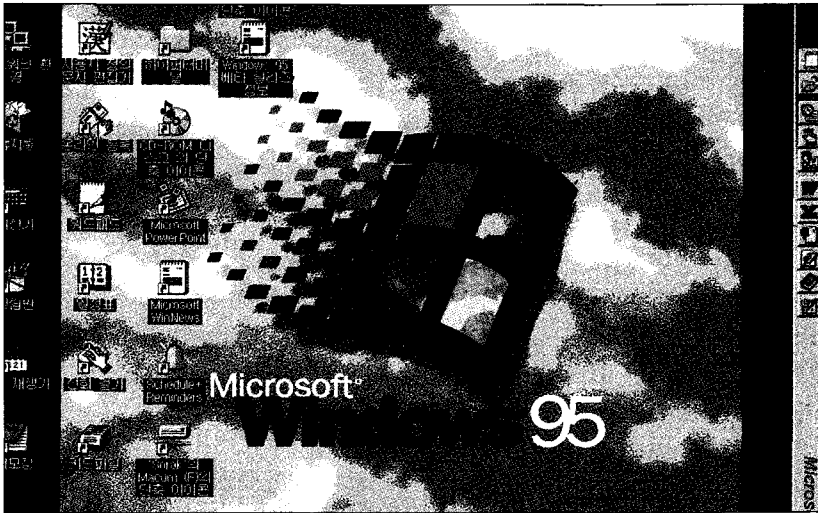


후발자 전략에 의한 시장지배

- 마이크로소프트사의 사례를 중심으로



후발자 전략이란 변화와 경쟁이 격심한 소프트웨어 산업에 있어서 새로운 상품을 먼저 개발하고 시장에 도입함으로써 수요를 선점하는 전형적인 「후발자 우위」(first-mover advantage) 전략과는 달리 한 발 늦게 뛰어 들어 일거에 시장수요를 확보하는 고등 술책을 의미한다.

■ 자료제공 : 산업연구원

“IBM은 우리의 물건을 팔아주는 유통업자에 불과하다” 세계 최고의 컴퓨터 업체인 IBM을 이렇듯 평가절하하면서 자신의 우월성을 과시할 수 있는 회사가 둘 있다. 컴퓨터의 두뇌에 해당하는 마이크로프로세서를 생산하는 인텔사와 컴퓨터의 운영체제(operating system)를 포함한 각종 소프트웨어를 개발·판매하는 마이크로소프트사가 바로 그들이다. 특히 마이크로소프트는 특별한 장비나 시설없이 오로지 창의성에 넘치는 개발팀을 중심으로 연간 40억 달러에 가까운 매출액과 10억달러 가량의 이익을 실현하는 초우량기업의 하나로 평가되고 있다.

마이크로소프트는 천재적인 프로그래머 빌 게이츠(Bill Gates)에 의해 1975년 설립되었다. 상류계층의 자녀들이 다니는 레이크사이드스쿨 재학시절부터 컴퓨터를 만지기 시작한 게이츠는 하버드대를 도중에 그만두고 폴 알렌과 함께 이 회사를 설립한 이래 독특한 경영스타일로 채 20년이 지나지 않은 오늘날 세계 소프트웨어산업을 석권하기에 이르렀

다. 마이크로소프트를 논함에 있어 창업자이며 여전히 회사내 최고의 기술자로 활약하는 게이츠의 개인적 속성을 무시할 수는 없겠지만 그로부터 파급되어 회사의 제도로 자리잡은 경영시스템 및 관리방식을 중심으로 마이크로소프트의 성공비결과 특징에 대해서 살펴보기로 한다.

창조성 발휘에 초점

먼저 다른 소프트웨어회사도 그러한 것처럼 마이크로소프트에서는 개인의 창조성을 발휘토록 하는데 최대의 역점을 두고 있다. 잘 알려져 있는 바와 같이 마이크로소프트의 본사는 대학의 캠퍼스를 연상하도록 설계·운영되고 있다.

그 안에서 근무하는 모든 사원에게는 개인별로 방이 하나씩 주어지며 근태상황에 대해서는 거의 체크를 하지 않는다. 식당 등 부대시설은 24시간 운영되며 연구실은 오후 6시이후나 주말에도 업무에 몰두하는 사람들로 북적댄다.

전체 사원 1만5,000명중 약1/4에 해당하는 3,600명이 개발 담당자이며 그들은 거의 계층의식이 없는 100개의 개발팀으로 편성되어 있다. 마이크로소프트에 새로 채용되는 사람들은 대개 협조성은 없어도 머리가 좋은 인재들로 구성된다. 소프트웨어산업은 독창성과 끈기에 의해 성패가 결정되기 때문에 그 밖의 요소는 무시해도 좋다는 것이다.

