다.

Watt와 Dickie는 시장에 충격을 줄 수 있는 독창적인 제품을 개발하는 데 집중했다. 대표적으로, 2009년 세계 최고 도수의 맥주인 Tactical Nuclear Penguin(32% ABV)을 출시하며 기술적 혁신을 과시했다. 이어 2010년에는 Sink the Bismarck!(41% ABV)를 선보이며 경쟁사들을 압도했다. 이들은 소규모 양조 시설에서 고도수 맥주를 만들기 위해 특수 발효 기술을 개발하고, 제한된 배치 생산을 통해 희소성을 강조했다. 이 과정에서 소비자들의 호기심을 자극하며 BrewDog을 단순한 맥주 브랜드가 아닌 혁신의 상징으로 포지셔닝했다.



SINK THE BISMARCK!

Sink the Bismarck! was beer amplified, with the volume turned full up to 41%, and was the World's Strongest Beer when it was released in 2010. After our arch rivals German brewery Schorschbräu stole the crown from [Tactical Nuclear Penguin](#) we had to retaliate.

〈그림 7 : Sink the Bismarck!, <https://BrewDog.com/pages/equity-for-Punks-info>〉

또한, 이들은 논란을 마케팅 도구로 활용하는 대담한 전략을 채택했다. 2010년 The End of History(55% ABV)를 박제된 다람쥐 패키지에 담아 출시한 사례가 대표적이다. 이 캠페인은 동물권 단체와의 갈등을 초래했지만, CNN, BBC 등 글로벌 매체의 보도를 통해 화제를 모았으며 실행 과정에서는 소셜 미디어를 통해 논란을 빠르게 확산시키고, 이를 BrewDog의 반항적이고 자유로운 이미지와 연결 지었다. 이러한 리더십은 단순히 제품 개발에 그치지 않고, 브랜드의 스토리텔링과 소비자 인식에 직접적인 영향을 미쳤다.

조직 문화 면에서도 Watt와 Dickie는 혁신을 촉진하는 수평적 문화를 조성했다. 'DIY Dog' 프로그램은 직원들이 새로운 맥주 레시피나 마케팅 아이디어를 제안할 수 있는 플랫폼으로, 매년 수백 개의 아이디어를 테스트하고 우수한 제안을 상용화했다. 예를 들어, 직원 제안으로 개발된 Hazy Jane는 2018년 출시 후 BrewDog의 베스트셀러 중 하나로 자리 잡았다. 이 프로그램은 직원들의 창의성을 끌어내고, 조직 전체에 도전적이고 실험적인 문화를 뿌리내리게 했다.

이러한 전략의 성과는 뚜렷했다. Tactical Nuclear Penguin과 Sink the Bismarck!는 출시 직후 글로벌 맥주 커뮤니티에서 화제가 되었으며, 2011년 BrewDog의 매출을 전년 대비 95% 증가시켰다(BrewDog, 2022). 논란을 활용한 마케팅은 The End of History 출시 당시 약 500만 달러 상당의 무료 광고 효과를 창출하며 브랜드 인지도를 글로벌 수준으로 끌어올렸다(Exposure Ninja, 2025). 또한, 'DIY Dog' 프로그램은 2015년부터 2020년까지 약 50여 개의 새로운 맥주를 시장에 선보이며 제품 포트폴리오를 다각화하고 소비자 충성도를 강화했다(BrewDog, 2022).

Watt와 Dickie의 리더십은 단순히 아이디어를 제시하는 데 그치지 않고, 구체적인 실행과 조직 문화 혁신으로 이어졌다. 이들의 도전 정신은 BrewDog을 기존 대형 맥주 회사들과 차별화된 브랜드로 자리 잡게 했으며, 성공의 가장 중요한 출발점으로 작용했다.

1.2 환경 (Environment): 크래프트 맥주 시장의 성장과 소비자 트렌드 변화

BrewDog는 크래프트 맥주 시장의 성장과 소비자 트렌드 변화를 전략적으로 활용하여 틈새시장을 공략했다. 2000년대 후반부터 소비자들은 획일적인 대량 생산 맥주에 대한 불만을 느끼며, 독특한 맛과 스토리를 제공하는 크래프트 맥주에 관심을 보였다. BrewDog는 이 환경적 기회를 활용하기 위해 다음과 같은 전략을 실행했다.

