

원서

원제 : Crossing the Chasm

저자 : Jeffrey A. Moore

출판연도 : 1991년

역서

번역서 : 벤처 마케팅

번역자 : 유 승삼

출판사 : 세종 서적(1997.3)

저자 약력

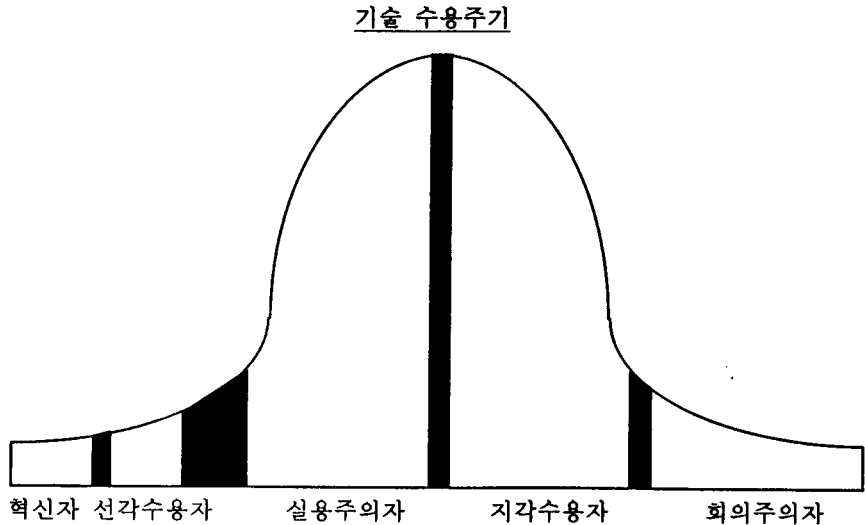
- 첨단 기업 컨설팅 회사인 캐즘그룹 회장
- 워싱턴 대학과 스탠포드 대학에서 영문학 전공
- 'Inside the Tornado'(1995) 등을 씀.

목 차

1. 캐즘이란?
2. 캐즘을 어떻게 건너갈 것인가?
 - 1) 공격 전략 - 틈새시장을 노려라.
 - 2) 공격 전술
 - 공격 목표를 정하라.
 - 특공대를 결성하라.
 - 경쟁 상대를 정하라.
 - 공격 무기를 정하라.
3. 결론 - 인사가 만사
4. 시사점

1. 캐즘이란?

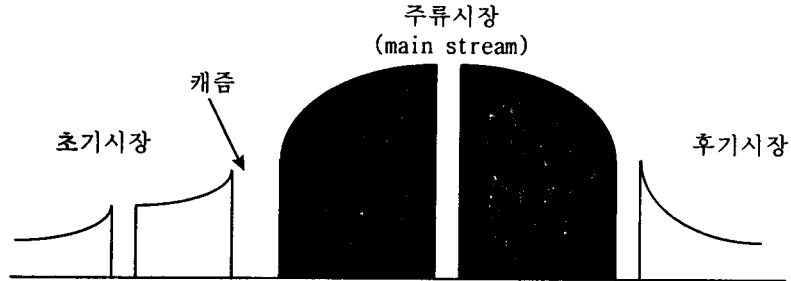
첨단기술시장의 경우 기술 수용주기 내의 눈에 보이지 않는 '틈'을 발견하지 못해 많은 벤처 기업들이 실패를 경험하여 왔음.



이 틈이 생기는 원인은 혁신자, 선각수용자, 실용주의자, 지각수용자, 회의주의자가 각각 서로 다른 구매심리를 가지고 있는 분리된 시장이라는 것을 인식하지 못하는데 있음.

특히 선각수용자와 실용주의자 사이에 커다란 틈을 '캐즘'이라고 하며 이 글의 초점이 바로 캐즘을 어떻게 뛰어넘느냐에 있음.

