Ch3.
캐즘모형과 하이테크 마케팅 전략

연속적 혁신과 불연속적 혁신

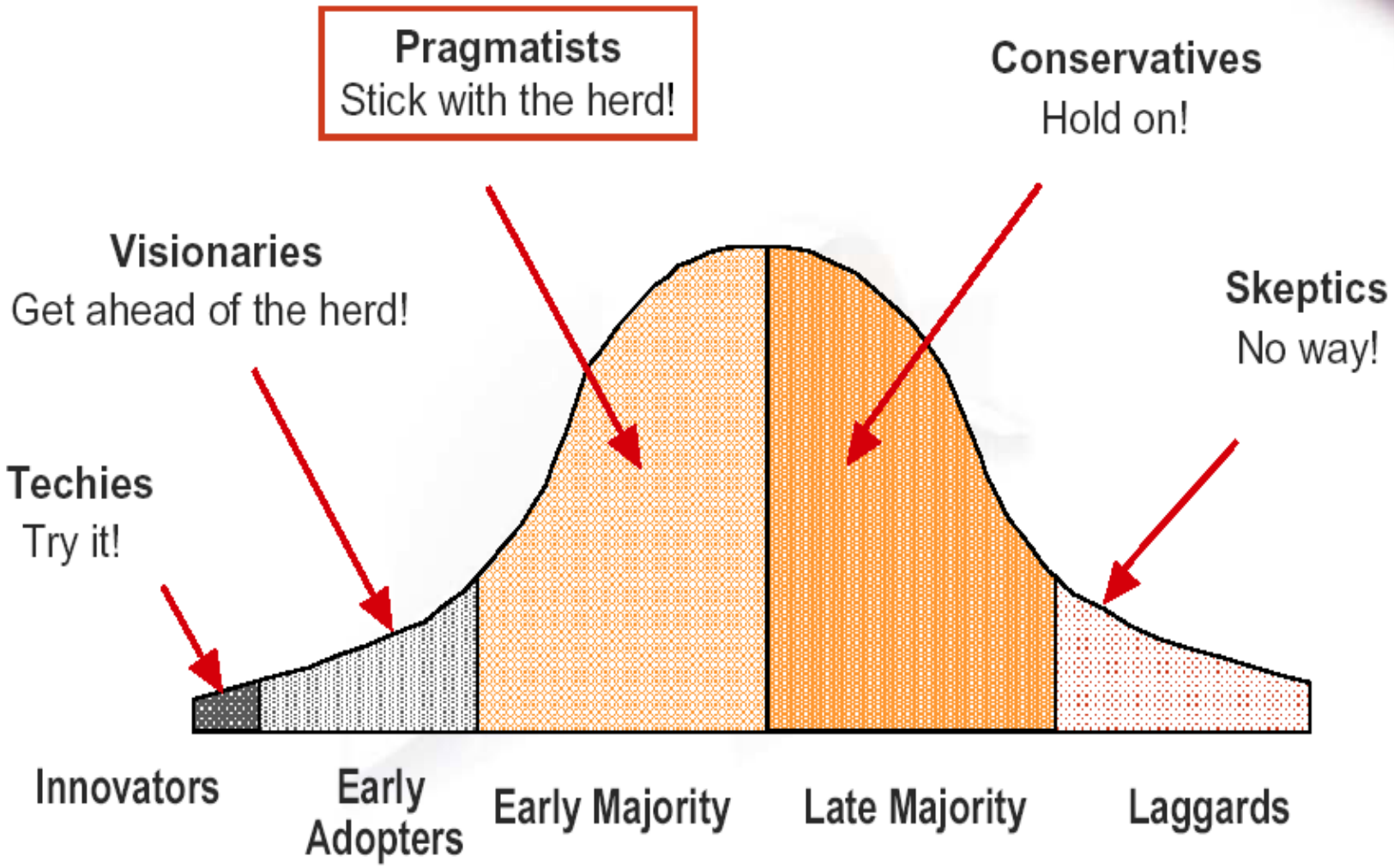
- 제품혁신의 3가지 차원
  - Product Benefit
  - Technological Capability
  - Behavior Change

- 불연속적 혁신:
  - 종종 구매자의 행동변화를 요구하며 새로운 제품 카테고리와 시장을 창조
  - 주로 연구개발의 성과 ("Tech Push")

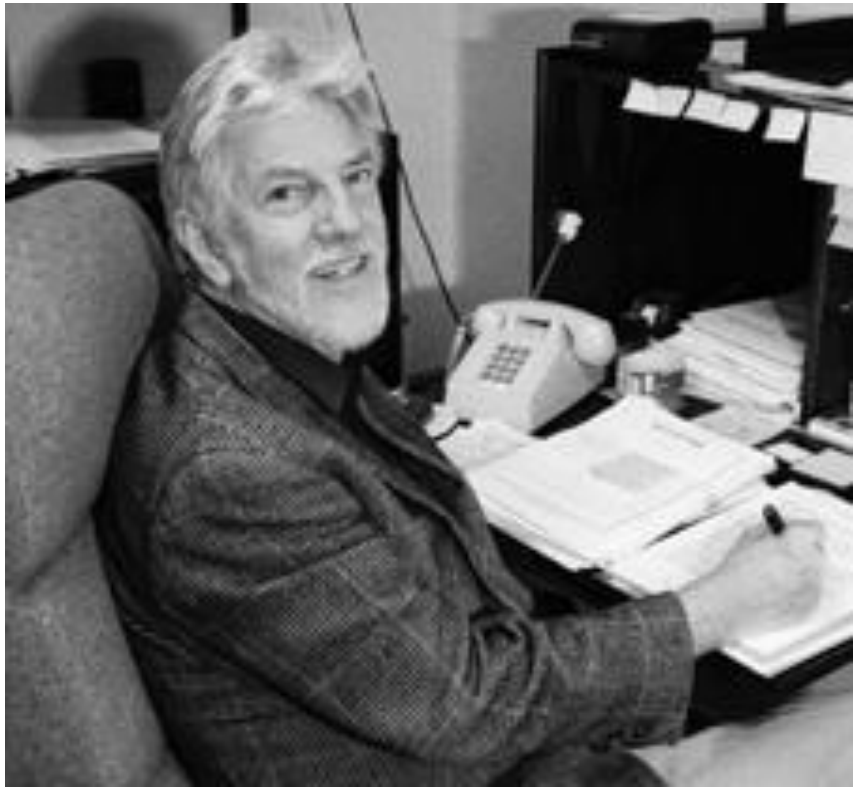
- 연속적 혁신:
  - 정상적인 성능의 업그레이드, 기존 제품의 연장선
  - 주로 시장의 요구에 대한 반응 ("Market Pull")

하이테크 마케팅의 주 대상은 불연속적 혁신이다 !

