

캐즘마케팅 전략을 활용한 신제품 런칭 사례 연구

김택준*, 김기웅*

요약

신제품을 개발하여 제품을 유통시키기 위해서는 전혀 경험하지 못한 제품을 소비자에게 어떻게 이해시킬 것인가, 어떻게 유통에 진입 할지에 대한 런칭전략이 중요하게 된다. 이 과정에서 많은 제품이 우수함에도 불구하고 판매력이 나 인프라를 부족 등으로 캐즘을 겪게 되고 시장에서 사라지거나 조기에 손익분기점을 넘기지 못해 재정상의 어려움을 겪게 된다. 즉 런칭 단계는 제품 상용화의 최종단계로 사업성공을 위한 최종 관문이라고 할 수 있다. 본 논문에서는 삼성전자의 공기제균기 인 SPI제품을 캐즘마케팅 기법을 적용해 시장의 수요예측과 bowling알리 판매 전략을 구사하여 단기간에 레퍼런스를 확보함으로써 큰 레버리지 효과를 얻은 사례를 연구하였다.

A Case Study of Chasm Marketing in a New-Product Launching

Taek-June Kim*, Ki-Woong Kim*

ABSTRACT

In order to distribute new-products, how to persuade customers whom have no experience in our products the introduction strategy through distribution channel is most important. But in this process, many companies will experience the 'Chasm' and whether they can successfully across the chasm or will disappear; otherwise they will have difficulties due to delaying over the break even point. Therefore launching and successfully across 'the Chasm' is the ultimate stage for the new product. On this paper, we applied Chasm marketing skills on the Samsung SPI (Samsung Plasma Ionizer) product and set forecasting, have run the Bowling Alley strategy. Eventually we have obtained leverage effects by the reference groups.

Key Words : Chasm Marketing, placebo effect, Leverage, Bowling Alley, Tornado Strategy

* 한국항공대학교 경영학과

· 제1저자(First Author) : 김택준 · 교신저자(Correspondent Author) : 김택준

· 접수일(2009년 12월 22일), 수정일(1차 : 2010년 1월 29일), 게재확정일(2010년 2월 3일)

I. 서 론

신생 벤처기업이나 중소기업, 대기업 등 많은 기업들이 미래 먹거리를 찾아내고 개발하여 시장에 내놓고 있다. 또한 이러한 신제품들은 제품개발을 위해 시장조사를 실시하여 반영하고 막대한 연구 개발비용을 투자한 제품들이다. 그러나 개발투자, 품질 등 제품력에만 초점을 맞추었을 뿐 제품의 성격에 따라 어떠한 유통에 어떠한 전략을 가지고 시장에 진입할 것인가에 대해서는 체계적인 연구가 부족하였고, CEO의 의지나 마케팅 담당자의 경험에 의존하여 왔다. 그 결과 제품 개발을 하여 놓았으나 체계적인 제품의 판매 정상화가 지연되면서 ROI(Return On Investment, 투자 대비 효과) 문제로 제품이 제 빛을 발하지도 전에 사장되는 경우가 많았다. 이러한 제품의 사례분석 연구도 하이테크제품에 대한 연구 사례가 많았으나 상대적으로 일반 전기 전자 제품의 경우에는 적었다. 본 논문에서는 삼성전자 소형가전제품을 사례로 신제품 런칭(Launching)에 있어서 그 동안 경험하지 못한 새로운 유통의 진입 및 캐즘(Chasm) 극복 과정을 소개하고자 한다[1].