단계별 고객 특성



첨단제품
단계별 고객

구매 심리와
인구통계학적
측면에서의
특성

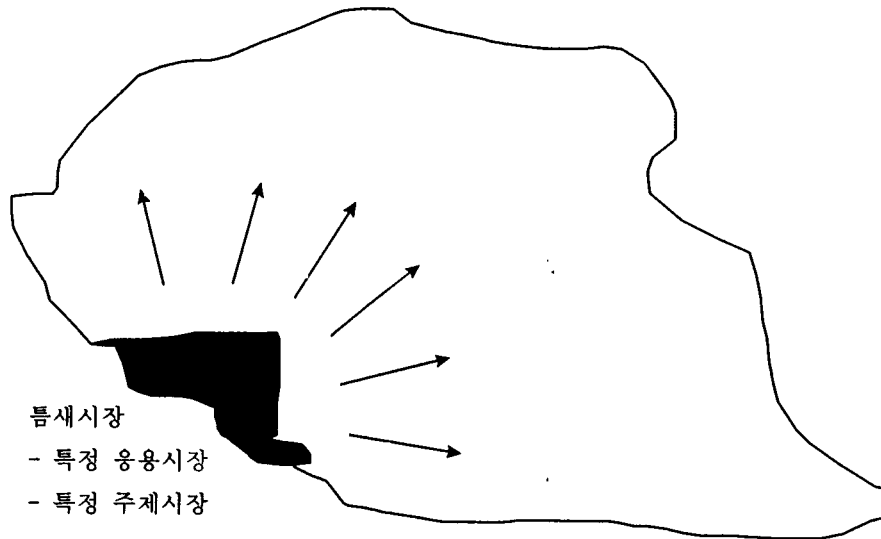
혁신자	선각수용자	실용주의자	지각수용자	회의주의자
신기술에 대한 애착과 높은 평가	기술을 통한 가치 창출과 그것을 통한 비약적 성장울기대	위험부담을 최소로 하는 점진적인 개량을 추구하기 때문에 경쟁에서 유리한 위치에 있는 완전제품을 구입하려는 성향이 있음.	기술이나 제품 자체보다는 가격, 사용 편리성, 시스템 안정성 등에 관심을 가지고 있음.	첨단 기술에 대해 부정적인 시각을 가지고 있음.

2. 캐즘을 어떻게 건너갈 것인가?

1) 공격 전략 - 틈새시장을 노려라

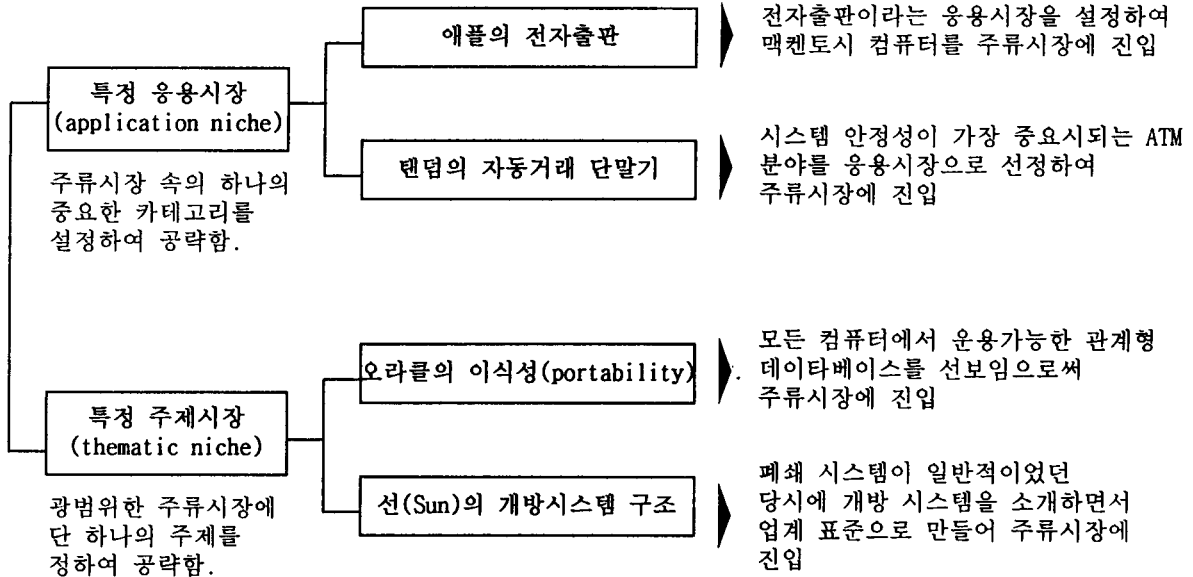
첨단기술시장의 캐즘을 건너기 위해 먼저 주류 시장의 작은 틈새시장(niche market)을 공략해서 주류시장으로의 교두보를 마련해야 함.

