

3-25-2003

## 혁신적 신제품 마케팅전략의 과제 및 이론

인수 전

종식 정

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>



Part of the [Marketing Commons](#)

### Recommended Citation

전, 인수 and 정, 종식 (2003) "혁신적 신제품 마케팅전략의 과제 및 이론," *Asia Marketing Journal*: Vol. 5 : Iss. 1 , Article 3.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1101>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

# 혁신적 신제품 마케팅전략의 과제 및 이론\*

## Tasks and Theories in the Marketing Strategy of Innovative New Product

전인수(홍익대학교 경영대학 교수)

[jiiss@hongik.ac.kr](mailto:jiiss@hongik.ac.kr)

정종식(㈜어치브 코리아 이사)

[sikoki@hanmail.net](mailto:sikoki@hanmail.net)

지금까지 카테고리가 없던 혁신적 신제품이 시장에 진입하는 데는 없던 시장을 새로 만들어야 하기 때문에 많은 저항에 부딪힌다. 이를 극복하는 방안을 본 연구에서는 시장창조 전략이라 하고 구체적으로 11 가지 제안명제를 제시하고 있다. 먼저 저항을 극복하기 위해 도입기와 성장기를 보다 세분화하여 시장형성, 강화, 확장으로 나눌 필요가 있다(제안명제 1). 다음으로 시장형성, 강화, 확장의 각 단계별 저항을 극복하기 위해 가치이동, 장벽이론, 캐즘이론, 팬텀이론, 허수잡재성, 메가마케팅 및 홍보, 스키마이론 등에 근거한 7 가지 제안명제를 준수할 필요가 있다. 끝으로 여러 저항 극복을 위해 혁신적 신제품과 신제품에 모두 적용되는 마케팅전략인 제안명제 9, 10, 11 을 준수할 필요가 있다.

\* 논문접수 : 03. 01    게재확정 : 03. 03

## 1. 문제제기 및 연구목적

신제품은 그 혁신의 정도에 따라 세 범주로 나눈다(Robertson 1967). 먼저 기존제품과 약간 다르며 고객의 소비패턴에 미치는 영향도 미미한 연속적 혁신(continuous innovation)이 있다. 예컨대, 죽염치약, 생금치약, 송염치약 등과 같이 전통치약이란 기존 카테고리에 새로 나타난 신제품을 일컫는다. 다음으로 동적 혁신(dynamically continuous innovation)인데 기계식카메라가 주도하고 있던 카메라시장에 자동카메라나 디지털카메라와 같은 새로운 카테고리가 나타난 것을 말한다. 끝으로 단절적 혁신(discontinuous innovation)이다. 지금까지 없던 최초의 제품으로 에어컨, 자동차, 컴퓨터 등이 그 예이다. 이들 세 범주는 사실상 새로움이란 연속선상의 어떤 위치를 차지하고 있어 명확하게 구분되지 않는다. 신제품이라 하면 일반적으로 연속적 혁신을 지칭하기 때문에 본 연구에서는 동적 혁신과 단절적 혁신을 ‘혁신적 신제품(INP: innovative new product)’이라 하여 ‘신제품(NP: new product)’과 구별하기로 한다. 특히 본 연구는 혁신적 신제품 중 동적 혁신에 초점을 맞추어 논의한다.

신제품 범주 나누기에서 말하는 새로움이란 소비자가 느끼는 것으로 연속적 혁신에서 단절적 혁신으로 갈수록 그 정도가 높아 이들을 시장에 확산시키는 데는 나름대로의 마케팅전략이 요구된다. 연속적 혁신인 신제품의 경우는 이미 존재하는 카테고리의 시장을 넓히거나 경쟁제품의 고객을 뺏어오는 시장침투전략(market-penetration strategy)이 필요한데 반해, 동적 혁신인 혁신적 신제품의 경우는 새로운 카테고리를 만드는 시장창조전략(market-creation strategy)이 요구된다. 시장침투전략은 시장을 넓히고 점유율을 확보하는 데 목적이 있기 때문에 고객이 인지하고 있는 욕구를 더 잘 충족시키는 시장중심적 접근(market-driven approach)으로, 시장창조전략은 기존에 없거나 비즈니스화 되지 않은 시장을 새로 만들어 가야 하기 때문에 고객의 욕구를 만드는 시장추동적 접근(market-driving approach)으로 비교하기도 한다(Carpenter, Glazer, and Nakamoto 1997).

사실 지금까지의 마케팅전략은 시장침투에 초점을 맞추고 있어 시장창조전략은 제대로 제시하지 못하고 있다. 예컨대, 생식 제품이나 인터넷쇼핑, 유전자변형 식품, 실버촌 등은 없던 시장을 창조해야 하기 때문에 기존의 마케팅전략으로 설명하는 데는 한계가 있다. 특히 최근 들어 쟁점화되고 있는 벤처업의 대부분이 이러한 혁신적 신제품을 만들고 있어 시장창조의 중요성이 급증하고 있다.

이처럼 시장창조전략이 필요하고 이를 뒷받침할 이론이 필요한데도 이들을 쟁점화하고 해결하려 한 연구는 미미하다. 요컨대, 미래산업으로 등장하는 정보기술(IT), 나노기술(NT), 바이오기술(BT), 환경기술(ET), 문화기술(CT), 항공우주기술(ST) 등을 담아낼 수 있는 마케팅기술(marketing technology)의 개발이 필요하다고 볼 수 있다. 그런데도 지금까지 혁신적 신제품에 대한 내부저항(Chandy and Tellis 2000), 수용의 정치적, 경제적, 사회적, 기술적 조건을 논의한 것(Cooper 2000)이 전부일 정도로 연구는 미미하다. 이런 점을 감안하여 본 연구는 시장창조전략의 구체적 과제와 이를 해결할 수 있는 이론을 제안하는데 목적이 있다. 덧붙여 간단한 사례로 과제와 이론의 현실적 타당성을 제시하려 한다.

최근 한국마케팅학회(2002)에서 마케팅을 “조직이나 개인이 자신의 목적을 달성하는 교환을 창출하고 유지할 수 있도록 시장을 정의하고 관리하는 과정”으로 정의하고 있다(‘달성시키는’을 ‘달성하는’으로 수정). 이 정의에서 시장은 현존하는 시장과 앞으로 창출될 수 있는 시장을 포함하고 있어 혁신적 신제품의 가능성을 열어놓고 있지만 사실 이에 대한 이론이나

논의는 미미한 수준이라 본 연구는 마케팅 정의를 정교화하는 데 의의가 있을 것이다.

## 2. 시장창조전략의 과제

시장창조전략의 과제를 도출하기 위해 시장침투전략과의 차이를 찾아보기로 한다. 혁신적 신제품은 경쟁제품이 없으나 고객이 새로운 카테고리의 제품을 모르거나 다른 카테고리에서 옮겨와야 하기 때문에 고객 저항이 높다(Sheth 1981). 또한 정부와 사회로부터 새로운 카테고리 인정 받아야 함으로 사회 저항도 높다. 여기서 굳이 저항(resistance)이라 표현한 이유는 대체재로 옮겨가는 데서 고객이 느끼는 금전적, 심리적 전환비용 및 지각된 위험이 높아 이를 상쇄할 수 있는 확실한 편익이 입증되지 않으면 알고 흥미 있어 할지는 모르나 시도구매는 하지 않으려 할 것이기 때문이다. 이처럼 기존의 시장침투전략이 고객과 경쟁제품에 초점을 맞추고 있다면 시장창조전략은 고객과 대체재 외에도 정부와 사회까지 포함할 필요가 있어 전략수립시 고려해야 할 범위가 훨씬 넓다.