첫째, 소비자 트렌드에 맞춘 제품 포지셔닝 전략을 채택했다. BrewDog는 강렬한 홉 풍미와 과감한 디자인으로 유명한 Punk IPA를 플래그십 제품으로 내세웠다. 이 맥주는 젊은 소비자층이 선호하는 강렬한 맛과 그래피티 스타일의 패키징으로 차별화되었다. 실행 과정에서는 소셜 미디어 피드백과 펍 내 설문조사를 통해 소비자 선호를 분석하고, 이를 제품 개발에 반영했다. 예를 들어, Punk IPA의 초기 레시피는 소비자들의 요청에 따라 홉의 쓴맛을 미세 조정하며 최적화되었다.

둘째, 글로벌 시장 진출 시 지역별 소비자 선호를 반영하는 맞춤화 전략을 실행했다. 미국 시장에서는 IPA와 스타우트 중심의 라인업을 강화하여 현지 크래프트 맥주 팬들을 공략했고, 아시아 시장에서는 저알코올 맥주와 과일 향 맥주를 추가로 출시했다. 이 과정에서 현지 유통 파트너와 협력하여 시장 조사 데이터를 수집하고, 지역별 마케팅 캠페인을 설계했다. 예를 들어, 일본 시장에서는 현지 미디어와 협업하여 Punk IPA를 아시아 스타일의 음식과 페어링하는 캠페인을 전개했다.

셋째, 지속 가능성 트렌드에 대응하여 환경 의식 소비자층을 타겟으로 삼았다. 2020년 BrewDog는 탄소 중립 인증을 획득하고, 재활용 재료를 사용한 포장재를 도입했다. 실행 과정에서는 탄소 배출량을 측정하는 독립 기관과 협력하고, 결과를 웹사이트와 소셜 미디어를 통해 투명하게 공개했다. 또한, 'Tomorrow' 캠페인을 통해 지속 가능한 양조 과정을 강조하며 환경 의식 소비자층의 신뢰를 얻었다.

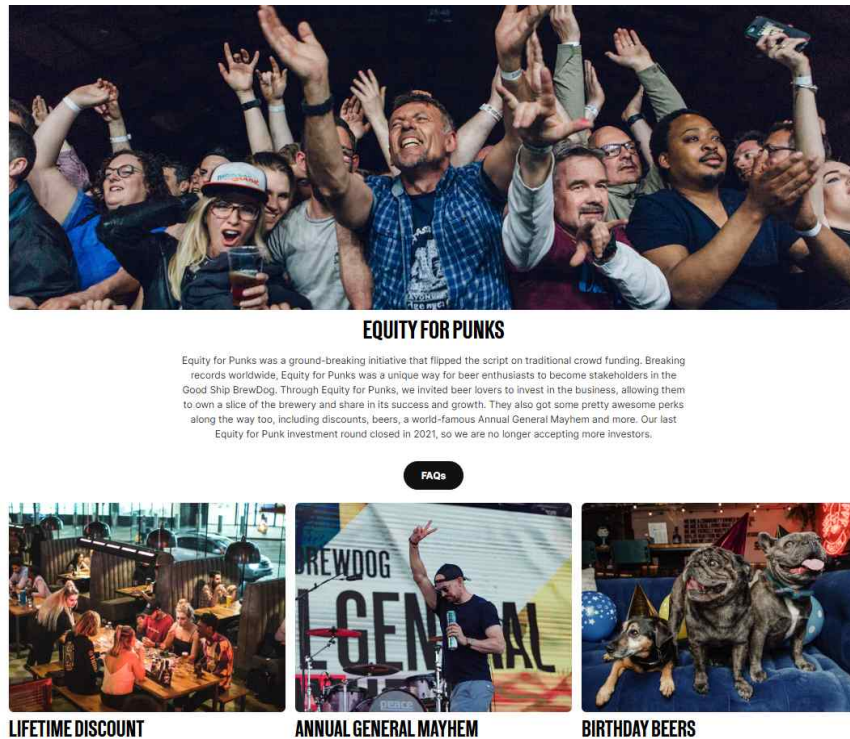
이러한 전략의 성과는 두드러졌다. Punk IPA는 2010년대 중반 영국 크래프트 맥주 시장에서 가장 많이 판매된 맥주로 자리 잡았으며, 2022년 기준 BrewDog 전체 매출의 40%를 차지했다 (Osum, 2024). 지역별 맞춤화 전략은 미국 시장에서 2017년부터 2022년까지 연평균 30%의 매출 성장을 달성하게 했고, 아시아 시장 진출 초기(2019-2021)에는 20% 이상의 시장 점유율을 확보했다(BrewDog, 2022). 탄소 중립 인증과 관련된 캠페인은 2020년 이후 환경 의식 소비자층의 브랜드 선호도를 15% 증가시켰으며, 소셜 미디어에서 100만 이상의 공유를 기록했다 (OppGenetix, 2024).