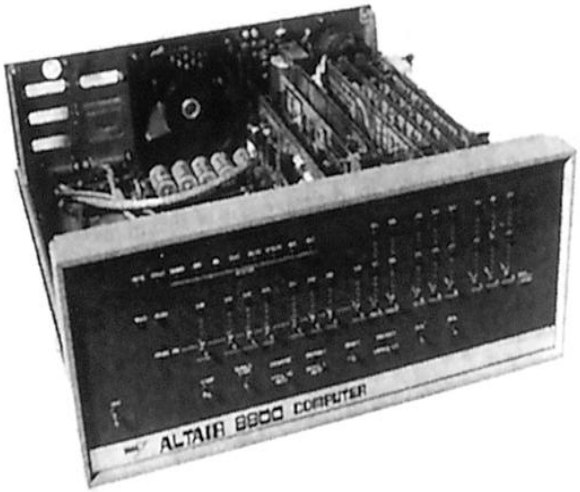
Technology Adoption Life Cycle

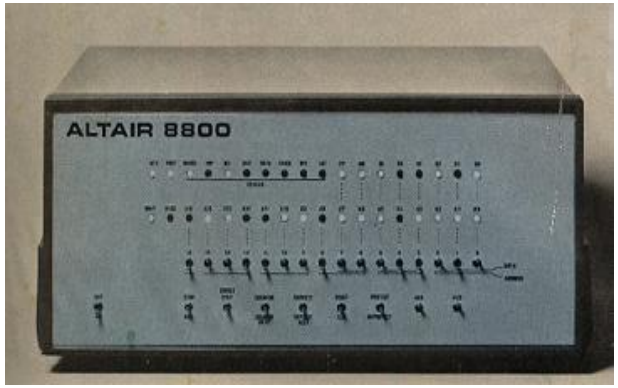


❖ Everett Rogers

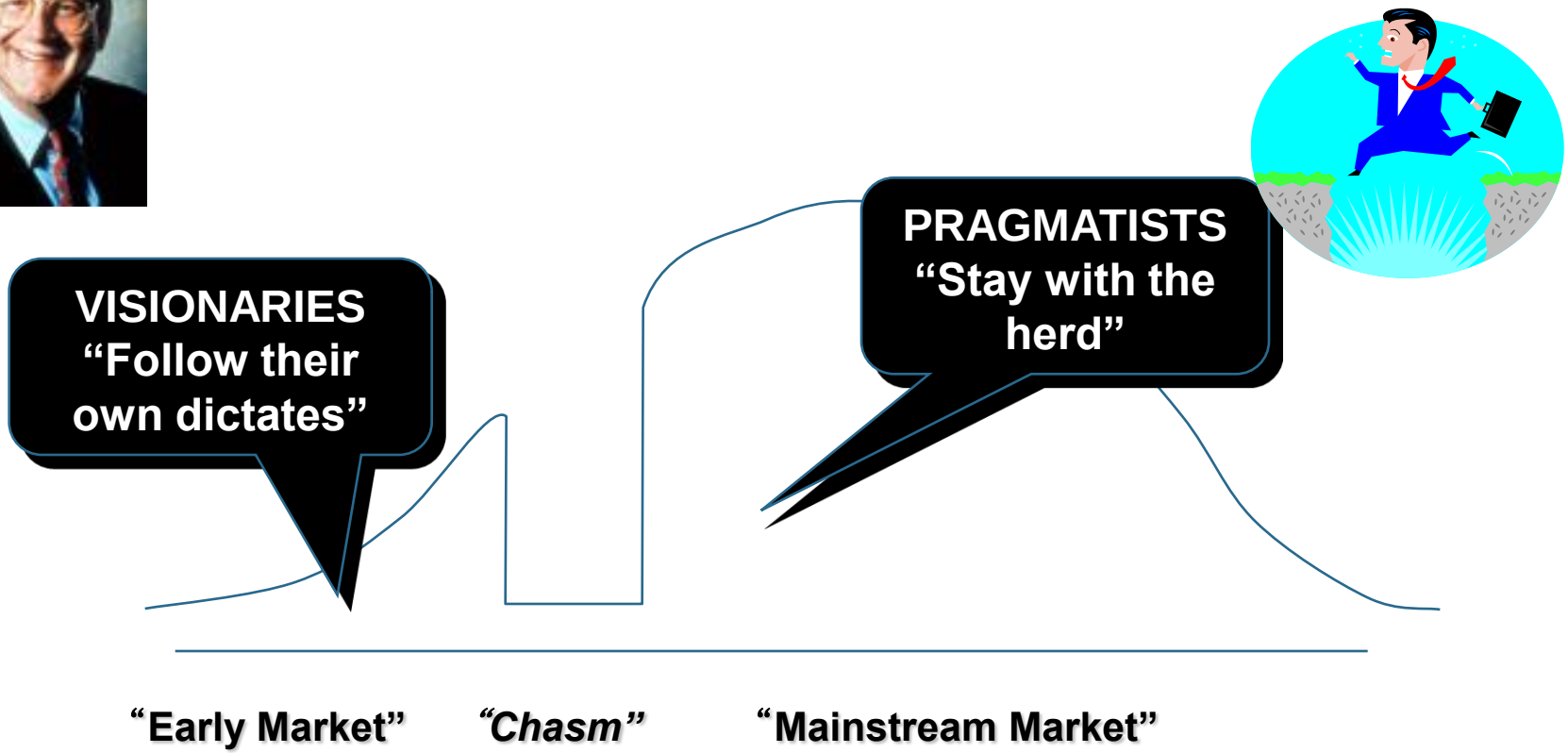


The Homebrew Computer Club





Geoffrey Moore의 대발견: The Chasm

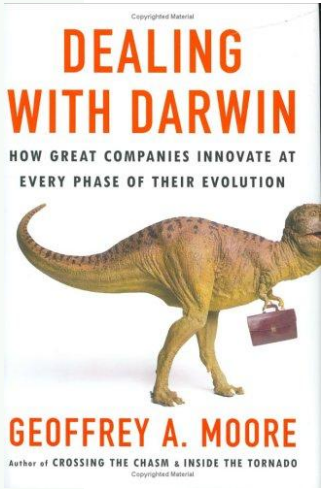


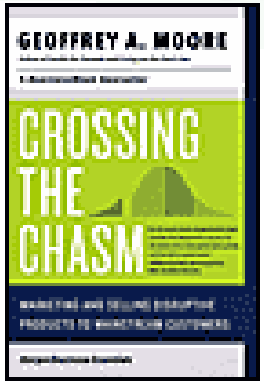
