

이등기업의 마케팅 전략*

김 병 도**

.....

본 연구의 목적은 이등기업을 위한 마케팅 전략을 제시하는 것이다. 기존 문헌은 대부분 시장지배기업의 마케팅 전략을 연구하고 있다. 그러나 한 산업에 일등기업은 하나밖에 존재하지 않는다. 즉 대부분의 기업은 이등기업이다.

열악한 경쟁조건 하에서 사업을 영위해야 하는 이등기업의 마케팅 전략은 일등기업과 같을 수 없다. 일등기업이 하는 데로 하자면 일등기업과 시장 전면전을 펼쳐야 한다. 그러나 이등기업은 보통 그럴만한 자원을 갖고 있지 않다.

최상의 이등기업 전략은 슈페터가 주장한 '창조적 파괴(creative destruction)'다. 슈페터는 오랫동안 유지 가능한 시장지배력이란 존재하지 않는다고 주장했다(Shumpeter, 1934 & 1950). 일등기업이 시장지배로부터 많은 이익을 창출한다면 경쟁사는 이를 좌시하지 않고 끊임없이 일등기업을 공격하기 때문에 독점이운은 곧 사라진다는 것이다. 일등기업은 계속 시장을 지배하기 위해 자신의 경쟁우위를 스스로 파괴해야 한다. 자신의 전략적 포지션에 안주하려는 일등기업은 결국 경쟁 이등기업의 '창조적 파괴'에 의해 경쟁우위를 상실하게 되기 때문이다. 즉 일등기업이 되도록 만든 성공요인이 바로 몰락의 씨앗이 될 수 있다는 것이다.

.....

I. 서 론

우리는 보통 각 산업에서 시장점유율이 가장 큰 기업을 일등기업 또는 시장지배 기업(market leader)이라 부른다. 이론적으로 각 산업을 대표하는 일등기업은 하나밖에 없기 때문에 대부분의 기업은 일등기업이 아니다. 그럼에도 불구하고 대부분의 마케팅

* 본 연구는 서울대학교 인문·사회계열 전공교수 해외연수 지원금을 통해 이루어진 것임.

** 서울대학교 경영대학 경영학과 부교수

팅 연구자들은 일등기업에만 관심을 갖고 있다. 이등, 삼등기업을 위한 마케팅 연구는 찾아보기 어렵다.

우리는 일등기업이 갖는 경쟁우위에 대해 잘 알고 있다. 시장점유율이 높은 기업은 이익률이 높다는 사실은 여러 학술연구에서 이론적(실증적 지지를 받는 가설이다 [Inmel and Helmberger, 1971; Buzzell, Gale and Sultan, 1975]). 시장점유율이 높은 기업은 원자재구매, 제조, 마케팅에 있어 규모의 경제를 누릴 수 있기 때문에 이익률이 높다. 또한 일등기업은 브랜드 인지도가 높고, 시장지배력을 통해 제품 유통에 있어서도 막강한 영향력을 행사한다.

일등기업의 경쟁우위를 달리 해석하면 이등기업의 경쟁열세를 의미한다. 시장점유율이 낮은 이등기업은 브랜드 인지도, 협상력, 규모의 경제 등 모든 면에서 불리하다. 마케팅 연구자는 이런 이등기업의 설움을 벗어나기 위해 일등기업이 돼야 한다고 주장한다. 그러나 그들은 이등기업에게 일등기업이 될 수 있는 구체적인 방법을 제시한 연구는 거의 없다. 이등기업이 처한 기업/경쟁 환경은 일등기업과 확실히 다름에도 불구하고 일등기업이 하는 데로 따라 하라는 잘못된 제안을 하기도 한다.

본 연구의 목적은 시장지배기업 위주의 마케팅 연구 경향을 비판하며 이등기업을 위한 마케팅전략을 제시하는 것이다. 열악한 경쟁조건 하에서 사업을 영위해야 하는 이등기업의 마케팅 전략은 일등기업과 같을 수 없다. 일등기업이 하는 데로 하자면 일등기업과 시장 전면전을 펼쳐야 한다. 그러나 이등기업은 보통 그럴만한 자원을 갖고 있지 않다.

필자가 본 연구를 수행하게 된 두 가지 동기가 있다. 그 첫째는 앞서 지적한 이등기업의 니즈다. 대부분의 기업은 일등기업이 아님에도 불구하고 학술연구는 일등기업 위주로 수행됐다는 점이다. 두 번째 계기는 각 산업의 일등기업이 생각보다 자주 바뀐다는 사실에 기인한다. Weiss와 Pascoe(1983)의 연구에 따르면 1950년 일등기업 중에서 1975년에도 일등기업인 기업의 비율은 39%밖에 되지 않는다고 한다. 즉 25년 만에 반 이상의 산업에서 새로운 일등기업이 출현했다는 것이다. 그 절대적 경쟁우위에 불구하고 일등기업의 위치를 오랫동안 지키는 것은 쉬운 일이 아니라는 것이다. 이 사실은 이등기업에게는 희소식이 아닐 수 없다.

이미 오래 전 경제학자 슈페터는 오랫동안 유지할 수 있는 시장지배력이란 존재하지 않는다고 주장했다(Shumpeter, 1934 & 1950). 일등기업이 시장지배로부터 많은

이익을 창출한다면 경쟁사는 이를 좌시하지 않고 끊임없이 일등기업을 공격하기 때문에 독점이윤은 곧 사라진다는 것이다. 슈페터는 이 과정을 ‘창조적 파괴(creative destruction)’라 표현한다. 일등기업은 계속 시장을 지배하기 위해 자신의 경쟁우위를 스스로 파괴해야 한다. 자신의 전략적 포지션에 안주하려는 일등기업은 결국 경쟁 이등기업의 ‘창조적 파괴’에 의해 경쟁우위를 상실하게 되기 때문이다. 즉 일등기업이 되도록 만든 성공요인이 바로 몰락의 씨앗이 될 수 있다는 것이다.

II. 이등기업 전략에 대한 기존 연구

앞서 지적했지만 이등기업의 마케팅전략에 대한 학술연구는 거의 찾아볼 수 없다. 중소기업 경영실무서나 비즈니스 실무업계 잡지에서 간혹 이등기업의 마케팅전략을 언급하긴 하지만 주로 간단한 사례 소개나 일화의 기술에 그친다. 그러나 예외적으로 이등기업의 마케팅 전략 개발을 중요한 마케팅 연구로 인식한 세 편의 논문이 있다. 우리는 이 장에 이 세 편의 논문을 요약하기로 한다.

1. 효율적인 이등기업의 네 가지 전략(Hammermesh, Anderson and Harris, 1978)

1970년대는 시장점유율 확보를 기업가치 증진의 중요한 전략으로 강조했던 때다. 실무에서는 일본기업의 시장점유율 확보 전략이 각광을 받았고, 학계에서는 시장점유율과 이익률과는 서로 양의 상관관계가 존재한다는 다양한 연구가 발표됐다. 예를 들어 PIMS(profit impact of market strategy) 데이터를 분석한 한 논문은 10%의 시장점유율 차이는 5%의 세전 투자이익률 차이를 야기함을 보였다[Buzzell, Gale and Sultan, 1975]. 이런 연구결과에 따르면 시장점유율이 낮은 기업이 선택할 수 있는 전략적 옵션은 비즈니스를 포기하던가 어떤 희생을 감수하고라도 시장점유율 증진에 총력을 다하는 것이었다. 이런 시대적 분위기 속에서 시장점유율이 낮은 기업을 위한 전략을 강조한 Hammermesh, Anderson, Harris(1978)의 논문은 눈에 띈다.