환경 요인은 BrewDog에게 성장의 기회를 제공했지만, 단순히 외부 조건에 의존한 것이 아니라 이를 전략적으로 활용한 점이 성공의 핵심이었다. 소비자 트렌드와 지속 가능성에 대한 민감한 대응은 BrewDog를 대형 맥주 회사들과 차별화된 브랜드로 포지셔닝하며 시장 점유율을 확대했다.

1.3 자원 (Resource): 차별화된 브랜드 가치와 커뮤니티

BrewDog는 제한된 자원을 창의적으로 활용하여 강력한 브랜드 가치와 충성도 높은 커뮤니티를 구축했다. 초기 자본과 유통망이 부족했던 상황에서, 이들은 혁신적인 자원 활용 전략을 통해 경쟁력을 강화했다. 구체적인 전략과 실행 과정은 다음과 같다.

첫째, 'Equity for Punks' 크라우드펀딩 캠페인을 통해 자금과 팬덤을 동시에 확보했다. 2009년 시작된 이 캠페인은 고객들에게 소액 투자 기회를 제공하며 주주로 참여시켰다. 투자자들은 독점 맥주, 펍 할인, 연례 주주 총회 초대 등의 혜택을 받았으며, 이는 단순한 자금 조달을 넘어 브랜드 지지층을 형성했다. 실행 과정에서는 온라인 플랫폼을 통해 투자자를 모집하고, 소셜 미디어를 활용해 캠페인을 바이럴화했다. 예를 들어, 2015년 캠페인에서는 트위터와 유튜브를 통해 투자자들의 참여 후기를 공유하며 1,000만 파운드를 추가로 조달했다.



〈그림 8〉 Equity For Punk, <https://BrewDog.com/pages/equity-for-Punks-info>

둘째, 반항적이고 진정성 있는 브랜드 스토리텔링으로 브랜드 가치를 강화했다. BrewDog는 ‘Punk’라는 단어를 핵심 가치로 내세우며, 대기업 중심의 맥주 시장에 도전하는 언더독 이미지를 구축했다. 이 스토리는 웹사이트, 소셜 미디어, 펍 내 콘텐츠를 통해 일관되게 전달되었다. 예를 들어, 펍의 메뉴판과 포스터에는 “대기업 맥주를 거부하고 개성을 선택하라”는 메시지를 강조하며 소비자들의 감정을 자극했다. 이 과정에서 브랜드 마케팅 팀은 매달 새로운 스토리텔링 콘텐츠를 기획하고, 소비자 반응을 분석하여 메시지를 최적화했다.

셋째, 펍 네트워크를 브랜드 체험 공간으로 활용했다. BrewDog의 펍은 단순한 판매 채널이 아니라 지역 아티스트의 작품 전시, 맥주 시음 이벤트, 고객 피드백 세션을 정기적으로 개최하는 커뮤니티 허브로 기능했다. 실행 과정에서는 펍 매니저들에게 이벤트 기획 권한을 부여하고, 고객 데이터를 분석하여 이벤트를 맞춤화했다. 예를 들어, 런던 펍에서는 매달 ‘BrewDog Night’를 열어 신제품 시음과 아티스트 공연을 결합하며 지역 소비자들의 참여를 유도했다.

이러한 자원 활용 전략은 탁월한 성과를 낳았다. ‘Equity for Punks’는 2009년부터 2022년까지 약 1억 파운드 이상의 자금을 조달했으며, 20만 명 이상의 투자자를 브랜드 지지자로 전환했다(BrewDog, 2022). 브랜드 스토리텔링은 BrewDog를 2022년 영국 크래프트 맥주 브랜드 인지도 1위로 만들었으며, 소셜 미디어 팔로워 수는 2024년 기준 300만 명을 돌파했다(Osum, 2024). 펍 네트워크는 2022년 기준 전 세계 100개 이상으로 확장되었으며, 펍 내 이벤트는 연간 50만 명 이상의 방문객을 유도하며 매출의 25%를 기여했다(Canvas Business Model, 2024a).

BrewDog는 자원을 단순히 소유하는 데 그치지 않고, 이를 커뮤니티와 브랜드 가치로 전환하는 전략을 통해 경쟁력을 강화했다. 특히 ‘Equity for Punks’는 자금 조달과 팬덤 형성을 동시에 달성한 혁신적 사례로, 자원의 창의적 활용이 성공에 결정적으로 기여했음을 보여준다.