주류시장과 틈새시장



주류시장의 작은 한 구획을 점령하는 방법에는 특정 응용시장을 이용하는 방법과 특정 주제시장을 이용하는 방법이 있음.

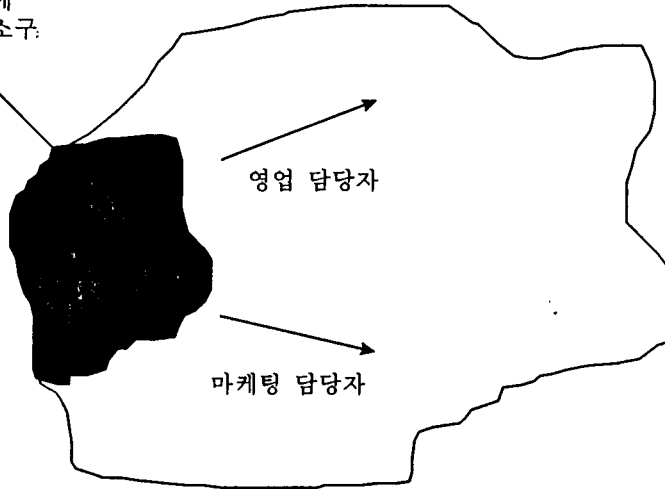
주류시장 접근 방법



특히 애플의 경우 전자출판을 특정 응용시장으로 설정하여 맥켄토시를 PC 주류시장에 성공적으로 진입시킴.

애플의 특정 응용시장 전략

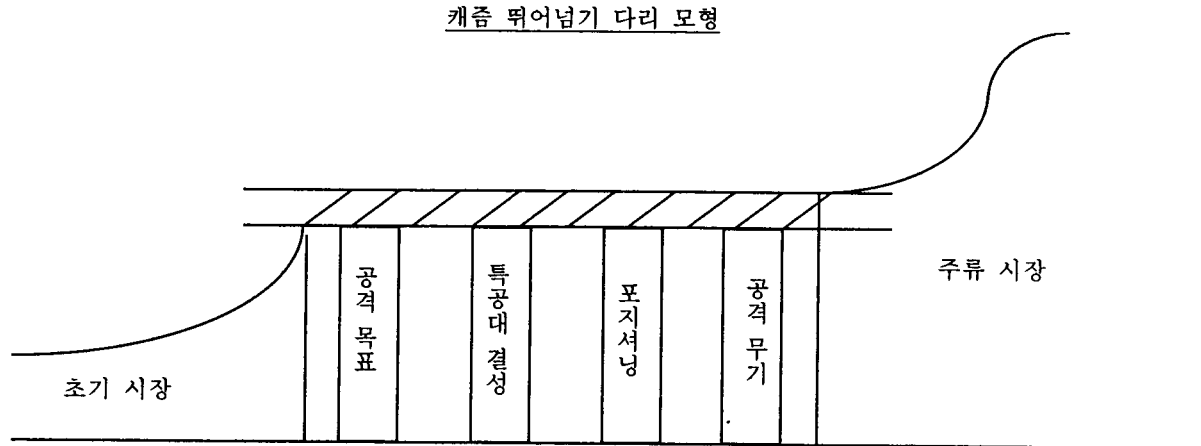
그래픽 부서에
전자출판을 소구:



전자출판을 통해
그래픽 부서를
점령하고 그것을
교두보 삼아
영업담당자나
마케팅담당자에게로
점차 영역을 넓혀감.

2) 공격 전술

틈새시장을 점령하여 주류시장으로 건너가기 위해서는 다음의 네 가지 측면에 유의해야 함.