Hammermesh 등은 시장점유율과 이익률과의 관계는 절대적인 것이 아니고 작은 기

업들 중에도 이익률이 매우 높은 기업이 많다고 주장한다. 그들은 특히 시장점유율과 산업성장률에 따라 전략을 편일률적으로 결정하는 'BCG(Boston Consulting Matrix) 매트릭스' 기법을 신랄히 비판한다. 또한 시장점유율은 낮으면서 자산수익률(ROE, Return on Equity)이 매우 높은 세 기업을 선정, 이들의 성공전략을 심층 분석한다. 이들 세 기업은 처한 기업환경은 매우 상이하지만 성공전략에 있어 네 가지 공통점이 있다고 분석됐다.

첫째, 작은 기업의 성공비결은 시장 세분화에 있다. 특히 성공기업은 매우 독특하고 창의적으로 시장을 세분화한다. 판매제품의 범위나 표적고객의 종류는 물론 고객 서비스의 수준, 결제조건, 공장의 위치, 제조장비의 특성, 유통 등 시장을 세분화하는 방법에는 한계가 없다. 작은 기업은 자신의 강점을 최대한 발휘할 수 있고 대기업의 공격을 피할 수 있는 세분시장에 자원을 집중해야 한다는 것이다.

둘째, 연구개발에 있어 대기업은 절대적인 강점을 가지고 있기 때문에 연구개발경쟁에서 작은 기업이 이긴 경우는 드물다. 그러므로 작은 기업은 연구개발 투자를 경쟁력 제고에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 분야에 집중해야 한다. 예를 기초과학 연구보다는 프로세스, 제조, 모방 연구에 주력하는 것이다.

셋째, 작은 기업이 성공하기 위해선 시장점유율보다 이익률을 먼저 생각해야 한다. 대기업에 비해 자원이 부족하기 때문에 가능한 한 사업다각화를 통한 고속성장을 자제해야 한다. 사업다각화보다는 전문화를 바람직한 전략으로 추천한다. 작은 기업이라는 사실을 인정하라는 것이다.

넷째, 성공적인 이등기업 배후에는 항상 유능한 최고경영자가 있다. 유능한 인적자원을 보유하고 있지 않은 이등기업의 최고경영자는 기업운영 전반에 자신이 직접 깊이 관여해야 한다. 그러므로 일반적으로 성공적인 이등기업 최고경영자는 강인하고 역동적인 정신력을 보유하고 있다.

2. 시장점유율이 낮은 기업에 대한 실증연구(Woo and Cooper, 1981)

Woo와 Cooper(1981)는 이등기업 전략을 도출하기 위해 실증적인 접근법을 활용한 최초의 논문을 발표한다. 이등기업에 대한 과거 연구는 주로 일화적이고 소규모 케이스를 중심으로 이뤄진 것이 전부였다. 비교적 과학적으로 이등기업 문제를 접근했다

고 평가를 받는 Hammerness 등(1978)의 연구도 세 기업의 심층 케이스 분석이다. 그러므로 연구결과의 타당성을 신뢰하기 어렵고 실무적으로 이용하기 어려웠다. 반면 Woo/Cooper는 PIMS 데이터로부터 40개의 성공적인 이등기업, 47개의 비효율적인 이등기업, 39개의 일등기업을 선정하여 이들 집단의 특성을 비교, 분석했다.

Woo/Cooper는 우선 전략을 전사수준의 제품/시장/산업 선택과 관련된 전략과 선택된 시장에서의 경쟁전략으로 구분한다. 제품/시장/산업 선택과 관련된 전략은 구체적으로 제품의 종류, 제품의 표준화 정도, 부가 서비스의 중요성, 제품수명주기의 단계, 최종소비자와 중간구매자의 구매빈도, 지리적 위치, 산업집중의 정도, 산업의 부가가치, 경쟁사의 수, 시장 실질성장률, 산업의 성장정도, 제품변화의 빈도를 포함한다. 반면 경쟁전략에서는 상대적 가격과 품질, 상대적 제품 폭(breadth)과 신제품의 중요도, 독특한 제품과 프로세스, 제품 및 프로세스의 연구개발 정도, 상대적 광고와 판매원, 상대적 수직계열화, 상대 직접원가를 고려한다. Woo/Cooper는 실증 데이터 분석을 통해 성공적인 이등기업이 제품/시장 선택과 경쟁전략에 있어 대기업 그리고 비효율적인 이등기업과 어떻게 다른가를 보여주고 있다.

첫째, 이등기업이 진입한 제품/시장은 일등기업의 제품/시장과 다르다. 그리고 제품/시장선택에 있어 효율적인 이등기업과 비효율적인 이등기업은 차이가 없다. 보다 구체적으로 이등기업이 진입한 제품/시장은 시장의 실질 성장률이 매우 낮고 제품변화가 별로 빈번하지 않는 특징을 가지고 있는 것으로 분석됐다. 이 결론은 사실 이등기업은 성장산업에 진입해야 하고 특별한 맞춤 서비스를 제공해야 한다는 기존의 기업상식이 잘못된 사실이라는 것을 지적한 것이다. 또한 이등기업은 특별한 고객 맞춤형 속성이나 부가 서비스 제공이 필요하지 않는 표준화된 산업재를 판매한다. 이등기업이 진입한 산업에는 보통 경쟁사의 수가 많았고, 구매빈도가 높고 부가가치가 높은 제품을 판매하는 경우가 많았다.

둘째, 효율적인 이등기업은 비효율적인 이등기업과 제품/시장선택에 있어서는 차이가 없지만 경쟁전략에 있어서 많은 차이를 보이고 있다고 분석됐다. 성공적인 이등기업은 자신이 경쟁력을 갖고 있다고 판단되는 몇 가지 경쟁속성에 자원을 집중한 반면, 비효율적인 이등기업은 보통 대기업이 취하는 공격적이고 광범위한 경쟁전략을 선택한다. 즉 대기업과 비효율적인 이등기업은 보통 광범위한 제품군, 연구개발에의 적극적인 투자, 고도의 수직계열화, 공격적 마케팅이라는 공통된 특징을 갖고 있다.

그러나 비효율적인 이등기업은 대기업과 동일한 경쟁전략을 수행하면서 효율성/이익률은 현저히 떨어지고 있는 것이다. 비효율적인 이등기업은 대기업이 누릴 수 있는 규모의 경제를 실현하지 못하고 자원을 너무 광범위한 분야에 고르게 투자하여 투자의 탄력을 받지 못하고 있다는 것이다. 반면 효율적인 이등기업은 대기업이나 비효율적인 이등기업과는 확연히 구분되는 ‘집중화’ 경쟁전략을 수행한다. 이들은 보통 연구개발이나 수직계열화를 최소화하여 철저히 비용을 통제한다. 또한 효율적인 이등기업은 고품질·저가격이라는 고가치(high product value) 전략을 추구한다.

