



Marketing Field Manual

경쟁전략의 새로운 시각

용어는 가치중립적이지 않다. 자연과학에서는 몰라도 적어도 사회과학에선 그렇지 않다. 특정한 사건이나 현상을 설명하는 단어는 그 뒤에 따라 붙는 용어가 그 개념의 본질을 규정한다. 동시에 이 말은 특정세력이 규정하고 싶은 방향에 맞춰 용어가 선택되기도 한다는 것을 의미한다. 특히 역사적 사건에서 이러한 경향은 두드러진다. 예를 들어 보자. 같은 사건을 '동학란'으로 칭하느냐 '동학혁명'이나 '동학운동'으로 부르느냐에 따라 동학이라는 사건의 본질이 완전히 다르게 전달된다. 이러한 경우는 '4.19'나 '광주'라는 사건을 부르는 방식에서도 쉽게 짐작할 수 있다.

글 황부영 브랜드임 대표 컨설턴트

우선 '광주'를 보자. 예전에는 광주 사태라고 불렀다. 엄연히 존재하는 역사적 사건을 그냥 사태라고

부르는 우스꽝스런 일이 공공연히 행해졌던 것이다. 우리는 별다른 생각 없이 특정 용어를 자주 쓰게 된다. 마케팅에서도 그러하다. 마케팅 전략이라는 말을 우리가 얼마나 자주 쓰고 있는지 생각해 보자. 역사적 사건을 부르는 방식에서 알 수 있듯, 마케팅에도 '전략'이라는 말을 붙여 사용하게 되면 그 순간부터는 마케팅이라는 말 자체가 그냥 '마케팅'이라고 얘기할 때와는 본질적으로 달라지게 된다.

그렇다면 마케팅에 '전략'이라는 말을 붙이면 어떤 의미를 가지게 되는 것인가. 흔히 마케팅을 '...교환과정'이라고 정의하지만 여기에 전략이란 말이 붙는 순간 그런 정의는 힘을 잃게 되고 함축하는 의미 또한 사뭇 달라진다. 전략이란 말을 붙인다는 것은 마케팅의 본질을 '교환 과정'과 같은 추상적인 것으로 보는 것이 아니라 '전쟁'으로 본다는 것이다.

전쟁이란 것은 공격 아니면 방어라는 둘 중 하나의 행태를 띠게 되므로 마케팅전략에서 택할 수 있는 전략의 선택안도 당연히 공격 아니면 방어의 두 가지로 크게 대별된다. 내가 누구와 어떤 싸움을 벌이는 것이냐가 마케팅 전략이 구현되는 행태를 규정짓게 되므로 마케팅 전략은 당연히 '경쟁 전략'을 의미하게 된다.

경쟁전략의 등장

전략이란 말이 마케팅과 결합해 사용된 것은 오래된 일이지만, 마케팅 분야에서 전략이란 용어가 본격적으로 대중화된 것은 포지셔닝 이론으로 유명한 Trout와 Ries의 <Marketing Warfare>란 책이 크게 성공하면서부터이다. 클라우제비츠의 <전쟁론>을 마케팅의 시각으로 재정리하고 알기 쉽게 사례를 들어 설명한 이 책에서는 전쟁의 형태가 공격과 방어로 대별되는 것처럼 마케팅전쟁의 형태 또한 공격과 방어의 두 가지밖에 없다고 주장했다. 공격 아니면 방어밖에 없는 선택으로 구성되어 있는 것이 전략이므로 누가, 어떻게 공격 혹은 방어하는 것이 유리한 것인가를 명확히

설명하는 것을 가장 중요한 화두로 제시했던 것이다. Trout와 Ries는 동일한 시장 안에서 경쟁을 해야 하는 기업의 위상을 '하나의 리더와 다수의 추격자'로 나누고 각 기업의 입장에 따라 리더만이 할 수 있는 방어전략과 다수의 추격자가 취해야 하는 다양한 공격 전략으로 경쟁전략을 설명한다. 시장점유율에 따라 규정되는 시장지위에 따라 기업이 선택할 수 있는 마케팅전략이 매우 제한적이라는 사고에 바탕을 둔 이러한 시각은 여전히 유효하다. 특히 힘의 원칙을 강조함으로써 '제품이 좋다면 성공하는 것이다'라는 순진한 믿음을 깨부순 것은 통쾌하기까지 하다. 2차 대전에서 연합군이 승리한 이유는 수적 우위가 결정적인 요인이라고 설파함으로써, 기술 수준이 갈수록 균등해져 가는 현대에도 아직도 자기 제품만의 USP(Unique Selling Proposition)를 기를 쓰고 찾으려는 수많은 기업과 마케터들을 결과적으로 비웃었던 것이다.