경제적 인센티브와 전자메일 시스템

둘째로는 마이크로소프트만의 특이한 관리시스템의 존재를 들 수 있다. 창조성이 풍부한 우수한 인재들이 소프트웨어 개발에 맹렬한 의욕을 발휘하도록 높은 보수를 보장하는 한편 스톡옵션 및 종업원 지주제도를 통하여 자사주를 싼 값에 취득할 수 있도록 하였다. 그 결과 사원의 상당수가 엄청난 주가 차이로 부를 형성하였으며, 이러한 제도가 정착됨에 따라 사원들이 단순한 월급쟁이로서가 아니라 창업자 이윤을 겨냥하여 열과 성을 다해 회사의 발전에 공헌하는 기업가 정신을 발휘하게 되었다.

또한 마이크로소프트에서는 사원 개개인이 게이츠 회장과 직접 의사소통할 수 있도록 전자메일을 적극 활용하고 있다. 각 부문의 담당자가 건의사항이나 재가사항을 회장에게 직접 전자메일로 보내면 게이츠 회장이 이를 전부 읽고 특별히 지시할 것이 있는 사안에 대해서 회신을 함으로써 의사결정의 단계가 축소되는 동시에 개별 사원과 최고 경영자간에 빈번한 접촉이 이루어지는 등 효과가 많은 것으로 평가되고 있다.

후발자 전략으로 일거에 시장수요를 확보

개인의 창조성을 존중하고 그에 맞는 관리시스템을 구축해 왔다는 것과 함께 마이크로소프트의 성공을 가능케 한 요인으로 이른바 『후발자 전략』(late-mover strategy)을 들 수 있다. 후발자 전략이란 변화와 경쟁이 격심한 소프트웨어산업에 있어서 새로운 상품을 먼저 개발하고 시장에 도입함으로써 수요를 선점하는 전형적인 『선발자 우위』(first-mover advantage) 전략과는 달리 한 발 늦게 뛰어 들어

일거에 시장수요를 확보하는 고등 술책을 의미한다.

마이크로소프트의 경우 최고의 히트상품이 된 MS-DOS도 자사의 독자 발명품이 아닐 뿐더러 그 후에 발매된 윈도우즈 워드프로세서 및 스프레드시트 등도 경쟁사보다 조금 늦게 출발하여 압도적인 시장점유율을 차지한 것으로 유명하다. 물론 이러한 전략이 아무에게나 가능한 것은 아니다. 시장진입의 타이밍, 동종 업체간의 제휴능력, 마케팅 및 재무력 등이 골고루 갖추어져야 하는 것이다. 그러나 한 가지 더 중요한 사실이 있다. 제품개발을 누가 먼저 했는가에 관계없이 어떤 것이 업계표준이 되는가 하는 점이다. 실제로 마이크로소프트의 비약적인 성장이 이루어지게 된 데는 IBM이 퍼스널컴퓨터의 운영체제로 MS-DOS를 채택함으로써 마이크로소프트의 MS-DOS가 사실상 업계의 표준으로 자리잡게 되었다는 점이 결정적으로 중요하다.

이와같이 신상품 개발 및 시장도입에서는 후발자이나 그 후의 판매경쟁에서 업계 표준의 지위를 획득함으로써 시장을 지배하는 전략은 마이크로소프트에만 국한된 것은 아니다. 비근한 예로 소니와 마쓰시타간에 벌어진 VTR전쟁에서도 똑같은 양상이 벌어진 바 있다. 즉 제품개발력이 뛰어난 소니가 먼저 베타방식을 이용한 VTR 개발에 성공하자 결코 타사보다 앞서 행동을 취하지 않는 것으로 정평이나 있는 마쓰시타가 이보다 조금뒤에 VHS라는 새로운 방식으로 소니의 아성에 도전하고 후발자간의 동맹전략으로 업계 표준의 지위를 구축하여 완전히 시장을 지배하게 된 것이다.

마이크로소프트는 이러한 후발자 전략을 격심한 환경변화와 치열한 순위다툼이 일상화되어 있는 소프트웨어산업에 적용하여 성공한 케이스로 알려져 있다. 바로 그 마이크로소프트가 최근 시대의 변화를 선도하는 통신 및 멀티미디어 분야를 향한 행보를 급격히 서두르고 있다.

이 거대한 잠재시장에 빌 게이츠라는 천재 프로그래머이며 강인한 경영자가 이끄는 마이크로소프트號가 또 어떠한 전략을 구사하여 성장의 신화를 재현할 것인지 자못 궁금하다.