3. 마케팅전쟁 모형(Kotler and Singh, 1980)

Kotler와 Singh(1980)은 80년대 치열한 경쟁환경을 효과적으로 대응하기 위해 군사 전략과 마케팅 전략과의 유사성을 강조한 마케팅 전쟁모형(warfare model)을 제시한다. 전쟁모형은 전통적 군사과학(military science)이 제시한 전략을 바탕으로 다양한 공격과 방어 방법을 설명하고 있다[Sun-Tzu, 1963; von Clausewitz, 1911]. 특히 전쟁모형은 전쟁/경쟁 참여자의 여건에 따라 경쟁전략이 달라져야 한다고 주장하고 있다. 이등기업과 이등기업의 경쟁 전략은 달라야 한다는 것이다.

Kotler/Singh은 기업경쟁에서는 경쟁자를 선택할 수 있다는 점을 기업과 전쟁의 가장 큰 차이라고 설명하고 있다. 대부분 산업은 여러 경쟁자로 구성돼 있다. 시장점유율이 가장 큰 기업을 시장지배자(market leader)라 하고, 이보다 시장점유율이 좀 작은 몇 개의 기업을 시장도전자(market challenger)라 한다. 시장도전자는 창의적인 공격을 통해 시장지배자의 위치를 언제라도 위협할 수 있는 경쟁자로 보통 시장점유율 증대를 기업목표로 삼는 경우가 많다. 시장도전자 다음으로 규모가 큰 몇 개의 기업을 시장추종자(market follower)라 부른다. 이들은 보통 현재의 시장 상황에 만족하며 무리한 공격을 하지 않는 기업이다. 또한 시장추종자는 적정 품질의 제품을 저렴하게 공급한다는 전략을 수행하는 경우가 흔하다. 마지막으로 산업에는 작은 세분시장에 특화된 다수의 니처(market nicher)가 있다. 니처가 대상으로 한 세분시장은 보통 너무 작거나 특화돼 시장지배자가 관심을 갖지 않는 경우다. 즉 니처는 대형 경쟁자와의 직접경쟁을 피하기 위해 표적시장의 사이즈를 의도적으로 적게 정한다는 것이다. 니처는 산업 전체에서의 시장점유율은 미미하지만 세분시장 내 시장점유율은 높은

것이 보통이다.

Kotler/Singh 에 따르면 이등기업이 일등기업을 공격할 수 있는 방법에는 전면전(frontal attack), 측면전략(flanking attack), 포위전략(encirclement attack), 우회전략(bypass attack), 게릴라전략(guerrilla attack)의 5가지 전략이 있다. 이들 각각의 전략은 장단점이 있고, 이등기업의 자원이나 일등기업의 대응전략에 따라 그 효과가 달라질 수 있다.

첫째, 전면전은 말 그대로 경쟁사의 제품, 광고, 가격, 유통 등 마케팅 전반에 걸쳐 공격을 하는 경우다. 전면전의 성공여부는 자원의 다과와 참을성에 달려 있다. 이등기업이 일등기업을 상대로 전면전을 펼치는 것은 위험하다. 군사전략에서 전면적 공격을 하는 쪽의 자원이 수비를 하는 편의 자원보다 3배 이상이 돼야 승산이 있다고 한다. 그러므로 이등기업이 일등기업을 상대로 전면전을 펼치기 위해서는 먼저 인적 및 물적자원이 우세해야 하고, 소비자가 평가하는 제품의 우수성과 실제 비용에 있어 경쟁우위에 있어야 한다.

둘째, 측면(flanking)전략이란 경쟁사의 약점을 공격하는 경우다. 군사전략에서와 같이 측면공격은 특히 공격하는 쪽의 자원이 열세인 경우 유리한 전략이다. 보다 구체적으로 이등기업은 지역별, 세분시장별 일등기업의 경쟁력을 평가해 가장 취약한 지역이나 세분시장을 공격해야 한다. 예를 들어 Honeywell은 도시를 포기하고 지방에 판매인력을 집중해 일등기업 IBM을 공격하는 경우다. 또는 Miller는 기존 대형맥주회사와 전면전을 펼치지 않고 라이트 맥주를 개발해 다이어트에 관심이 많은 소비자에 마케팅 자원을 집중하는 경우도 측면전략의 예다. 즉 일등기업이 충족하지 못한 소비자 욕구를 발굴해 일등기업과의 직접경쟁을 최소화하는 것이다.

셋째, 포위전략(encirclement)은 측면전략을 전면적으로 펼치는 전략이다. 즉 측면전략이 경쟁사가 가진 하나의 최대약점을 찾아 공격하는 것이라면, 포위전략은 경쟁사를 여러 세분시장을 동시에 공격해 방어를 어렵게 만든다는 것이다. 포위전략은 전면전과 마찬가지로 공격하는 쪽의 자원이 월등히 우세한 경우 승산이 있다. 이등기업에게는 위험이 많이 따르는 전략이다.

넷째, 우회전략은 다섯 가지 공격방법 중 가장 간접적인 전략으로, 경쟁자의 기존 세분시장 공격을 피하고 미래 중요하다고 판단되는 시장을 선점하는 전략이다. 즉 기존 경쟁사 제품과 관련성이 적은 제품시장으로 다각화를 하거나 경쟁사가 아직 진출

하지 않은 새로운 지역으로 진출하는 경우다.

다섯째, 게릴라 전략은 경쟁사의 일부 지역이나 세분시장을 간헐적으로 공격하는 경우다. 예를 들어 지역을 선별해 가격을 일시적으로 인하하거나 경쟁사의 원료 공급자를 일시적으로 공격하는 경우다. 때로는 경쟁사를 상대로 소송을 제기하기도 하고 핵심 인재를 스카우트하는 경우도 있다. 보통 게릴라전략은 이등기업이 일등기업을 상대로 공격하는 경우 바람직한 전략이다. 전면전이나 포위전략은 엄청난 자원이 소요된다. 효과적인 측면공격을 하기 위해선 경쟁사의 약점을 찾을 수 있다는 가정이 필요하다. 우회전략은 효과의 불확실성이 높고 결실을 보기 위해 오랜 시간 기다려야 하는 경우가 많다. 이 경우 이등기업은 일시적 프로모션 행사나 가격인하를 무작위로 시행하는 게릴라전략을 통해 일등기업을 괴롭힐 수 있다.

III. 창조적 파괴의 과정

최근 전략 분야에서는 기업간 동적 상호작용에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다 [Smith, Grimm, and Gannon, 1992; Grimm and Smith, 1997]. 이들의 주요 과제는 기업의 어떤 창조적 행위/도전(action)과 경쟁자의 반응/응전(reaction)의 선행변수와 결과를 밝히는 것이다. 즉 도전자의 창조적 행위의 빈도, 종류, 시점이 도전기업과 응전기업의 성과에 영향을 미친다는 것이다.

1. 도전과 응전의 네 단계

슈페터는 창조적파괴를 산업발전의 원동력으로 꼽았다. 슈페터는 기업의 이익과 경쟁의 핵심에 접근하기 위해서는 일등기업과 도전기업의 경쟁 상호작용을 분석해야 한다고 주장한다. 일등기업의 성공은 일등기업이 되고 싶어하는 도전자의 창조적 도전을 야기한다. 시간이 지나면서 도전기업의 끊임없는 도전으로 일등기업의 시장지배력은 약화되고 결국 일등기업에서 물러나게 된다는 것이다.

Smith, Ferrier, Grimm(2001)은 슈페터의 이론을 보다 구체화하여 도전기업이 일등기업으로 성장하는 과정을 설명한다. 즉 도전기업의 도전/행위는 새로운 도전의 발견

및 도전, 고객의 반응, 경쟁사의 반응, 새로운 시장균형의 도달이라는 네 단계를 거친다는 것이다.