기존 경쟁전략의 개념

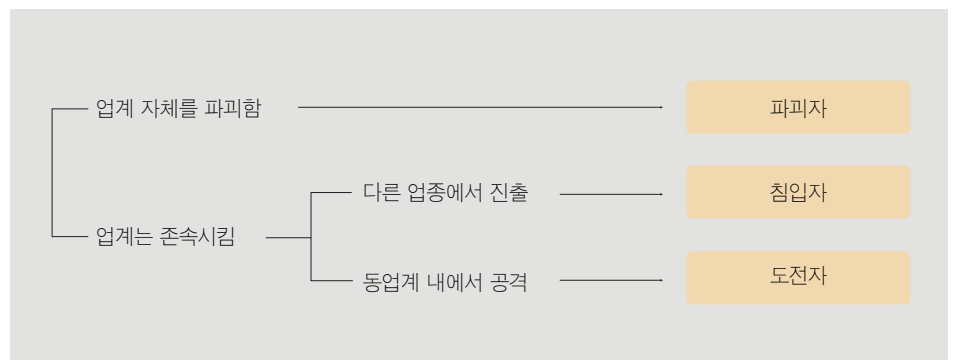
이처럼 기존 경쟁전략의 개념은 '힘의 원칙'을 바탕으로 했다. 란체스터가 설파한 법칙도 여기에서 벗어나지 않는다. 그는 마케팅 전쟁을 벌이는 상황에서 기업의 힘은 시장 내의 시장점유율과 거의 일치한다고 보고 시장 점유율에 따른 시장지위(리더나 추격자나)를 전략을 전개하는 기본 출발점으로 봤다. 펼칠 수 있는 전략의 형태가 시장지위에 따라 전혀 다르다는 점을 강조한 것이다.

또 방어전은 그 속성상 리더만이 가능하며 리더에게 있어 최선의 방어는 공격이고, 리더의 공격 지향점은 자기 자신을 향해야 한다고 강조한다. 이조차 힘들면 '물타기'를 해서라도 강력한 경쟁자를 미리 약화시켜야 한다고 말한다. 잔혹한 이야기이지만 현실의 마케팅 상황에서 흔히 일어나는 일인 것은 분명하다. 자기 자신을 공격하는 것이 최선의 방어라는 얘기는 특정 업종에서의 리더가 해당 업종의 시장을 매우 잘게 세분화하고 그 세분시장마다 각각의 브랜드를 도입하는 이른바 브랜드 포트폴리오 전략을 구사하는 것에서 극명하게 드러난다.

리더를 목표로 추격자는 공격전을 펼치게 된다. 하지만 동일시장내 시장지위에 따라 추격자의 공격전도 그 양상은 각기 다를 수밖에 없다. 공격이 쉬운가. 방어가 쉬운가. 당연히 공격에 비해 방어는 상대적으로 매우 수월한 것이다. 공격전을 펼치는 추격자에게 제일 중요한 것은 공격전은 말 그대로 사활을 걸고 진행해야 한다는 점을 잊지 않는 것이다. 함부로 전면전에 나서는 것도 조심해야 한다. 충분치 못한 마케팅 비용으로 리더에게 덤비다 사라져 간 추격자의 사례는 수없이 많다. 따라서 공격전을 펼치더라도 전면적인 공격전을 수행할 수 있는 기업은 리더의 바로 뒤에 있는 2, 3위 정도는 돼야 한다. 리더를 바로 뒤에서 추

이 좋다. 측면공격의 가장 모범적인 사례는 한국전쟁에서 찾아볼 수 있다. 인천상륙 작전이 바로 그것이다. 측면공격은 경쟁이 없는 곳에서 해야 성공 확률이 높다. 기업의 입장에서는 리더가 확보하고 있는 시장 안에서 싸우더라도 아예 시장을 새롭게 정의해 소비자 인식 속에 '새로운 시장'을 만드는 것이 가장 효율적인 선택이 될 수 있다. 다시 강조하지만 측면 공격은 기습적으로 일어나야만 기대한 성과를 이뤄 낼 수 있다. 연합군이 인천에 상륙할 지원산으로 올지 또 언제 올지를 전혀 몰랐던 것도 인천상륙 작전의 성공 요인 중 하나일 것이다. 새로운 시장을 만들기 위해 반드시 혁신적인 제품이 있어야 하는 것은 아니다. 제품

〈그림 1〉 리더기업을 위협하는 세 종류의 적



격하고 있는 2, 3위 기업만이 전면적인 공격전을 펼칠 수가 있는 것이다.