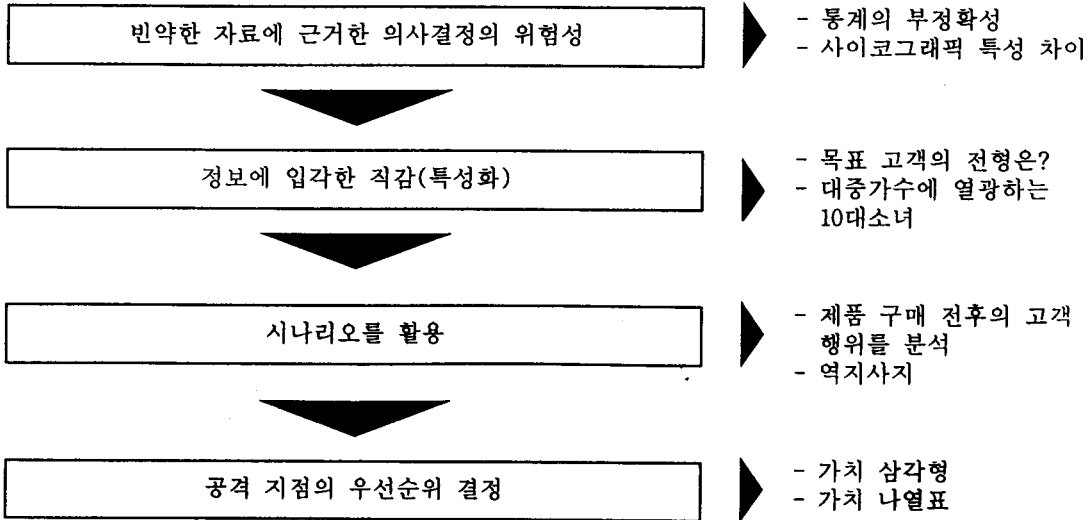


공격 목표 지점을 정하고, 그곳을 효과적으로 공략하기 위해서 연합군을 구성하고, 전쟁 상대를 명확히 정의하고, 공격 무기를 올바르게 선택하면 캐즘을 건너갈 수 있음.

공격 목표를 정하라

목표 고객의 전형적인 모습을 생각하고 그들이 첨단 기술제품의 구매 전후에 느끼는 만족, 불만족의 시나리오를 활용하여 가치 나열표*를 그리고 공격 목표의 우선순위를 결정해야 함.

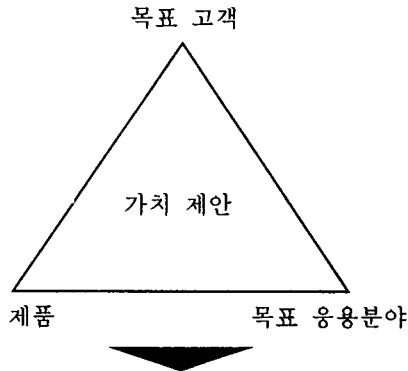
공격 목표 결정 과정



* 가치 나열표란 어떤 제품이 누구에게 무슨 용도로 쓰였을 경우에 가장 가치가 있을지를 찾아내는 매트릭스표를 의미함

가치 삼각형과 가치 나열표를 통한 공격의 우선순위 결정은 공격 목표 설정 단계에서 가장 중요함

가치 삼각형



제품의 특성은 변화시키기가 어려우므로 목표 고객과 목표 응용분야의 매트릭스를 통해 공격의 우선순위를 결정

가치 나열표(제품 : 펜입력방식 휴대용 컴퓨터)

목표 고객 응용분야	판매 사원	생산 관리자	최고 경영자
카탈로그	4	1	1
전자우편 또는 팩스	2	3	4
일정표관리	3	4	3
문서편집 (작업장 외)	2	3	4

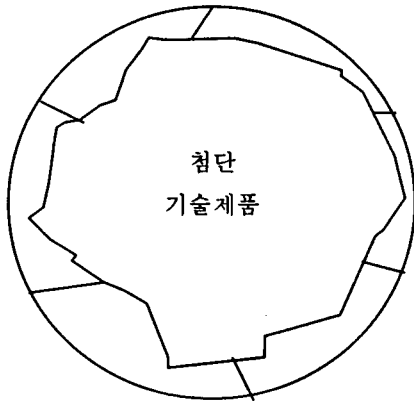
* 점수는 마케팅 팀원들이 합의하여 결정

- 1점 : 가치없음
- 2점 : 가치가 있으나 명확한 혜택이 없음
- 3점 : 있으면 좋을 정도의 가치가 있음
- 4점 : 제품을 구입하기에 충분한 가치가 있음
- 5점 : 제품을 반드시 구입해야할 정도로 가치가 있음