첫째, 이등기업은 신제품개발, 새로운 유통채널 진출, 새로운 프로모션 캠페인 시행 등 창조적 파괴를 통해 일등기업에 도전한다. 이등기업의 창조적 파괴는 시장은 일시적 비균형(disequilibrium) 상태가 된다. 균형(equilibrium)을 가정하는 대부분의 전통적 경쟁우위 모형은 도전기업의 행위에 대한 일등기업의 반응 등 부수과정이 순식간에 이루어져 곧 시장균형에 이른다고 한다. 즉 균형이론은 균형에 이르는 과정을 무시한다. 그러나 슈페터는 창조적 파괴로 야기된 비균형 상태는 상당 기간 지속되며 다시 시장이 균형에 도달하기까지의 과정이 중요하다고 주장한다.

이등기업이 창조적 파괴를 하는 동기는 추가 이익을 실현할 수 있는 새로운 기회를 인식함으로써 시작된다. 또한 창조적 파괴 아이디어의 원천은 기업간 보유 지식의 차이이다. 즉 일등기업과 이등기업은 새로운 시장기회에 대해 서로 다른 관점을 가지고 있으며 기회를 포착해 실현하는 최적의 전략도 다르다. 이런 시장 지식에 대한 차이 때문에 이등기업이 창조적 파괴를 해도 일등기업은 바로 반응을 하지 않는다. 그러므로 새로운 균형에 도달하기까지 상당 시간이 소요된다. 일등기업은 종종 창조적 파괴로 인한 비균형 시장을 오해하여 잠재적 이익실현 기회를 놓친다.

둘째, 어떤 산업에서나 최대의 추가이익을 실현할 수 있는 창조적 파괴가 어떤 것인지에 대해 논란이 많다. 그러나 창조적 파괴의 공통 목표는 기존 고객과 잠재 고객의 긍정적인 반응을 끌어내는 것이다. 이등기업이 창조적 파괴를 하면, 고객은 이에 긍정적 또는 부정적 반응을 한다. 이런 고객반응 정보는 다른 고객의 구매행위에 영향을 미칠 뿐 아니라 일등기업에게 보다 정확한 시장정보를 제공한다. 일등기업과 이등기업의 지식 비대칭(knowledge asymmetry)이 지식 누출에 의해 대칭적으로 변한다는 것이다.

셋째, 일등기업은 시장을 보다 정확히 파악하게 되면서 도전기업의 창조적 파괴에 보다 적극적으로 반응한다. 즉 이등기업은 창조적 파괴를 통해 독점적 지위를 차지해 추가이익을 실현하지만 이런 독점적 지위는 일시적이라는 것이다. 일등기업의 반응(reaction)에 의해 이등기업은 더 이상 추가이익을 실현할 수 없게 된다. 그러므로 이등기업이 창조적 파괴를 통해 실현할 수 있는 추가이익은 일등기업의 반응 시간에 달려 있다. 즉 이등기업은 되도록 일등기업의 반응 시간을 지연할 수 있는 창조적 파괴

를 하는 것이 좋다. 도전기업이 커다란 세분시장고객을 공격하거나 눈에 띄는 창조적 파괴를 할 경우 응전기업은 빨리 반응한다고 한다[Chen, Smith, Grimm, 1992]. 또 다른 연구에서는 가격인하와 같은 단순한 전략은 창의적인 신제품개발과 같은 과격한 창조적 파괴보다 응전기업의 반응이 빠름을 보였다[Smith, Grimm, and Schomburg, 2000].

넷째, 이등기업의 창조적 파괴행위가 긍정적인 소비자 반응을 유발한다면 일등기업을 이를 곧 포착하고 적절한 반응을 한다. 일등기업의 반응과 함께 시장은 다시 균형에 도달한다. 창조적 파괴행위의 종류와 응전기업의 반응 종류에 따라 새로운 균형점은 도전기업에게 유리하게 형성될 수도 있다. 즉 이등기업은 고객으로부터 긍정적인 반응을 유발하고 일등기업이 역공을 취하기 어려운 창조적 파괴를 하는데 최선을 다해야 한다는 것이다.

2. 일등기업의 몰락

일등기업은 시장점유율 자체만으로도 엄청난 경쟁우위를 갖는다. 그러나 자신의 시장 위치에 자만하고 안주한다면 도전기업의 창조적 파괴에 의해 몰락할 수 밖에 없다. 최근 Ferrier, Smith, Grimm(1999)은 일등기업과 이등기업의 경쟁을 분석하며 일등기업을 몰락하게 만든 네 가지 경쟁특성을 제시했다.

첫째, 몰락한 일등기업의 공통점은 현실에 안주하여 창조적 파괴행위를 게을리 했다는 점이다. 반면 도전기업에서 일등기업으로 발돋움한 기업은 창조적 파괴행위의 빈도가 기존 일등기업에 비해 월등히 높았다. 성공적인 이등기업은 대부분 공격적인 기업이다. 이들의 끊임없는 창조적 파괴행위로 시장의 불확실성은 증대하고 그 결과 일등기업은 반응을 지연한다. 이등기업은 일등기업이 반응을 지연하는 동안 신규고객을 확보하는데 있어 일시적 독점 우위를 유지할 수 있다. 이등기업은 지속적인 창조적 파괴로 신규고객의 수는 증대하고 그 결과 시장점유율이 증대한다. 일등기업은 이등기업의 빈번한 창조적 파괴행위에 반응하는데 바빠 자신의 창조적 파괴행위 계획이 와해된다. 일등기업 역시 자신의 시장지위를 유지하기 위해서는 끊임없이 창조적 파괴를 해야 한다는 것이다.

둘째, 몰락한 일등기업은 경쟁사의 공격에 바로 대처하지 못한 기업이다. 일등기업

의 반응이 지연될수록 도전기업은 많은 독점이윤을 획득할 수 있다. 그러므로 일등기업은 도전기업의 창조적 파괴로 인한 시장잠식을 최소화하기 위해 신속한 대응전략을 수립, 수행해야 한다. 반면 도전기업은 일등기업의 반응을 지연시키기 위해 일등기업이 예측하기 어려운 공격을 해야 한다. 즉 가격인하 같은 단순한 공격보다는 신제품 개발이나 새로운 유통채널 개발 같은 공격이 좋다는 것이다.

셋째, 몰락한 일등기업의 창조적 파괴는 단순하다. 반면 성공적인 도전기업의 공격 레퍼토리는 때에 따라 가격, 유통, 제품, 프로모션 등 다양하다. 다양한 종류의 창조적 파괴를 할 수 있다는 능력 자체가 사실은 기업 역량이다. 또한 다양한 공격을 함으로써 일등기업은 적절한 방어전략을 수립하기 어렵게 된다. 역설적이긴 하지만 보통 일등기업은 자신을 성공으로 이끈 전략에 집착하기 때문에 전략이 단순하다(Miller and Chen, 1994). 그러나 바로 일관된 (단순한) 전략 때문에 멸망하게 된다는 것이다.

