

情報를 활용한 意思決定의 修訂과 補完

- 식품회사 케이스를 중심으로 -

(Use of Information to Revise
and Amend Decisions)

서울대학교 경영학과 윤 석철

Abstract

The article describes how information was wisely used when a food-processing Korean company, currently the World's biggest manufacturer of "ramen", or instant fried noodle, successfully implemented a strategy to follow the leader in a foreign country, Japan, in developing and launching a new product. The author elaborates on the company's use of information for their creative adaptation of the foreign product for their d

omestic market, taking into account of the cultural difference between the two nations.

In analyzing the case the author illustrates the process of utilization of information in the company's effort to overcome difficult barriers to their business achievements. The author relates the Korean style breakthrough efforts with Korean people's historical learning to overcome sufferings from foreign invasion.

1. 들어가는 말

경영자가 意思決定을 할 때는 여러 代案(alternatives) 중에서 가장 좋은 것(optimum)을 선택(decision-making)하기 위하여 情報(information)을 필요로 한다. 다시 말하면 정보는 기업의 의사결정을 最適化하는 과정에서 보조手段으로 기능한다. 어떤 정보를 활용한 意思決定이 내려진 후, 시간이 흐르면서 그 意思決定의 결과가 만족스럽게 나타나면 그것으로 그 의사결정은 종료하지만, 만약 의사결정의 결과가 기업의 기대에 미치지 못하면, 기업은 다시 새로운 정보를 더 수집하여 의사결정을 수정 및 보완해 나아가야 한다. 이 논문에서는 한국의 한 식품회사가 선진국 시장으로부터 정보를 수집하여 한국 시장에 내놓을 신제품을 개발하는 과정에서 제품사양을 한국 사정에 맞게 수정하고, 또 한국 시장의 소비자 반응에 관한 정보의 수집에 의해 한국시장에 그 제품을 성공적으로 진입시켜 나아간 과정을 분석한다.

한국의 (株) 農心(Nong Shim Co. Ltd.)은 라면(ramen, instant fried noodle)과 스넥 분야에서 세계 정상에 오른 가공식품 제조회사이다. 이 논문에서 저자는 한국에서 後發기업으로 출발한 농심이 라면 분야에서 세계 第一의 시장 점유율을 보유하게 되는 과정에서 나타난 의사결정의 수정 및 보완과정을 탐구한다.

2. 농심의 선진국 시장 정보 활용

1950년대 후반 일본에서 라면이 개발되어 일본 시장에서 성공적으로 자리를 잡게 되자, 한국에서도 1963년 주식회사 三養食品에 의해 라면이 처음으로

도입되어 그 수요가 꾸준히 성장하게 되었다. 1965년부터는 라면 제조회사가 한국에서도 우후죽순처럼 나타나게 되었으나, 선발기업이 이미 확보하고 있는 시장점유율과 그것을 기반으로 한 量의 경제성(scale economy)에 눌려서, 롯데라면(지금의 주식회사 농심의 前身)을 제외하고는 모두 파산하거나 흡수 합병되고 말았다.

라면은 가격의 저렴성과 사용의 便易性으로 인하여 韓日 양국에서 매년 꾸준한 성장을 해 오다가, 일본에서는 1970년대 초에, 한국에서는 1970년대 말에 접어들면서 성장이 침체되기 시작했다.

일본의 라면 회사들은 침체된 라면시장에 活力을 불어넣을 신제품을 개발했으나 그것이 컵(cup)라면이었다. 그동안의 라면은 봉지면으로서 그것을 요리하려면 주방용 용기에 물을 붓고 거기에 라면을 넣은 후 수분 동안 끓여야 했다. 이런 불편에 비해 컵면은 컵 모양의 스티로폴 용기에 라면이 담긴 상태로 포장되어 판매되므로, 그것을 먹으려면 섭시 90도 정도의 더운 물만 부으면 먹을 수 있는 편의성을 가지는 상품이었다. 1971년부터 일본의 라면 업계는 대도시의 백화점 및 슈퍼마켓 등에서 컵라면의 마케팅 테스트를 실시하였고, '걸으면서 먹어요' 라는 캐치 프레이즈(catch phrase)로 대대적인 캠페인을 벌였다. 당시 일본의 一人당 국민소득은 美貨로 1,600달러 정도였고 봉지면은 35엔인데 비해 컵면은 100엔으로 고가격이었다. 이런 고가격에도 불구하고 일본에서는 컵면을 중심으로 용기면이 꾸준히 성장하여 드디어는 전체 라면 매출액의 60% 정도를 차지하게 되었다. 일본 시장에서 일고 있는 이러한 사정은 라면의 후발국인 한국의 라면회사들을 위해서는 귀중한 정보가 되었다.