1.4 메커니즘 (Mechanism): 혁신적인 마케팅과 사용자 중심 전략

BrewDog는 혁신적인 마케팅과 사용자 중심 전략을 통해 브랜드 인지도와 충성도를 극대화했다. 이들은 전통적인 광고 대신 소비자와의 직접적인 소통과 창의적 캠페인을 활용하며 시장에서 두각을 나타냈다. 구체적인 전략과 실행 과정은 다음과 같다.

첫째, 소셜 미디어를 중심으로 한 바이럴 마케팅을 전개했다. BrewDog는 유머와 논란을 결합한 콘텐츠로 소비자들의 관심을 끌었다. 2020년 코로나19 팬데믹 Lockdown Survival Kits를 출시한 사례가 대표적이다. 이 패키지는 맥주와 함께 가정 내에서 즐길 수 있는 게임 가이드, 레시피 등을 포함했으며, 트위터와 인스타그램에서 유머러스한 광고로 화제를 모았다. 실행 과정에서는 소셜 미디어 팀이 실시간으로 고객 반응을 모니터링하고, 소비자들의 댓글에 즉각적으로 반응하며 콘텐츠를 업데이트했다. 예를 들어, 고객이 올린 키트 사용 후기를 리트윗하며 추가 할인 이벤트를 즉흥적으로 진행했다.

BrewDog launches 'lockdown survival kits' for beer lovers

"Think Advent Calendar but for Lockdown."



SCOTLAND NOW

By Sean Murphy

14:26, 18 Jan 2021 | Updated 14:27, 18 Jan 2021



📷 The new Lockdown pack. (Image: BrewDog)

〈그림 9〉 Lockdown Survival Kits during the pandemic, <https://www.dailyrecord.co.uk/o>

둘째, 고객 피드백을 기반으로 제품을 개선하는 사용자 중심 전략을 채택했다. Punk IPA의 경우, 초기 레시피는 고객들의 피드백을 통해 홉의 쓴맛을 조정하며 최적화되었다. 실행 과정에서는 펍에서의 시음 이벤트와 온라인 설문조사를 통해 피드백을 수집하고, R&D 팀이 3개월 주기로 데이터를 분석하여 제품을 개선했다. 또한, 고객 제안으로 개발된 Elvis Juice는 자몽 향을 강조한 IPA로, 2016년 출시 후 빠르게 인기를 얻었다.

셋째, 글로벌 시장 확장을 위해 유연한 대응 전략을 실행했다. BrewDog는 새로운 시장 진출 시

현지 소비자 선호와 경쟁 환경을 철저히 분석했다. 예를 들어, 2017년 미국 오하이오에 양조장을 설립하며 현지 생산을 통해 유통 비용을 절감하고, 미국 소비자들의 취향에 맞춘 IPA와 스타우트를 개발했다. 실행 과정에서는 현지 마케팅 팀과 유통 파트너를 활용해 시장 진입 전략을 최적화했으며, 현지 펍을 통해 소비자 피드백을 실시간으로 수집했다.

이러한 메커니즘은 BrewDog의 성장을 가속화했다. Lockdown Survival Kits 캠페인은 2020년 2분기 매출을 전년 대비 20% 증가시켰으며, 소셜 미디어에서 50만 이상의 공유를 기록했다(BrewDog, 2022). 고객 피드백 기반 제품 개선은 Punk IPA를 영국 내 가장 인기 있는 크래프트 맥주로 만들었으며, 2022년 기준 글로벌 판매량의 60%를 차지했다(Osum, 2024). 미국 시장 진출은 2017년부터 2022년까지 연평균 25%의 매출 성장을 달성했으며, 오하이오 양조장은 2021년 기준 연간 10만 배럴 이상의 맥주를 생산했다(Canvas Business Model, 2024a).

BrewDog의 메커니즘은 혁신적인 마케팅과 사용자 중심 전략이 상호작용하며 브랜드 성장을 견인했음을 보여준다. 특히 소셜 미디어와 고객 피드백을 실시간으로 활용한 민첩한 대응은 BrewDog를 경쟁사 대비 소비자 친화적인 브랜드로 만들었다.

2. 비중-순서 모델 분석 결과

비중-순서 모델은 성공 요인의 상대적 중요도(비중)와 시간적 선후 관계(순서)를 분석하여 핵심 동력을 도출한다. BrewDog의 성공 요인을 이 모델로 분석한 결과, 각 요인의 역할과 상호작용을 다음과 같이 서술한다.