이러한 차이로 인해 혁신적 신제품의 제품수명주기가 달라질 것이다. 기존의 신제품 마케팅전략이 도입기와 성장기의 속도와 높이에 초점을 맞추고 있는데 반해(참조: Narasimhan and Sen 1983; Robertson, Zielinski and Ward 1984, p.380; Kotler 1997, p.351) 혁신적 신제품은 저항을 극복해야 하기 때문에 도입기와 성장기가 보다 중요하고 세분화될 것으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 도입기와 성장기를 보다 세분화하여 형성(initiation), 강화(building), 확장(expanding)의 세 단계로 구분할 것을 제안한다.

우선, 시장형성은 시장을 정의하고 고객저항을 극복하는 단계이다. 시장의 정의란 예컨대, 火食과 대비되는 生食이라는 혁신적 신제품이 나오면 이 시장을 건강보조시장, 다이어트시장, 대체의약품시장 중 무엇으로 할 것인지를 규정하고 필요한 경우 이를 정부로부터 인정을 받아야 한다. 담채와 같은 김치냉장고는 정부인허가를 얻지 않아도 되지만 식품, 의약품, 주류 등의 경우 대부분 인허가를 얻어야 한다. 예컨대, 가정에서 담가 소규모로 시판하는 술은 민속주라는 카테고리 인정 받아 주세법의 적용을 받지 않았으나, 흡연식 금연보조제인 금연초는 식약청으로부터 독성실험을 요구 받았다.

또한 혁신적 신제품은 지불해야 할 가격 외에 심리적 전환비용이 추가로 발생하고 지각된 위험이 높기 때문에 구매하지 않으려 하는 고객저항에 부딪치게 된다(Sheth 1981). 이를 극복하는 데는 오랜 시간과 인내, 자금이 필요하여 대부분의 혁신적 신제품은 이 과정에서 사라진다. 웅진코웨이는 정수기를 새로 내놓았으나 수도물을 끓여 마시고 생수를 사서 마시던 소비자들의 습관과 정수기로 여과된 물의 안전성을 확신하지 못하는 지각된 위험이란 저항에 부딪히자 1997년 렌탈이란 새로운 전략으로 이를 극복하여 보급율이 2002년 현재 38%에 이르고 있다. (주)보령메디앙스는 젓병을 끓여 소독하는 불편과 환경호르몬 배출이란 문제를 해결하려 젓병 세정제를 1996년에 출시하였으나 초기에 거의 팔리지 않다가 2000년에 들어 대체가 아니라 세정제로 세정하고 다시 끓이는 보완개념으로 리포지셔닝하여 매출이 급속히 증가하고 있다.

다음으로, 시장강화는 대체재의 저항을 극복하고 후발업체로부터 선발이점을 유지하는 단계이다. 어느 정도 시장이 형성되었다고 생각되면 두 가지 커다란 도전에 직면하게 된다. 대체효과(substitution effect)로 피해를 보는 제품이 음해나 악성루머 등으로 저항하고, 후발업체

들이 진입하여 시장을 공유하려 한다. 예컨대, 흡연식 금연보조제인 금연초는 담배인삼공사 퇴직 직원들이 만든 전국흡연소비자연맹으로부터 니코틴이 담배보다 더 많다는 제소를 당하여 판매가 중단된 적이 있다. 설혹 재판에서 승소하더라도 소비자의 머리 속에서 그 루머를 없애는 데는 엄청난 비용과 시간이 들기 때문에 혁신적 신제품을 만든 대부분의 중소기업은 도산하게 된다. 이러한 저항은 시민단체도 하는데 유전자변형 콩을 수입하지 못하게 하거나 원자력발전의 안전성 문제를 제기하여 신설을 막고 있는 것이 그 예다.

한편 후발업체의 진입은 양면성이 있다. 이를 나쁘게 볼 것만은 아니지만 선발이점을 잃으면 문제가 될 수 있다. 후발업체가 미투제품(me-too product)을 출시하지 않으면 시장의 성장속도가 느려 문제가 된다. ㈜제일제당이 햇반이란 브랜드로 즉석밥시장을 형성하였으나 후발업체들이 진입하지 않아 시장이 커지는 속도가 예상보다 느리다 2002년 ㈜농심의 진입으로 활기를 띄고 있다. 웅진코웨이는 업계 최초로 정수기를 만들어 판매함과 동시에 이 회사 전직 임원들이 새로 정수기시장에 진출하는 길을 터놓아 경쟁효과를 보고 있다. 또한 김치냉장고시장은 덩체 이후 기존 가전업체의 진입으로 그 시장이 급속히 커지고 있다. 하지만 유사제품의 범람 속에 자칫하면 캐치업(catch-up)당할 수 있어 선발이점을 유지하는 전략이 필요하다.

끝으로, 시장확장단계이다. 제품의 종류를 다양화하거나 하부카테고리를 만드는 제품확장과 시장확장으로 나눌 수 있다. 덩체로 인해 형성된 세컨드 내지는 기능성 냉장고시장은 쌀이나 화장품용 냉장고로 다양화하고 있으며 해외시장에 수출되고 있다. 국내용으로 팔던 제품을 세계시장에 내놓으려면 글로벌버전이 필요한데 특히 포장소비재인 경우 제품뿐만 아니라 포장까지도 글로벌버전에 맞게 수정해야 한다. 요컨대, 피엔지에서 나오는 프링글스 포테이토칩은 파우치 포장이 아니라 종이통 포장으로 성공하고 있다.

이렇게 제품수명주기개념을 적용할 때 시장창조전략의 핵심과제는 시장 형성, 강화, 확장으로 정의할 수 있으며 특히 형성과 강화 단계에서 직면하게 되는 저항극복과 선발이점 유지가 중요하다. 저항이라 표현한 이유는 그 만큼 극복하기 어렵다는 의미이다. 정부와 사회로부터의 저항, 소비자의 저항, 대체효과로 손해를 보는 업체의 저항 등을 극복하고 선발이점을 유지할 수 있는 묘책을 찾는 것을 핵심과제로 요약할 수 있다.

제안명제 1: 혁신적 신제품의 수명주기는 시장의 형성, 강화, 확장, 성숙, 쇠퇴로 나눌 수 있고 시장창조전략의 핵심과제는 형성과 강화단계에서 부딪히는 저항 극복과 선발이점 유지이다.

### 3. 관련 이론과 기존연구

#### 3.1. 혁신적 신제품이 나타나는 이유를 설명하는 개념

혁신적 신제품이 나타나는 이유는 Slywotzky(1996)가 제안한 가치이동(value movement)이란 개념으로 설명할 수 있다. 가치이동이란 옛날에는 연탄으로 난방을 했으나 지금은 가스보일러를 사용하는 것과 같이 소비자의 욕구를 충족시키는 수단이 바뀌는 현상을 말한다. 더우면 부채를 사용했으나 지금은 에어컨이나 선풍기를 사용하여 더 쉽고 편리하게 시원함이란

욕구를 충족시키고 있다. 주거가 단독주택에서 아파트로 바뀌는 것도 그 예이며 단일상영관에서 복합상영관으로 변하는 것도 그 예다. 건강을 위해 보약이나 보조식품을 애용하다 헬스나 조깅 등과 같은 유산소 운동을 하는 것도 그 예라고 할 수 있으며 앞으로 연금세대에서는 부부가 함께 하는 운동이 새롭게 떠오를 것이다.