새로운 신개념의 제품은 공히 비교모델이 없거나 소비자가 제품 인식을 위한 제품 교육이나 효능 설명을 위해 수분 이상의 긴 시간 동안 전문적 용어를 동원한 설명이 필요하다. 이러한 제품은 신제품에 대해 호의적이고 쉽게 적용하는 어얼리어답터들에게 판매하여 그 결과를 참조(Reference)로 하여 레버리지로(Leverage) 확산(Diffusion) 시키는 “캐즘마케팅” 기법을 통한 접근 방법이 효과적이다. 일반적으로 기술의 개발 과정인 과학적 지식(Scientific Knowledge), 기본적인 Research, 창안(Invention), 응용 리서치(Applied Research), 혁신(Innovation), 개발(Development), 상업화(Commercialization), 보급 확산(Diffusion), 수용(Adoption), 충족(Implementation)을 거친다. 본 논문에서는 시장에 진입을 위한 상업화,

보급 사례를 “캐즘마케팅” 기법을 통해 집중적으로 살펴보기로 한다.

논문의 구성은 제 2장에서는 사례로 적용된 제품에 대해 기본 성능, 제품의 특성, 시장 진입 시 예상 또는 고려사항을 살펴보고 제 3장에서는 캐즘마케팅의 이론과 수요 예측을 제 4장에서는 캐즘이론을 적용한 실제 수요예측, 전략, 실적에 대해 살펴본다. 마지막으로 제 5장은 제품 적용 시 고려사항 및 추가로 하였으면 하는 연구에 대해 간략히 제시한다.

II. 선행 기술 연구

신제품의 런칭 준비는 일반적으로 다음과 같은 사항을 준비하게 된다. 1) 제품의 세그먼트, 공략할 타겟 고객을 설정하고 제품의 포지셔닝(Positioning)을 어떻게 할 것인가 2) 시장 수요 예측을 하고, 목표한 판매 계획을 얼마나 세울 것인가 3) 목표한 계획 달성을 위한 유통 설계, 제품의 판매망(Sales Forces) 구축을 어떻게 할 것인가 4) 마지막으로 제품 및 판매 전략에 적합한 마케팅 커뮤니케이션 전략수립과 동시에 계획된 일정에 따라 동시 다발적으로 수행되어 진다[2,3].

2.1 제품의 성능 및 제품 포지셔닝

제품의 주요 기능은 전기로 플라즈마 이온을 생성하여 공기 중에 존재하는 바이러스, 알러지 원인 물질 제거 및 몸에 유해한 활성산소 등 유해물질을 중화시키는 기능을 가진 가정용 공기제균기이다. 초기 소매 가격은 25 만원대로 비교적 고가로 책정하여 유사제품과의 차별성을 높였다. 기존의 이온발생기류와의 차별을 위해 동사는 공기 중의 바이러스를 제거하는 제균 기능을 가진 제품으로 음이온을 발생하는 기존의 장치가 추구하는 “숲 속에 있는 것 같은 음이온을 만들어 주는 장치”와는 전혀 다른 성능의 제품으로 포

지셔닝 하였고 기능과 디자인의 차별성을 높였다.



그림 1. 삼성 SPI

Fig. 1. Samsung Samsung Plasma Ionizer

2.2 유통 현황

삼성전자가 운영하는 자체 유통 중 하나인 리빙플라자, 디지털플라자의 대리점 유통과 백화점 할인점 등의 일반 유통으로 나뉜다. 그러나 대리점은 독립채산제 방식으로 유통 자체의 판매와 수익으로 운영되므로 동사가 직간접으로 영향력을 행사하더라도 제품에 대한 판매 확신이 없으면 영업 담당자는 물론 판매 대리점조차도 제품판매 입점이 거부되는 상황으로, 이러한 상황은 백화점 할인점도 마찬가지였다. 진열, 재고 리스크(Risk)가 적은 온라인 유통이 비교적 호의적인 반응을 보일 뿐이었다. 따라서 호의적 반응을 보이는 동사의 대리점 일부와 온라인 유통, 제휴 판매 유통을 설계하고 활용하였다.

