

벤처 기업의 마케팅 전략

배수현 · 현대경제사회연구소원 연구위원

무수히 많은 벤처 기업들이 뛰어난 기술에도 불구하고, 자금 부족 등 여러 가지 이유로 인해 성공하지 못하고 있다. 하지만, 근본적인 문제는 벤처 기업이 자신들의 신기술을 과신하고 이를 강조한 '제품 중심적' 전략을 지속하는 데 있다.

대다수의 고객으로 구성된 主流 시장은 보수적이고 실용적이어서 '신기술'보다 '보편성, 일반성, 이용 편리성' 등을 더 중요시한다. 그러므로 벤처 기업의 성공을 위해서는 자신들이 가지고 있는 '첨단성·기술 우위'의 장점을 걷어내고 '마케팅 우위'라는 새로운 장점으로 재무장해야만 한다.

머리말

첨단 기술을 가진 많은 벤처 기업들이 시장에서 잠시 반짝이다 이름도 없이 사라지고 있다. 그 이유는 벤처 기업이 초기 시장에서의 성공을 과신하고 아무런 준비없이 主流 시장을 향해 공격적인 경영을 하기 때문이다.

벤처 기업의 초기 시장은 혁신적인 특성을 가지고 있으므로 첨단 제품의 성공 가능성이 높다. 하지만, 이러한 초기 시장은 전체 시장에서 차지하는 비중이 상당히 적어서 기업의 성장과는 별로 관련이 없다.

초기에 다소 성공적이었던 첨단 벤처 기업이 계속 성장하기 위해서는 전체 시장의 2/3 가량을 차지하는 주류 시장으로 진입해야만 한다. 주류 시장은 실용적이고 보수적이어서 초기의 혁신적인 시장과 전혀 다르다. 그래서 초기 시장과 주류 시장간의 급격한 차이는 벤처 기업들에게 높은 장벽으로 작용하며 두 시장간에 대단절을 만들어왔다.

이러한 대단절을 무어(G. A. Moore)는 캐즘(chasm)이

라고 명칭하였으며, 무수히 많은 벤처 기업들이 이러한 캐즘의 존재 사실조차 모른 채 초기 시장의 성공에 매료된 채 이를 뛰어넘지 못하고 몰락해왔다고 주장하였다.

벤처 기업이 대단절을 뛰어넘기 위해서는 벤처 기업을 둘러싼 시장의 변화를 정확히 파악해야 하며, 이에 능동적으로 대처할 수 있는 능력을 키워야 한다. 즉, '기술 우위'의 벤처 기업이 '마케팅 우위'의 기업으로 변화해야만 캐즘을 뛰어넘고 주류 시장에 도달할 수 있게 된다. 그러므로 벤처 기업에게는 지속적인 성장을 위해서 첨단 기술의 제품을 주류 시장에 판매할 수 있는 마케팅 전략이 절대적으로 필요하다.

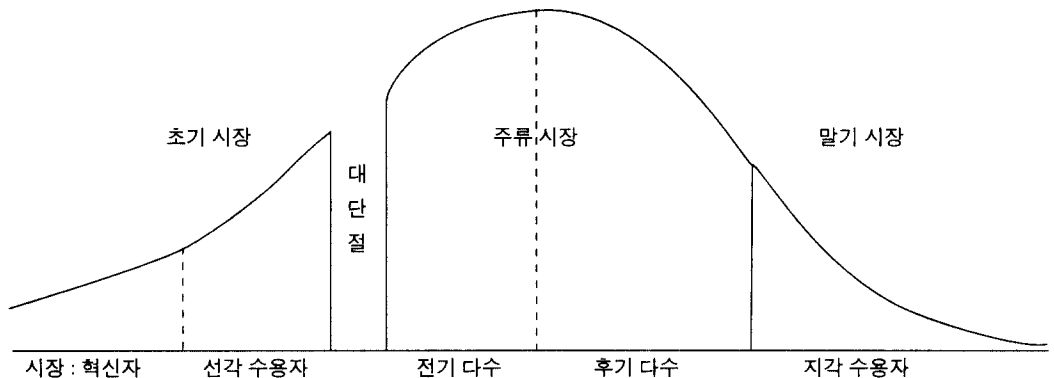
벤처 기업의 시장 특성 변화

벤처 기업은 성장을 하기 위해 자신을 둘러싼 시장 특성의 변화를 정확히 파악해야 한다. 대체로 벤처 기업은 <그림 1>과 같이 발전 단계에 따라 초기 시장, 주류 시장, 그리고 말기 시장 세 단계의 과정을 거쳐야 한다.