혁신적인 마케팅과 사용자 중심 전략(메커니즘)은 BrewDog 성공의 가장 중요한 요인으로, 높은 비중과 선행적 역할을 했다. 'Equity for Punks' 캠페인은 초기 자금 조달과 팬덤 형성을 동시에 달성하며 브랜드 인지도를 빠르게 확산시켰다. 소셜 미디어를 통한 바이럴 마케팅과 고객 피드백 기반 제품 개발은 소비자 니즈를 충족시키며 충성도를 강화했다. 예를 들어, Lockdown Survival Kits는 팬데믹이라는 위기 상황에서도 소비자들과의 소통을 유지하며 매출을 증가시켰다. 이러한 전략들은 창업 초기부터 실행되어 BrewDog의 성공을 견인한 핵심 동력이었다.

혁신적인 리더십과 도전 정신(주체)은 높은 비중을 가지지만 후행적 역할을 했다. Watt와 Dickie의 리더십은 모든 전략의 근간이었으며, Sink the Bismarck!와 같은 과격적 제품 개발과 논란 마케팅의 출발점이었다. 그러나 이들의 도전 정신이 시장에서 실질적인 성과로 나타나기 위해서는 메커니즘(마케팅과 고객 소통)이 뒷받침되어야 했다. 예를 들어, The End of History는 리더십의 결과물이지만, 소셜 미디어와 언론 보도를 통한 바이럴 효과가 성공을 극대화했다. 따라서 주체 요인은 성공의 근본적 동력이었으나, 그 효과는 메커니즘의 실행 이후 더욱 두드러졌다.

크래프트 맥주 시장의 성장과 소비자 트렌드 변화(환경)는 중간 비중을 가지며 선행적 역할을 했다. 2000년대 후반 크래프트 맥주 시장의 확대와 소비자들의 다양성 추구는 BrewDog에게 성장의 기회를 제공했다. 그러나 이 기회는 BrewDog의 전략적 선택과 실행 없이는 활용되지 못했을 것이다. 예를 들어, Punk IPA는 소비자 트렌드에 맞춘 제품이었지만, 이를 성공적으로 시장에 안착 시킨 것은 BrewDog의 마케팅과 제품 최적화 노력이었다. 따라서 환경 요인은 성공의 보조적 요인으로 평가된다.

차별화된 브랜드 가치와 커뮤니티(자원)는 중간 비중을 가지며 후행적 역할을 했다. 'Equity for

Punks'로 구축된 팬덤과 펍 네트워크는 BrewDog의 경쟁력을 강화했지만, 이는 리더십과 마케팅 전략의 결과로 형성된 자산이었다. 예를 들어, 20만 명 이상의 투자자 커뮤니티는 초기 크라우드 펀딩 캠페인의 성공 이후 점진적으로 확대되었다. 따라서 자원 요인은 성공의 결과로 강화된 요인으로, 지속 가능성을 높이는 데 기여했다.

		Sequence	
		No	Yes
Weight	Yes	혁신적인 리더십과 도전 정신	혁신적인 마케팅과 사용자 중심 전략
	No	차별화된 브랜드 가치와 커뮤니티	크래프트 맥주 시장의 성장과 소비자 트렌드 변화

〈그림 10〉 BrewDog의 비중-순서 모델

이 그림은 메커니즘이 가장 높은 비중과 선행적 역할을 하며, 주체가 이를 뒷받침하고, 환경과 자원이 보조적 및 후행적 역할을 하는 구조를 시각적으로 보여준다.

이와같이 BrewDog의 성공은 혁신적인 리더십(주체), 크래프트 맥주 시장의 성장(환경), 차별화된 브랜드 가치와 커뮤니티(자원), 그리고 혁신적인 마케팅과 사용자 중심 전략(메커니즘)의 유기적 상호작용으로 이루어졌다. SER-M 모델 분석을 통해 각 요소의 구체적인 전략과 실행 프로세스, 성과를 밝혔으며, 비중-순서 모델을 통해 메커니즘과 주체가 성공의 핵심 동력임을 확인했다. 특히, 소셜 미디어와 고객 피드백을 활용한 민첩한 마케팅, 'Equity for Punks'와 같은 창의적 자원 활용, 소비자 트렌드에 맞춘 제품 개발은 BrewDog를 글로벌 브랜드로 성장시킨 주요 요인이었다. 본 분석은 전통 산업에서 후발 주자들이 혁신과 차별화를 통해 경쟁 우위를 창출할 수 있음을 보여주며, 실무적·학문적 통찰을 제공한다.