2.3 유통 설계, 판매 제휴

시장측면에서 제품을 보면 신제품은 시장반응 및 판매량 예측이 매우 어렵다. 또한 동제품은 반 의료기기 성격을 지닌 건강 보조 기기의 성격 때문에 직간접적으로 효능을 확신 시켜주거나 사용한 사람의 사례를 들려줌으로서 제품을 판매해야 하는 전형적인 인적 네트워크나 신뢰를 바탕으로 한 유통에 적합한 제품의 성격을 갖고 있다. 따라서 초기 인지도를 높이기 위해서 대규모 광고투자를 해도 효과가 낮을 것으로 예측되었다. 따라서 이러한 제품 판매를 위한 별도의

판매 인력 확보 및 새로운 유통의 설계, 기존과는 다른 방식의 판매전략이 절실하게 필요한 상황이 되었다. 동사는 초기 판매 개척을 위해 부족한 판매, 유통력 보강을 위해서 의료 유통 및 기타 동사가 취약한 유통 접근을 위해 소요역량을 외부에서 제휴를 통한 아웃소싱(Out sourcing)을 결정하고 약10여 개 지원 업체를 중심으로 B2B 판매를 위해 에이전트(Agent) 형식의 제휴를 검토하게 되었다.

2.4 저비용 광고판촉 예산

광고 판촉의 문제에서는 본 제품이 반 의료기기 제품으로 제품의 인지도도 없을 뿐만 아니라 효과 설명을 위해서는 장시간 동안 고객과의 접촉시간이 필요했다. 따라서 TV 등 고가의 광고비용도 문제이지만 광고 효과가 미미하다는 내부적인 판단 때문에 잡지, 온라인, 홍보, 오피니언리더를 통한 입소문 효과를 극대화 하는 전략으로, 체험(Experience)과 레퍼런스(Reference)를 만드는 것을 1차 목표로 하여 초기 시장 진입을 계획하였다.

III. 캐즘 마케팅의 개념

캐즘 마케팅은 제프리 A. 무어가 주창한 이론으로 하이테크 신제품을 도입과정에서 어떻게 캐즘을 극복하고 단기간에 정상적인 판매 목표에 도달시키는지 를 제시한 이론이다. 기본적으로 신제품에 호의적인 집단을 집중 공략하여 초기 레퍼런스(Reference) 집단을 구성하고 그 집단을 레버리지(Leverage)로 하여 판매를 확산(Diffusion)시켜서 메인 시장에 진입시키자는 전략이다. 이는 하나의 세분시장으로 들어가 타 세분시장으로 확산시킨다는 틈새시장전략의 bowling alley (Bowling Alley), 메인 시장에서 매스마케팅 전략 구사로 안정적 시장을 구축하는 토네이도전략(Tornado Strategy)로 볼 수 있다.

3.1. 확산예측 모형

Bass 모델을 적용하여 시장의 판매 예측을 정의 한다. 초기에 남들을 따라서 구매하는 사람들의 모방계수(q)와 누적판매수(Xt)와 정도에 따라 잠재 시장규모(M)의 수요를 끌어내어 확산시키는 모델로 초기 구매자들의 수를 높이는 것이 핵심요소라고 볼 수 있다.

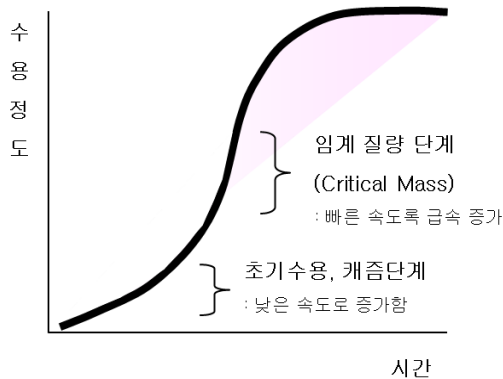


그림 2. Bass 모델을 적용하여 시장 판매 예측
Fig. 2. Bass model by applying the market, sales forecasts