1) 초기 시장

초기 시장은 혁신자 시장을 거쳐 선각 수용자 시장으로 확산되는 도입 단계의 시장이다. 이 가운데서 혁신자 시장은 기술 애호가들로 구성된 초기 시장으로서 신기술을 선호하며 특정 기술에 대한 초기 평가자의 역할을 한다. 이 시장은 규모가 작

<그림 1> 벤처 기업의 성장 과정



자료: 조프리 무어, 유승삼(역)(1997), 「벤처마케팅」, 세종서적.

아 구매력에 대한 영향력이 거의 없으며, 단지 신기술에 대한 시험대 역할을 하고 있다. 또한 향후 성공을 위한 최초의 관문이 되며 구성원들이 뛰어난 기술을 선호하므로 첨단 기술을 가진 벤처 기업이 성공하기는 용이하다고 볼 수 있다.

이에 비해 선각 수용자 시장은 사업적 위험을 감수하면서 기술적 혁신을 추구하는 선각자들로 구성된 시장이다. 선각자들은 가격에 민감하지 않고 상당한 투자 여력이 있는 집단으로 초기 시장에서 성공하는 데 중요한 역할을 하게 된다.

2) 주류 시장

주류 시장은 전체 시장의 2/3를 차지할 만큼 큰 시장으로 벤처 기업이 성장을 위해 반드시 진입해야 하는 시장이다. 이는 다시 전기 다수 시장과 후기 다수 시장으로 구성되고 있다.

전기 다수 시장은 전체 시장의 1/3을 구성하며 실용성을 추구하고 위험에 대해 부정적인 실용주의자들로 구성되어 있다. 실용주의자들은 제품이 인정받을 때까지 구매를 늦추며 가격에 민감하게 반응한다. 그러므로 이들을 고객화시키는 데에는 상당한 어려움이 따르게 된다. 하지만, 일단 고객이 되면 쉽게 변하지 않는 충성 고객이 된다.

후기 다수 시장은 전체 시장의 1/3을 구성하는 큰 시장이며 변화와 혁신을 거부하는 보수주의자들로 구성되어 있다. 그래서 독특한 기능이나 신기술, 제품 재설계 등 커다란 변화에 대해 부정적이며 일부 기능이 추가되거나 향상된 제품을 선호하게 된다. 또한 이들은 제품의 이용 능력이나 기술 학습 능력이 뒤떨어지므로 철저히 이용자 편의를 높이는 것이 중요하다.

3) 말기 시장

말기 시장은 지각 수용자 시장으로 첨단 제품의 성과에 대해 회의적인 집단으로 구성되어 있다. 이들은 주위에서 모두 제품을 이용하게 되어 자신이 불편한 경우엔 구매를 하는 집단으로 신제품에 대해 지각 수용자들인 셈이다.

이들 세 시장 가운데서 초기 시장과 주류 시장 사이에 특성의 차이가 가장 크게 나타난다. 두 시장 사이를 통상 대단절이라고 하며, 두 시장의 특성 변화를 요약하면 <표>와 같다.

