



Marketing Field Manual

공격이나? 방어냐?

전략이라는 개념이 전쟁을 상징하여 나온 것이므로 전략을 펼치는 방향 또한 전쟁에서 펼쳐지는 교전의 성격을 그대로 따르게 된다. 하지만 전쟁의 형태는 복잡하지 않다. 공격 아니면 방어의 두 가지뿐이다. 당연히 전략도 공격 전략이나 방어 전략이나 두 가지 중의 하나일 수밖에 없다.

글 황부영 브랜드임 대표 컨설턴트

방어는 공격자를 막는 것이다. 먼저 나서지 않고 기다리는 것 또한 공격자를 막는 방법의 하나다. 그래서 방어는 두개의 이질적 부분인 기다리는 것과 행동하는 것으로 구성된다. 조용히 기다리거나 공격자를 막는 행동을 취하는 것이 방어전이다. 열심히 리더를 추격중인 기업이 조용히 기다리거나 소극적으로 다른 공격자를 막는 행동을 할 수는 없다.

방어전은 당연히 1위(해당 업종에서 시장 점유율이 가장 높은 기업)의 몫이다. 오로지 1위만이 방어전을 할 수 있는 것이다. 2위 기업은 아무리 1위와의 차이가 근소하더라도 1위를 향해 공격하고 또 공격해야 한다. 1위 기업의 방어전은 무조건 공격을 막기만 하는 것이어서 그치는 것은 아니다. “공격이 최선의 방어다”라는 격언은 여기에도 적용된다. 만약 방어자가 상당한 우위를 획득했다면 이 우위를 방패로 삼아 방어자는 반격, 즉 공격에 나서야 한다. 시장의 구도가 우리가 책에서 배운 것처럼 소비자의 니즈(needs)에 의해 그러지지 않고 오히려 1위의 행보에 따라 짜여지는 경우가 많은 것은 이런 까닭에서다. 상당한 우위를 획득한 방어자, 즉 월등한 1위가 공격에 나서니 시장구도가 거기에 따라 변화하는 것이다.

방어전을 펼쳐야 하는 1위가 반격을 할 경우 누구를 공격하는 것인가. 1위는 2, 3위를 공격하지 않는다. 1위는 자신을 공격함으로써 최선의 방어전략을 펼쳐야 한다. 자사의 제품이나 브랜드 간 ‘체살 깎아먹기(cannibalization)’를 일정 정도 감수하더라도 시장에서 자신이 차지하는 전체 몫을 늘려야 한다는 것이다. 이는 1위를 맹렬히 공격하려는 추격자의 입장에서 보면 참 골치 아픈 일이 된다. 공격하는 입장에서 보면 마치 목표물이 제자리에 가만히 있지 않고 계속해서 움직이는 것과도 같은 셈이다. 움직이는 타겟은 당연히 고정된 타겟보다 맞추기 힘들 것이다.

만약 1위가 자신을 공격하는 적극성이 발휘되기 어려운 상황이라면 최소한 ‘물타기’라도 해야 한다. 강력한 공격자에 대해 조기에 싹을 밟을 수 있는 무자비함이 1위 기업에겐

오히려 덕목이 된다.

누가 공격전을 하는가

수적우위에서 앞서는, 즉 한 카테고리의 시장에서 점유율이 1위인 기업만이 방어전을 펼칠 수 있다. 그렇기에 1위가 아닌 그외의 모든 기업들은 어쩔 수 없이 공격전을 해야만 하는 것이다. 공격에 있어서 중요한 우위를 제공하는 것은 세 가지 정도가 있다. 기습을 하거나, 지형의 이점을 활용하거나, 아니면 다면 공격을 하는 것이 그것이다. 기습은 특정 장소에서 적이 예상했던 것보다 훨씬 더 많은 부대를 운용해 이동하는 경우가 특히 효과적이다. 지형의 이점이 어떻게 승리에 기여하는가는 매우 자명하다. 평범한 지형이라도 그 지형을 잘 아는 사람이 그렇지 못한 사람보다 우위를 갖는 것은 당연할 것이다.

또한 한 쪽에서 공격하는 것보다 여러 지형을 포위하여 교차사격을 가하는 것, 즉 다면 공격이 훨씬 더 위협적인 공격이 될 것이다. 이러한 세 가지 지침을 바탕으로 공격전이 이뤄진다. 하지만 공격전을 펼치는 기업은 1위를 제외한 나머지 모두이므로 공격전의 종류도 여러 가지로 나뉘게 된다.

● 전면 공격

추격자들 모두가 똑같은 공격전을 펼칠 수는 없다. 왜냐하면 추격자 그룹에서도 힘의 원칙, 즉 수적 우위의 원칙은 엄중히 작용하기 때문이다. 따라서 전면 공격을 펼칠 수 있는 추격자는 2위 기업 혹은 2위에 근접한 3위 기업까지로 한정된다. 전면 공격에서 중요한 것은 두 가지다.