식은 $L_t = p + q * (X_t/M)$
 L_t : t 시점에서 특정제품을 구매할 확률
 p: Innovation과의 상관계수
 q: imitator와의 상관계수(즉, 남이 구매하는 것을 보고 구매하는 집단)
 X_t : t 시점까지의 누적구매자수
 M: 잠재 시장규모

3.2 기술 수용주기

Rogers 이론에 따라 5가지 세그먼트는 혁신자그룹 (Innovator Group, 2.5%), 얼리 어댑터(Early Adaptor, 13.5%), 전기 다수(Early Majority, 34%), 후기 다수 (Late Majority, 34%), 지각 수용자(Laggards, 16%)로 나눌 수 있고, 각각의 성향은 벤처성(Venturesome), 기술에 대한 존경(Respectable), 심사숙고(Deliberate), 회의적(Skeptical), 전통적(Traditional)인 특성을 가진다. 이는 수용 주기이론에 따라 개발 초기부터 타겟팅

(Targeting) 된 고객의 특징에 맞게 분류 되어 전략에 반영되어야 한다.

3.3 초기시장 침투와 런칭 (캐즘 뛰어넘기)

최초 시장에서 공략해야 할 타겟 고객 대상은 혁신자와 선각수용자 그룹이다. 이 고객들은 신기술에 대한 전략적 가치 인식을 쉽게 한다. 따라서 시장보다는 이 구매층을 세그먼트로 나누어 직접공략 대상으로 하는 전략이 필요하다. 이 두 그룹과 전기 다수수용자 그룹 사이에 단절구간인 캐즘 구간이 존재하며 이 구간에서 대부분의 신제품이 사장되는 경우가 많은데, 이 구간을 넘어 메인 시장에 들어가기 위해 넘어야 할 계층이 바로 전기다수수용자(34%)이다. 안정적으로 이 시장에서의 정착은 판매가 안정적 궤도에 진입했다고 할 수 있다. 전기다수 수용자들은 실용주의자로서 타인의 사례를 참조(Reference)하는 성향이 강하여 긴밀한 유대관계를 맺고 유지하는 것이 매우 중요하다.

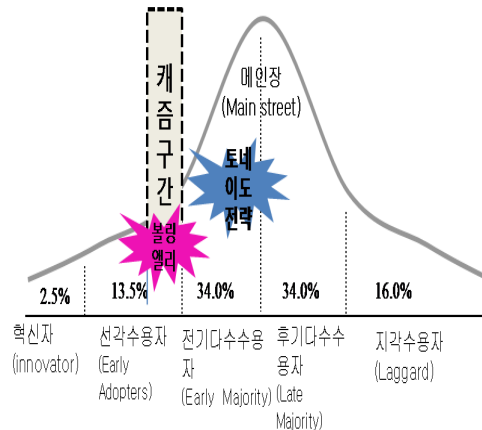


그림 3. 캐즘이론 도식도
Fig. 3. Kaejeum theory of schemes

3.4 블링앨리, 토네이도 전략

캐즘을 극복하고 메인 시장에 진입 시 틈새시장 공략이 필요하다. 즉 캐즘을 넘어 전기다수수용자 그룹 공략을 위해 블링앨리 전략을 구사하는데 앞서 획득된 고객 레퍼런스가 전기다수수용자 그룹

을 공략하는 교두보 역할을 하게 된다. 따라서 상호제품 리더십(Product Leadership)과 고객 친밀성(Customer Intimacy)이 중요한 역할을 한다.

다음 단계로 토네이도(Tornado Strategy)전략을 구사하게 되는데, 메인시장에 안정적인 입지를 구축을 하기 위한 전략으로 시장에서 돌풍을 일으키기 위한 강력한 매스마케팅 전략을 구사한다. 이를 토네이도 전략이라고 하며 제품 리더십과 운영의 탁월성(Operational Excellence)이 중요한 역할을 한다.