3. 한국의 文化를 고려한 제품의 設計변경

한국의 선발업체인 삼양식품에서는 일본을 본받아 컵(cup)라면을 개발하여 시판에 들어갔다. 그러나 컵라면에 대한 한국 소비자의 반응은 실망스러웠고, 이로 인하여 삼양의 컵 라면은 시장에서 곧 사라졌다. 삼양의 컵 라면 실패는 후발 기업인 농심을 위해서는 다시 새로운 정보로 작용했다. 이 정보로부터 농심은 일본의 컵 라면 개념을 그대로 도입하지 않기로 결정했다. 일본과 한국의 食生活 문화가 다르다고 생각했기 때문이다. 일본과 한국의 식생활 문화는 모두 쌀로 지은 밥과 콩을 발효시킨 장국을 전통 主食으로 하는 점에서 공통적이다. 그러나 식사 양식을 보면 일본 사람들은 밥을 작은 공기에 담아 손에 들고 먹는다. 일본 사람들은 장국도 작은 공기에 담아 손에 들고 마신다. 그러나 한국의 식사 양식은 다르다. 한국 사람들은 밥과 국을 일본의 공기보다 훨씬 큰 그릇인 사발(밥의 경우)과 대접(국의 경우)에 담아 식탁 위에 올려놓고 수저와 젓가락만을 사용하여 식사를 한다. 다시 말하면 한국 사람들은 손에 들고 먹지 않는다. 한일 양국이 모두 쌀밥과 장국을 주식으로 하는 공통점을 가지면서도 식사 방식에서는 이러한 차이가 존재한다는 것은 미묘한 문화적 격차인 것이다. 한일간의 이러한 식생활 문화 차이를 의식한 농심에서는 한국 고유의 美感覺과 식사문화를 고려하여 사발 모양의 용기면 개발에 착수하게 되었다.

4. 산넘어 산 - 농심의 苦戰

농심의 용기면 개발은 그렇게 순조롭지가 않았다. 봉지면은 끓여서 조리를 하도록 되어 있었지만, 용기면은 섭시 80~90도의 더운 물을 부어 3~4분내에 조리가 완료되어야 한다는 까다로운 조건이 기술적인 난문제로 부각되었다. 농심은 이 문제를 해결하기 위하여 기술 정보를 수집하기 시작했다. 끈질긴 탐사

끝에 變性澱粉(modified starch)이라는 특수 원료가 기술의 비밀임을 알아 내었다. 변성전분을 소맥분에 섞어서 면을 만들면 변성전분의 작용으로 면이 섭시 100도 이하의 온도에서도 먹을 수 있을만큼 익는다는 사실이었다. 변성전분은 네델란드에서 수입할 수 있었으나 우리 나라에서 전분으로 분류되는 품목은 당시 수입불허로 묶여 있었다. 농심은 200여개가 넘는 한국의 모든 전분제조회사를 찾아 다니면서 변성전분은 특수 전분이어서 한국에서는 기술적으로 생산이不可能하니 수입을 허가해 줘도 좋다는 동의서를 받아냈다. 농심은 이 동의서를 정부에 제출함으로써 결국 변성전분의 수입허가를 얻은 것이다.

