



Marketing Field Manual

전략 · 전쟁이 남긴 유산

오늘날 전략을 논하는 글이나 책은 대부분 프리시아의 장군이 쓴 <전쟁론>을 바이블로 삼고 있다. 그 장군이 바로 '클라우제비츠'이다. 마케팅이 때로는 전쟁과도 같이 치열한 경우도 많이 있지만 그렇다고 해서 꼭 전쟁의 양상만을 보이는 것은 아니다.

글 황부영 브랜드임 대표 컨설턴트

경쟁의 치열함을 강조하기 위해 비즈니스나 마케팅을 전쟁에 빗대는 경우가 있지만 이는 사실 다소 과장된 말일 것이다. 전쟁에서 비롯된 여러 개념을 그대로 마케팅 개념으로 적용하거나, 반대로 마케팅 현상을 있는 그대로 전쟁의 개념에 대입하는 것은 무리가 따를 때가 많다.

이처럼 적용하다 보면 때로는 억지스럽다고 느껴지는 경우가 적지 않음에도 불구하고 마케팅 분야에서 일하는 사람들이 끊임없이 새로운 버전의 전쟁론을 공부하고 그것을 글로 쓰고 또 얘기하게 만드는 원인은 바로 '전략'이라는 개념 때문이다. 클라우제비츠의 사상을 고찰하면 전쟁과 마케팅의 공통적인 한 가지 핵심 요소인 전략의 본질에 보다 쉽게 접근할 수 있다. 사실 전략이라는 군사용어가 마케팅에 광범위하게 쓰이기 시작한 것은 그리 오래되지 않았다. 계기는 <Marketing Warfare>란 책이 만들어 주었다. Ries와 Trout는 이 책을 통해 클라우제비츠의 전쟁론을 마케팅의 사례에 접목시켜 설명해 줌으로써 다양한 마케팅 상황을 전략의 관점에서 살펴 볼 수 있게 만드는 통찰력을 제시했다.

전략과 전술

우리는 전략이나 전술이라는 말을 빈번히 사용한다. 그리고 많은 경우 혼동하여 사용한다. 특히 전술이라고 해야 할 내용에 아무런 의구심 없이 전략이라는 말을 붙이는 경우가 대부분이다. 전략이라는 말이 전쟁에서 비롯되었다는 것을 상기하고 다시 전쟁의 개념을 빌어 구분해 보자. 전쟁을 한다는 것은 무엇일까. 간단히 말하면 전쟁을 한다는 것은 수많은 전투를 계획하고 수행하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 전투들 또한 '각각 그 자체가 크고 작은 수많은 개별 행동들 - 교전'으로 이루어져 있다. 승리라는 전쟁의 목적을 달성하기 위해서는 '교전들을 결합하는 것'과 각각의 교전을 '개별적으로 계획하고 수행하는 것'은 분명히 구분이 돼야 할 것이다. '교전들을 결합하는 것'은 전략이고 '각개 교전을 개별적으로 계획하고 수행하는 것'은 전술이라고 말한다. 전략 핵 미사일이 적국의 수도를 겨냥한

것이라면 전술 핵 미사일은 일정범위내의 전투를 유리하게 만드는 것으로 구분되는 것과 마찬가지로 이치이다.

군사학 교본에서는 전략을 '전쟁을 승리로 이끌기 위해서 대국적이고 종합적인 견지에서 전쟁을 준비하고 계획하고 운영하는 방책'이라고 정의하며 전술은 '작전이나 전투를 가장 효과적으로 수행하기 위한 방책'이라고 정의하고 있다. 전쟁은 전투와는 다른 것이다. 전쟁은 여러 형태의 싸움(교전)이 연결되어 있는 사슬로 보아야 한다. 지금 벌어지는 각각의 교전은 항상 다음에 일어날 교전의 원인이 된다. 따라서 우리는 지금 벌어지고 있는 싸움도 일련의 사건 속에 있는 연결고리로 바라보아야 한다. 그렇지 않으면 이번 교전에서의 승리(주로 점유형태로 나타나는)가 앞으로 어떻게 작용할 것이라는 예측을 할 수 없게 된다.

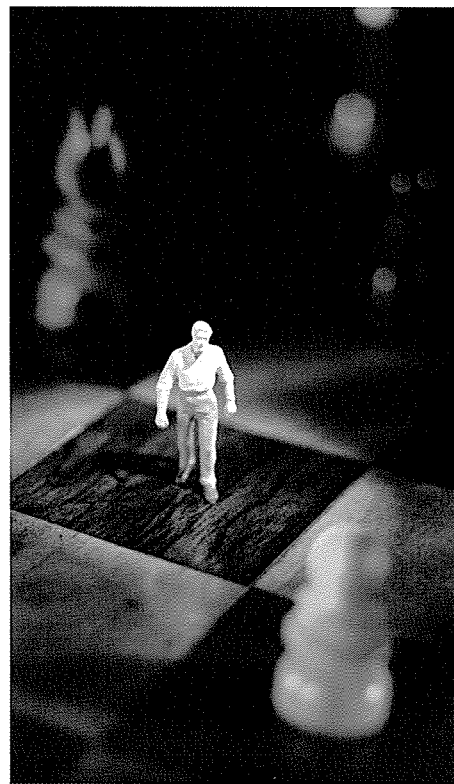
교전의 형태를 다루는 것은 전술이지만 전략은 그 전체 운용을 다루는 것이다. 현대전 이전에는 전투가 전쟁의 거의 전부를 좌우하였다. 무슨 무슨 전투에서의 패배 이후 어떤 군대는 패망하였다는 식의 얘기는 자주 듣지 않았던가? 따라서 예전에는 상대적으로 높은 차원인 전략보다는 전술이 더 많이 개발되기도 하였다. 하지만 현대전이 되면서 군대의 규모가 커지면서는 전쟁에 동원된 인원과 물자는 더 넓게 분산되므로 개별 부분들의 상호작용이 더욱 다양해지고 전략의 여지 또한 더욱 많아지게 되었던 것이다.