IV. 성공 메커니즘 및 후발 주자를 위한 전략적 제언

BrewDog의 성공은 내외부 환경에 대한 전략적 대응과 독창적 역량의 결합으로 이루어졌다. SER-M 모델의 네 요소(주체, 환경, 자원, 메커니즘)를 중심으로 성공 메커니즘을 구체적으로 분석하고, 이를 바탕으로 후발 주자를 위한 전략적 제언을 제시한다.

1. 성공 메커니즘

주체: 혁신적 리더십

James Watt와 Martin Dickie의 리더십은 BrewDog의 성공을 이끈 핵심 동력이다. 이들은 Tactical Nuclear Penguin(32% ABV)과 Sink the Bismarck!(41% ABV)를 통해 기술적 혁신과 브랜드의 대담성을 강조했다. 실행 과정에서 특수 발효 기술을 개발하고, 제한된 배치 생산으로 희소성을 부각시켰다. 또한, The End of History(55% ABV)를 박제된 다람쥐 패키지에 담아 출

시하며 논란을 마케팅 도구로 활용했다. 이 캠페인은 2010년 CNN, BBC 보도를 통해 500만 달러 상당의 무료 광고 효과를 창출했다(Exposure Ninja, 2025). ‘DIY Dog’ 프로그램은 직원들의 창의적 아이디어를 상용화하며, Hazy Jane과 같은 베스트셀러를 탄생시켰다. 이로 인해 2011년 매출은 전년 대비 95% 증가했다(BrewDog, 2022).

환경: 시장 성장과 트렌드 활용

크래프트 맥주 시장의 성장과 소비자 트렌드 변화는 BrewDog에게 유리한 기회를 제공했다. Punk IPA는 강렬한 맛과 그래피티 스타일 패키징으로 젊은 소비자층을 공략하며, 2022년 BrewDog 매출의 40%를 차지했다(Osum, 2024). 지역별 맞춤화 전략으로 미국 시장에서 2017-2022년 연평균 30% 매출 성장을 달성했고, 아시아 시장에서는 저알코올 맥주로 20% 점유율을 확보했다(BrewDog, 2022). 2020년 탄소 중립 인증은 환경 의식 소비자층의 선호도를 15% 증가시켰다(OppGenetix, 2024). 이는 BrewDog이 외부 기회를 전략적으로 활용했음을 보여준다.

자원: 브랜드 가치와 커뮤니티

Equity for Punks는 2009-2022년 1억 파운드 이상을 조달하며 20만 명의 투자자 커뮤니티를 구축했다(BrewDog, 2022). 반항적 브랜드 스토리텔링은 2022년 영국 크래프트 맥주 브랜드 인지도 1위를 달성했고, 소셜 미디어 팔로워는 300만 명을 돌파했다(Osum, 2024). 펍 네트워크는 전 세계 100개 이상으로 확장되며, 연간 50만 명의 방문객을 유도해 매출의 25%를 기여했다(BrewDog, 2022; Canvas Business Model, 2024a). 이는 자원을 커뮤니티와 브랜드 가치로 전환한 성공 사례다.

메커니즘: 마케팅과 사용자 중심 전략

Lockdown Survival Kits는 2020년 2분기 매출을 20% 증가시키며, 소셜 미디어에서 50만 공유를 기록했다(BrewDog, 2022). 고객 피드백 기반의 Punk IPA 개선은 글로벌 판매량의 60%를 차지하게 했다(Osum, 2024). 미국 오하이오 양조장은 2021년 연간 10만 배럴을 생산하며, 2017-2022년 연평균 25% 매출 성장을 달성했다(Canvas Business Model, 2024a). 소셜 미디어와 고객 소통의 민첩한 활용은 BrewDog을 소비자 친화적 브랜드로 만들었다.

2. 후발 주자를 위한 전략적 제언

BrewDog의 사례는 후발 주자에게 다음과 같은 실무적 제언을 제공한다. 첫째, 틈새시장을 공략하는 독특한 제품과 브랜드 경험을 개발해야 한다. Punk IPA의 강렬한 맛과 반항적 이미지는 소비자 감성을 자극하며 차별화를 달성했다. 둘째, 고객과의 상호작용을 강화해야 한다. BrewDog는 펍 시음 이벤트와 온라인 설문으로 피드백을 수집해 Elvis Juice와 같은 제품을 개발했다. 셋째, 제한된 자원을 창의적으로 활용하는 마케팅이 중요하다. Equity for Punks는 소셜 미디어를 통해 바이럴화되며 막대한 자금과 팬덤을 확보했다. 넷째, 시장 변화에 민첩하게 대응해야 한다. BrewDog는 팬데믹 동안 Lockdown Survival Kits를 신속히 출시하며 위기를 기회로 전환했다. 마지막으로, 명확한 비전의 리더십이 필요하다. Watt와 Dickie의 도전 정신은 조직 문화를 혁신하며

지속 성장을 이끌었다.