초기 시장에서는 다소 혁신적인 제품으로 '기술'에 근거하여 성공을 거두기 쉽다. 하지만, 주류 시장에서는 실용적이고 보수적인 특성으로 인해 기술보다는 철저히 '마케팅'에 근거하여 판매 가능한 방안

〈표〉 벤처 기업 시장의 특성 변화

	초기 시장		주류 시장	
	혁신자	선각 수용자	전기 다수(실용주의자)	후기 다수(보수주의자)
성격	내성적	외향적, 카리스마적, 야심만만	신중함	보수적, 첨단에 대해 두려움
추구	신기술 자체	기술을 통한 가치 창조	점진적인 개량	타인과 보조
구매	가격에 민감	가격에 민감하지 않음 혁신자를 참조함	가격에 민감 보증된 제품 구매(경쟁을 거친 것)	가격에 매우 민감, 가격 할인 등
영향력	구매 영향 없음	투자 여력 있음 초기 매출 중대 기여	많은 자금 보유함 성장을 위해 반드시 필요	지속적 매출 증대에 필요
역할	참조 역할, 시험대, 불쏘시개	잘 띄는 참조, 고객과 언론의 높은 관심 유발	표준화 주역(시장의 1/3)	수익원(시장의 1/3)
설득·관리	기술로 설득	기대치 관리, 직접 판매 인력 이용, 기술 애호가를 경유하여 설득	매력있는 공급자로 인정받아야 함. 불들기 매우 힘들. 끈기있는 노력 필요하며 경쟁 관계 유인	첨단 제품이 공감대 형성 어려움, 보편적 제품, 저가에 패키징화된 제품, 유통망 확대 등 필요

자료: 조프리 무어, 유승삼(역)(1997), 「벤처마케팅」, 세종서적에서 발췌·요약함

을 준비해야 할 것이다.

그러므로 벤처 기업이 성장하기 위해서는 초기 시장과 주류 시장간의 급격한 특성 변화에 능동적으로 대처할 수 있느냐가 핵심이 된다. 이를 위해서는 두 시장의 변화에 대응할 수 있는 마케팅 전략을 효과적으로 수립·실행해야 한다.

벤처 기업의 마케팅 전략

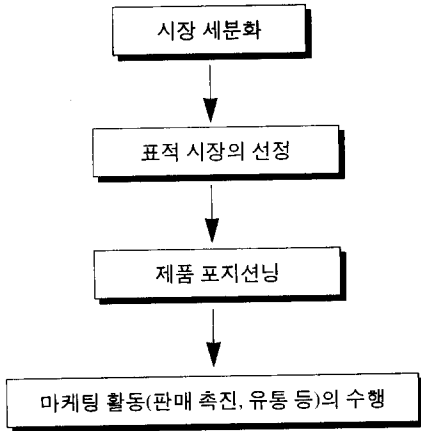
벤처 기업은 일반 기업들과 마찬가지로 〈그림 2〉와 같이 전형적인 마케팅 전략 계획에 따라 마케팅 전략을 수행해야 한다.

우선 시장 세분화를 통해 표적 시장(target market)을 선정하고 제품 포지셔닝(product positioning)을 통해 제품의 특성을 재정립해야 한다. 그리고 제품과 판매 촉진 등의 마케팅 요소를 어떻게 수행할 것인가를 결정해야 한다. 벤처 기업은 '기술'을 가지고 있지만 마케팅 능력이 거의 없으므로, 일반 기업보다 더 철저히 마케팅 전략을 수행해야 한다.

1) 시장 세분화 및 표적 시장의 선정

첨단 기업일수록 틈새 시장을 대상으로

〈그림 2〉 벤처 기업의 마케팅 전략 실행 과정



하는 집중화 전략이 더욱 필요하다. 왜냐하면 벤처 기업이 주류 시장에 성공적으로 진입하는 것은 매우 어려운 일이기 때문이다. 더욱이 주류 시장 전체를 대상으로 제품을 공략하는 경우 성공의 가능성은 더 떨어지게 된다. 그러므로 주류 시장 전체를 대상으로 기업의 자원을 분산시키지 않고 자사가 경쟁력있는 특정 시장을 대상으로 자원을 집중화시키는 것이 필요하다.

이를 위해서는 주류 시장을 여러 가지 기준에 따라 먼저 시장 세분화해야 한다. 하지만, 첨단 제품일수록 기존 시장에 대한 정보가 부족하기 때문에, 시장을 세분화하기에 적합한 요인을 찾기가 어렵다. 경영자의 경험과 판단이 주요한 역할을 하게 된다. 시장을 세분화한 이후에는 자사가 진입하기에 가장 용이한 특정 시장을 선정해야 한다.