특공대를 결성하라

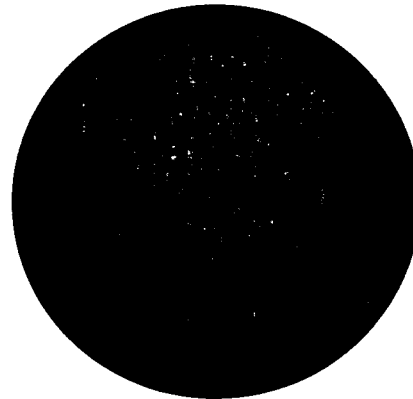
실용주의자들은 혁신자나 선각수용자와는 달리 제품의 안정성과 완전성을 중요시하기 때문에 자사제품의 불안정한 면을 보완해 줄 수 있는 제품을 생산하는 기업과 제휴하거나 동맹하여 실용주의자들의 눈에 완전한 것처럼 보이게 만들어야 함.

실제의 모습



실제의 모습은 깨짐 건너에 있는 실용주의자에게 불안정하게 보임.

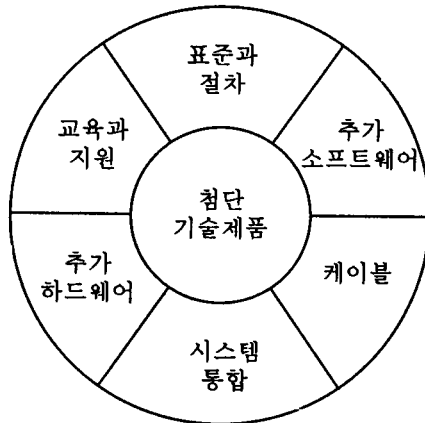
실용주의자의 눈에 보이는 모습



불완전한 모습을 보완해서 실용주의자의 눈에 완전하게 보이도록 해야 함.

자사제품의 불완전한 부분을 보충해 줄 수 있는 여타의 서비스나 제품 목록을 고려하여 아래와 같이 완전제품 모델을 만들 수 있어야 함.

완전제품 모델

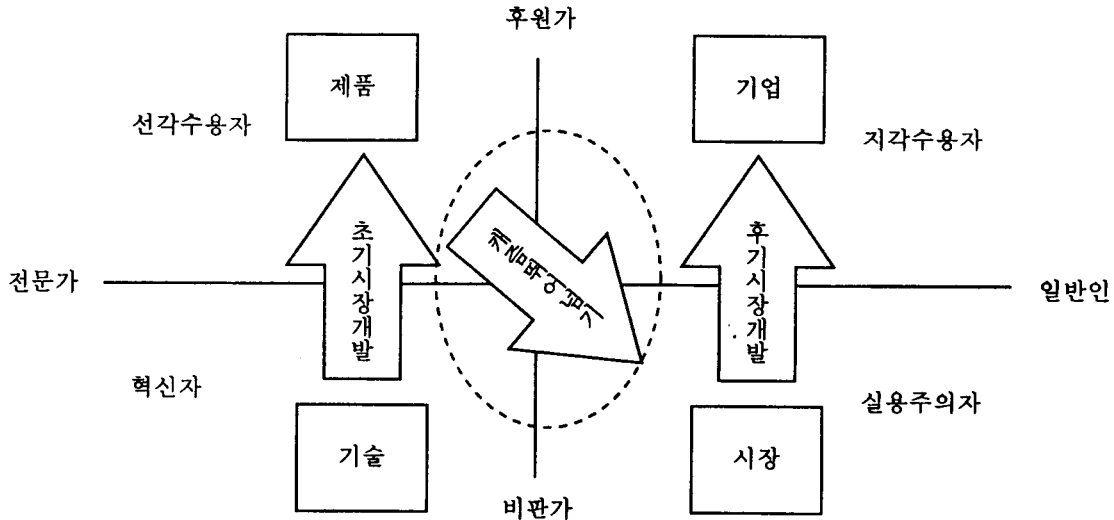


고객이 첨단 기술제품을
이용하기 위해서 추가적인
노력을 많이 기울이지 않도록
하는 것이 중요함.

경쟁 상대를 정하라

실용주의자들은 기술이나 제품 자체에 관심을 보이는 것이 아니라 기술이나 제품의 시장성에 관심을 보이므로 경쟁하고 있는 기술이나 제품보다 자사의 것이 경쟁 우위에 있다는 것을 인식시켜야 함

경쟁 포지셔닝 나침반



인투이트(Intuit)는 캐즘 뛰어넘기 전략을 효과적으로 구사하여 퀴큰(Quicken) 프로그램을 초기시장에서 주류시장으로 성공적으로 진입시킴.