그러나 용기의 문제가 아직 남아 있었다. 용기는 석유화학 원료를 사용한 1회용 합성수지 제품이어야 했고, 이 용기를 제조하는 것은 식품회사의 영역 밖의 일이었다. 따라서 농심은 합성수지 제조업체를 찾아가 그에 의뢰하여 개발에 착수했다. 그러나 개발은 의외로 고전이었다. 처음 개발하여 찍어내는 용기는 밑바닥 두께의 균일성(uniformity) 문제가 기술적으로 해결되지 않아 높은 불량률을 보였다. 용기의 밑바닥을 젓가락으로 누르면 여기 저기 구멍이 났다. 그리하여 1981년 9월 사발면이 처음 생산될 때 모든 용기를 샘플 검사가 아닌 전량 검사로 품질관리를 해야 했다. 합성수지 제조업체는 영세기업이므로 농심은 이들을 계속 지원하여 용기의 안정된 품질 문제는 끈질긴 노력으로 해결되어 갔다.

5. 농심의 시장개척 노력

신제품 용기면의 판촉을 위하여 농심의 마케팅 개발실에서는 1981년 9월부터 3명이 한 팀을 이루는 7개의 사발면 팀을 구성하여 판매 가능성의 타진 및

특수 거래선의 개척에 나섰다. 농심의 판촉팀은 대형 사무실 빌딩, 대학, 쇼핑센터 등지에서 무료試食 캠페인을 벌였다. 1982년 1월부터는 대형 슈퍼마켓 위주로 출고를 시작하였으며 1월 중순경부터는 서울지역 소매점에도 출고하기 시작했다. 이러한 노력으로 1982년 2월에는 판매가 크게 신장되었다. 그러나 3월부터는 무슨 영문인지 판매가 급격히 감소하였다. 판매 감소에 관련하여 아무런 정보도 얻을 수 없었다. 그러나 이러한 판매 감소에도 불구하고 그해 5월에는 서울의 마당세실 극장에서 무료 경로대잔치를 개최하는 등 농심은 신제품을 소비자에게 알리기 위한 노력을 계속 펼쳐나갔다.

한편 농심은 겨울 동안 성장해 온 사발면의 매출이 봄이 되면서 급격히 감소한 원인 분석에 몰두하기 시작했다. 이곳 저곳 소비자의 현장을 방문하여 많은 인터뷰를 하면서 농심은 3월부터 판매가 감소한 원인에 관한 정보 수집에 나섰다. 농심의 끈질긴 정보 수집은 드디어 한 가설로 이어졌다. 3월부터의 매출감소는 겨울 동안 사용하던 난로가 제거되면서 더운 물을 얻기가 어려워진 때문이라는 가설이었다. 가스 레인지나 전기 곤로에 물을 끓여야 한다면 값이 싼 봉지면에 비해 용기면이 유리할 것이 없다고 소비자가 느낀 것 같았다. 그리하여 농심에서는 제품의 개념과 판매 방식에 수정과 보완을 가하기로 결정했다.

<수정 1> : 첫째 수정은 사발면의 마케팅 타겟(marketing target)를 바꾸는 일이었다. 가정이나 사무실에서 간편하게 먹기 위한 식사개념으로부터 옥외나 야외에서 즐길 수 있는 식사의 개념으로 주된 타겟을 바꾸기로 했다.

<수정 2> : 제2의 수정은 사발면의 맛을 바꾸는 것이었다. 사무실이나 집안 같은 室內食으로서의 담백(mild)하게 설계된 맛이 좋을 지 모르나 室外 혹은 야외에서는 담백한 맛보다는 얼큰한(sharp) 맛이 더 소비자에게 환영받을 것이라고 생각했기 때문이다. 그래서 우리나라 전통적 고유의 맛인 얼큰한 맛으로 바꾸기로 결정하면서 제품名도 '육개장 사발면'으로 바꾼 것이다. 육개장은 한국의 전통적인 요리의 하나로서 소고기와 매운 고추를 같이 넣고 끓여 얼큰한 맛

의 대표적 식품이다.

그러나 室外食으로의 타겟 전환은 온수기의 공급 필요성이라는 새로운 문제를 낳았다. 그래서 농심은 더운 물을 공급할 온수기 보급 문제를 용기면 프로젝트에 추가 보완해야 했다.

<보완 1> : 농심은 온수기 메이커와 협조하여 전기온수기를 개발, 사발면의 판매소에 무상으로 대여해 주는 방법을 택했다.