공격과 방어

전략이라는 개념이 전쟁을 상정하여 나온 것이므로 전략을 펼치는 방향 또한 전쟁에서 펼쳐지는 교전의 성격을 그대로 따르게 되어 있다. 전쟁의 형태는 복잡하지 않다. 공격 아니면 방어의 두 가지뿐이다. 당연히 전략도 공격 전략이나 방어 전략이나의 두 가지 중 하나일 수밖에 없다. 내가 지금 공격하는 것이 맞는 건가 아니면 수비하는 것이 맞는 것인가를 아는 것이 전략구사의 기본 중의 기본이다.

언제 공격하고 어느 때 방어하는가? 판단 기준은 '힘의 원칙'이다. 냉정하게 전략을 구

사하려면 '일당백'과 같은 사기진작용 개념을 믿지 말아야 한다. 나 혼자 18명을 해치웠다는 얘기는 전략에서는 통하지 않는다. 힘의 원칙이란 숫자가 앞서고 화력이 앞선 쪽이 이긴다는 당연한 얘기이다. 이 당연한 원칙이 왜 가장 중요하게 여겨지고 있는 것일까. 실제 상황에서 이런 원칙을 잊은 채 전략을 수립하는 경우가 있기에 오히려 더 강조되는 것이다. 객관적 힘의 열세를 냉철하게 인정하지 않고 의욕과 사기를 판단의 근거로 삼아 무리한 전략을 수립하는 경우는 얼마든지 많다.



한국 축구가 부진할 때 '정신력'의 문제로만 상황을 인식하던 사람들이야말로 전략개념이 부재했던 것이다. 방어해야 될 때 공격하고 공격해야 할 상황에서 방어를 하는 거꾸로 된 전략은 힘의 원칙을 감정적으로 무시하는 태도에서 주로 비롯된다. 전쟁에서의 '힘'이 병력의 수나 화력의 크기로 나타난다면 마케팅 차원에서의 힘은 대개 '시장점유율'로 나타난다. 따라서 마케팅에서의 거꾸로 된 전략은 시장점유율로 표시되는 '힘의 수치'를 무시하고 대응하기 때문에 나타난다.

프리드리히 대제는 로이텐에서 약 3만명의

병력으로 8만 오스트리아군을 격퇴했으며 로스바흐에서는 2만5,000명의 병력으로 5만명의 연합군을 물리쳤다. 이는 군사력이 2배 이상인 적과 싸워 승리를 거둔 거의 유일한 경우라고 한다. 8만 병력을 격퇴한 바 있는 프리드리히 대제도 콜린에서 3만 병력으로 5만의 오스트리아군을 격퇴할 수는 없었다. 천하의 나폴레옹도 라이프치히에서 있었던 필사적인 전투에서 16만으로는 28만의 적을 물리칠 수 없었다. 힘의 우위란 결국 수적 우위를 말한다. 공격을 제대로 하기 위해선 두 배 이상의 수적우위가 있어야 하며 방어만을 목적으로 한다면 공격 전력의 3분의 1의 수만 확보되면 가능하다고 한다. 따라서 마케팅을 수행하는 기업의 입장에서는 누가 어떤 때 공격 전략을 펼쳐야 하는 것인지 그리고 누가 어느 상황에서 방어 전략을 펼쳐야 하는 것인지를 명확히 구분하는 것이 제일 중요한 이슈가 된다.

전략가 히딩크

힘의 우위는 수적 우위라 하였다. 하지만 절대적인 것은 아니다. 여기에 전략의 묘미가 있다. 수적 우위가 곧바로 힘의 우위가 되기 위해서는 영향을 미치는 다른 모든 상황을 상쇄시킬 정도로 수적 우위가 아주 커야 한다. 20대 10이 싸우더라도 결정적 전투가 벌어지는 시점에 동원되는 수가 5대 10으로 역전 된다면 전체적인 수적 우위는 큰 의미가 없게 되는 식이다. 따라서 전략가는 교전시 결정적 지점에 위치한 부대의 수를 최대화하는 것에 초점을 맞추어야 한다. 2002년 월드컵에서 한국과 이탈리아가 맞붙었던 경기를 되새겨 보자. 1:0으로 뒤지던 후반, 히딩크는 김태영, 김남일, 홍명보를 황선홍, 이천수, 차두리로 교체하였다. 원래 뛰고 있었던 설기현과 안정환을 포함하면 공격수만 5명이 되는 순간이었다. 똑 같은 11명으로 싸우는 축구에서 결정적 지점(상대편의 골문 가까운 곳)에 위치한 부대의 수를 최대화했던 것이다. 이것은 히딩크라는 사람이 학습해서 얻은 능력이든 천천적인 감각에서 나온 결론이든 상관없이 천부적인 전략가임을 보여주는 감동적인 순간이다. 🍀