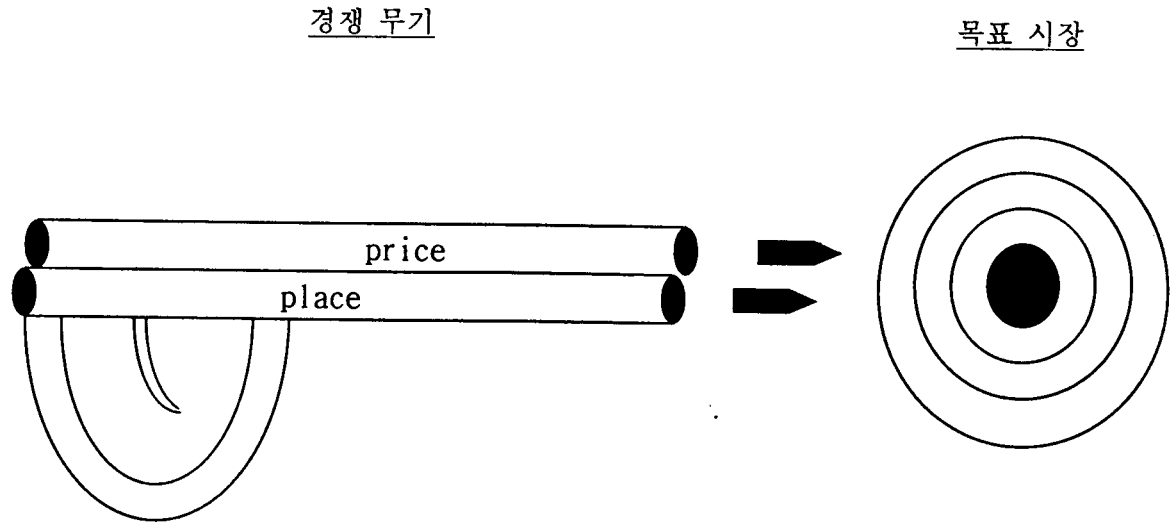
캐즘 뛰어넘기 프로세스

특정 응용시장 선정	목표 고객	완전제품	포지셔닝
가계부와 개인 당좌수표 계정관리를 쉽고 간단하게 해주는 프로그램 시장	<ul style="list-style-type: none"> - 컴퓨터를 보유하고 있는 일반가정 - 수작업으로 가계부와 당좌수표를 발행하는 가정 	<ul style="list-style-type: none"> - 컴퓨터용 수표 용지 구입 용이 - 수표용지를 프린트에 정렬시킴. 	<ul style="list-style-type: none"> - 펜과 종이를 경쟁상대로 정함. - 목표 고객의 주요 가치를 속도, 편리성, 사용 용이성으로 정함.

* 인투이트는 위의 프로세스 중에서도 특히 포지셔닝을 훌륭하게 함.