이러한 끈질긴 노력에도 불구하고 용기면의 매출신장은 지지부진하였다. 마케팅 개발실팀이 대학 캠퍼스에서 실시하는 무료시식 캠페인에서는 학생들이 시식에서조차 거부반응을 나타냈다. '끓이지도 않은 것을 먹었다가 배탈이나 나지 않느냐?', '무엇으로 어떻게 만들었느냐?' 등의 질문에서 느낄 수 있듯이 소비자의 저항은 끈질겼다. 뿐만 아니라 더운 물을 붓고 나서 기다려야 하는 3~4분을 소비자들이 지루하게 생각하는 것 같았다.

판촉과정에서 얻어낸 이러한 사실은 그대로 소중한 정보가 되었다. 농심은 소비자들이 기다리는 3~4분의 시간을 소비자에게 유용한 시간으로 만들어 주기 위하여 다시 제2의 보완 지혜를 짜냈다.

<보완 2> : 용기면의 덮개에 숨은 그림찾기, 생활영어, 올림픽 진기록 등을 수록함으로써 더운 물을 붓고 기다리는 3~4분이 소비자에게 유용한 시간이 되도록 했다.

<보완 3> : 1983년 7월부터는 삼성전자와 계약하여 사발면의 자동판매기를 개발하기에 이르렀고, 9월부터는 이 자동판매기를 실수요처에 보급했다.

농심은 서울의 마당세실 극장에서 무료 경로대잔치를 개최하는 등 신제품을 소비자에게 알리기 위한 노력을 계속 펼쳐나갔다. 1983년은 대한적십자사가 1950년도의 한국전쟁 이후 헤어진 이산가족 찾기 운동을 거국적으로 전개한 해이다. 농심은 대한적십자사와 계약하여 온 민족의 관심이 집중되었던 이 운동의

본부인 여의도 만남의 광장에 사발면 매장을 설치하여 많은 사람들로부터 큰 호응을 받게 되었다. 이와 같이 농심은 사람이 모이는 곳이면 어디든지 밤낮을 가리지 않고 캠페인을 실시하였다.

농심의 이토록 끈질긴 노력으로 드디어 육개장 사발면은 옥내, 옥외를 막론하고 어느 곳에서나 즐길 수 있는 대표적인 편이식으로 자리잡았고, 그 판매는 급격히 상승하기 시작하였다. 1988년 서울올림픽 공식 라면공급업체로 지정되면서 농심은 올림픽 경기장에 100여 개의 매장을 설치·운영하였다. 매장에는 대형 온수기와 아르바이트 대학생 및 농심의 임직원 등 총 850여 명이 동원되어 전 세계에서 모인 선수, 임원, 관광객에게 용기면과 기타 농심이 개발한 스낵을 공급했다. 농심의 사발면을 서양인들이 맛있게 먹는 모습은 NBC TV를 통해서도 세계 각지로 보도되었고, 이로 인해 올림픽 이후 농심 제품의 수출신장이 뒤따랐으며, 그후 용기면의 매출은 계속 증가 일로에 있다.

6. 분석

주식회사 농심이 신제품 용기면 시장을 起死回生으로 살려낸 과정은 한국인의 정신적 기질과 통한다. 여기서 저자는 역사적으로 형성된 한국인의 기질을 설명하면서 한국형 七顛八起(seven downs, eight ups)의 경영방식을 분석하겠다.

한국은 地政學的으로 중국, 몽고, 만주, 러시아, 그리고 바다 건너 일본에 둘러싸여서 그들로부터 많은 군사적 침입과 노략질을 당하면서 살아 왔다. 이러한 역사적 受難의 과정에서 한국 국민은 끈질긴 인내력을 가지고 삶의 可能性