하이테크 제품이 캐즘에 빠지는 이유는?

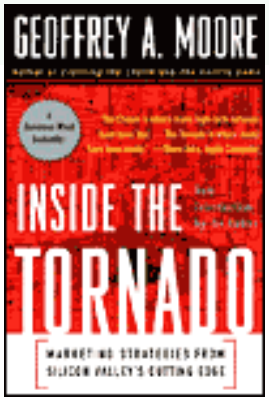
www.chasmgroup.com

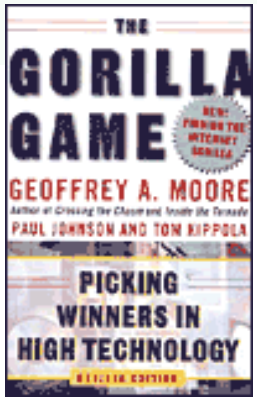
Market Strategy Services
for High-Tech Companies

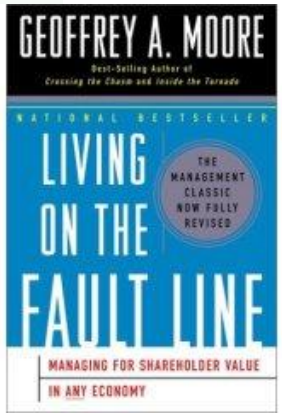
CHASM GROUP







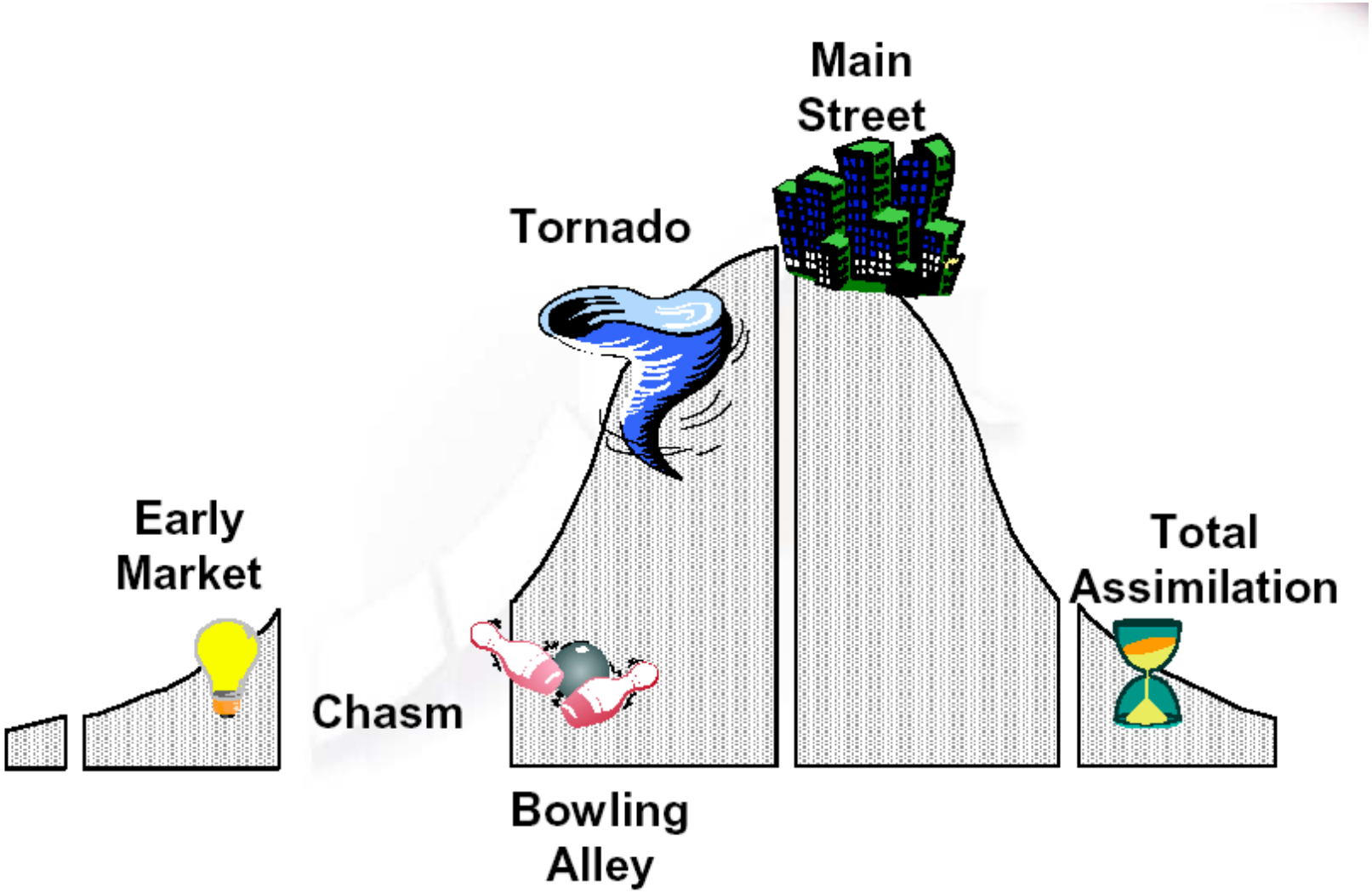




Why the "Chasm"?