가치이동이 일어나는 이유는 여러 가지다. 소득의 증가로 욕구가 고급화되고 점점 더 편리한 것을 찾는 것이 그 이유이며 이를 뒷받침할 수 있는 과학기술의 발전도 한 몫을 한다. 새로운 수단이 생기면 옛날 욕구충족 수단이 경쟁력을 상실하여 없어지기도 하지만 새로운 수단과 옛날 수단이 공존할 수도 있는데 이러한 현상을 가치확장(value extension)이라 한다. 예컨대, 아름다워지기 위해 화장품을 사용하고 다이어트도 하며 성형수술도 한다. 화장품, 다이어트, 성형수술은 미(beauty)라는 욕구충족을 위해 공존하고 있다.

이러한 가치이동의 속도는 새로운 수단의 지각된 편의, 사용 편리함 및 지각된 희생에 달렸다. 예컨대, 유선전화를 5년 미만에 밀어낸 모바일폰은 유사 이래 보기 드물 정도로 이동 속도가 빨라 심지어 가정에서까지 모바일폰이 사용되고 있다. 그 이유는 이용의 편리함과 가격의 저렴함으로 인해 소비자가 지각한 가치가 매우 높기 때문이다. 반면 결제수단으로 현금을 대체하여 사용할 수 있는 신용카드는 30여년이 걸려 일반화되고 있어 좋은 대조를 보이고 있다. 이는 현금이나 수표를 사용할 때 비해 얻을 수 있는 편의익이 결코 크다고 하기 어렵고 신용카드를 사용할 수 있는 결제상황이 매우 제한적이라 사용이 불편했기 때문이다. 지하철과 버스 같은 대중교통을 이용할 때 카드를 사용할 수 있게 한 것이 최근의 일이다. 2000년부터 정부가 세금혜택을 주고 교통카드와 같이 생활과 직결된 카드를 만들고 이를 사용할 수 있도록 인프라를 구축하자 비로소 일반화되고 있다.

가치이동현상이 있으면 이를 따라 잡아야지 만약 이를 등한시 하면 망할 수 있는데 이를 두고 Levitt(1975)은 마케팅근시안(marketing myopia)이라고 한다. 예컨대, 미국의 철도청이 철도에서 비행기로 가치이동이 일어나는 현상을 간과하는 바람에 경쟁력을 상실하였다. 국내의 대표적 선풍기 제조업체인 ㈜신일은 에어컨으로 가치이동이 일어나는 현상을 따라가지 않고 지금도 선풍기만 만들고 있다. 기업은 이러한 마케팅근시안에 빠지지 않기 위해 여러 가지 노력을 한다. 가장 좋은 방법은 가치이동을 따라 가는 것이지만 ㈜신일과 같이 중소기업이라 에어컨을 만들 능력이 부족한 경우 시장을 유지하기 위해 여러 노력을 한다.

이러한 노력을 총칭하여 Kotler(1997, p.28)의 표현을 빌려 리마케팅(remarketing)이라 한다. 구체적인 방법으로 리포지셔닝과 리모델링이 있는데 리포지셔닝이란 한복을 예복에서 생활한복으로 바꾸는 것과 같이 제품카테고리의 컨셉을 새롭게 정의하는 것을 말한다. 가발도 좋은 예인데 60, 70년대에 유행한 가발은 단점을 보완하는 용도로 사용하였으나 지금의 가발은 미용이란 컨셉으로 리포지셔닝하여 그 수요가 되살아 나고 있다. 선풍기나 에어컨으로 가치가 이동하자 부채는 예술용이나 장식품으로 다르게 리포지셔닝하고 있으며 양초도 비슷하다. 전기불로 인해 밀려나게 된 양초는 이제 조명용으로부터는 축화용내지는 시위용으로 컨셉을 바꾸어 더 고가화하고 있다. 한편 리모델링은 기술개발을 통해 이동의 원인이 되는 가치를 보완하는 것이다. 철도청에서 고속철도란 신제품을 만들어 비행기로 옮겨가는 고객을 다시 되찾으려 노력하고 있는 것이 그 예이다. 안전면도기도 전기면도기의 출현으로 가치이동이 일어나자 전기면도기의 장점을 보완한 두 날 면도기를 개발하여 그 시장을 50%선에서 막고 있다.

제안명제 2: 혁신적 신제품은 가치이동으로 인해 출현한다.

## 3.2. 혁신적 신제품에 대한 소비자의 저항

### 3.2.1. 장벽이론(barrier theory)

우리가 별 생각 없이 신제품 ‘확산’이라고 표현하는 것을 친혁신편견(pro-innovation bias)이라 한다(Sheth 1981). 먼저 수용하는 사람 좋은 사람, 늦게 수용하는 사람 나쁜 사람이라는 편견이 지연층이라는 표현에 들어있기 때문이다. 하지만 신제품을 거부하는 것이 더 합리적일 수 있다. 소비자가 혁신을 거부하는 이유는 전환비용과 지각된 위험 때문이다. 전환비용은 새로운 대체재를 사용하는 데 따르는 금전적, 심리적 비용을 말하고 특히 심리적 비용을 습관을 말한다. 지각된 위험은 “기대한 바의 성과가 과연 있을까?”하는 걱정이나 불안이다. 일반적으로 소비자가 어떤 제품에 대해 지각한 가치는 지각된 편익과 지각된 회생을 비교하여 판단하는데, 혁신적 신제품인 경우 전환비용과 지각된 위험으로 인해 지각된 회생이 매우 높아 수용하지 않으려 하는 저항이 발생한다.

Ram and Sheth(1990)는 혁신을 수용하는 데 따르는 소비자의 저항을 장벽이라 표현하며 가치장벽(value barrier), 사용장벽(usage barrier), 위험장벽(risk barrier)으로 나누고 있다. 가치장벽이란 지각된 편익을 말하는 것으로 본원적 편익, 사용상의 편익, 구입상의 편익 등으로 나눈다. 사용장벽이란 심리적 전환비용 혹은 습관이고 위험장벽은 불확실성 때문에 생기는 불안이나 걱정인 지각된 위험을 말한다. 그렇기 때문에 장벽을 넘어서려면 우선 혁신적 신제품이 소비자의 여러 가지 편익을 확실히 충족시켜 가치장벽을 넘어서야 한다. 다음으로 보증이나 권위 및 시용을 가능하게 하여 결과불확실성에 따른 위험장벽을 낮추어야 한다. 또한 기존의 사용습관에서 크게 벗어나지 않게 하거나 오히려 사용을 더 편리하게 하여 사용장벽을 넘어서야 한다. 장벽을 넘어 수용률을 높이는 제품특징을 Rogers(1983)는 상대적 이점, 부합성, 복잡성, 시용가능성, 가시성 등 다섯 가지로 제시하고 있는데 이들 특징을 고루 갖춘 대표적인 예가 모바일폰이다.

제안명제 3: 혁신적 신제품은 가치장벽, 사용장벽, 위험장벽을 넘어설 수 있는 특징을 갖추어야 한다.