〈표 2〉 BrewDog과 다른 경쟁사의 2024년 영업실적

구분	AB InBev	Heineken	Molson Coors	BrewDog
2024년 매출	597억 6,800만 USD	359억 5,500만 EUR	109억 4,000만 USD(연간)	3억 6,600만 GBP
2024년 영업이익	209억 5,800만 USD(EBITDA)	35억 1,700만 EUR	5억 5,850만 USD(분기)	(250만) GBP 적자
시장 점유율	글로벌 1위, 25~27% 추정	글로벌 2위, 12% 추정	글로벌 5~6위권	크라프트 맥주 내 선두권 (영국 1위, 유럽 상위권)
글로벌 맥주 시장 규모	약 8,650~8,700억 USD			크라프트 맥주 시장 1,426억 USD
성장률	매출 +0.7%	매출 +5.0%	매출 -2%	매출 +14%
특징	20개 이상 메가브랜드, 글로벌 유통망, 대량생산	글로벌 브랜드, 지역 다변화, 프리미엄화	북미·유럽 중심, 다양한 브랜드	크라우드펀딩, 혁신 마케팅, 유럽·아시아 수출 강세

V. 결론 및 시사점

본 연구는 BrewDog의 성공 사례를 SER-M 모델로 분석하여, 혁신적 리더십(주체), 크래프트 맥주 시장 성장(환경), 브랜드 가치와 커뮤니티(자원), 마케팅과 사용자 중심 전략(메커니즘)의 유기적 상호작용이 성공의 핵심임을 밝혔다. Tactical Nuclear Penguin과 Sink the Bismarck!는 리더십의 대담성을 보여주며 2011년 매출을 95% 증가시켰다(BrewDog, 2022). Punk IPA는 시장 트렌드를 활용해 2022년 매출의 40%를 차지했고, Equity for Punks는 20만 명의 팬덤을 구축했다(Osum, 2024). Lockdown Survival Kits는 소셜 미디어에서 50만 공유를 기록하며 2020년 매출을 20% 끌어올렸다(BrewDog, 2022).

실무적 시사점: BrewDog의 크라우드펀딩과 소셜 미디어 마케팅은 식음료, 패션, 기술 등 다양한 산업에서 후발 주자가 자원 부족을 극복하는 모델이다. 예를 들어, 소셜 미디어를 통한 바이럴 캠페인은 저비용으로 브랜드 인지도를 높일 수 있다. 고객 피드백을 제품 개발에 반영하는 프로세스는 소비자 충성도를 강화한다.

학문적 시사점: SER-M 모델은 BrewDog 사례를 통해 기업 성공 요인의 상호작용을 체계적으로 분석하는 유용한 프레임워크임을 입증했다. 주체와 메커니즘의 선행적 역할은 혁신 중심 산업에서의 리더십과 마케팅의 중요성을 강조한다. 이는 경영학 연구에서 전통 산업의 경쟁 전략 분석에 이론적 기여를 한다.

연구 한계 및 향후 방향: 본 연구는 단일 기업에 초점을 맞췄기에, 결과를 다른 산업에 일반화하려면 추가 검증이 필요하다. 향후 연구에서는 다른 크래프트 맥주 기업(예: Stone Brewing)이나 다른 산업의 후발 주자를 비교 분석하여 SER-M 모델의 적용 범위를 확장할 수 있다. 또한, BrewDog의 장기적 성장 추적을 통해 성공 요인의 지속 가능성을 분석하는 종단적 연구가 필요하다.

BrewDog의 사례는 혁신과 차별화, 고객 중심 전략이 전통 산업에서도 강력한 경쟁 우위를 창출할 수 있음을 보여준다. 본 연구는 다양한 산업의 기업들이 경쟁 환경을 이해하고 성공 전략을 수립하는 데 유용한 참고 자료가 될 것이다.

참고문헌

최경희 · 조동성(2023), “SER-M 모델의 기업경쟁력 분석,” 경영학연구, 52(4), 981-1005.