넷째, 일등기업은 자신의 시장지배력을 지속하기 위해 경쟁사와 차별화된 창조적 파괴를 해야 한다. 즉 경쟁사와 유사한 마케팅 전략을 수행하는 일등기업은 몰락할 가능성이 높다는 것이다. 전략 연구자들은 각 기업이 보유한 자원의 유사성이 산업의 경쟁정도를 결정하는 중요한 요인이라고 주장했다(Chen, 1996). 자원이 비슷하면 경쟁도 치열해진다는 것이다. 경쟁전략에서도 마찬가지다. 일등기업은 이등기업의 도전을 피하기 위해 독특한 경쟁전략을 수행해야 한다.

요약하자면 자신의 시장지배력을 믿고 현실에 안주하는 일등기업은 몰락할 가능성이 높다는 것이다. 일등기업은 경쟁기업의 도전을 뿌리치기 위해 끊임없이 창조적 파괴를 해야 하고 경쟁기업의 도전에 바로 대처해야 한다. 또한 창조적 파괴가 효과적이기 위해서는 보다 다양하고 독특해야 한다.

일등기업은 위 경쟁전략을 수행하는데 주의해야 할 점이 있다. 반독점법의 위협 때문에 경쟁기업을 너무 몰아 붙일 수 없다는 점이다. Microsoft의 예에서와 같이 너무 공격적으로 도전자를 몰아붙이면 약탈자(predator)로 소송을 당할 가능성이 있다. 그러므로 일등기업은 경쟁사의 움직임에 재빨리 포착해 적절한 대응책을 마련하기 위한 시장정보시스템을 갖추어야 한다. 또한 경쟁기업을 공격할 때는 마케팅 전략을 다양하고 독특히 디자인할 필요가 있다.

3. 경쟁전략에 영향을 미치는 시장/산업특성

앞서 제시한 네 가지 경쟁특성은 경쟁기업이 처한 환경에 따라 그 영향력이 다를 수 있다[Ferrier, Smith, and Grimm, 1999]. 즉 산업의 특성상 시장점유율 변화가 원천적으로 어려운 시장이 있다는 것이다.

첫째, 진입장벽이 높은 산업은 일등기업이 시장지배를 유지할 가능성이 높다[Caves, Fortunato, Ghemawat, 1984]. 보통 연구개발 투자나 광고비용의 비율이 높은 산업이나 자산투자액이 큰 산업일수록 진입장벽이 높다.

둘째, 산업이 몇 개의 업체로 집중된 경우 시장점유율 변화가 제한적일 수 있다[Young, Smith and Grimm, 1996]. 산업의 집중정도는 보통 허핀달(Herfindahl) 인덱스로 측정한다.

셋째, 성장 산업일수록 시장점유율 변화가 많기 때문에 일등기업이 몰락할 가능성이 높다[Caves and Porter, 1978]. 그리고 성장산업의 경우 경쟁활동이 보다 활발하여 보다 빈번한 창조적 파괴행위를 관측할 수 있다.

넷째, 일등기업의 시장점유율이 높을수록 시장점유율 변화 가능성이 크다[Caves, Fortunato, Ghemawat, 1984]. 시장점유율이 매우 높은 일등기업은 자신감에 넘쳐 현실에 안주할 가능성이 그만큼 더 크다는 것이다.

다섯째, 대기업은 보통 공격 레퍼토리가 단순하고 경쟁기업의 창조적 파괴에 대한 반응이 늦다[Miller and Chen, 1996]. 보통 기업 사이즈는 종업원의 수로 측정한다.

IV. 시장공간의 확장

일등기업의 몰락과정과 이등기업이 일등기업으로 부상하는 과정을 이해하는데 기업간 동적 상호작용에 대한 학술 연구는 많은 도움을 주었다. 이등기업은 끊임없는 창조적 파괴를 통해 일등기업의 시장점유율을 잠식할 수 있다. 일등기업 역시 시장지배력에 안주하지 말고 창조적 파괴를 통해서만 자신의 위치를 지킬 수 있다. 그러면 구체적으로 어떤 창조적 파괴행위가 고객의 긍정적인 반응을 이끌어낼 수 있는가?

기존 경쟁 연구가 실무에 직접적 도움이 되지 못하는 이유는 결론이 추상적이기 때문이다. 본 연구는 실무에서 사용할 수 있는 창조자 파괴의 구체적인 방법을 하나 소개하기로 한다. 바로 시장공간을 확장하는 창조적 파괴다.

1. 제품차별화의 세 가지 방법

경제학자들 용어로 완전 대체제(perfect substitute)란 말이 있다. 이는 두 제품이 모든 제품속성에 있어 동일한 경우로 현실에서 완전 대체제를 관측하기는 어렵지만 경쟁과 관련된 여러 경제학 이론을 설명하는데 매우 유익한 개념이다.

완전 대체제로 구성된 시장에서 제품을 구매하는 소비자는 구매의사결정을 쉽게 내린다. 모든 제품의 속성이 똑같으니 가격이 싼 제품을 선택하면 된다. 즉 소비자의 제품선택행위는 전적으로 가격에 의해 좌우된다는 것이다. 반면 완전 대체제를 생산, 판매하는 대부분의 기업은 괴롭다. 경쟁자가 자신과 똑 같은 제품을 판매하고 있으니 자사제품 판매량을 늘리는 방법은 가격을 인하하는 방법밖에 없다. 그리고 나의 가격 인하는 나의 문제로 끝나는 법이 없다. 보통 나의 가격인하로 판매량이 격감한 경쟁사는 곧 이를 만회하기 위해 가격을 인하하여 결국 가격파괴가 일어난다. 소비자는 기업간 치열한 가격전쟁을 반기겠지만 가격전쟁을 치루는 기업에게는 제품생산에 있어 월등한 원가경쟁력이 없는 한 건디기 어려운 상황이다.

마케팅 교과서에서 가장 많이 등장하는 용어는 아마도 (제품/서비스) 차별화가 아닌가 싶다. 완전한 차별화란 완전 대체제의 반대 개념으로 경쟁자가 없음을 의미한다. 완전 대체제와 마찬가지로 완전히 차별화된 제품이란 현실적으로 존재하진 않는다. 차별화된 제품을 가진 기업은 경쟁자를 생각하지 않고 내 맘대로 마케팅 의사결정을 할 수 있으니 장사하기가 쉽다. 즉 독점기업을 의미한다.

제품차별화를 하는 방법은 크게 세 종류로 나눌 수 있다. 그 첫째는 기술개발에 의한 방법으로 객관적인 차별화라 부른다. 예를 들어 PDP-TV, LCD-TV 등 디지털 TV는 기존 TV보다 화질이 월등하면서 두께는 현저히 얇아 소비자가 좋아한다. 어떤 소비자나 기존 TV와 차별화된 디지털 TV의 속성을 눈으로 확인할 수 있다. 기업은 보통 연구개발에 많은 투자를 함으로써 객관적 제품차별화를 할 수 있다. 그러나 시장이 성숙기에 접어들면 그것도 어렵다. 디지털 TV를 생산할 수 있는 기술을 보유

하고 있다는 사실 자체가 지금은 경쟁력이고 이를 통해 제품차별화를 할 수 있다. 그러나 수년 내로 디지털 TV 역시 흑백 TV나 컬러 TV의 전처를 밟게 되리라는 것을 쉽게 예상할 수 있다.