### 3.2.2. 캐즘이론(chasm theory)

혁신적 신제품을 수용하는 과정에 여러 가지 저항이 있지만 특히 피해갈 수 없는 것이 단절인 캐즘이다. Moore(1995)는 기술수용수명주기(technology adoption life cycle)에 따라 구매자를 기술열애자, 몽상자, 실용자, 보수자, 회의자로 나누고 초기시장 수용층(기술열애자와 몽상자)에서 주요시장 수용층(실용자와 보수자)으로 넘어가는 단계에 단절이 존재하는데 이를 넘어서지 못하면 기술수용은 단명으로 끝난다고 한다. 이것이 캐즘이론(chasm theory)이다. 이를 Rogers(1983)의 표현으로 바꾸면 기술열애자는 혁신층(25%), 몽상자는 조기수용층(13.5%), 실용자는 조기다수층(34%), 보수자는 후기다수층(34%), 회의자는 지연층(16%)에 해당하기 때문에 혁신층 및 조기수용층에서 조기다수층으로 넘어가는 단계에 단절이 존재한다고 볼 수 있다.

이러한 단절이 존재하는 이유를 전인수와 배일현(2001)은 신기술의 수용에서 소비자가 느끼는 이득(gain)과 손실(loss)에 대한 주관적 가치, 즉 효용이 단절 전후에 다르다는 Kahneman and Tversky(1979)의 프로스펙트이론(prospect theory)으로 설명한다. 즉, 기술열애자 및 몽상자는 신기술 수용에 따른 이득에서 느끼는 효용의 증가를 중시하는 위험추구자인데

반해, 실용자 및 보수자는 손실에서 느끼는 효용의 감소를 증시하는 위험회피자에 가깝기 때문에 캐즘이 존재한다고 한다.

캐즘을 뛰어넘는 방법으로 Moore(1995)는 한 세분시장에 먼저 들어가 다른 세분시장으로 명성을 퍼져가게 하는 bowling 전략(bowling alley), 인프라를 구축하여 확산이 쉽도록 하는 토네이도전략(tornado strategy), 특정 세분시장을 겨냥하여 전문화하는 중심가전략(main street strategy)이 있다고 한다. 한편 전인수와 배일현(2001)은 캐즘을 뛰어넘으려면 단절 이후에 존재하는 위험회피자인 실용자, 보수자, 회의자들의 손실을 줄여 주어야 한다고 한다. 예컨대, 인터넷쇼핑의 경우 몰쇼핑을 대체하는 것이 아니라 같이 할 수 있는 것임을 홍보하여 손실을 적게 느끼게 할 수 있다. 또한 반품용이, 결제용이, 배달의 신속성과 정확성 등을 높여 인터넷쇼핑에 따르는 손실인 지각된 위험을 줄이면 된다. 한편 경쟁자를 늘려 사회적 이슈가 되면 소비자의 손실인 지각된 위험이 줄어들어 캐즘이 극복될 수도 있다. 이런 논리에서 보면 새로운 소프트웨어가 나오면 복제품이 오히려 그것의 수용속도를 높여주는 역할을 할 수도 있다.

그렇기 때문에 혁신적 신제품이 캐즘을 넘어서려면 고객의 특징에 따라 시장을 세분화하는 것이 무엇보다 중요하다. Rogers(1983)가 말하는 혁신층(2.5%) 및 조기수용층(13.5%)과 이후의 조기다수층(34%), 후기다수층(34%), 지연층(16%)을 구분할 수 있을 때 캐즘의 극복은 가능하다. 이들 중 오피니언리더십이 있다고 볼 수 있는 혁신층과 조기수용층의 파악이 특히 중요하다. 누가 오피니언리더이냐에 대한 논의는 매우 다양해서 일관된 견해가 없지만 산업재시장에서는 오피니언리더를 리드사용자(lead users)라고 한다(Hippel 1984). 이들은 기존 제품에 불만족하고 새로운 제품을 만드는데 아이디어를 내고 심지어 동참하기까지 한다.

제안명제 4: 혁신적 신제품이 캐즘을 넘어서려면 혁신층을 찾아내고 조기다수층이 느끼는 손실(loss)을 줄여줄 수 있어야 한다.

### 3.2.3. 팬텀이론(phantom theory)

혁신적 신제품으로 인해 단종된 제품이나 소비자가 혁신적 신제품에 대해 상상한 모습이 새로 출시된 혁신적 신제품의 수용에 영향을 미치는 것이 팬텀이론(phantom theory)이다. 실존하지 않으면서 현존하는 제품의 평가에 영향을 미치기 때문에 팬텀이란 명칭을 붙인다. 팬텀제품은 미출현 제품을 위시하여 단종 제품, 심지어 품절된(out-of-stock) 제품까지도 포함하여 넓게 정의하기도 한다(Farquhar and Pratkanis 1993). 이 정의에 따르면 팬텀제품은 시간흐름 속에서 과거, 현재, 미래의 것일 수 있다.

미국의 코카콜라사는 1985년 4월 23일 새로운 맛의 콜라, 즉 뉴코크의 출시를 선언하였고 그때까지 99년간 시판해온 코카콜라는 시장에서 자취를 감추게 되었다. 수 십년 동안 옛날 코카콜라 맛에 익숙해진 많은 소비자들은 미국의 상징이며 오랜 친구인 코카콜라 맛을 바꾸어 다시는 옛날 맛을 느낄 수 없게 만든 것은 이제까지 상표 애호도를 지킨 소비자들에게 일종의 배신 행위라고 느끼고 저항하였으며 많은 소비자들이 펩시콜라로 선호를 바꾸었다. 결국 1985년 7월 11일에 이르러 원래의 코카콜라를 코카콜라클래식이란 이름으로 다시 시장에 내놓게 되었다(이유재와 박찬수 1991). 이처럼 단종된 제품을 더 좋게 보는 것은 유인효과(attraction effect) 때문이다. 유인효과란 어떤 제품의 평가가 새로운 대안으로 인해 달라지는 현상으로 구관이 명관이라는 표현도 이럴 때 사용하게 된다.

이처럼 단종된 제품이 혁신적 신제품의 수용에 영향을 미치기도 하지만 앞으로 나올 것으



로 예상된 미출현 제품이 혁신적 신제품의 수용에 영향을 미치기도 한다. 미출현 제품의 모습은 소비자가 스스로 상상한 것도 있고 기업이 광고나 홍보를 통해 미리 만들어낸 것도 있다. 이규현(1995)은 미출현 팬텀제품을 미래출현제품이라 하고 이것이 기대나 준거점이 되어 현재 제품의 구매에 영향을 미친다고 한다. 예컨대, HDTV 에 대해 많은 사람이 들어와 그 편익을 상상하게 되고 그 상상에 근거하여 신제품을 평가하게 되는 것이다. 신제품의 속성이 상상에 못 미치기 때문에 사실 이상으로 신제품을 나쁘게 평가하는 대조효과(contrast effect)가 나타날 수 있고 반대로 조금 모자라더라도 신제품 속성에 대한 평가를 상상에 맞추어 높게 평가하는 동화효과(assimilation effect)가 나타날 수도 있다. 한편 신제품 속성에 대한 평가를 자신의 상상이나 기대에 맞추어 높거나 낮게 평가하는 현상인 일관성의 원칙(consistency principle)이 나타나기도 한다. 또한 관점이론(perspective theory)에 따르면 팬텀제품의 속성이 현재 제품을 평가하는 시각을 다르게 하여 기존제품 평가에 영향을 미칠 수도 있다. 요컨대, 디지털카메라가 나오기 전에는 자동카메라를 평가할 때 4, 5 배쯤 등과 같은 고기능이 중요시되었으나 디지털카메라 시대가 온다는 예고에 따라 오히려 자동카메라의 구입을 연기하든지 아니면 기본기능만 갖춘 밸류제품(value product)을 선호하는 예를 볼 수 있다. 그렇기 때문에 혁신적 신제품의 마케터는 사전 홍보를 통해 팬텀제품을 소개하여 소비자의 상상과 기대를 형성하고 이를 통해 실제로 시판된 제품의 속성 평가(신념) 및 태도에 영향을 미쳐 신제품수용의 정도에 영향을 미칠 수 있다.