선견자 Visionaries	실용주의자 Pragmatists
직관적 혁명 지지 무리로부터 이탈하고자 함 자신의 판단에 따라 행동 위험을 기꺼이 감수 미래의 기회에 관심 작은 가능성에 도전 실용주의자를 낙오자로 인식	분석적 진화 지지 무리와 함께 있고 싶어 함 동료의 의견을 구함 위험을 최소화 현재의 문제에 관심 확실한 일을 따른다 선견자는 위험하다고 생각

하이테크 마켓의 발전단계



초기 시장 (Early Market)

- 초기시장 성공의 필요조건
  - 첫째는 기술이다: a breakthrough technology
  - '기술애호가' 즉 혁신소비자의 존재: "Wow" factor
  - '조기수용자'를 끌어드릴 Benefit이 있는가?: 킬러앱(killer application)

- 초기시장 성공의 충분조건
  - 포지셔닝과 커뮤니케이션(Framing) 전략: 무엇이라 부를 것인가?
  - 저항 및 편견극복: FUD Factors
  - 기대관리와 입소문

와이브로 킬러앱은 '맞춤서비스'

대기화면 등 '개인용 미디어' 주목

커뮤니티 통합 서비스도 급부상

KT가 다음달부터 일반인이 참여하는 휴대인터넷(와이브로) 2단계 시범 서비스에 들어가면서 상용화 때 선보일 3세대(G) 킬러 애플리케이션의 모습이 점차 가시화되고 있다.

휴대단말의 대기화면을 통한 지능형 맞춤 서비스, 인스턴트메신저(IM) 등의 메시징 서비스를 묶은 통합 커뮤니케이터, 여러 사람이 함께 참여할 수 있는 고속멀티미디어 영상회의 등이 대표적인 킬러 서비스로 꼽힌다. 또 브랜드밴드 무선망의 장점을 살려 기존 유선 사용자와 실시간으로 네트워크 대전을 펼칠 수 있는 고성능 3D 게임도 와이브로의 매력을 높일 서비스로 주목받고 있다.

◇"와이브로 단말은 개인용 미디어"=KT의 와이브로 서비스 전략에서 가장 주목되는 부분은 휴대단말을 개인용 미디어로 발전시키겠다는 것.

핵심 콘텐츠도 동영상 등을 포함한 멀티미디어 서비스 중심이다. 가장 대표적인 서비스가 대기화면을 활용한 지능형 맞춤 서비스. 대기화면을 여러 개의 채널로 나눠 TV·뉴스·증권·날씨 등의 정보를 제공하는 것은 물론이고 사용자 특성에 맞는 콘텐츠를 선별해 자동으로 제공하는 푸시형 서비스도 제공한다. 한마디로 휴대폰 단말을 복합 미디어로 선보이겠다는 것이다.

고속 멀티미디어 영상회의 서비스도 와이브로의 차별성을 부각시킬 킬러 애플리케이션으로 꼽힌다. 다자간 영상회의뿐만 아니라 유명 교육업체들과 연계해 서비스하는 교육용 솔루션도 제공될 예정이다. KTH 중심으로 제작중인 뉴미디어 전용 콘텐츠와 영화 등의 동영상 서비스를 비롯해 시속 100㎞로 달리는 차 안에서도 PC방이나 집에 있는 사용자와 연결해 네트워크 대전 게임을 즐길 수 있는 고성능 3D 게임도 와이브로만의 장점을 부각시킬 서비스다.

이들 서비스는 모두 네트워크 한계 때문에 기존 이동망에서는 구현하지 못했던 것을 고속 무선 브로드밴드 네트워크인 와이브로망에서 최적화했다.

◇"커뮤니케이션 통합한다"=KT는 와이브로를 통해 기존 PC나 휴대폰에서 사용하던 커뮤니케이션 수단을 하나로 통합한 서비스도 선보일 예정이다.

e메일을 비롯해 인스턴트메신저(IM), 문자메시지(SMS), 멀티미디어메시징서비스(MMS) 등을 모두 하나의 클라이언트로 확인하고 전송할 수 있게 하겠다는 전략이다. 이를 위해 유비쿼터스 네트워크에 최적화된 KT만의 새로운 IM도 개발중이다. 휴대폰이 개별 클라이언트별로 제공하던 것과 달리 와이브로 단말은 이를 통합 제공, 차세대 IP멀티미디어 서브시스템(IMS) 기반 메시징 서비스를 선점한다는 방침이다.

초기 상용서비스에서는 선보이지 못하지만 모바일 트리플플레이(인터넷+방송+전화)를 완성할 인터넷전화(VoIP)와 IPTV 서비스 등도 향후 와이브로의 킬러 애플리케이션으로 떠오를 전망이다.

이미 CP들을 중심으로 관련 서비스 준비에 들어간 상태에서 기술 안정성이나 제도적 문제가 극복된다면 언제든 선을 뵐 수 있다는 것이 업계의 입장이다.

이외에도 KT는 망 개방에 폐쇄적이었던 이동사들과 달리 서비스 노하우를 풍부하게 갖고 있는 포털이나 솔루션사에 와이브로를 허브로 제공, 유무선 연동의 서비스 다양성을 높여나간다는 전략이다.

KT 관계자는 "와이브로는 최대 시속 120㎞로 달리는 차 안에서도 인터넷을 즐길 수 있다는 점에서 움직이는 개인용 미디어로 발전할 전망"이라며 "동영상·멀티미디어·게임 등을 비롯해 지능화되고 개인화된 서비스로 기존 무선인터넷과 차별화할 계획"이라고 밝혔다.