기업이 제품/서비스 차별화를 할 수 있는 두 번째 방법은 브랜드 이미지를 통한 주관적 제품차별화다. 주관적 차별화는 보통 광고나 제품경험을 통해 형성되지만 소비자는 브랜드 이름을 제외하곤 어떤 점에서 차별화가 되는지 잘 모르는 경우가 많다. 언제나 코카콜라를 찾는 소비자에게 어떤 점에서 코카콜라가 펩시콜라보다 좋느냐고 물으면 그 이유를 말로는 잘 표현하지 못하고 그냥 습관으로 코카콜라를 먹는다고 대답한다. 또 어떤 사람은 코카콜라의 맛이 더 낫다고 하지만 그 사람에게 코카콜라와 펩시콜라의 브랜드를 보여주지 않고 먹어보라고 하면 두 콜라의 맛을 구별하지 못하는 경우가 대부분이다. 코카콜라는 나를 아직까지 실망시킨 적이 없고 난 예전부터 코카콜라를 먹고 있으니 그냥 코카콜라를 마신다는 것이다. 즉 코카콜라라는 브랜드가 나에게 주는 이미지와 신뢰가 코카콜라의 차별화 포인트다.

주관적 제품차별화를 원한다면 보통 엄청난 광고비를 투자할 각오를 해야 한다. 또한 제품의 종류에 따라 원천적으로 주관적 제품차별화를 달성하기 어려운 경우도 있다. 소비자 가전제품과 같이 소비자가 제품의 질을 결정하는 속성을 구분해 내기 쉬운 경우는 주관적 제품차별화가 어렵다. 설탕, 소금, 휘발유와 같이 생필품이라는 제품 속성상 브랜드 이미지를 형성하기 어려운 경우도 주관적 제품차별화가 쉽지 않다.

제품/서비스 차별화를 하는 세 번째 방법은 제품/서비스 개념의 확장(augmentation)을 통해서다. 예를 들어 휘발유라는 단일 제품으로는 제품차별화가 어려우니 휘발유와 세차서비스를 묶어 판매하는 경우다. 모든 휘발유 브랜드가 완전 대체제라고 믿는 소비자라 할지라도 주유와 세차를 모두 할 필요가 있는 경우 무료 세차서비스를 제공하는 주유소/휘발유를 찾을 것이다. 제품확장의 가능성은 무한정이다. 주유소에서 주유를 하면서 동시에 담배, 음료수 등 간단한 생필품을 구매하길 원하는 소비자를 위해 휘발유와 생필품을 묶어 판매할 수도 있다. 주유고객에게 마일리지 적립하여 사은품을 제공하는 것도 제품 확장을 통한 차별화다. 앞서 언급한 백화점의 셔틀버스 역시 백화점이라는 제품/서비스를 창의적으로 확장한 차별화 전략이다.

마케팅 학자들은 오래 전부터 제품개념을 넓게 해석하고 있다[Levitt, 1980]. 일

반인들이 알고 있는 제품은 사실 실체적 제품(tangible product)으로 자동차의 디자인, 색상, 옵션, 마력, 사이즈, 연료 효율성 등이 실체적 제품이다. 그러나 자동차라는 제품을 보다 광의적으로 해석하면 자동차 금융서비스, 품질보증, 배달 등 확장제품 요소들을 포함한다. 그리고 제품을 이렇게 광의적으로 해석함으로써 기업은 제품/서비스 차별화를 할 수 있는 가능성을 증진할 수 있다는 것이다.

과거의 마케팅이 객관적 차별화와 주관적 차별화를 위한 마케팅이었다면 미래의 마케팅은 제품/서비스 확장을 통한 마케팅이다. 산업의 성숙화와 제품수명의 단축으로 객관적 차별화는 점차 어려워지고 있으며, 확실하지 않은 주관적 차별화를 위해 천문학적 광고비를 투자하기에는 광고효과에 대한 불투명성이 너무 크다. 반면 확장을 통한 제품차별화에는 한계가 없다. 기존제품에 부가서비스를 제공할 수도 있고 인터넷을 통한 직접판매 등 새로운 판매방식을 제공함으로써 차별화를 할 수도 있다. 단순히 다른 기업과의 제휴를 통해 제품을 묶어서 판매할 수도 있다. 확장을 통한 제품차별화에는 막대한 연구개발비나 광고비 투자가 필요하지도 않다. 필요한 것은 창의적인 마케팅 아이디어가 전부다.

2. 제품 및 비즈니스의 확장

1960년 하바드 경영대학원 교수 디오도르 레비트(Theodore Levitt)는 이후 마케팅과 전략 분야 연구 및 실무에 지대한 영향을 미치는 논문을 한편 발표한다(Levitt, 1975). 논문제목은 ‘근시안적 마케팅(Marketing Myopia).’ 레비트는 철도산업 쇠퇴의 예를 들며 기업은 지속적 성장을 위해 자신의 시장을 보다 광범위하게 설정해야 한다고 주장하였다. 즉 철도를 운영하던 기업은 자신을 철도산업의 한 기업이라고 근시안적으로 설정함으로써 항공, 자동차 등 교통기술의 발달과 함께 쇠퇴할 수 밖에 없었다는 것이다. 만약 철도를 운영하던 기업이 자신을 운송산업의 한 일원이라고 광범위하게 산업을 정의하였다면 지속적인 성장을 할 수 있었다는 것이다. 레비트는 성장산업이란 존재하지 않는다고 주장한다. 어떤 산업이나 한번은 성장 산업이었다가 곧 쇠퇴의 길로 들어서기 마련이기 때문이다. 그러므로 기업은 끊임없이 자신이 하고자 하는 비즈니스가 과연 어떤 비즈니스인가에 대한 질문을 해야만 지속적으로 성장기회를 창조할 수 있다는 것이다.

레비트가 우리에게 던진 메시지는 너무 단순하고 당연한 듯 보인다. 그러나 한때 모든 사람의 주목을 받던 기업이 우리의 기억에서 사라지는 이유는 바로 근시안적으로 시장을 정의했기 때문이다. 20세기 세계 산업을 주도했던 많은 제조 기업들이 끊임없는 생산성 향상에도 불구하고 90년대에 들어서면서 성장이 정체되기 시작한 이유를 생각해 볼 필요가 있다. 많은 내구재의 경우 품질개선으로 제품수명이 연장되고 판매가 누적되면서 제품시장 침투율이 증대하자 신규수요는 정체 또는 감소한 경우가 많다. 미국의 경우 자동차 운행대수 대비 연간판매량이 13:1에 이르고 민간항공기는 150:1에 이른다고 한다.

그러나 신규수요가 감소한 와중에서 지속적 성장을 이룬 제조 기업들이 있는데 이들의 공통점은 제품을 확장했다는 사실이다. 레비트의 표현을 빌리자면 시장을 보다 광범위하게 재정의했다는 것이다. 신규수요의 감소로 제품 제조의 매력은 점차 사라졌지만 누적판매량은 지속적으로 증대하고 있었다는 사실에 주목할 필요가 있다 [Wise and Baumgartner, 1999]. 이는 이미 판매된 제품을 유지 및 관리하는데 필요한 서비스 시장의 확대를 의미하기 때문이다. 기관차의 경우 기관차를 운행하고 유지(관리하는 필요한 비용이 새 기관차를 구입하는데 필요한 비용의 20배에 달한다고 한다. 자동차의 경우 전체 자동차 관련 비용 중 휘발유, 보험, 수리, 자동차 대출금융 등 신차 구입비용 이외의 비용이 80퍼센트를 차지한다. 또한 기업은 매년 컴퓨터 관련 예산 중 20%를 새 컴퓨터를 구입하는데 쓰고 나머지는 기술지원, 유지, 보수에 쓴다.