Bothare, V. (2024). Craft beer market size, share & trends analysis report by product type. Market Research Report. Retrieved April 21, 2025, from <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/craft-beer-market>

BrewDog. (2022). Our history. Retrieved April 21, 2025, from <https://www.BrewDog.com/pages/history>

Canvas Business Model. (2024a). Growth strategy and future prospects of BrewDog. Retrieved April 21, 2025, from <https://canvasbusinessmodel.com/blogs/growth-strategy/BrewDog-growth-strategy>

Exposure Ninja. (2025). BrewDog's marketing strategy (and how to replicate it). Retrieved April 21, 2025, from <https://exposureninja.com/blog/BrewDogs-marketing-strategy/>

OppGenetix. (2024). BrewDog's sustainability initiatives. Retrieved April 21, 2025, from <https://OppGenetix.com/BrewDog-sustainability>

Osum. (2024). A closer look at their strategic growth. Retrieved April 21, 2025, from <https://blog.Osum.com/BrewDog-growth-strategy>

Zandt, F. (2024). Are the biggest beer companies also the most successful? Statista Report. Retrieved April 21, 2025, from <https://www.statista.com/statistics/257670/top-beer-companies/>

Business Wire. (2025). AB InBev Reports Full Year and Fourth Quarter 2024 Results. Retrieved

April 21, 2025, from
<https://www.businesswire.com/news/home/20250225267454/en/AB-InBev-Reports-Full-Year-and-Fourth-Quarter-2024-Results>

Heineken N.V. (2025). Heineken NV reports 2024 full year results. Retrieved April 21, 2025, from
<https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/c01888b6-73da-4e7f-95e8-c4ec19a27a66>

Investing.com. (2025). Earnings call transcript: Molson Coors Q4 2024 sees EPS rise, stock jumps. Retrieved April 21, 2025, from
<https://www.investing.com/news/transcripts/earnings-call-transcript-molson-coors-q4-2024-sees-eps-rise-stock-jumps-93CH-3868320>

Watt, J. (2024). We just released our BrewDog annual report for 2023. LinkedIn Post. Retrieved April 21, 2025, from
https://www.linkedin.com/posts/jamesWatt-investor-entrepreneur-Punk_we-just-released-our-BrewDog-annual-report-activity-7252303358596673536-4iU9

MarkNtel Advisors. (2025). Global Beer Market Research Report: Forecast (2025-2030). Retrieved April 21, 2025, from <https://www.marknteladvisors.com/research-library/beer-market.html>

IMARC Group. (2024). Craft Beer Market Size, Share, Trends and Report, 2033. Retrieved April 21, 2025, from <https://www.imarcgroup.com/craft-beer-market>

Abstract

Analysis of BrewDog's Competitive Strategy Against Major Beer Companies

Sungjin In

This study conducts an in-depth analysis of BrewDog's success story—a small craft beer company that grew into a global brand—using the SER-M model. BrewDog transformed the craft beer market landscape through innovative marketing, a distinctive brand image, and a user-centric approach. This study analyzes BrewDog's success factors from the perspectives of the subject (leadership and capabilities), environment (market trends), resources (brand and community), and mechanism (marketing and strategy), identifying the success mechanism that operated through their interactions.

From its inception, BrewDog captured market attention with unconventional products and viral marketing. For instance, Punk IPA secured a 40% sales share in the UK craft beer market in 2022, establishing itself as the brand's flagship product (Osum, 2024). The Equity for Punks crowdfunding campaign raised over £100 million and built a community of 200,000 investors (BrewDog, 2022). This success resulted from innovative leadership, the growth of the craft beer market, shifting consumer trends, and a social media-centric marketing mechanism.

BrewDog now seeks growth potential through sustainability initiatives, pub network expansion, and global market entry. Achieving carbon neutrality certification in 2020 increased preference among environmentally conscious consumers by 15% (OppGenetix, 2024). This study provides practical insights for SMEs to develop differentiation strategies when competing against large corporations, using BrewDog as a case study. Notably, collaboration with local communities serves as a key strategy to enhance innovation and sustainability (Choi, K. & Cho, D. S., 2023: 983).

This study proceeds in the following order: theoretical background of the SER-M model, analysis of BrewDog and its competitors, explanation of success mechanisms, and presentation of practical and academic implications. It explores how innovative competitive strategies for late entrants in traditional industries and user-centered design contribute to corporate success.

Keywords: Craft Beer Industry, BrewDog, SER-M Model, Competitive Mechanism