IV. 삼성 SPI에 캐즘 이론의 적용

4.1 시장 예측 및 목표 설계

수요 예측을 반영한 목표설정은 자체 보유한 제품력, 판매역량이 반영된다. 즉 목표 및 실행전략에 따라 판촉마케팅 비용 예산, 조직, 관련부서간의 협조 체계가 이루어 진다. 시장성이 높아 목표가 높게 설정되었으면 더 많은 인력과 예산이 편성이 되어야 하고 시장이 불투명하고 리스크(Risk)가 크다고 판단 시 상황에 따라 탄력적으로 변동에 대응하는 전략이 구사된다. 일반적으로 제품 판매에 판매인력의 교육이나 제품설명을 위한 보조기구 등이 별도로 요구되거나, 대규모 마케팅 비용을 투입하더라도 효과가 의문시 되는 제품, 마케팅 예산이 부족하여 최소한의 투자가 필요한 경우, 유통 개척이 어려운 경우 등이다.

판매량 예측 식은

$$L_t = p + q * (X_t/M) \quad (1)$$

목표 설정과 판매량 예측은 유사제품을 기준으로 한 전문가 집단의 판매예측을 기준으로 제품의 초기구매자수(X_t)의 예측과 모방 수요계수(q)의 설정

으로 한다. 초기 3개월 판매물량을 a) 당사보유 유통 라인 수 b) S/P(제휴 판매망, Solution Provider)가 연결중인 유통 수 c) 온라인 유통 수 d) 기타 백화점 등 도입이 적극적인 유통의 수를 반영하였다.

4.2 초기 시장 침투 전략

4.2.1 매출목표 설정 및 유통전략

캐즘마케팅 이론을 적용하여 초기 타겟 공략목표는 크게 2개의 방향으로 나누어 진행 됐다. 첫째는 동사 유통을 활용한 B2C 유통 진입, 둘째로는 B2B유통으로 초기 시장에 레퍼런스를 확보하여 시장에서 돌풍을 일으키기 위한, 캐즘 극복의 교두보를 확보하기 위한 유통 확보이다.

시간계획상으로, 동사가 제휴한 S/P(제휴 판매망, Solution Provider)와 협업하여 타겟고객을 집중 공략을 실시하는 동시에 런칭 후 1~3개월 내에는 B2C가 전체 매출을 선도하고 3~5개월에는 B2B가 레퍼런스군 확보, 이를 레버리지로 활용하여 판매를 확산시키는 계획이다. 즉 동사의 궁극적 추진하는 목표인 B2C유통에서 대량 판매 체제를 구축하는 것이다. 따라서 런칭 6개월 내에는 정규 B2C 유통에서 안정적인 대량 판매를 목표로 하였다.

4.2.2 판매망, 유통망 구축

동사가 보유하지 못한 판매역량은 아웃소싱을 통하여 해결하기로 하고 타겟고객군에 적합하고 역량 있는 외주판매망(Solution Provider) 10개사와 제휴 거래 계약을 체결 운용하였다.

4.2.3 오피니언리더, 시장Communication 전략

제품 런칭 전 붐 조성을 위해 오피니언리더 군을 선정하여 약 1천 여 대의 제품을 무상 또는 염가에 제공을 함으로서 체험을 통한 입소문과 오피니언리더들에게 사용케 함으로서 제품에 대한 직

간접적인 신뢰를 부여하는 것이다.

주로 의사, 약사, 교수, 외국에서 바이러스 유입 첫 통로로 생각되는 공항입국 심사대 등 일반인들이 전문가 집단으로 간주하는 그룹을 선정하여 제공됐다. 제품 교육은 현장 판매원 및 S/P 등을 위해 동영상 CD 제작 활용하였고, B2B제품 제안의 경우 동사의 R&D 및 영업인력이 지원하여 주는 조직운명을 겸하였다.