이 때 중요한 것은 추격자 자신의 성과(일반적으로 시장점유율)를 높이는 것에만 초점을 맞춰서는 안 된다는 것이다. 자신의 성과를 높이는 것만큼, 아니 오히려 그보다 더 중요한 것은 리더의 지위를 낮추는 것에 초점을 맞춰야 한다. 리더의 영향력을 우선 줄이는 것이 전면적인 공격전의 핵심이 돼야 한다.

아울러 아무리 전면적인 공격전이라 하더라도 추격자가 리더의 거센 반격을 적절히 받아치기 위해서는 전선을 무조건 넓혀서는 안 된다. 추격자는 가능한 집중할 수 있는 좁은 전선에서 싸우는 것이 유리하다.

시장에서 3위안에 들지 못하는 기업은 전면 공격을 지양하고 측면공격이나 게릴라전을 펼쳐야 한다. 또한 공격은 기습적으로 하는 것

자체를 통해 새로운 시장을 만들기가 갈수록 어려워지는 현실을 감안하면 가격이나 유통의 측면을 활용한 측면공격 전략이 현실적으로 가능한 대안이 되는 경우가 많다. 독특한 가격 정책이나 새로운 유통망을 활용한 시장 침투는 측면공격의 좋은 방법이 된다.

측면공격도 하기 힘든 시장 지위를 가진 추격자라면 게릴라전을 펼쳐야 한다. 게릴라전을 펼칠 때 핵심적인 것은 공략 시장의 크기를 적절히 설정하는 것이다. 게릴라전을 펼치는 경우 공략하는 시장의 크기는 리더의 입장에서 보면 '특별히 먹을 것은 없지만 그렇다고 버릴 수도 없는' 정도가 가장 적당하다. 삼국지에 나오는 유명한 고사 '계류' 이 키워드가 된다.

따라서 시장지위가 매우 떨어지는 기업들이 선택해야 하는 게릴라전은 작은 시장에 집중하는 니치전략을 기본으로 한다. 게릴라전

을 펼치는 기업은 자신들로서는 충분히 매력적인 시장을 강하게 지배하되 리더 등 상위의 시장지위를 지닌 기업이 보기에는 그 시장의 크기가 '매력이 없는 것은 아니지만 뛰어 들기에는 조금 짝짝한' 시장으로 생각할 만큼 작아야 한다. 상위의 기업들에겐 계류과도 같은 작은 시장, 그런 크기의 시장을 목표로 게릴라전을 펼치고 적어도 그 시장만큼은 강력히 지배하는 것을 목표로 해야 한다.

기존 경쟁전략의 한계

이상 살펴본 경쟁전략의 개념은 지금도 많은 가르침을 우리에게 준다. 현실적으로 독특한 마케팅 아이디어가 전술적인 차원의 논의로 귀결되는 경우가 많다는 점을 감안한다면 전술적인 아이디어보다 높은 차원에서 마케팅 아이디어를 추출하는 사고의 틀을 제시하는 것이 아직도 매력적인 것은 분명하다. 하지만 한계도 분명 존재한다. 20년 전만 하더라도 크게 문제가 되지 않을 수 있었던 그 한계는 '동일 시장 내 기업들의 시장지위'가 전략을 펼치는 양상을 결정짓는 가장 중요한 요인이라는 관점 때문에 생긴다.

디지털기술의 발전은 이전의 경쟁과는 다른 경쟁을 가속화시켰다. 기술의 발전 속도가 수십년 전과는 비교가 되지 않게 빠른 요즘에는 경쟁이 같은 업종에 있는 기업에 의해서만 촉발되지 않는 경우가 많다. 이런 경우 Trout와 Ries의 경쟁전략의 틀(동일시장 내의 시장지위에 따른 선택)로는 현상을 해석하거나 예측하는데 큰 난점이 생긴다.

기술, 특히 디지털 기술의 발전에 따른 산업 부문의 무경계화 추세는 기존 경쟁전략의 틀을 뛰어 넘는 새로운 시각의 경쟁전략을 생각하도록 강요하고 있다. 방어전을 펼쳐야 하는 리더기업의 경우 경쟁관계가 동종업계가 아닌 다른 업계에서 온 적으로부터 촉발될 수 있다는 사실을 명심해야 한다.