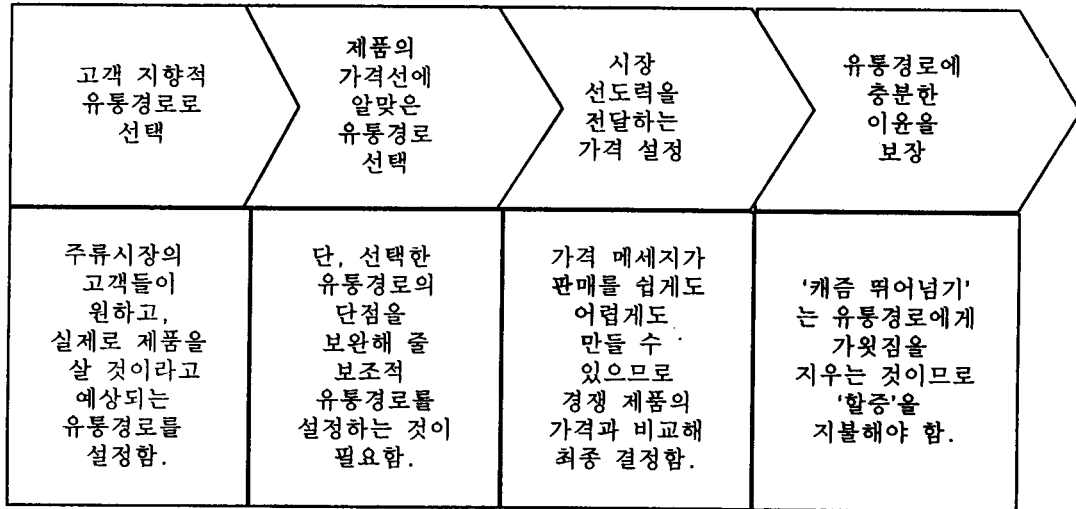
경쟁 무기를 정하라

첨단기술 시장에서도 유통과 가격은 중요한 경쟁무기가 됨.



캐즘을 건너는 것이 목적이라는 것을 명심하고 그러기 위해서는 자사의 이윤을 남기기 보다는 유통 경로에게 이익이 많이 돌아가도록 해야 하며, 시장 선도력을 전달할 수 있도록 가격을 설정해야 함.

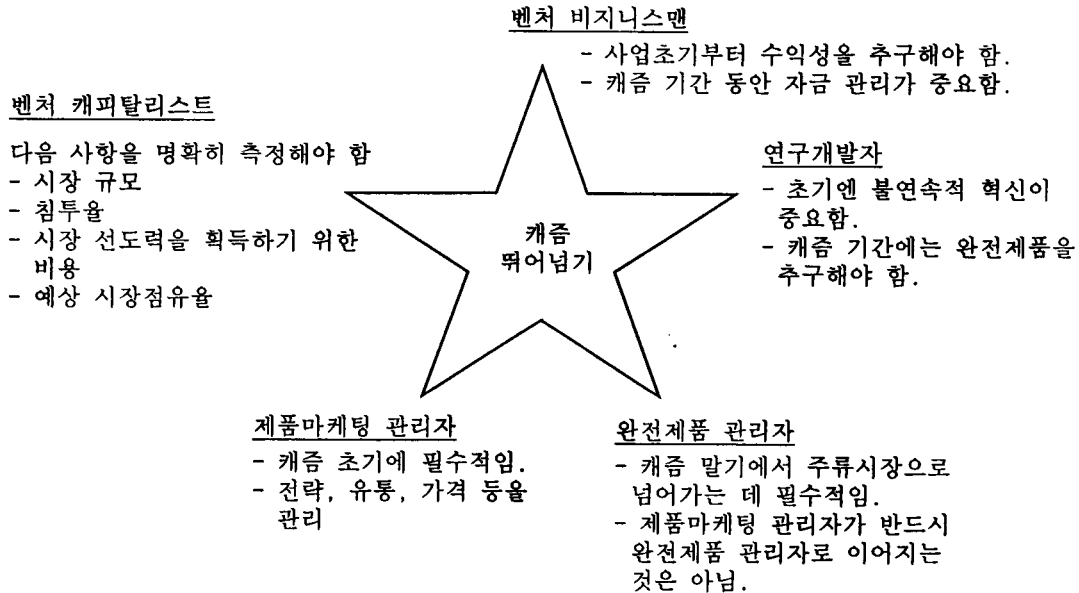
유통경로와 가격결정 프로세스



3. 결론 - 인사가 만사

첨단 기술기업도 결국 사람에 의해서 운영되는 것이므로 벤처 비즈니스 참여자들이 자신의 역할을 올바르게 수행하는 것이 중요함.

벤처 비즈니스에 참여하는 사람들과 그 역할



4. 시사점

- 본서는 원인도 모른 채 실패했거나 실패 위기에 있는 많은 첨단기술 벤처 비즈니스맨에게 그 원인과 해결책을 제시하고 있다는 데 큰 의의가 있음.
- 또한 마케팅 전략 뿐만 아니라 벤처 비즈니스를 구성하는 구성원들의 역할에 대한 상세한 설명은 최근 벤처 비즈니스 설립 붐이 일고 있는 국내의 경영 환경에 비추어 볼 때 대단히 유용함
- 단, 우리의 경우는 아직 첨단기술시장에서의 경쟁이 미국에 비해 치열하지 않기 때문에 우리 상황에 맞도록 이론을 재조정해서 적용할 필요가 있음.