온라인은 블로그 활동, 제품 체험단 등을 모집하여 실제 사용한 소감을 온라인에 남겨 놓음으로써 지속적으로 제품 노출 및 관심을 유도하고, 관심 있는 사람은 좀 더 연구할 수 있도록 동사 전용 제품 설명용 웹사이트를 구축하여 정보를 제공하였다. 또한 잡지, 월간지 등, 비용이 적게 드는 홍보기사 등을 통하여 제품 노출을 극대화 하게 되었다.

4.2.4 성과 분석 및 레버리지 효과

당초 계획대비 판매목표 달성이 지연되었으나 B2C 매출이 런칭 9개월 차에는 판매계획 수량을 초과 하는 실적을 보임으로서 메인시장에 본격적인 제품 및 마케팅 투자를 검토하게 되었다. 이는 1차 캐즘 단계를 성공적으로 넘었다고 판단되었기 때문이다.

주요 성공요인으로는 5개월 차에 대형 제약사를 통해 병·의원과 공동캠페인 제휴하여 3만대의 제품을 공급하면서 제품이 병·의원에 대량으로 노출되었고 이 레퍼런스가 레버리지로 작용하여 단번에 B2C 시장의 판매가 급격하게 상승하는 효과를 얻었다.

월별 누적 판매량 추이는 그림 3에서 추이를 볼 수 있다. 초기 런칭 시부터 5개월 차까지는 점진적인 상승곡선을 보이다가 6개월 이후에는 급격한 판매량 증가를 보이고 있다. 이는 H제약사와 B2B 대형물량이 공급되면서 병·의원에 제품의 노출이

되기 시작했기 때문이다.

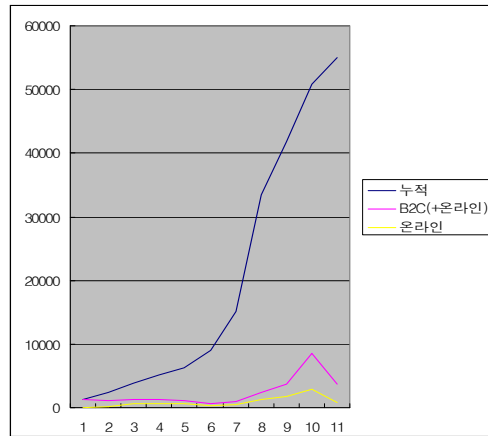


그림 4. 월차별 누적 판매량
Fig. 4. Monthly cumulative sales

그림 5에서는 B2B공급에 의한 Reference 효과를 약 1.5개월의 시차를 두고 일반 정규유통(B2C)에서도 급격한 판매가 증가하는 연동현상을 보이고 있다. 이는 Reference 효과가 나타났음을 알 수 있다.

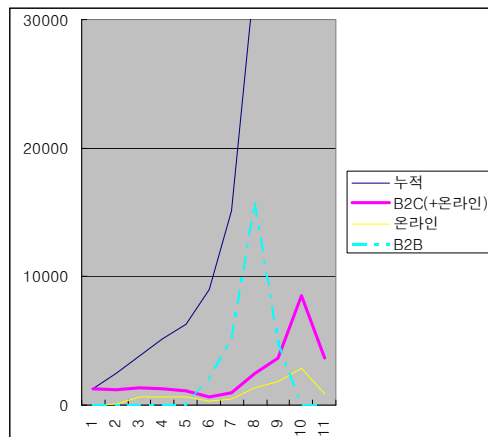


그림 5. B2B Vs. B2C의 영향
Fig. 5. The impact of B2B B2C

4.3 토네이도 전략 (Tornado Strategy)

캐즘 구간을 넘었다고 판매됨에 따라 메인 시장에서 돌풍을 일으켜 안정적인 대량 판매 체제를 갖추기 위한 대폭적인 투자 확대가 결정되었다. 따라서 라인업 추가, 마케팅 활동 확대 등의 확대 운영 전략이 수립되었다.