김태훈기자@전자신문
taehun@etnews.co.kr

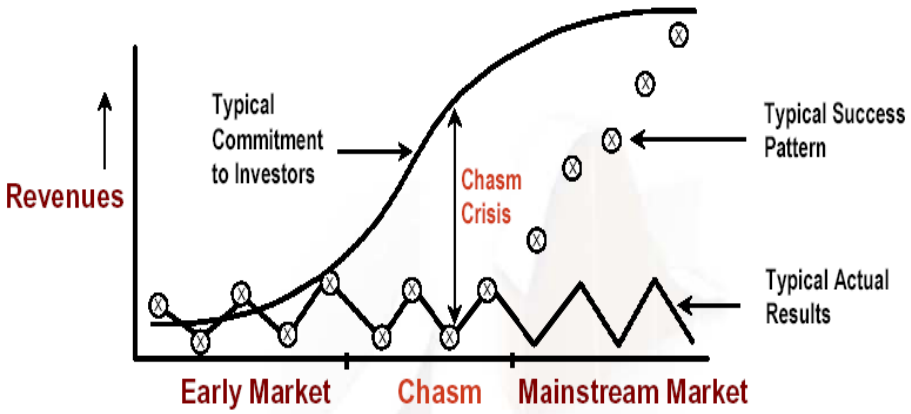
KT가 내달부터 와이브로 2단계 시범 서비스를 시행하면서 3세대 킬러 애플리케이션으로 지능형 맞춤서비스가 주목받고 있다.

주요 와이브로 서비스

구분	특징
통합커뮤니케이터	e메일, IM, MMS, SMS를 하나의 클라이언트로 통합 제공
지능형 대기화면 서비스	대기화면을 여러 채널로 나눠 방송, 뉴스, 증권, 날씨를 비롯해 푸시형 서비스
고속 멀티미디어 영상회의	다자간 영상회의 비롯, 각종 인터랙티브 교육용 콘텐츠 제공
고성능 3D 게임	유무선연동 형태로 원격지 사용자와 네트워크 대전 플레이 가능
동영상 등 멀티미디어	영화, 인터넷 동영상을 비롯해 뉴미디어에 최적화한 콘텐츠 서비스

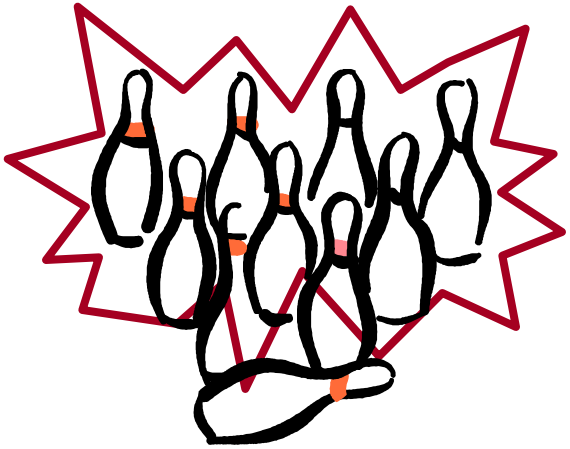
캐즘의 위기

- 초기시장 소진: “살만한 사람”은 다 샀다. 그러나 실용주의자는 아직도 살 생각조차 않는다
  - 갑자기 사라진 시장
  - 전략적 초점의 상실
  - 현금의 부족 – 비이성적 마케팅 행동
  - [ ]로는 캐즘을 넘을 수 없다



캐즘 뛰어넘기

- 캐즘 뛰어넘기의 정답은 [ ]
  - 집중만이 살길
    - 모두를 만족시키려다가는 한 사람도 만족시키지 못한다
    - 하나의 세분시장에 집중하여 그들을 위한 Whole Product를 만들라
  - D-Day Analogy: 나의 노르망디는 어디인가?



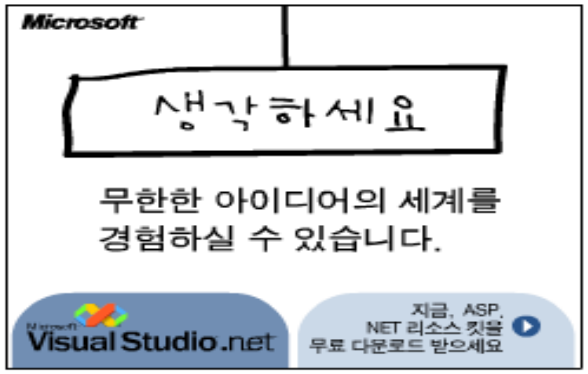
사례: 인터파크

'원조'에서 '1등'까지...인터파크 스토리

정진호기자 jhjung@inews24.com
2004년 04월 29일

'처음'에서 '최고'로...

'캐즘(chasm) 현상'이 심한 IT 시장에서 한 기업이 '처음'과 '최고'란 두 타이틀을 거머쥐기는 여간 어려운 게 아니다. 새로운 개념의 사업을 '처음' 시작하기도 쉽지 않지만, 이를 유지해 '최고'가 되기는 더욱 어렵다.



특히 캐즘을 극복할 즈음, 대기업이 집중적으로 달려드는 국내 산업 환경에서 벤처 기업이 새로운 기술과 개념을 도입해 '처음'과 '최고'를 독차지하기는 거의 불가능에 가까운 일이다. 캐즘은 첨단 기술이 대중화하는 데 소요되는 시간. 벤처 붐을 타고 첨단 기술을 먼저 호기있게 도입해 사업에 나서보지만 캐즘을 견디지 못하고 헛물만 켜다 마는 기업이 대부분이었다.

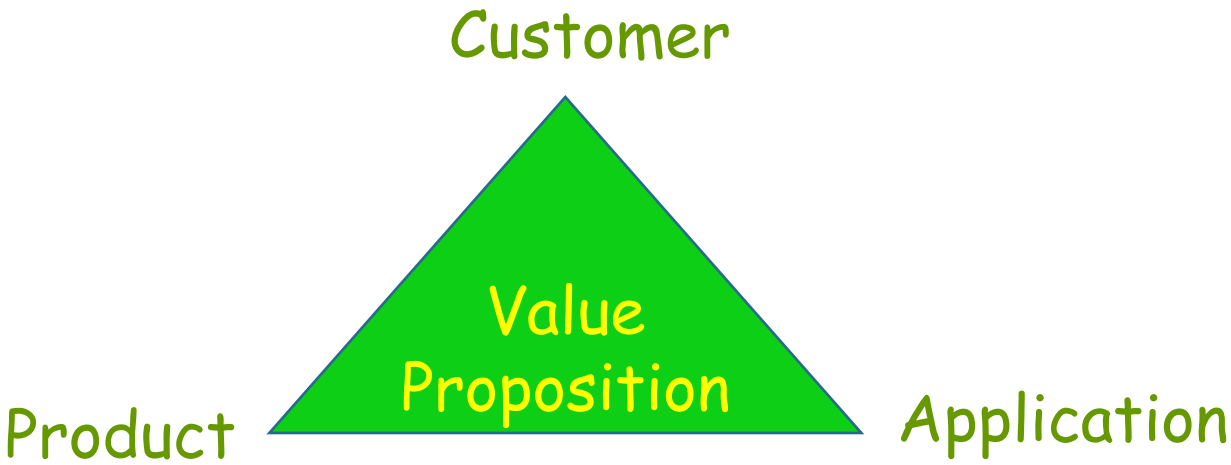
이점에서 인터넷 쇼핑몰의 '원조', 인터파크의 성장사는 주목할만 하다.