끝으로 혁신적 신제품은 아니지만 품질된 제품이나 판매접점에 없는 제품이 고려집합에 속한 제품의 평가에 영향을 미치기도 한다. 희소성의 원칙(scarcity principle)에 의하면 품질된 제품이 재고가 있는 제품과 비교되어 실제보다 더 높게 평가될 수가 있다. 그렇기 때문에 마케터는 의도적으로 혁신적 신제품의 공급을 조절하여 품질이 되게 하고 그로 인해 제품의 평가를 달라지게 할 수도 있다.

제안명제 5: 혁신적 신제품은 팬텀제품의 영향을 잘 활용해야 한다.

### 3.3. 혁신적 신제품에 대한 사회의 저항

#### 3.3.1. 허수잡재성

Aaker(2001, p.80)가 제안한 허수잡재성(ghost potential)이란 개념은 잠재시장이 있다고 예측하여 혁신적 신제품을 출시하였으나 시장의 성장이 예측에 미치지 못하는 것으로 가치이동 예측의 오류를 말한다. 예컨대, 화학회사인 몬산토는 바이오시대가 도래할 것으로 예측하여 화학사업을 매각하고 자원을 바이오에 집중하였으나 유전자변형 농산물에 대한 사회의 저항으로 결국 파산하고 말았다. 90년대 말에 우리나라도 실버시대가 도래한다고 하여 실버촌을 건설하였으나 제대로 운영되고 있는 것이 거의 없으며, 원자력 발전 또한 화석연료 발전을 대체할 것으로 예측하였으나 안전성 문제로 점차 그 비중이 줄어들고 있다.

이처럼 가치이동을 예측하였으나 그 시장이 예상에 못 미치는 이유는 여러 가지로 나눌 수 있다. 먼저, 원자력 발전이나 유전자변형 농산물에서 볼 수 있는 바와 같이 안전성 문제로 시장이 커지 못하는 예가 있다. 혁신적 신제품은 지금까지 시장에 없던 것이기 때문에 안전성 문제가 있을 수 있고 이것이 확인되지 않을 경우 정부당국이나 사회단체가 이의 수용, 확산을 제도적으로 막는다. 다음으로, 실버촌에서 볼 수 있는 바와 같이 고객의 욕구가 아직 성숙되지 않았는데 너무 빨리 신제품을 출시하여 실패하는 타이밍 문제인 경우도 있다.

우리나라 노인들은 아직 노인들끼리 모여 사는 실버촌 보다는 자녀들 특히 손자, 손녀와 같이 있고 싶어하고 또한 연금세대가 아니라 고가의 실버촌에 입주하기에는 소득이 없는 것도 그 이유이다. 이런 점을 감안하여 분당과 같은 대도시근교에 실버촌을 건설하여 성공한 사례는 하나씩 나오고 있다. 끝으로, HDTV 와 같이 차세대 기술로 다시 한번 TV 시장을 활성화시킬 것으로 예상하였으나 인프라 구축이 미비하여 지금은 오히려 벽걸이 TV 에 밀리고 있는 실정이다. 이렇게 HDTV 시장이 그 예상에 미치지 못한 이유는 HDTV 용 방송프로그램의 제작비용이 엄청나 방송사가 이를 기피하기 때문이다.

이처럼 가치이동 때문에 시장이 클 것으로 예측하였으나 시장의 성장이 기대에 못 미쳐 혁신적 신제품이 실패하는 사례는 많다. 이들 사례에서 볼 때 혁신적 신제품의 잠재성이 허수로 끝나는 이유는 안전성, 타이밍, 인프라 미비 등으로 요약할 수 있다.

제안명제 6: 혁신적 신제품은 사회적 저항으로 인한 허수잠재성을 대비해야 한다.

### 3.3.2. 메가마케팅 및 홍보

혁신적 신제품인 흡연식 금연보조제를 제조 판매하는 데 가장 큰 걸림돌이 담배인삼공사 퇴직 임직원들이 만든 흡연소비자연맹의 제소였다고 금연초 제조업체 사장은 말한다. 혁신적 신제품을 시장에 처음 출시 하려면 관계법령을 마련하고 관계당국의 인허가 내지는 지원 없이는 사실상 불가능하지만 정부는 새로운 산업을 육성한다는 취지에서 인간복제와 같이 특별한 문제가 없으면 대체로 인허가를 한다. 하지만 혁신적 신제품의 출현으로 생존에 위협을 느끼는 업체들의 조직적 저항이 있으면 정부도 몸을 움츠리게 되고 제도나 법령을 새로 마련해야 하기 때문에 매우 힘든 과정을 거쳐야 한다. 또한 사회적 저항도 커 이를 극복하는 데는 언론의 지원인 홍보가 무엇보다 중요할 수 있다. 유전자조작 콩이 수용되지 못한 주요 이유 중의 하나가 NGO 의 조직적 저항이 한 몫을 했다고 볼 수 있다. 특히 새로운 소비패턴을 필요로 하는 혁신적 신제품은 언론의 지원이 결정적이다.

예컨대, 영국에서 자동차가 맨 먼저 개발되었지만 독일에 뒤쳐진 이유가 정부의 규제 때문인데, 이를 붉은 깃발 효과(red flag effect)라고 한다. 영국에서는 자동차로 인한 사고를 염려하여 자동차를 운행할 때 앞에서 붉은 깃발을 흔들게 하는 법안을 만들어 자동차의 확산이 저지되게 된 것이다. 반면 독일에서는 무한질주 고속도로를 만들어 세계 최고의 자동차 기술을 배양하게 된 것이다. 이처럼 혁신적 신제품이 시장에 나와 확산되는 데는 법적, 제도적 장치의 마련이 중요하며 이를 만들어 내는 정치로비를 Kotler(1997, p.35)는 메가마케팅(megamarketing)이라 한다. 정부와 언론은 혁신적 신제품 확산의 문지기(gatekeeper) 역할을 하기 때문에 이들의 도움 없이 새로운 시장을 형성한다는 데는 많은 비용이 든다.

사실 언론에서 신제품을 소개하면 그것 만큼 빠르게 확산되는 것은 없다. 그 이유는 여러 이론으로 설명할 수 있다. 소비자가 혁신적 신제품에 대한 지각된 위험을 언론이란 권위를 통해 줄이는 권위원칙(authority principle) 때문이다. 뿐만 아니라 사회평가이론(social judgment theory)에 따르면 언론이 사회적으로 바람직한 것이 무엇인지를 소개하여 옛날 방식과 새로운 방식을 비교 평가할 때 새로운 방식에 긍정적 태도를 갖게 한다. 더구나 언론에서 본 기사로 인해 혁신적 신제품을 더 좋게 연상하여 수용이 빨라지는 프라임효과(priming effect) 때문이기도 하다. 끝으로 관점이론(perspective theory)에 따르면 언론에서 본 기억으로 인해 기존제품과 신제품을 비교 평가할 때 신제품의 속성을 기준으로 삼아 신제품을 높게 평가하는 현상이 일어날 수도 있다.