V. 결 론

본 연구 결과로는 신제품을 시장도입 시에는 레퍼런스를 만들고 그를 레버리지로 활용하여 확산 전략을 구사하는 “캐즘 마케팅” 적용이 효과적이었다고 생각한다. 삼성SPI가 시장에 성공적인 진입 요인은 첫째로 레퍼런스군이 제대로 선정됐으며 그 레퍼런스를 활용한 레버리지 효과에 있었다. 둘째로는 판매예측 및 목표수립은 전문가 집단과 유사제품을 분석하여 수립한 수요예측인데, 부여된 목표와 이론적 수요예측을 반영한 판촉마케팅, 타겟고객 전략 및 예산의 편성이다.

즉 부족한 판매력 부문에서는 외부 아웃소싱으로 과감하게 대응 한 것이다. 셋째로는 고객이 제품을 받아들이기 위해서는 제품의 인지가 필요한데 신제품의 경우 고객과 내부 판매인력에게 제품 교육이 필요한데 이를 위해 동영상 CD, 웹사이트 등을 전문적인 지식이나 기능 설명용으로 대체 활용을 극대화한 것이다. 마지막으로 제품의 신뢰감을 줄 수 있는 오피니언리더(Opinion Leader)의 활용 등 적극적인 레퍼런스 활용과, 광고, 홍보 등의 활용이 주효했다. 특히, 신생 벤처기업이나 소규모 마케팅 비용으로 신제품 출시를 준비하는 중소기업에 본 연구가 좋은 사례가 될 것으로 생각한다.

향후 추가 연구할 사항으로는 온라인과 오프라인 판매가 상호 신제품에 미치는 효과 분석과 레퍼런

스를 활용한 판매가 하이테크 제품 외에 어떠한 제품군에 판매에 효과적인지의 연구가 필요하다.

참고문헌

- [1] 전인수, 배일현, “인터넷쇼핑의 수용과정에서 존재하는 단절(Chasm)을 연구하는 탐색적모델, *마케팅연구*, 제16권 제4호, pp.47-70, 2001.
- [2] 이경배, “하이테크 기업의 함정” *LG주간경제*, 855호 pp. 17-24, 2006.
- [3] 김상훈, “하이테크 마케팅”, 서울: 박영사, 2006.
- [4] 제프리 A. 무어, “캐즘 마케팅/ *Crossing the Chasm*”: 세종서적, 1995.
- [5] 제프리 A. 무어, “토네이도 마케팅/ *inside the Tornado*”: 세종서적, 1995.
- [6] 장재현, “통신 컨버전스, 캐즘 극복을 위한 4대 전략”, *LG주간경제*, 2006.6.7
- [7] 박성혁, 박동조, 이태환, 윤명훈, 한경수(2002) 함정을 뛰어넘은 자 Vs 함정에 빠진자, 테마가 있는 광고여행 2002.01
- [8] 박용대, “주요정보통신기술의 확산모형에 관한 실증연구”, *서울대*, 1999.
- [9] 이팔진 외, “R&D 지식정보의 효율적인 서비스 방안 연구”, *한국지식정보기술학회 논문지*, 제4권 제3호, pp.1-6, 2009.
- [10] Bass, F.M., “A New Product Growth Model for Consumer Durables”, *Management Science*, Vol.15(5), pp.215-227.(January,1969)



김택준(Taek-June Kim)

1986년 부산대학교 정밀기계공학과
(공학사)

2007년 뉴욕주립대(SUNY) 경영학석사

2008년~현재 한국항공대학교 경영학과
(박사과정)

1986~현재 삼성전자 전략비즈니스 그룹(부장)

※ 관심분야: 가전제품 영업 및 마케팅, 인터넷 마케팅,
웹2.0, 웹3.0



김기웅(Ki-Woong Kim)

1983년 한국항공대학교 항공관리 학사

1992년 서울대학교대학원 경영학 석사

1998년 서울대학교대학원 경영학 박사

1999년~현재 한국항공대학교 경영학과 교수

※ 관심분야: 경영학