리더기업의 입장에서 한번 생각해 보자. 리더기업에게 위협이 되는 '적'은 어디에서 찾아야 하는가. 기존의 경쟁전략에서는 전면전을 벌이는 추격자와 측면공격 혹은 게릴라전을 벌이는 보다 하위의 추격자들을 리더기업

의 적들로 규정하게 된다. 물론 그 적들 또한 리더기업이 속해 있는 동일 시장에 있다. 그렇다면 과연 그것이 전부일까. 휴대전화에 카메라가 달리고 MP3 플레이어에도 카메라가 달려 나온다. 디지털카메라로도 MP3 파일을 들을 수도 있다. 이처럼 디지털 기술의 발전은 제품의 무경계화 추세를 가속화시킨다. 적이 타 업종에 있을 확률은 더욱 높아진 것이다. 이러한 시각에서 보면 당연히 리더기업의 적이 동일 시장에만 있는 것은 아니므로 리더기업이 상정할 수 있는 적을 찾기 위해서는 타 업종까지 넓혀서 살펴봐야 한다. 디지털 경쟁

〈그림 2〉 소니 워크맨과 아이리버 MP3



〈그림 3〉 레블론 광고



시대, 한 업종의 리더기업의 적은 누구인가. 먼저 파괴자(Buster)가 있다. 요즘의 경쟁에서는 동일 시장 내에 있는 추격자는 물론 리더기업이 속해 있는 업계 자체를 파괴하여 약진하는 업계 파괴자가 있다는 것이 특징이다. 다른 업종에서 진출하여 리더기업이 속해있는 업계 자체를 파괴하는 적이 파괴자라면, 다른 업종에서 진출하였으나 업계는 존속시키는 침입자(invader)가 또 하나의 적이 된다.

마지막으로 동종 업계에 있으면서 리더 기업을 공격하는 적을 도전자(challenger)라고 한다. 이러한 시각에서 본다면 기존의 경쟁전

략은 결과적으로 파괴자·침입자·도전자 중에서 도전자만을 세밀히 묘사한 것에 불과하다. 파괴자와 침입자에 대해서 고려하지 않고 있다는 것, 타 업종에서 진출한 적을 생각하지 못한 것 등 이것이 기존 경쟁전략의 한계점인 것이다.

온라인 환경이 세계 최고 수준인 우리나라에서 MP3 플레이어가 일반화 되면서 가장 크게 피해를 본 제품은 무엇인가. 워크맨으로 대표되는 휴대용 카세트 플레이어 혹은 CD 플레이어이다. MP3 플레이어가 처음 나왔을 때 그것이 카세트 플레이어를 생산하는 자신들의 강력한 적임을 분명하게 인식한 기업은 얼마나 되었을까. 아마도 업계의 적이라는 인식조차 없지 않았을까. 혹은 동일업종에 있는 경쟁자의 대응만을 염두에 두면서 전략을 전개한 것은 아닐까. MP3 플레이어라는 업계 파괴자가 등장했음을 간과한 채로...

디지털 시대와 경쟁

거의 모든 산업분야에서 컨버전스와 퓨전 현상이 일어나는 최근의 경쟁양상은 기존의 경쟁전략에서 중요하게, 그리고 거의 유일하게 고려하는 존재인 동일 시장 내의 추격자는 물론이고 기존 경쟁전략의 틀에서 간과하였던 리더기업이 속해 있는 업계 자체를 파괴해 약진하는 업계 파괴자가 더 큰 의미를 지니게 만들고 있다. 거기에 침입자의 존재도 고려해야 하며, 기존 경쟁전략에서 늘 경계하던 동종 업계의 도전자의 존재까지도 고려해야만 한다.

복잡하지만 이처럼 기존 경쟁전략의 시각보다 경쟁의 범위를 넓게 봐야 하는 본질적인 이유는 현대산업의 거역할 수 없는 흐름인 디지털화 때문이라고 할 수 있다. 디지털화된 제품은 상이한 기능이라도 디지털로 구현만 될 수 있는 것이면 제품의 본래 기능과는 전혀 다른 추가적 기능까지도 쉽게 융합한다.

디지털카메라 시장을 생각해 보자. 물론 디지털카메라가 사라지는 않겠지만 고기능의 촬영을 필요로 하지 않는 젊은 층을 놓고 싸울 경우, 오히려 경쟁은 디지털카메라 시장 안에서만 일어나지 않고 기능이 보강된 휴대전화나 카메라 기능이 추가된 MP3 플레이어 등

다른 업종과 일어날 확률이 높게 될 것이다.