GE, HP, 노키아(Nokia) 등 지속적인 성장을 하고 있는 제조업은 이와 같은 시장변화를 기회로 포착하고 제품을 유지, 관리하는데 필요한 서비스 시장으로 자신의 비즈니스 영역을 확장하였다. GE 자회사인 GE 캐피탈은 다른 GE 사업부 고객들에게 금융서비스를 제공하며 전체 GE 이익의 40% 이상을 기여하고 있다. HP는 치열한 경쟁으로 수익성이 악화되자 한때 프린터 생산을 중단하려고 했지만 지금은 전략을 바꾸었다. 프린터는 손해를 보고 판매하지만 마진이 좋은 프린터 잉크 카트리지(cartridge)의 판매가 현저히 신장되었기 때문이다. 최근 GM, 포드 등 다국적 자동차 제조업체들이 자동차를 판매하는 회사에서 자동차관련 모든 서비스를 제공하는 종합자동차회사가 되겠다고 비즈니스를 재정의한 것도 같은 맥락으로 이해할 수 있다.

그러나 시장을 보다 광범위하게 재정의하여 비즈니스 영역을 확장하는 것이 말만큼 쉬운 일은 아니다. 자신의 핵심 비즈니스 영역을 벗어나게 되면 새로운 경쟁자들

부딪치게 되고 보통 새로운 역량이 필요하게 된다. 예상하지 못한 막대한 자금이 필요한 경우도 비일비재하다.

3. 새로운 시장공간의 창조

시장을 소유한다는 말이 있다. 시장을 소유한 기업은 산업의 표준을 자신이 원하는 대로 정할 수 있고 가장 우수한 인재를 채용할 수 있다. 코카콜라는 콜라시장을 소유한 기업이고 IBM은 한때 대형컴퓨터 시장을 소유한 기업이었다. 시장을 소유한 기업과 경쟁하는 것은 무척 어렵다. 이미 소비자의 마음 속에 콜라의 맛과 이미지는 코카콜라라고 각인되어 있기 때문이다. 그러므로 기존산업의 강력한 경쟁자를 끊임없이 벤치마킹하는 것 보다는 새로운 시장을 창조하는 것이 현명하다. 시장을 창조한다고 하면 너무 거창하게 들릴지 모르지만 때로는 잠깐 동안 발상의 전환으로 가능한 경우도 많다. IBM이 대형컴퓨터 시장을 소유하고 있을 때 대형컴퓨터 시장에 진출했던 GE, NCR, 허니웰(Honeywell) 등 컴퓨터 제조기업은 실패했다. 그러나 대형컴퓨터 시장에서 IBM의 위상을 인정하고 새롭게 미니 컴퓨터 시장을 개척한 DEC이나 슈퍼컴퓨터 시장을 개척한 클레이 리서치(Clay Research)는 성공했다.

시장을 소유하기 위해선 새로운 시장공간(market space)을 만들어내야 한다. 전략을 연구하는 학자들은 새로운 시장공간을 창조하는 것을 전략 혁명(strategy innovation)이라 부른다(Kim and Mauborgne, 1997; 1999). 이미 존재하는 산업의 조건을 주어진 것으로 받아들이지 않고 산업간 경계를 무너뜨리기도 하고 새로운 산업을 창조하는 것을 의미한다. 예를 들어 스타박스가 커피전문점 시장을 창조하기 전인 80년대 미국 커피시장은 제너럴푸드(General Foods), 네슬레(Nestle), 피앤지(P&G) 등 대규모 식품기업이 주도하고 있었다. 이들은 고품질 커피브랜드를 구축하는 대신 치열한 시장 점유율 경쟁의 결과 가격파괴가 일어났고 커피는 거의 완전 대체제로 되기에 이르렀다. 고급커피에 대한 소비자 니즈를 파악한 스타박스는 이들과 직접 경쟁을 하기보다 커피 전문점 시장을 개척하여 세계적인 기업이 되었다.

새로운 시장공간을 창조한다는 개념은 앞서 설명한 제품/서비스의 확장 또는 보다 광범위한 시장 정의와 유사한 점이 많다. 모두 기존 기업이 제공하지 못한 제품 속성을 강조하라는 것이다. 차이점이 있다면 제품의 확장이나 보다 광범위한 시장 정의는

기존 비즈니스 바탕 위에서 시장을 확대하는 개념인 반면 새로운 시장공간을 창조하는 것은 완전히 새롭게 비즈니스를 시작한다는 개념이다.

4. 고객 구매경험 분석을 통한 시장공간의 확대

우리는 지금까지 정해진 산업경계 속에서 경쟁자와 싸우는 것은 바람직한 방법이 아님을 보았다. 지금까지의 마케팅은 경쟁자의 제품/서비스를 표본으로 속성을 분석하고 경쟁자보다 나은 속성을 제공하는데 모든 정력을 쏟아 부었다. 그러나 미래의 마케팅은 경쟁자가 생각해보지도 못한 차원으로 제품/서비스를 확장하는데 주력을 해야 한다는 것이다. 자신의 비즈니스를 더 이상 근시안적으로 바라보지 않고 아무도 상상하지 못한 시장공간으로 비즈니스를 확장하는 것이 미래 마케팅 관리자의 주요 업무다.

그렇다면 창의적인 제품 확장은 구체적으로 어떻게 하는 것인가? 단순히 발상의 전환을 해야 한다는 것은 너무 추상적이다. 이 난해한 문제에 대한 한가지 해답은 고객에 있다. 고객이 제품/서비스를 구매하기 전부터 구매하여 처분할 때까지의 전 과정을 하나하나 나열하고 각 단계에서 어떻게 확장을 할 수 있는가를 생각하는 방법이다. 소비자가 제품구매를 하기 전 단계의 예로는 제품 니즈는 어떻게 인식하는 것인지, 여러 대안 중 특정 브랜드는 어떤 과정을 통해 선택하는 것인지, 브랜드 선택에 중요한 영향을 미치는 제품 속성은 무엇인지 등이 있다. 제품 구매와 관련된 단계로는 주문방법, 지불방법, 배달, 설치 등이 있으며, 제품 구매 후에는 유지, 수리, 업그레이드, 제품사용 교육 등 단계가 있다. 마지막으로 제품을 처분하는 단계가 되면 재판매, 대체, 제품 사용경험 평가 등을 고려해야 한다. 즉 제품 확장의 기회는 고객이 제품의 필요를 느끼는 순간부터 처분할 때까지 전 과정에서 걸쳐 존재한다는 것이다 [MacMillan and McGrath, 1997].

예를 들어 칫솔은 매일 사용하는 필수품이다. 소비자들의 칫솔 사용습관을 조사해보면 너무 장기간 칫솔을 사용하여 칫솔질 효과가 현저히 떨어져 있는 경우가 흔하다. 또한 이들은 보통 자신이 더 자주 칫솔을 교체해야 하는지도 모른다. 이를 기회로 포착한 오랄비(Oral-B) 칫솔은 칫솔 중앙부를 파란색으로 염색하는 간단한 기술을 개발하여 특허를 받는다. 오랄비 칫솔은 사용할수록 점차 파란색 염색이 사라지게 되

어 소비자는 적절한 시기에 새 오랄비 칫솔로 교체할 수 있게 되었다. 소비자에게 칫솔 교체시기를 알려줄 수 있는 간단한 기술을 통해 오랄비는 경쟁사가 가지지 못한 제품속성을 가지게 되었고 소비자의 칫솔 소비량도 늘릴 수 있는 두 가지 효과를 누릴 수 있게 된 것이다.