제안명제 7: 혁신적 신제품은 사회적 저항을 극복하기 위해 메가마케팅과 홍보를 잘 활용해야 한다.

### 3.4. 혁신적 신제품의 선발이점 유지: 스키마이론(schema theory)

혁신적 신제품의 강화단계에서는 대체제품의 저항도 극복해야 하지만 후발업체가 캐치업(catch-up)하지 못하도록 선발이점을 유지하는 전략이 필요하다. 선발이점은 Urban et al.(1986)의 연구에 의해 입증되고 있다. 미국 500 개 이상의 성숙사업을 대상으로 한 연구에 따르면 선발업체의 평균 시장점유율이 29%였고 조기후발업체는 21%, 그리고 후기후발업체는 15%로 나타나 선발이점의 존재가 확인되었다. 한편 전인수와 김주환(2001)이 우리나라 포장소비재업체를 대상으로 한 연구에 따르면 시장에 후발로 진입하여 현재 시장점유율 1 위를 하고 있는 업체가 24.5%를 차지하고 있다. 이처럼 캐치업당할 수도 있지만 선발이점을 유지할 수 있는 이유를 Carpenter and Nakamoto(1989, 1990)는 선발상표에 대한 소비자 기억 및 선호로 설명하고 있다. 예컨대, 상표가 제품카테고리의 이름을 대신하여 사용되면 선발이점이 유지될 수 있다. 피죤이 섬유유연제를, 미원이 조미료를, 랜드로바가 캐주얼화를 대표하는 것이 좋은 예다. 이러한 현상을 설명하는 것이 Kardes(1999)가 제시한 스키마이론(schema theory)이다.

스키마란 인간이 갖는 선형적 지식체계를 말하는데, 마디(node)와 연결고리(link)로 구성된 일종의 네트워크이다. 각 마디 안에 들어 있는 내용을 소개념이라 하며 구체적인 수도 있고 매우 추상적인 수도 있다. 사람들은 좀처럼 기존의 지식체계를 바꾸려 하지 않고 새로운 정보나 지식을 접하게 되면 기존 스키마와의 불일치 정도에 따라 동화(assimilation)와 조정(accommodation)이란 정보처리과정을 거쳐 스키마를 수정하게 된다고 한다. 동화란 새로운 정보나 지식이 기존 스키마에 통합되는 것을 말하고, 조정은 새로운 지식을 해석하고 정리하기 위해 기존 스키마를 수정하는 것을 말한다. 새로운 특징을 갖는 작은 마디(sub-node)를 추가하여 기존 스키마를 수정하는 것을 스키마플러스태그(schema plus tag)라 하고, 새로운 마디(node)를 만들어 기존 스키마를 수정하는 것을 신하위범주화(new/subtyping)라 한다. 스키마이론에 의하면 선발제품 중심으로 스키마가 형성되고 나면 후발제품은 동화나 조정과정을 거쳐 스키마에 수용되기 때문에 선발이점을 유지하기 위해서는 선발제품 중심으로 스키마를 형성해야 한다.

제안명제 8: 혁신적 신제품은 선발이점을 유지하기 위해 선발제품중심으로 스키마를 형성해야 한다.

### 3.5. 신제품 및 혁신적 신제품의 마케팅전략에 관한 기존연구

혁신적 신제품(INP)과 신제품(NP)을 총칭하여 신제품이라고 할 때 신제품마케팅전략은 제품수용과정에 근거한 전략, 수명주기에 근거한 전략, 가격과 촉진에 근거한 전략으로 정리할 수 있다.

첫째, 제품수용과정에 근거한 전략은 신제품 확산은 긍정적 측면과 부정적 측면으로 나눌 수 있는데, 긍정적 측면에 초점을 맞추고 있는 전략이다. 신제품의 수용이란 고객이 신제품

을 시도구매하고 나아가서 반복구매하는 것을 말한다. 신제품의 수용이 기존제품의 수용과 다른 이유는 고객이 신제품에 대한 평가기준을 잘 모르고 편익 및 부정적 결과가 잘 알려져 있지 않기 때문이다. 그래서 흔히들 보다 신중한 의사결정단계를 거치는데 이를 AIDA 모델이라고 한다(Sheth, Mittal and Newman 1999, p.323). 알고(awareness), 흥미를 갖고(interest), 사고 싶은 마음이 생기고(desire), 구매(action)라는 행동으로 이어지는 것이다. Narasimhan and Sen(1983)은 이것에 반복단계를 추가하여 수용과정을 “인지단계-시도단계-반복단계”로 구분하고 있다.

제안명제 9: 혁신적 신제품은 신제품의 수용과정인 인지, 시도, 반복단계 별로 적절한 마케팅 전략을 구사해야 한다.

둘째, 수명주기에 근거한 전략이다(Robertson, Zielinski and Ward 1984, p.380). 이들은 신제품의 바람직한 수명주기를 네 가지로 제안하면서 각 단계 마다 구체적인 전략을 제시하고 있다. 첫째, 가능한 빨리 초기매출을 높여라(빠른 이륙). 둘째, 가파르게 누적 매출액을 높여라(빠른 가속). 셋째, 표적세분시장의 잠재시장을 가능한 한 많이 확보하라(최대한 시장침투). 넷째, 가능한 오랫동안 매출액을 유지하라(장기간 시장유지).

제안명제 10: 혁신적 신제품은 도입기 및 성장기의 속도와 높이를 조절하는 마케팅 전략을 구사해야 한다.

셋째, 가격의 높낮이와 촉진정도에 근거한 전략이다(Kotler 1997, p.351). 도입기 및 성장기의 속도와 높이가 가격과 촉진정도에 의해 결정되는 것으로 보고 네 가지 구체적 전략을 제시하고 있다. 빠른 회수전략(rapid-skimming strategy), 느린 회수전략(slow-skimming strategy), 빠른 침투전략(rapid-penetration strategy), 느린 침투전략(slow-penetration strategy)이다. 덧붙여 Kotler(1997, p.353)는 지속적으로 선발자의 이점을 살리기 위해서는 제품시장을 세분화하여 단계별로 진입해야 한다고 한다. 또한 경쟁수명주기(competitive cycle)에 따라 생산비용을 낮추고 가격프리미엄을 없애는 전략을 구사할 것을 권한다.

제안명제 11: 혁신적 신제품 도입기 및 성장기의 속도와 높이는 가격의 높낮이와 판촉정도로 결정할 수 있다.

#### 4. 시장창조를 위한 마케팅 전략의 사례

生食이란 곡류, 야채류, 해조류, 균류, 과일류, 버섯류 등의 식품을 말 그대로 열을 가하지 않은 상태로 섭취하는 것을 말한다. 일반적으로 열을 55도 이상으로 가공했을 경우 식품에 있는 비타민, 미네랄, 효소 등이 파괴되기 때문에 열이 가해진 음식은 체내에서 15%밖에 활성화되지 않는다. 이에 반해 생식의 체내 활성화율은 85%에 달하여 생식할 경우 火食하는 경우에 비해 1/5 정도의 열량섭취만으로도 정상적인 생활이 가능하게 돼 小食할 수가 있어 더 건강한 삶을 누릴 수 있다. 한편 생식은 유기농산물을 이용해야 하고 진공동결건조를 하

기 때문에 일반적인 火食과는 그 원료나 제조방식이 다르다.