을 모색해 왔다. 이러한 한국적 노력은 '일곱 번 쓰러지면 여덟 번 일어난다'(七顛八起)고 표현한 우리 나라의 俗談으로도 나타난다. 우리 민족성의 一面을 묘사하는 "은근과 끈기"도 같은 내용의 또 다른 표현일 것이다. 우리 민족이 수천년의 역사 속에서 수많은 위기를 극복하면서 오늘날 이렇게 견재하는 것은 우리 민족 삶의 방식인 '칠전팔기' 혹은 '은근과 끈기' 정신의 덕일 지도 모른다. 칠전팔기의 생존방식은 계속되는 위기를 뚫고 삶을 유지하는 가장 基本的(basic) 혹은 常識的(common sense)인 방식인 지도 모른다. 지구상 생태계 속에서 격심한 생존경쟁을 통하여 오늘날까지 성공적으로 살아남은 생명체들의 進化방식과 우리 민족의 생존방식이 본질적으로 같을 가능성이 있다. 그래서 저자는 生物學에서 논의하는 생존의 기본모형을 찾아 보았다.

7. 생물학의 生存 모형

생물학자 워스켈(J. U. Uexkuell)에 의하면 이 세상에 존재하는 생물의 종류만큼 많은 생존 양식이 존재한다고 한다. 다시 말하면 생태계 속 삶의 형태는 생물의 종류만큼 무한히 많은 차별상을 띠고 있다는 것이다. 그러나 이러한 차별상에도 불구하고 그 속에 하나의 공통적이고 본질적인 삶의 모형이 발견된다는 것이 워스켈의 이론이다. 그에 의하면 삶을 유지하는 유기체는 일반적으로 환경의 변화를 식별하는 정보체계(merknetz, or sensing system)와 이 변화에 반응하는 反應체계(wirknetz, or responding system)를 소유하고 있다. 이러한 정보체계와 반응체계는 어떠한 경우라도 서로 밀접하게 얽혀 있으며, 이 두 체계의 계속적인 반복작용이 없으면 유기체는 살아갈 수 없다는 것이다.

워스켈의 이론은 흥미롭게도 역사학자 토인비(A. J. Toynbee)의 이론과 유

사성을 가진다. 인류 역사상에 존재했던 여러 문명이 흥하고 혹은 망해간 원리를 토인비는 도전과 응전의 개념으로 풀이했다. 토인비는 역사 분석의 단위로서 文明圈을 생각했고, 어느 문명권의 흥망은 그들을 위협하는 문제의 到來(토인비 용어로 挑戰)를 어떻게 성공적으로 해결(토인비 용어로 應戰)하느냐에 달려 있다고 주장했다. 그러므로 토인비 이론의 도전 개념은 워스켈 이론에서 정보체계가 식별해 내는 환경변화에 해당하겠고, 토인비의 응전은 워스켈의 반응체계에 해당할 것이다.

정보체계와 반응체계는 한 사이클로 끝나지 않는다. 정보체계와 반응체계는 螺旋(spiral)처럼 반복하면서 진전한다. 용기면을 살려내기 위한 농심의 노력은 워스켈적 정보체계와 반응체계의 반복이었다. 겨울 동안 잘 팔린 용기면이 3월이 되면서 부진해짐을 감지한 농심은 반응체계로 들어갔다. 그 반응체계는 원인 규명을 위한 정보의 수집으로 나타났고, 결국 그것은 난로의 제거때문이라는 가설로 나타났다. 그리하여 난로의 제약조건에서 벗어나기 위해 신제품의 마케트 타게트를 옥외식으로 바꾼 것이다. 그러기 위해서는 제품의 설계(맛)에 변화를 주어야 했고, 온수기를 실수요처에 보급하기도 하는 보완 작업이 필요했다. 그러나 이런 노력에도 불구하고 소비자는 낯선 제품에 계속 거부반응을 보인 것이다. 더운 물을 붓고 기다려야 하는 3~4분도 소비자는 지루해 한다는 사실도 또 다른 정보가 된 것이다. 소비자의 이러한 지루함을 덜어 주기 위해 용기면 덮개에 숨은 그림찾기 등을 수록한 것도 하나의 반응체계였으며 보완이었다. 이렇게 정보체계와 반응체계가 나선처럼 반복되면서 드디어 용기면은 시장에서 生存力을 확보하게 되었다.