인터파크는 주지하듯이 한국에 "인터넷으로도 물건을 사고 팔 수 있다"는 사실을 '처음'으로 입증해 보인 그야 말로 벤처기업이다.

당연히 주목을 받을 수 밖에 없었다. 그러나 '인터넷 쇼핑'에도 캐즘은 예외 없이 적용됐다. 대중의 사랑을 받기까지는 인고의 세월이 필요했다. 게다가 캐즘이 사라질 즈음 어김없이 대기업의 물량 공세가 이어졌다. 인터파크로서는 엎친 데 덮친 격일 수 밖에 없었다. 실제로 '인터파크 인수합병(M&A)' 등 온갖 설(說)이 난무했다. 끊임없는 '위기의

공격 포인트의 선정

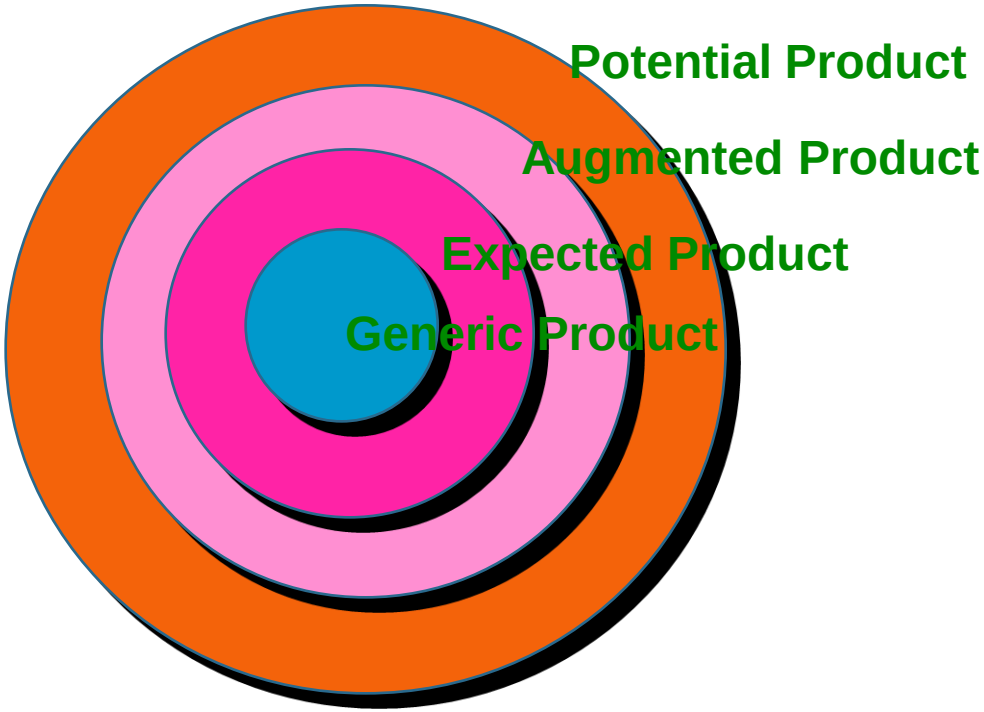
- The Value Triad



- 시나리오 기법
- 이제는 실용주의자다. 그들의 '문제'에 초점을 맞추라

완전완비제품 (Whole Product)

- 선택된 표적고객, 그들만의 문제를 해결해 줄 수 있는 '완벽한 답(complete solution)'을 제공하라.



경쟁 포지셔닝

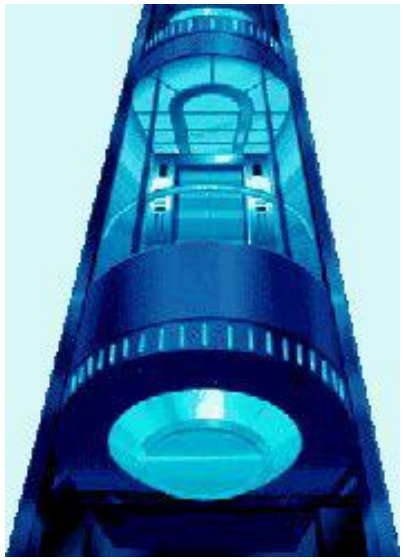
- 전투를 정의하라!
  - Framing Management
  - 경쟁집합의 구성: 제품군을 재정의하여 경쟁상대를 설정
  - 선견자가 아닌 실용주의자의 가치와 우려에 초점

- 경쟁포지셔닝의 이동은 결코 만만한 일이 아니다
  - Competitive-Positioning Compass
    - From supportive specialist to skeptical generalist
    - From product-centric to market-centric

커뮤니케이션 전략: Elevator Test

For (target customers) who have (specific needs or problems), our product is a (product category) that provides (core benefit).

Unlike (key competitor), our product is (differentiator).