이러한 생식을 국내 최초로 생산하여 성공적으로 시판한 ㈜지엠에프(현재는 다음생식으로 상호 변경)의 마케팅전략을 사례로 분석하기로 한다(김형서 2000). 생식은 지금까지 없던 건강식품이기 때문에 혁신적 신제품 마케팅전략 사례로 적합하고 특히 1997년에 20억원 규모로 시작해 2000년 현재 약 2000억원 규모로 커진 국내생식시장의 선구자가 ㈜지엠에프이기 때문에 분석의 의의가 있다고 본다. 분석하는 마케팅전략의 쟁점은 제 2 장의 마케팅과제와 제 3 장의 이론과 기존연구에 근거하여 여섯 가지로 정리하였다.

첫째, 가치이동개념에 근거하여 시장예측을 제대로 하였는가? 둘째, 혁신적 신제품의 수용에 따르는 소비자 장벽에는 어떤 것이 있으며, 이를 넘어서기 위해 어떤 포지셔닝전략과 제품믹스를 사용했는가? 셋째, 캐즘을 넘어서기 위해 어떤 순서로 접근하고 있는가? 넷째, 초기에 확산의 정도를 높이고 속도를 빨리 하도록 어떤 가격전략과 커뮤니케이션전략을 구사했는가? 다섯째, 새로운 시장의 강화에 수반되는 기존 이해관계자의 조직적 저항을 극복하기 위해 메가마케팅 및 홍보는 어떻게 했는가? 여섯째, 선발이점을 누리기 위해 어떻게 했는가?

첫째, 소득이 증가하면 자연에 가까운 식생활이 늘어날 것이란 ㈜지엠에프의 예측은 들어맞아 별 다른 저항 없이 시작 3 년만에 2000 억 시장(2000 년 현재)으로 성장하였다. 생식은 구라과와 미국에서 이미 대체의학으로 오랫동안 각광을 받아와 그 잠재성이 인정되었기 때문이기도 하다.

둘째, “자연의 영양을 그대로, 그리고 간편하게”란 가치제안으로 수용에 따르는 장벽을 넘었다. “자연의 영양을 그대로”라는 가치제안을 무공해농산물과 냉동건조공법으로 구체화하여 Ram and Sheth(1990)가 제시한 가치장벽(value barrier)을 넘어서었다. 또한 사용장벽(usage barrier)을 넘어서려 제품을 생식과 보조제로 나누어 사용하기에 편리하도록 했다. 생식은 집에서 먹기에 편하도록 하였고, 집 밖에서는 보조제로 대신할 수 있도록 정제(환)로 만들었다. 이러한 발상은 생식이 식품이지만 의약품 복용과 같게 하기 위해서다.

셋째, ㈜지엠에프는 생식시장을 성인시장, 다이어트시장, 유아시장으로 나누어 순차적으로 접근하여 캐즘(chasm)을 잘 극복하고 있다. 특히 성인시장은 미충족욕구가 강하여 생식의 편익(gain)을 크게 보는 위험추구적 시장으로 보았기 때문이고, 다이어트내지는 유아시장은 시장규모는 크지만 생식의 손실(loss)인 위험을 크게 보는 위험회피적 시장으로 보아 진입하였다. 이렇게 볼 때 혁신적 신제품수용에 따르는 캐즘을 적절히 극복했다고 볼 수 있다.

넷째, 초기에 시장형성을 위해 사용한 전략은 Robertson, Zielinski and Ward(1984)가 빠른 이득과 빠른 가속을 위해 제시한 전략과 달리 ‘고가격, 저촉진’으로 Kotler(1997, p.353)가 말하는 느린 회수전략에 속한다. 생식이 의약품에 가까운 식품이라서 경험품질(experience quality) 내지는 신뢰품질(credence quality)에 속하기 때문에 고가격전략은 적절하다고 본다. 반면, 촉진비가 높지 않은 이유는 생식이 의약품에 가깝게 범주화된 이유도 있지만, 푸시전략(push strategy)으로 인적판매내지는 약사들의 조제에 의존했기 때문이다. 특히 푸시전략을 구사하기 위해 약사들이 주주로 참여하는 판매회사인 ㈜팜리를 만들어 유통시켰다. 다른 한편 일반대리점 시장은 외부전문판매회사인 ㈜건강마을에 위탁판매하여 경영위험을 최소화하였으나 경영진이 교체되어 품질에 대한 철학이 달라 ㈜지엠에프에서 2000년 3월부터 직접 판매를 시작하였다. 한편, 인적판매를 담당하는 점점직원의 전문력을 높이기 위해 철저히 교육을 실시한 점도 돋보인다. 생식이 포장소비재와는 달리 지각된 위험이 높은 제품이라 전문력이 있어야만 고객을 설득할 수 있기 때문이다. 또한 생식소비자가 반복구매를 하는 특징을 가

지고 있기 때문에 멤버십화하는 고객지원전략을 적절히 구사하고 있다. 예컨대, 단골고객을 초빙하여 각종 건강프로그램을 마련하여 몰입을 높이고 있다.

다섯째, 시장강화 단계에서 흔히 볼 수 있는 이해관계자의 저항은 세 가지다. 먼저, ㈜지엠에프의 시장판매를 대행하던 ㈜건강마을에 대한 보건복지부의 광고금지에 맞선 일련의 사태가 있었고 그로 인해 건강마을의 경영진이 교체되었지만 ㈜지엠에프에 직접적인 위험은 없었다. 한편, ㈜지엠에프에서 유아시장을 개척하기 위해 전문잡지에 광고를 신자 유업체에서 소비자보호원에 고발하였으나 광고문안을 수정하여 문제를 넘기고 있으며, ㈜지엠에프의 약국시장 판매를 전담하는 ㈜팜리에서 약사시장을 파고들자 기존 의료계에서 강력한 저항을 보여 대체의약연구소를 지엠에프 산하에 신설하였다. 요약하면 각종 저항은 메가마케팅이나 홍보보다는 사안에 따라 돌파구를 마련하는 방법을 구사하고 있다.

여섯째, 2000년에 들어 많은 후발업체들이 나타났다. 이들은 대부분 판매위주의 회사로 품질보다는 가격에 소구하는 전략을 구사하고 있어 아직 도전자로서의 의미는 없으나 ㈜지엠에프에서는 이들의 공격을 미연에 막기 위해 대중제품의 시판을 계획하고 있다. 다만 매체광고를 등한시 하는 사이 ㈜지엠에프 연구원으로 있다가 나간 황성주가 만든 생식이 고객의 기억을 선점하여 문제가 되고 있다.

## 5. 토의 및 연구의 한계

본 연구의 목적은 혁신적 신제품 마케팅전략의 과제와 이를 해결하는 이론을 탐색하는 데 있다. 이론 및 기존연구를 바탕으로 11 가지 제안명제를 제시하였고 이의 타당성을 확인할 수 있는 사례를 제시하였으나 방법론상 엄밀성이 부족하여 연구결과의 의미를 제시하기는 무리지만 조심스럽게 몇 가지를 요약하여 토의과제로 삼으려 한다.

첫째, 혁신적 신제품은 시장침투가 아니라 시장창조가 목적이기 때문에 여러 가지 저항에 부딪힐 수 있어 제품수명주기를 다르게 접근할 필요가 있다. 저항이라 표현한 이유는 대체제로부터 혁신적 신제품으로 전환하는 데 따르는 금전적, 심리적 전환비용과 지각된 위험이 매우 높기 때문이다. 제품수명주기상의 도입기와 성장기를 시장형성, 시장강화, 시장확장이란 세 단계로 나눌 수 있다.