우선 공격이 지속적이어야 한다는 것이다. 따라서 지속적인 공격을 유지할 화력이 불충분할 경우 쉽사리 전면전에 나서지 말아야 한다. 1위는 모두 이유가 있어서 1위가 된 것이다. 간헐적인 공격에 무너지는 1위는 그다지 쉽게 찾지 못한다. 전면 공격을 펼치는 기업은 자신의 점유율을 올리는 것보다 리더의 점유율을 감소시키는 것을 더욱 중요한 전략 목표로 삼아야 한다. 어떻게 하면 리더의 점유율을 줄일가를 고민하고 있어야 한다. 그렇기에 전

면 공격을 펼치더라도 전선은 가능한 짧게 유지하는 것이 좋다. 단일 전선에서 집중하여 싸우는 것이 유리하기 때문이다.

● 측면 공격

추격자 그룹에서 전면 공격을 펼칠 수 있는 기업의 바로 뒤에 있는 다른 기업들은 측면 공격 전략을 펼쳐야 한다. 가장 훌륭한 측면 공격은 경쟁이 없는 곳에서 싸우는 것이다. 새로운 시장을 만들어 내거나 새로운 제품인 것처럼 인식되게 만들면 되는 것이다. 기술 수준의 발전이 균질화 되어 가는 현대에서는 전혀 새로운 신제품이란 갈수록 찾아보기가 어려워진다. 그렇기에 시장을 새롭게 재규정하거나 새로운 제품으로 포지셔닝하는 것이 유력한 전략대안으로 부상하게 된다. 새로운 시장을 규정하기 위해서는 새롭게 시장을 쪼개 보려는 노력, 즉 시장 세분화에 대한 추구가 필수적이다. 이러한 새로움의 추구는 측면공격을 펼치는 기업의 입장에서는 리더가 제대로 알아차리지 못한 시장을 선점한다는 의미를 가지게 되며 성공적인 시장 선점을 통해 전면공격에 나설 힘을 비축한다는 점에서 사활이 걸린 이익이라고 할 수 있다.

측면 공격은 전면 공격보다 훨씬 더 기습적으로 이뤄져야 하는데 이는 측면 공격을 벌이는 기업이 수적우위를 앞세울 수 없는 경우가 대부분이기 때문이다. 측면 공격을 위한 단서는 마케팅 믹스 모두에서 찾을 수 있다. 제품·가격·유통, 그리고 촉진 모두에서 측면 공격의 여지는 남아 있다. 세계 전쟁사에서 가장 뛰어난 측면공격의 사례로 꼽히는 것은 바로 '인천상륙작전'이다. 현재의 전선(당시 낙동강 전선)이 아닌 전혀 새로운 곳으로 전선을 바꾼 것이 인천상륙작전의 본질임을 잊지 말자.

● 게릴라전

측면공격마저도 쉽지 않은 추격자가 선택해야 하는 공격전략이 바로 게릴라전이다. 게릴라전에서 가장 유념해야 할 것은 공격이 성공하고 나서도 충분히 방어할 만한 적절한 크기의 세분시장을 명확히 선정해야 한다는 점

이다. 리더에게는 '아깝긴 하지만 굳이 공격하기에는 짜증나는 시장'을 선택해야 한다는 것이다.

마치 삼국지에 나오는 '계륵'과도 같은 성격의 세분 시장이라 하겠다. 과거의 롤스로이스가 측면 공격의 모범사례가 된다. 롤스로이스가 선택한 세분시장은 말 그대로 'luxury' 시장이었다. 벤츠의 입장에서 보면 분명 먹을 것이 있어 보이는 시장이지만 그 시장만을 위해서 준비를 따로 하는 것은 회사 전체로 볼 때 그다지 바람직하지 않은 시장이었던 것이다. 게릴라전을 펼칠 때에는 시장변화에 대한 기민한 대처가 필수적이다. 작은 조직이 가지는 이점을 극대화해야 하는 것이다. 그래서 이런 면 때문에 현재의 롤스로이스는 모범 사례가 되지 못한다. 특정 세분시장에서 강자라고 자부한 롤스로이스의 리더와 같은 태도가 스스로를 몰락시켰기 때문이다.

전략은 자신감이다

일단 전쟁을 통해 달성할 목표를 결정하고 나면 그 진행방향을 세밀히 계획하는 것은 상대적으로 쉽다. 그러나 동요하지 않고 그 진로를 따라 계획을 수행하며 수천 가지의 방해요소에도 불구하고 진로를 이탈하지 않으려면 강한 성격뿐만 아니라 자신감이 무엇보다 필요하다. 왜냐하면 전략은 그 결과가 서서히 다가오기 때문이다.

자신이 내린 결정에 대한 불안감, 더 좋은 아이디어가 뒤늦게 나왔을 때의 후회 등 사람의 신념을 흔드는 상황은 계속해서 발생한다. 이러한 연유로 훌륭한 전략하의 서툰 집행보다는 서투른 전략하의 치밀한 집행이 더 중요하다는 주장이 설득력이 있다. 집행의 중요성을 낮추는 것은 절대 아니지만, 일단 결정된 전략에 대한 자신감이 전략에 이어지는 집행을 더 치밀하게 만드는 요인이 된다는 점에서 전략은 자신감이다. ●