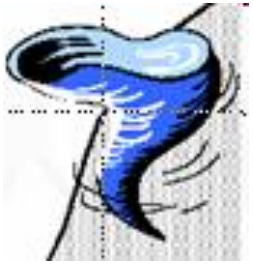
볼링 앨리

- 볼링 앨리는 캐즘에서 토네이도로 옮겨가기 위한 필수적인 과정이다

- 볼링 앨리의 두가지 보상
  - 돈이 들어오기 시작한다
  - 주류시장의 필수요건인 신용과 명성을 얻게 된다

- 볼링은 계속되어야 한다: 4가지 실패
  - 너무 서두르다가 적절히 수행하지 못한다
  - 초기 몇몇 틈새시장에 매료되어 안주한다
  - 기능을 추가하고자 하는 유혹 때문에 단순화된 제품을 디자인하지 않는다
  - 기업시장은 쉬운데 소비자 시장에는 잘 먹혀 들어가지 않는다

토네이도 안에서



- 토네이도가 생기는 원인은 캐즘의 원인과 같다?
  - 개인에서 집단으로: 모두 함께 움직인다 (펭귄효과)
  - 대중은 표준을 간절히 원한다
  - 사용자기반과 시장점유율이 Key: 네트워크 효과, 수확체증

- 토네이도 마케팅 전략
  - 다시 매스 마케팅으로!
  - 다양한 고객의 요구를 당분간 무시하라: 단순화가 key!
  - 토네이도는 마케팅의 예외상황
  - 시장점유에 전력투구하라: 유통이 중요 Just Ship!
  - Think ( )

"디지털기기 단순해야 성공"

네그로폰테 "휴대폰과 PC산업 폭발직전"

"미래 디지털산업의 성패를 결정하는 것은 '단순성'이 될 것입니다."

니콜라스 네그로폰테 미 매사추세츠공과대(MIT) 미디어랩 교수(사진)는 7일 '서울디지털포럼'에 참석해 "단순하고 상식적인 디지털이 디지털산업이 나가야 할 방향"이라고 제시했다.

미디어랩 설립자이자 디지털 전도사로 불리는 네그로폰테 교수는 "휴대폰에 MP3, 카메라 등 다양한 기술들이 부착되고 있지만 그럴수록 보통사람들은 편리함보다는 필요하지 않는 기능까지 알아야 하는 불편함을 경험할 가능성이 높다"고 말했다.

그는 "마이크로소프트 운영체제는 더 똑똑해지고 있지만 오히려 너무 똑똑해 보통 사람들이 사용하는 데 불편하다"며 이에 따라 "앞으로 미래의 디지털 사회에서는 얼마나 다양한 일을 하게 하는가보다 얼마나 쉽고 간편하게 일을 하게 하느냐가 중요한 관건이 될 것"이라고 강조했다.

네그로폰테 교수는 "휴대폰과 PC산업이 폭발 직전"이라고 표현했다. 하나의 기기에 너무 많은 기능을 탑재해 한계점에 도달했다는 것이다.

그는 대안으로 각종 기능이 하드웨어상이 아닌 소프트웨어적으로 구현하는 방식을 제시했다.

네그로폰테 교수는 "미디어랩에서는 디지털산업의 단순화 차원에서 '상식이 통하는 컴퓨터' '단순한 것도 처리할 수 있는 컴퓨터' 개발과 함께 노트북PC를 100달러 이하로 만드는 두 개의 프로젝트를 진행하고 있다"고 밝혔다.

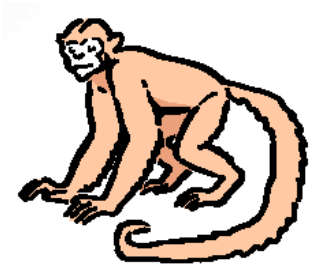
그는 "이제는 디지털 기술을 활용하는 것이 아니라 우리 삶 자체가 디지털화되기 시작하고 있다"고 말했다.

김진환기자

토네이도 그 이후…

- 정글의 법칙
  - 고릴라는 팽창하는 시장에서 "사실상의 표준"이 된다
  - 오픈 아키텍처를 표방하지만 독점적 지위를 구축
  - Lock-in이 진행된다

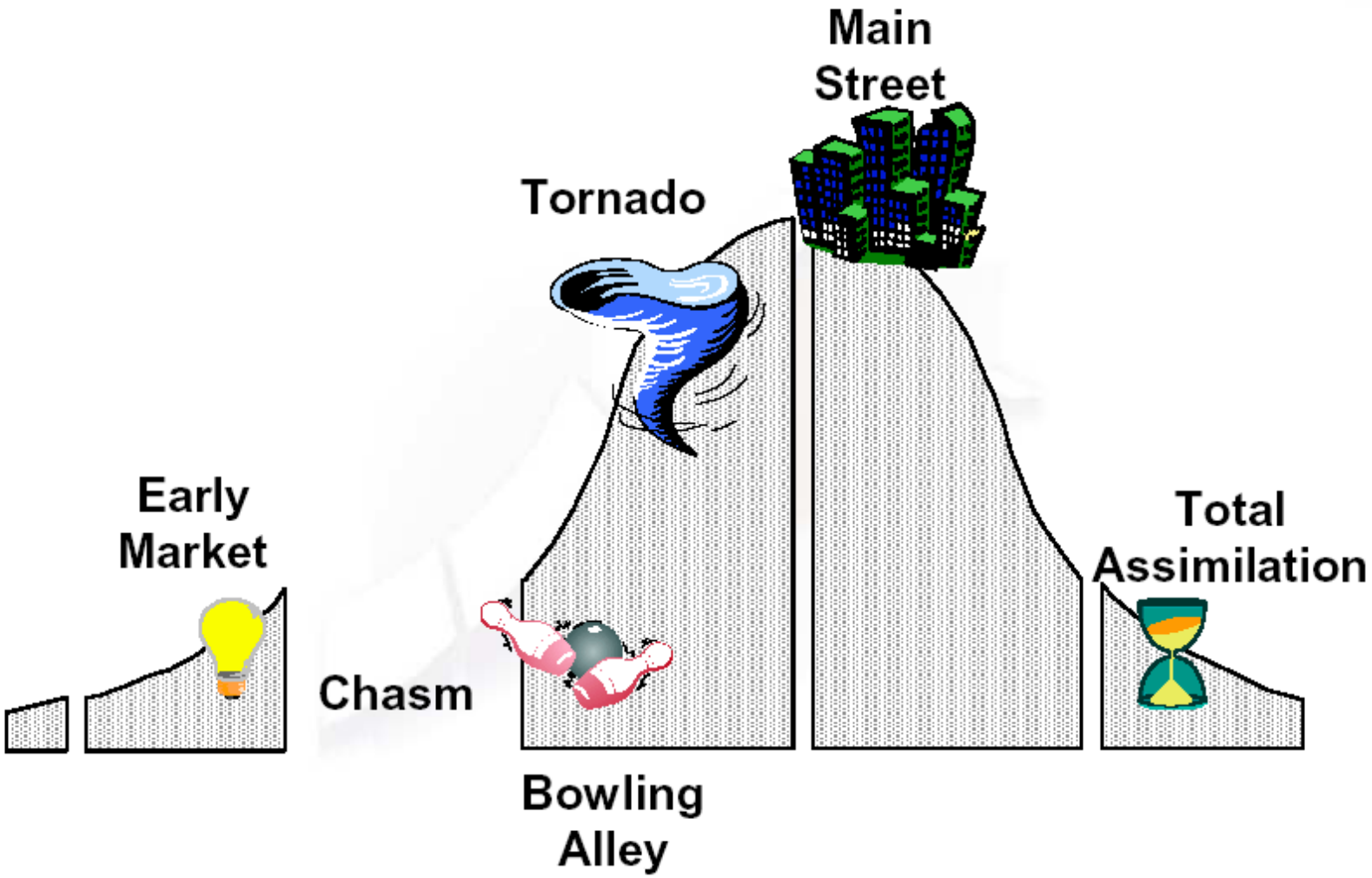
- 다른 유인원들: 그들은 왜 고릴라가 되지 못했을까?
  - 침팬지
  - 원숭이