8. 토 론

정보란 경쟁기업 속에 몰래 침투하여 빼내거나, 혹은 인터넷 같은 고도의 정교한 네트워크를 통해서만 얻어지는 것은 아니다. 선진국 혹은 자국 내의 앞서가는 어떤 선발 기업의 경험도 후발 기업을 위한 귀중한 정보가 될 수 있다. 따라서 선발기업만이 경쟁상의 우위를 갖게 되고 후발기업은 계속 불리함을 감수하게 될 것이라는 생각은 논리적으로나 경험적 증거로 볼 때 잘못된 것이다. 다시 말하면, 앞서 간 선진국 기업 혹은 자국 내의 선두주자의 성공 혹은 실패를 관찰하고 분석하여 얻은 정보에 근거한 보완적 의사결정은 후발기업이 살아남을 수 있는 보편적인 전략일 지도 모른다. 이러한 유형의 의사결정은 혁신적이라기 보다는 모방적이라 할 수 있을 것이다.

경영학에서는 그동안 창작 혹은 혁신에 대해서만 많이 연구되었고 모방에 대해서는 논의가 너무 없었다. 700개 이상의 주요 경영관계잡지에 수록된 기사들을 추적하는 경영정보 컴퓨터 데이터베이스인 ABI/Inform을 보면 혁신에 관한 기사는 9,006개나 되는 반면, 모방에 관한 것은 145개밖에 없다. 이 비율만을 놓고 보면 모방이 빈번하지도 않으며 경제적으로도 중요하지 않다고 결론 내리기 쉽다. 그러나 그것은 잘못된 생각일 것이다. 모방의 중요성을 나타내는 증거들은 여러 이유로 사람들의 시야에서 숨겨지는 것이 보통이다. 일반적으로 기업이 어떤 것을 처음 발견했을 경우에는 떠들어 대기를 좋아하지만 모방을 잘한다는 사실은 밝히기를 꺼리기 때문인지도 모른다.

그러나 성공적인 모방은 경제의 거의 모든 구석에서 위력을 발휘한다. 모방은 일시적인 유행이나 몇몇 산업에 국한된 현상이 아니다. 모방 중에서도 창조적 改作(creative adaptation)의 위력은 창조에 못지 않다. 창조적 개작이란 기존의 제품을 개량하거나 기존제품에 새로운 경쟁요소를 붙여넣는 작업이다. 사실, 대부분의 신제품은 기존의 구제품을 바탕으로 하여 개발된다. 바꾸어 말하면 혁신을 하기 위해서는 많은 모방과 기존 개념의 확대가 필요하다는 말이고, 모방에도 상당한 혁신이 내재되어 있다는 뜻이다. 혁신과 모방 사이의 이러한 관계

는 특히 기업경영의 경우에 들어맞는 이야기이다. 예술작품의 복제품을 만드는 경우라면 완전히 똑같은 것을 만들어야 하겠지만, 기업경영에 있어서의 모방의 동기는 다르다. 기업경영에서 모방의 목표는 (원제품과 똑같은 복제품을 만드는 것이 아니라) 이익을 낼 수 있는 물건을 만들어내는 것이다.

리처드 벨슨과 시드니 윈터가 말했듯이 “기업경영에 있어서 모방의 문제는 얼마나 원품에 가깝게 복제(copy)하느냐가 아니라, 어떻게 경제적인 성공을 거두느냐에 있다.” 말하자면 기업경영에서 모방은 하나의 수단일 뿐 그 자체가 목적은 아니다. 따라서 기업경영에 있어서 가장 훌륭한 모방은 원제품에 관한 정보 위에 창조성을 가미하여 기업의 성공을 이루어내는 것이다. 주식회사 농심은 우선 제품개발의時機에 관한 의사결정을 내림에 있어서 일본으로부터의 정보를 활용하였다. 한 기업이 언제 시장에 진입해야 하는가에 관한 근본적인 물음에 대한 답은 아직 시원한 것이 없다. 일본에서 용기면이 시판되던 비슷한 시기에 한국에서도 용기면을 도입했다면 시기상조로 실패했을 가능성이 높다. 농심에서는 용기면의 시판 가능성을 국민 1인당 GNP 수준에서 찾았다. 일본에서 봉지면보다 3배정도가 비싼 용기면이 팔리기 시작한 것은 일본의 1인당 GNP가 1,600~1,700 달러 수준에서였다는 사실은 농심을 위한 소중한 정보였다. 그래서 농심은 한국의 일인당 GNP가 일본과 비슷한 1,600~1,700 달러 수준이 될 때까지 기다림으로서 신제품 개발의 실패 위험부담을 줄였다.