파괴자의 경쟁 전략

'Revlon'이라는 화장품회사를 보자. 그들은 자신들의 사업 개념은 '화장품의 제조'가 아니라 '희망의 판매'라고 일찍이 간파한 바 있다. 파괴자의 전략은 바로 이러한 본질을 중시하는 인식에서 출발한다. 바로 '고객이 상품의 무엇에 매력을 느껴 돈을 지불하는 것일까', 즉 어떤 기능 때문에 구매하는가를 분석하는 것에서 전략을 전개한다는 것이다. 파괴자는 기존의 시장리더가 제공하는 핵심기능을 그대로 제공하되 기존의 제품과는 다른 형태로 제시함으로써 시장리더의 제품을 대체해 성공하고자 한다. 따라서 리더의 입장에서 본다면 업종이 다르더라도 자신의 제품이 제공하는 기능과 본질적으로 동일한 기능을 전달하는 다른 업종의 제품에 대해서는 끊임없이 경계하고 대비해야 한다.

일본의 경우 각 도시마다 천문대가 성황을 이룬다. 일본의 아이들이 우리나라 아이들보다 별을 더 좋아해서일까. 물론 아니다. 별자리 공부하는 학생 때문이 아니라 젊은이의 데이트 장소로 즐겨 이용되기 때문에 천문대가 성황을 이루고 있는 것이다. 도시에서 해가 떠 있는 대낮에도 컴컴한 어둠 속에서 남녀가 같이 앉아 친근감을 높이기 위해 더할 나위 없이 좋은 장소라는 것이다. 그럼 경쟁은 어디하고 일어나는 것일까. 예전에 이런 기능을 수행하던 곳은 영화관이었다. 극장의 경영자가 자신이 제공하는 본질적인 기능을 '영상 엔터테인먼트 제공'이라고만 생각한다면 천문대와의 경쟁에서 이길 수 없게 될 것이다. 커플좌석이 등장한 것은 이에 대한 대응이었다.

침입자의 경쟁 전략

다른 업종에서 진출하는 침입자의 경쟁 전략은 기존 업계의 '상식'을 공격하는 것이다. 사실 해당 업계에 있는 기업에게는 당연한 상식으로 받아들여지는 것들 중에 상당부분은 업계 종사자만 그렇게 느낄 뿐 고객이나 다른 업계

사람들이 볼 때에는 아무 의미가 없는 경우가 허다하다. 침입자는 기존 업계의 '제품의 상식', '가격의 상식', '유통채널의 상식' 그리고 '판매촉진의 상식'을 공격해야 한다. 말 그대로 마케팅 믹스인 4P(Product · Place · Price · Promotion)중 하나 혹은 그 이상을 기존의 상식을 뒤엎는 방식으로 침입한다. 침입자가 취하는 공격전략은 기존 경쟁전략의 측면공격과 상당히 유사한 면이 있다. 단지 차이가 있다면 공격자가 온 곳이 다른 업종이라는 것이다. 그래서 상식을 뒤엎는 침입자의 공격전은 소비자들에게 출신이 다른 매우 새로운 시도로 보여 호평을 받는 경우가 자주 있게 된다. 동네에 있는 잡화점은 아침에 문을 열어 저녁에 닫는 것이 해당 업계에서의 상식이다. 24시간 영업을 한다는 것은 그래서 침입자의 전략이었다. 편의점이 탄생한 맥락이다. 24시간 문을 열었더니 수요도 생겨난다. 그리고 그런 수요에 대응하기 위해 점포 자체를 밝게 꾸몄다. 선순환이 일어나고 마침내 시장을 장악하게 된 것이다.

리더의 대응 전략

파괴자나 침입자에 맞춰 리더는 수요확대나 동질화 시도 등을 꾀할 수 있다. 기존 제품의 사

용상황 등을 확대해 전체적으로 수요를 키워 놓을 경우 경쟁기업에 비해 자원이 풍성한 리더는 자연스럽게 매출 증가와 점유율 유지를 꾀할 수 있다는 것이 수요확대 전략이다. 전체 시장의 파이를 키워 놓음으로써 자동적으로 가져가는 몫을 키우려는 의도인 것이다.

또 하나의 정석으로는 조금 치사하다고 느껴질 수 있겠지만, 'Me too'를 발 빠르게 내놓는 것으로 요약될 수 있는 동질화 시도 전략이 있다. 도전자는 리더와 싸우기 위해 거의 항상 차별화 전략을 들고 나오기 마련이다. 이 경우 리더는 도전자가 시도한 차별화 전략을 단기간에 모방함으로써 차별화의 효과 자체를 무력화 시키는 것이다. 이렇게 할 경우 소비자는 '이것이 다른 집'이라고 외쳤던 도전자의 제품이 '보통의 제품 모두에 있는 일반적인 장점'을 가진 것이라고 인식하게 된다. ●