성공기업의 역사를 살펴보면 오랄비의 예와 유사한 경우를 쉽게 찾을 수 있다. 버진 아틀란틱항공은 비즈니스 승객이 항공기를 타기 전, 항공기 내, 항공기를 내린 후 필요로 하는 서비스를 제공함으로써 빠르게 성장할 수 있었다. 아마존은 기존 오프라인 서점이 제공하지 못하는 구매경험을 제공함으로써 세계에서 가장 큰 서점으로 성장하였다. 홈디포는 집수리 자재를 구매하는 고객은 동시에 집수리 전문지식 정보를 원한다는 사실을 인식하여 DIY 산업을 새롭게 창조하였다.

V. 결 론

경제학자들은 한동안 중소기업의 존재 이유를 설명하기 위해 고민을 했다. 일등기업의 경쟁우위가 너무 커 작은 기업들은 일등기업과 경쟁하기가 너무 어렵다고 생각했기 때문이다[Penrose, 1959]. 일등기업은 단순히 시장점유율이 가장 큰 기업이 아니다. 시장점유율은 단지 경쟁우위의 결과다. 즉 이등기업은 자신보다 여러 면에서 경쟁우위에 있는 일등기업과 경쟁을 해야 한다.

지난 30년 동안 우리나라 기업이 급성장한 가장 큰 원인을 ‘헝그리 정신’ 때문이라고 한다. 어느 정도 설득력이 있는 견해다. 월등한 자원을 가진 선진국 기업과 경쟁하기 위해서는 강한 정신력으로 끊임없이 이들에게 도전하는 방법이 최선이었다. 만년 이등 기업이었던 Avis가 ‘우리는 이등기업이기 때문에 일등기업보다 열심히 한다’는 광고를 해 소비자에게 공감을 불러일으켰다는 점도 헝그리 정신의 중요성을 다시 생각하게 한다.

일등기업이 몰락하는 가장 큰 이유는 자만이다. 자신을 성공으로 이끈 전략에 안주하여 새로운 창조를 하려 하지 않는다. 일등기업은 시장을 지배하고 있기 때문에 경쟁하기가 쉽다. 그래서 헝그리 정신이 없다. 현실에 안주한 일등기업은 이등기업의 끊임없는 창조적 파괴행위에 의해 몰락하게 된다. 즉 자원 열세인 이등기업이 일등기

업과 경쟁을 할 수 있는 것은 일등기업에는 형그리 정신이 없기 때문이다.

일등기업은 현재의 시장지위를 지키려 하기 때문에 그 이미지가 보수적이다. 반면 일등기업을 위협하는 이등기업의 이미지는 끊임없는 창조적 파괴 즉 진보적이다. 이등기업의 표적 소비자는 젊은 층, 마케팅 전략은 파격적인 경우가 많다. 진보적인 젊은 세대를 표적으로 한 펩시의 '펩시 제너레이션' 광고 캠페인이 그 예다.

참고문헌

- Buzzell, R., B. Gale, and Sultan, R. (1975). "Market Share — a Key to Profitability." *Harvard Business Review*, January-February, 97-106.
- Caves, R., M. Fortunato, and Ghemawat, P. (1984). "The Decline of Dominant Firms, 1905-1929." *Quarterly Journal of Economics*, 99, 523-549.
- Caves, R. and Porter, M. (1978). "Market Structure, Oligopoly, and Stability of Market Shares." *Journal of Industrial Economics*, 26, 289-33.
- Chen, M. (1996). "Competitive Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration." *Academy of Management Review*, 21, 1, 100134.
- Chen, M., K. Smith, and Grimm, C. (1992). "Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses." *Management Science*, 38, 3, 439-455.
- Ferrier, W., K. Smith, and Grimm, C. (1999). "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers." *Academy of Management Journal*, 42, 4, 372-388.
- Grimm, C. and Smith, K. (1997). *Strategy as Action*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Hamermesh, R., M. Anderson, Jr., and Harris, J. (1978). "Strategies for Low Market Share Businesses." *Harvard Business Review*, May-June, 95-102.
- Inmel, B. and Helmberger, P. (1971). "Estimation of Structure-Profit Relationships with Application to the Food Processing Sector." *American Economic Review*, September, 614-627.

- Kim, W. and Mauborgne, R. (1997). "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." *Harvard Business Review*, January-February 1997, 03-112.
- Kim, W. and Mauborgne, R. (1999). "Creating New Market Space." *Harvard Business Review*, January-February 1999, 83-93.
- Kotler, P. and Singh, R. (1981). "Marketing Warfare in the 1980s." *Journal of Business Strategy*, 1, 3, 30-41.
- Levitt, T. (1975). "Marketing Myopia." *Harvard Business Review*, September-October 1975, 2-14 (originally published in 1960 and reprinted as an HBR Classic in 1975).
- Levitt, T. (1980). "Marketing Success Through Differentiation — of Anything." *Harvard Business Review*, January-February 1980, 2-9.
- MacMillan, I. and McGrath, R. (1997). "Discovering New Points of Differentiation." *Harvard Business Review*, July-August 1997, 3-11.
- Miller, D. and Chen, M. (1994). "Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry." *Administrative Science Quarterly*, 39, 1-23.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, England: Oxford University Press.
- Shumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, NY: Harper.
- Smith, K., G. Grimm, and Gannon, M. (1992). *Dynamics of Competitive Strategy*, Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- Smith, K., G. Grimm, and Schomburg, A. (2000). "Timing, Order, and Durability of New Product Advantages with Imitation." *Strategic Management Journal*, 21, 23-30.
- Smith, K., W. Ferrier, and Grimm, C. (2001). "King of the Hill: Dethroning the Industry Leader." *Academy of Management Executive*, 15, 2, 59-70.
- Sun-Tzu (1963). *The Art of War*, Oxford, England: Oxford University Press.
- von Clausewitz, C. (1911). *On War*, London, England: Routledge & Kegan Paul.
- Walker, O., H. Boyd and Larreche, J. (1996). *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Chicago, IL: Irwin.

- Weiss, L. and Pascoe, G. (1983). "The Extent and Performance of Market Dominance." Annual Meeting of the European Association for Research in Industrial Economics.
- Wise, R. and Baumgartner, P. (1999). "Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing." *Harvard Business Review*, September-October 1999, 133-141.
- Woo, C. and Cooper, A. (1981). "Strategies of Effective Low Share Businesses." *Strategic Management Journal*, 2, 301-318.
- Young, G., K. Smith, and Grimm, C. (1996). "Austrian and Industrial Organization Perspective on Firm-Level Competitive Activity and Performance." *Organization Science*, 7, 243-254.

Marketing Strategies for Challengers

Byung-Do Kim*

ABSTRACT

The main purpose of the paper is to develop marketing strategies for challengers. Previous research has focused on marketing strategies for market leaders. However, there is only one market leader in an industry. All others are challengers.

The best marketing strategies for challengers are summarized in the concept of the 'creative destruction' proposed by Joseph Shumpeter. He did not believe the market dominance sustainable for a long time (Shumpeter, 1934 & 1950). Challengers would not allow the market leader to gain supernormal profit for a long time.

Key Words: Marketing Strategy, Competitive Reaction, Leaders & Challengers

*Professor of Marketing at Seoul National University