

### IV. 벤처 企業의 마케팅 戰略

- (必要性) 벤처 企業은 初期 市場에서는 성공하나 主流 市場에서는 실패하는 경우가 많음.
  - 초기 시장의 성공을 과신하여 전체 시장의 2/3를 차지하고 성격이 판이하게 다른 主流 市場을 초기 시장의 마케팅 戰略으로 공략하여 실패함
  - 主流 市場은 보수적이고 실용적이어서 初期 市場의 마케팅 전략과는 전혀 다른 전략이 필요함
- (벤처 企業의 市場 特性 變化) 벤처 企業은 자신을 둘러싸고 있는 시장 특성의 변화를 정확히 파악하고 있어야 함
  - 初期 市場은 市場 規模는 작지만 혁신적이고 신기술을 선호하는 사람들로 구성되어 첨단 제품의 시험 무대 역할을 함
  - 主流 市場은 시장의 대다수를 구성하며 보수적이고 실용적이어서 고객화하기에 매우 어려움
- (마케팅 戰略) 벤처 企業이 主流 市場에 성공적으로 진입하기 위해서는
  - 標的 市場을 통한 集中化 戰略을 수행해야 함
  - 製品 中心的 思考에서 顧客 指向的 思考로 전환해야 함
  - 標準化 및 一般化를 強調하는 廣告 및 販促 戰略을 遂行해야 함

#### ○ 벤처 企業의 마케팅 戰略의 必要性

벤처 企業은 市場을 위해 主流 市場으로 진입해야 하며 이를 위해서 마케팅 戰略이 필요함

- 첨단 기술을 가진 많은 벤처 企業들이 시장에서 잠시 반짝하다 이름도 없이 사라지고 있음
  - 그 이유는 벤처 企業이 初期 市場에서의 성공을 과신하고 아무런 준비없이 主流 市場을 향해 공격적인 경영을 하기 때문임
- 初期 市場은 혁신적인 특성을 가지고 있으므로 첨단 제품의 성공 가능성이 높음
  - 하지만 初期 市場이 전체 시장에서 차지하는 비중은 상당히 적은 규모임
- 초기에 성공적인 첨단 벤처 企業이 계속 성장하기 위해서는 전체 시장의 2/3 가량을 차지하는

初期 市場과 主流 市場 사이에 벤처 企業들이 쉽게 넘을 수 없는 大 단절이 존재 함

主流 市場으로 진입해야 함

- 하지만 主流 市場은 실용적이고 보수적이어서 초기의 혁신적인 市場과 전혀 다름

- 그래서 初期 市場과 主流 市場 간의 현격한 차이는 벤처 企業들에게 높은 장벽으로 작용하며 두 市場 간에 大 단절이라는 죽음의 늪을 만듦

- 이러한 大 단절을 무어(G. A. Moore)는 캐즘(chasm)이라고 명칭하였음
- 많은 벤처 企業들이 이러한 캐즘의 존재 사실조차 모르고 초기 市場의 성공에 매료된 채 이 캐즘을 뛰어넘지 못하고 몰락해왔음

- 벤처 企業이 大 단절을 뛰어넘기 위해서는 벤처 企業을 둘러싼 市場의 변화를 정확히 파악해야 하며 이에 능동적으로 대처할 수 있는 마케팅 능력을 키워야 함

- 즉 ‘기술 우위’의 벤처 企業이 ‘마케팅 우위’의 企業으로 변화해야만 캐즘을 뛰어넘고 主流 市場에 進出할 수 있게 됨
- 그러므로 벤처 企業에게는 지속적인 성장을 위해서 첨단 기술의 제품을 主流 市場에 판매할 수 있는 마케팅 전략이 절대적으로 필요함

#### ○ 벤처 企業의 市場 特性 變化

벤처 企業이 大 단절을 넘기 위해서는 市場 特性의 變化에 능동적으로 대처해야 함

- 대체로 벤처 企業은 발전 단계에 따라 初期 市場, 主流 市場, 그리고 末期 市場의 세 과정을 거치 나감

- 初期 市場은 도입 단계의 市場으로서 크게 革新者 市場과 初期 受容者 市場으로 구성됨

初期 市場은 규모는 적지만 혁신적이어서 신기술을 선호하므로 첨단 제품의 시험대 역할을 함

主流 市場은 보수적이고 실용적인 특성을 가지고 있으며 市場의 大多數를 구성하고 있음

- 革新者 市場은 기술 애호가들로 구성된 초기 시장으로서 신기술을 선호하며 특정 기술에 대한 初期 評價者의 역할을 함
  - 이 시장은 규모도 작고 구매력과 영향력이 없으며 단지 신기술에 대한 試驗臺 役割을 함
  - 향후 성공을 위한 최초의 관문이 되며 구성원들이 뛰어난 기술을 선호하므로 첨단 기술을 가진 벤처 기업이 성공하기 용이함
  - 初期 受用者 市場은 위험을 감수하면서 기술적 혁신을 추구하는 사람들로 구성됨
  - 初期 受容者들은 가격에 민감하지 않고 상당한 투자 여력이 있는 집단으로 초기 시장에서 성공하는데 중요한 역할을 함
- 主流 市場은 전체 시장의 2/3를 차지할 만큼 큰 시장으로 벤처 기업이 성장을 위해 반드시 진입해야 하는 시장임. 이는 크게 前期 多數 市場과 後期 多數 市場으로 구성됨
- 前期 多數 市場은 전체 시장의 1/3을 구성하며 실용성을 추구하고 위험에 대해 부정적인 실용주의자들로 구성됨
  - 이들은 제품이 인정받을 때까지 구매를 늦추며 가격에 민감하여 고객화시키는 데 어려움이 있음
  - 後期 多數 市場은 전체 시장의 1/3을 구성하는 큰 시장이며 변화와 혁신을 거부하는 보수주의자들로 구성되어 있음
  - 그래서 독특한 기능이나 신기술, 제품 재설계 등 커다란 변화에 대해 부정적이며 일부 기능이 추가되거나 향상된 제품을 선호하게 됨
  - 또한 이들은 제품의 이용 능력이나 기술 학습 등이 뒤떨어지므로 철저하게 이용자 편의를 높이는 것이 중요함