2) 제품 포지셔닝

표적 시장이 선정된 이후에는 주류 시장에 진입시킬 제품의 특성(product concept)을 명확히 결정해야 한다. 이는 표적 시장을 공략할 주력 무기, 즉 제품의 형태를 결정하는 것으로 벤처 기업의 성공 여부와 직결되는 중요한 사항이다.

여기에서 가장 중요한 것이 바로 고객 지향적 사고이다. 첨단 기술을 가진 기술 우위의 기업일수록 자칫 제품만을 강조하는 제품 지향적 오류를 범하기 쉽다. 주류 시장은 보수적인 시장이기 때문에 새로운 기술을 강조할수록 오히려 실패할 가능성이 더 높아지게 된다.

주류 시장의 고객은 구매에 따른 위험을 최소화하기 위해 남들이 많이 구입하는 것을 구매하며, 신기술에 대한 학습 능력이 떨어지므로 편리하고 쉽게 이용할 수 있는 제품을 선호하게 된다. 그러므로 주류 시장에 진입하기 위해서는 제품 중심적 사고에서 고객(시장) 중심적 사고로 전환해야 한다.

3) 마케팅 활동의 수행

주류 시장에서 시장을 선점하기 위해서는 제품의 특성을 보편화 또는 일반화되도록

록 포지셔닝하는 것 이외에, 이를 효과적으로 마케팅 활동에 반영하는 것도 매우 중요하다. 마케팅 활동은 표적 시장의 특성에 맞게 판매 촉진, 유통 경로, 그리고 가격 등의 요소를 결정하고 이를 효과적으로 집행하는 것이다.

벤처 기업에게 중요한 것은 제품의 인지도를 높이는 것이다. 그러므로 마케팅의 다른 요인들보다 광고 등의 판매 촉진 활동이 더 중요하다. 판매 촉진 측면에서, 자사의 제품이 보편화되고 표준화되었다는 것을 고객들에게 효과적으로 전달해야 한다. 이러한 방법으로 준거 집단(reference group)을 활용하는 것이 있다. 이는 고객들이 구매 행동 등의 활동을 하는 데 있어 기준이 되는 집단으로 의견 선도자(opinion leader)의 역할을 한다.

그리고 벤처 기업은 규모가 작기 때문에 독자적으로 유통 경로나 가격 전략 등을 수행하기는 어렵다. 이러한 측면에서는 경쟁자의 활동을 기준으로 자사의 의사 결정을 내리는 것이 효과적이다. 즉, 경쟁사가 이용하고 있는 기존 유통 경로나 가격 수준 등을 고려해서 이와 유사하게 정책 결정을 하는 것이다.

맺음말

벤처 기업이 주류 시장으로 접근하기 위해서는 자신이 가지고 있는 첨단 기술에 대한 집착을 극복하고 어떻게 보편화·일반화시키느냐 하는 것이 관건이다. 즉, 기술 우위의 장점을 마케팅 우위로 전환하지 못하면 결국 초기의 성공에 매료된 채 몰락의 길을 걷게 되는 것이다. 첨단 제품일수록 마케팅의 기본에 더 충실해야 한다.

벤처 기업의 마케팅 전략의 핵심은 주류 시장에서 가장 접근이 용이한 틈새 시장을 선정하고 이를 집중적으로 공략하는 것이다. 기업의 자원이 대기업에 비해 열세에 있는 벤처 기업의 특성상, 틈새 시장에 대한 기업 자원의 집중화 전략은 피할 수 없는 것이다.

집중화와 더불어 중요한 것이 사고의 전환이다. 즉, 제품 중심적 사고에서 고객 지향적 사고로 전환해야 한다. 첨단 제품의 신기술은 초기 시장의 혁신적인 고객들에게는 매력적인 것이다. 하지만, 주류 시장의 보수적이고 실용적인 고객들에게는 신기술 자체가 부담이 된다. 자신의 이용 능력과 학습 능력이 떨어지기 때문이다. 그러므로 이들의 특성 변화를 철저히 제품 전략과 판촉 전략 등에 반영하는 것이 중요하다. 