둘째, 제안명제 2에서 혁신적 신제품이 나타나는 이유를 Slywotzky(1996)의 가치이동(value movement)개념으로 설명하였다. 혁신적 신제품이란 지금까지 없던 카테고리이기 때문에 이것이 나타나는 이유를 따로 논의할 필요가 있어 가치이동 개념은 매우 중요하다고 볼 수 있다.

셋째, 시장형성 단계에서 부딪히는 고객저항을 설명하는 이론은 장벽이론, 캐즘이론, 팬텀이론 등이 있다. 이들 이론 중 장벽이론과 캐즘이론은 시장창조전략을 설명하는 데 타당성이 있으나 팬텀이론은 그렇지 못한 것으로 사례연구에서 밝혀졌다. 팬텀이론은 혁신적 신제품(INP) 및 신제품(NP) 모두에 적용될 수 있는 이론으로 보는 것이 좋을 것으로 생각된다.

넷째, 시장강화 단계에서 부딪히는 사회적 저항과 선발이점 유지는 허수잡재성, 메가마케팅 및 홍보, 스키마이론으로 설명하려 했다. 사회적 저항으로 인해 허수잡재성이 될 수 있기 때문에 메가마케팅과 홍보가 필요한 것이다. “가치의 이동으로 인해 혁신적 신제품이 나타나고 그 이동이 예상치 못한 사회적 저항에 부딪힐 때 허수가 된다”는 것이 허수잡재성이다.

이러한 사회적 저항을 넘어서기 위한 이론으로 메가마케팅과 홍보를 강조하였으나 사례분석에서 그 타당성을 확인하기는 어려웠다. 대신 쥐지엠에프는 문제점에 대해 하나씩 대응하는 전략을 구사하여 위기를 기회로 활용하였다고 한다. 한편 선발이점을 유지하기 위해 선발제품을 중심으로 스키마를 형성할 것을 제안하였으나 사례분석에서 쥐지엠에프는 이를 등한하여 후발업체인 황성주 생식에게 그 자리를 내주고 있다.

끝으로 신제품(NP) 및 혁신적 신제품(INP) 모두에 적용되는 전략도 소개하였다. 제품수용 과정에 근거한 전략(Narasimhan and Sen 1983), 수명주기에 근거한 전략(Robertson, Zielinski and Ward 1984, p.380), 가격과 촉진의 정도에 근거한 전략(Kotler1997, p.351) 등이 있다. 사례분석이 미비하여 어느 전략의 타당성이 있다고 하기는 어려우나 대체로 제품수용과정 및 가격과 촉진 정도에 근거한 마케팅전략이 쓸모가 있었다. 이렇게 볼 때 신제품과 혁신적 신제품의 마케팅전략이 구별되는 것이 아니라 추가되는 것으로 보아야 할 것이다.

사실 6T 시대에 걸 맞는 MT(marketing technology)가 있어야 하지 않느냐는 벤처업계의 요청을 받고 나름 대로 고심을 하며 체계를 잡으려 애써보았다. 하지만 본 연구는 욕심과는 달리 많은 한계를 안고 있다. 제안명제 수준이고 그 타당성이 엄밀한 연구방법으로 입증되지 않아 연구결과를 그대로 믿기는 어렵다. 둘째, 여러 이론을 나름대로 분류하여 제시하였으나 기존에 논의된 바가 드물어 그 내용이 제대로 정리 요약되었다고 보기 어렵다. 특히 가치이동, 허수잡재성 등은 개념으로 소개된 바는 있으나 본격적으로 논의된 바가 없어 앞으로 연구자들의 관심이 요구된다. 끝으로 시장창조의 세 단계인 시장형성, 시장강화, 시장확장 중 확장과 관련된 이론을 등한히 하고 있다. 확장 단계는 제품수명수명주기상의 성장기 중반 정도에 해당하여 별 다른 주목을 받지 못하고 있다는 생각이 든다. 무리하면 버전(version) 개념으로 설명할 수는 있으나 이 또한 소개단계에 불과하여 본격적으로 논의하는 것은 신중해야 할 것으로 본다.

## <참고문헌>

- 김형서(2000), "혁신적 신제품의 시장창조를 위한 마케팅전략에 관한 연구," 석사학위논문, 홍익대학교 대학원.
- 마케팅정의 제정위원회(2002), "한국마케팅학회의 마케팅정의," 『마케팅연구』, 제 17 권 제 2 호, 5-6.
- 이규현(1995), "미래출현제품 정보가 소비자 기대와 선호에 미치는 영향에 관한 연구," 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 이유재, 박찬수 편역(1995), 『신상품마케팅』, 시그마프레스.
- 전인수, 김주환(2001), 선발이점 극복을 위한 후발제품의 마케팅전략에 관한 연구, 『경영학연구』, 제 30 권 제 3 호, 한국경영학회, 745-63.
- 전인수, 배일현(2001), "인터넷쇼핑의 수용과정에 존재하는 단절(chasm)을 설명하는 탐색적 모델," 『마케팅연구』, 제 16 권 제 4 호, 47-70.
- Aaker, David(2001), *Strategic Market Management*, 6th ed., New York: Wiley.
- Carpenter, Gregory S., Rashi Glazer, and Kent Nakamoto(1997), "Towards a New Theory of Competitive Advantage," in *Readings on Market-Driving Strategies*, ed. by Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, New York: Addison Wesley, 527-540.
- Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto(1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research*, 26(August), 285-98.
- Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto(1990), "Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand," *Management Science*, 36(October), 1268-78.
- Chandy, Rajesh K. and Gerald J. Tellis(2000), "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Production Innovation," *Journal of Marketing*, 64(July), 1-17.
- Cooper, Lee G.(2000), "Strategic Marketing Planning for Radically New Products," *Journal of Marketing*, 64(January), 1-16.
- Farquhar, Peter H. and Anthony R. Pratkanis(1993), "Decision Structuring with Phantom Alternatives," *Management Science*, 39(October), 1214-26.
- Hippel, Eric von(1986), "Lead User: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science*, 32(July), 801-15.
- Kardes, Frank R.(1999), *Consumer Behavior and Managerial Decision Making*, New York: Addison Wesley.
- Kahneman, Daniel and Amos Tversky(1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, 47(March), 263-91.
- Kotler, Philip(1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, New York: Prentice Hall.
- Levitt, Theodore(1975), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 21(September/ October), 45-60.
- Moore, Geoffrey A.(1995), *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge*, New York: HarperCollins.
- Narasimhan C. and Subrata K. Sen(1983), "New Product Models for Test Market Data," *Journal of Marketing*, 47(Winter), 14-29.
- Ram, S. and Jagdish N. Sheth(1990), "Hurdling the Barriers to Technological Innovation," *R&D Strategist*, 12(Fall), 4-14.
- Robertson, Thomas S.(1967), "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation," *Journal of Marketing*, 31(January), 14-19.
- Robertson, Thomas S., Joan Zielinski, and Scott Ward(1984), *Consumer Behaviour*, New York: Foresman



and Company.

Rogers, Everett M.(1983), *Diffusion of Innovation*, 3rd ed., New York: The Free Press.

Sheth, Jagdish N.(1981), "Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept," *Research in Marketing*, 4, 273-282.

Sheth, Jagdish N., Banwari Mittal and Bruce I. Newman(1999), *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond*, New York: Dryden Press.

Slywotzky, Adrian J.(1996), *Value Migration*, Boston: Harvard Business School Press.

Urban, Glen L., Theresa Carter, Steven Gaski, and Zofia Mucha(1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science*, 32(June), 645-59.