末期 市場은 지각 수용자들로 구성되어 제품에 대해 회의적임

- 末期 市場은 지각 수용자 시장으로 첨단 제품의 성과에 대해 회의적인 집단으로 구성되어 있음
  - 이들은 주위에서 모두 제품을 이용하게 되어 자신이 불편한 경우에만 구매를 하는 집단임
- 이들 세 시장 중에서 初期 市場과 主流 市場 사이에 市場 特性의 差異가 가장 크게 나타남
  - 初期 市場에서는 다소 혁신적인 제품으로 ‘技術’에 근거하여 성공을 거두기 쉬움
  - 하지만 主流 市場에서는 實用的이고 保守的인 특성으로 인해 기술보다는 철저히 ‘마케팅’에 근거하여 판매 가능한 방안을 준비해야 함
- 벤처 기업이 성장하기 위해서는 앞서 제시한 시장의 급격한 특성 변화에 대처할 수 있는 마케팅 전략을 수행해야 함

### ○ 벤처 企業의 마케팅 戰略

- 벤처 企業의 마케팅 戰略의 수행을 위해서는 우선 標的 市場을 선정하고 제품, 판촉 등의 마케팅 믹스 요소를 결정해야 됨
  - 이는 기존의 마케팅 전략의 전형적인 실행 과정이며 첨단 기술일수록 마케팅 기본에 더 충실해야 함. 이의 핵심을 제시하면 다음과 같음

#### (1) 標的 市場의 選定

벤처 企業의 마케팅 戰略은 틈새 시장을 통한 集中化 戰略임

- 벤처 기업이 주류 시장에 성공적으로 진입하는 것은 매우 어려움. 더욱이 主流 市場 全體를 대상으로 제품을 공략하는 경우 성공의 가능성은 더 떨어짐

- 그러므로 主流 市場 全體를 대상으로 企業의 資源을 분산시키지 않고 自社가 경쟁력 있는 특정 市場을 대상으로 企業의 資源을 集中化시키는 것이 必要함. 첨단 企業일수록 틈새 市場을 대상으로 하는 집중화 전략이 더욱 必要함
- 이를 위해 主流 市場을 細分化해서 自社가 진입하기에 가장 용이한 特定 市場을 선정해야 함.

(2) 顧客 指向的 戰略으로의 轉換

또한 벤처 企業은 製品 中心의 思考에서 顧客 指向的 思考로 전환해야 함

- 첨단 技術을 가진 技術 優位의 企業일수록 자칫 제품만을 강조하는 製品 指向的 오류를 범하기 쉬움
- 하지만 主流 市場은 보수적인 시장이면서 새로운 것에 대한 學習 能力이 떨어지므로 새로운 技術을 강조할수록 거부감이 더 높게 되어 오히려 실패할 가능성이 높아짐
- 그러므로 主流 市場에 진입하기 위해서는 製品 中心의 思考에서 顧客(市場) 中心의 思考로 전환해야 함
  - 主流 市場은 구매에 따른 위험을 최소화하기 위해 남들이 많이 구입하는 것을 구매함. 더욱이 보수적이고 신기술에 대한 학습 능력이 떨어지므로 편리하고 쉽게 이용할 수 있는 제품을 선호하게 됨

(3) 標準化 및 一般化를 강조하는 廣告 및 販促 戰略

그리고 벤처 企業은 자신의 尖端性 대신 一般性, 標準化 등을 고객들에게 홍보해야 함

- 主流 市場에서 시장을 先占하기 위해서는 첨단 제품을 먼저 보편화시키는 것이 重要함
  - 이를 위해서는 남들도 많이 이용하는 것, 市場에서 標準化된 제품이라는 弘報 戰略을 수립해야 함

- 이를 통해 타 제품과의 경쟁에서 우위를 점한 제품  
임을 고객에게 심어주어야 함
  - 왜냐하면 主流 市場의 保守的인 實用主義者들은  
경쟁이 具體化되고 확실한 선두가 나타나야 구  
매를 하기 때문임

○ 맺음말

- 벤처 기업이 主流 市場으로 접근하기 위해서는 자신  
이 가지고 있는 尖端性, 新技術을 어떻게 普遍化, 一  
般化시키느냐 하는 것이 관건임
  - 그러므로 技術 優位의 장점을 마케팅 優位로 전환  
시키지 못하면 결국 대단절을 넘지 못하고 몰락함
- 벤처 기업의 마케팅 전략 핵심은 主流 市場에서 가  
장 접근이 용이한 틈새 시장을 선정하고 이를 집중  
적으로 공략하는 것임
- 集中化와 더불어 중요한 것은 顧客 指向的 戰略임.  
主流 市場의 保守的이고 實用的인 顧客들을 대상으  
로 製品 戰略과 販促 戰略 등을 맞추어 나가야 함

(배수현 : sybae@cosmo.co.kr)