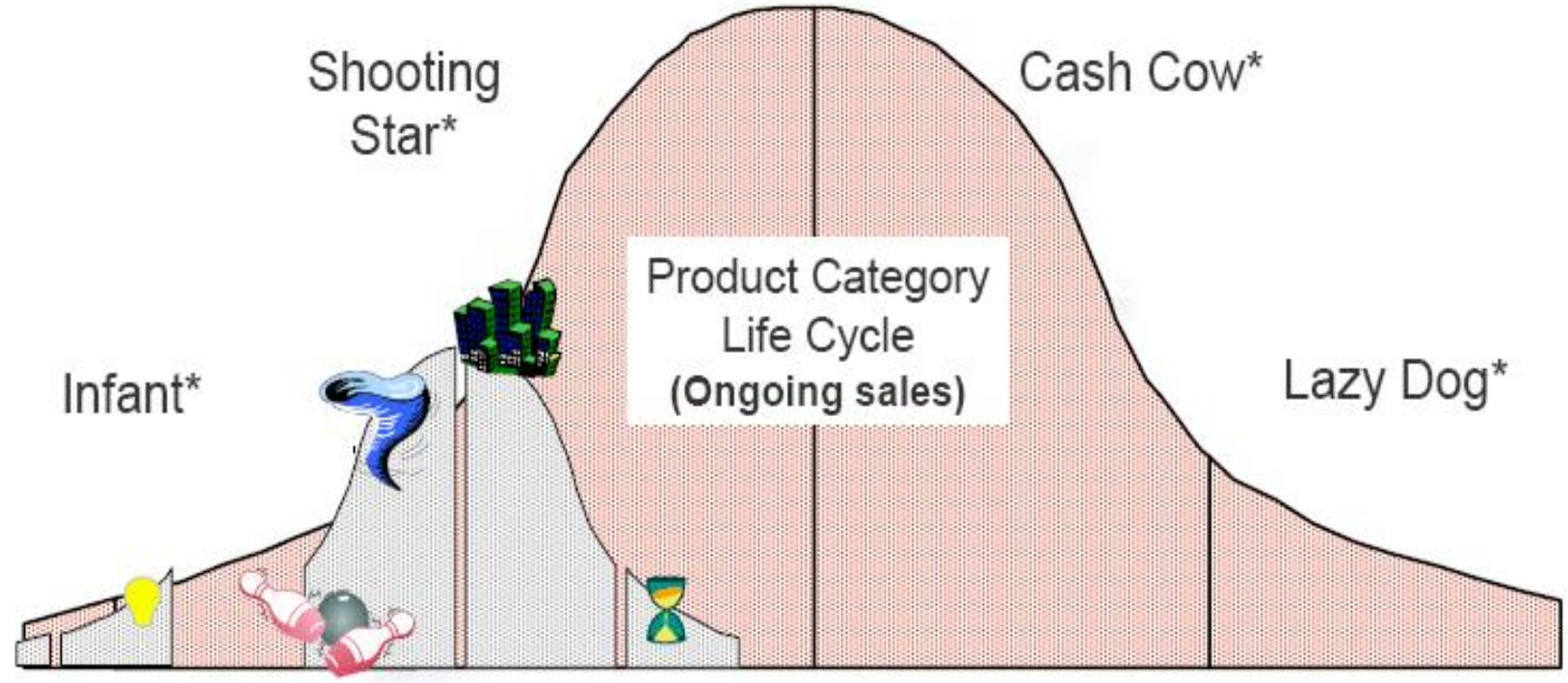
메인 스트리트

- 메인 스트리트에서의 마케팅전략
  - 고릴라의 태평성대: 긍정적 피드백의 작용
  - 차별화 경쟁이 시작: 범용화된 기술, 차별화된 제품
  - Think end-user ( ): High-Tech 보다 High-Touch!
  - 대량맞춤(mass customization)의 확산: Dell
  - 시장의 양극화: standard core vs. all-in-one convergence

하이테크 마켓의 발전단계(revisited)



TALC vs. Category Life Cycle



Technology Adoption Life Cycle
(First time adoption)

무엇이 되고자 하는가?

There are Four Paths…

Competitors Rely on Strength and Skill	**Market Maverick a.k.a. "Chimp"** *Breaks The Rules*	**Market Driver a.k.a. "Gorilla"** *Makes The Rules*
Competitors Rely on Speed and Flexibility	**Market Driven a.k.a. "Monkey"** *Follows The Rules*	**Market Maker a.k.a. "Mutant"** *Invents a New Game*

When the Market is…

Mature/Static Emerging/Dynamic

Market Myopic
a.k.a. "Roadkill"

Clueless about the Game Rules