일본과 한국 시장은 라면에 관한한 경합되지 않는 별개의 독자적 시장이었다. 라면은 제품의 성격상 부피는 크면서 저가 상품이므로 단위당 유통비가 비싸기 때문에 한국시장에서 외국 라면이 가격경쟁력을 가질 수가 없다. 그래서 농심은 한국 시장에서 일본의 선발제품과 경쟁할 필요는 없었지만, 그대신 소비자 교육비용을 치뤄야 했다. 선발기업은 제품을 최초로 선보이는 기업이기 때문에 소비자들에게 자사 신제품의 장점을 알리고 그들을 설득시키기 위해 많은 비용을 들여야 한다. 이 문제는 소비자들에게 익숙하지 못한 전혀 새로운 제품

인 경우에는 특히 더 그렇다. 농심도 한국 시장에서 선발기업과 경쟁하지 않는 대신 높은 소비자 교육비용을 치루었다. 농심이 신념을 가지고 칠전팔기의 노력을 경주하면서 높은 소비자 교육 비용을 치를 수 있었던 것은 용기면이 일본 시장에서 성공했다는 정보의 힘이였다.

선진국에서 입수한 정보의 활용에 의한 모방의 문제를 세계적 범위로 확대해보면, 일본 기업들이 미국과 유럽 선진국의 제품과 기술을 모방하여 저렴한 가격에 생산한 후 세계시장에 내다 파는 데 탁월한 소질을 보여 왔다는 사실에 주목해야 한다. 반면에 미국기업들은 미국에서 이루어진 기술혁신의 경제적 이득을 제대로 얻지 못한 경우가 많다. 미국의 기업들은 외국의 제품을 그리 성공적으로 모방하지 못했다. 네이션 로젠버거와 에드워드 스타인플러는 이 이유가 미국이 혁신을 지나치게 강조 했기 때문이라고 주장한다. 그들이 관찰한 바로는, “미국의 혁신과정에 대한 사고는 연구개발의 초기단계에 지나치게 집중되고 있다.” 미국기업들은 ‘창조적 도약’을 위한 기초연구에만 관심을 쏟아 “불연속적인 도약이나 창조적 파괴에 집착하게 되고 이것은 조그맣고 누적적인 변화의 위력에 대한 무관심으로 나타난다.” 는 것이다.

신제품이 시장에서 살아남기 위한 배양기간 동안 비용은 높고 수익은 낮다. 이런 대규모의 초기투자는 그에 대한 보상이 반드시 초기투자자에게만 돌아가는 것은 아니다. 선발기업이 대중에게 신제품을 설득하는 데 많은 비용을 지출하고도 초기의 우위를 잃게 된다면, 선발 기업을 모방하는 것이 선발이 되는 것보다 더 나은 전략일 수 있다.

기업이 선진 경영기법을 모방하는 경우, 절차나 과정 또는 전략의 모방은 조직문화와 밀접한 관계가 있다. 따라서 이것들을 모방하려면 그들을 자기의 사회현실에 맞게 수정하는 과정이 필요하다. 그러므로 과정의 모방에는 상당한 정도의 창조적 개작의 요소가 가미되어야 한다. 다시 말하면, 창조적 개작은 선발자를 모방하면서도 그것을 좀더 개량하거나 새로운 상황에 적합하게 變造하는

방식으로 일어나야 한다. 농심이 일본의 컵면을 한국형 사발면으로 바꾼 것도 한국의 문화를 고려한 창조적 변조에 해당한다.

參考 文獻

- Theodore Levitt, "Innovative Imitation," Harvard Business Review, September October 1966, p. 63.
- Richard Nelson and Sidney Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change(Cambridge, Mass. : Belknap Press of Harvard University Press, 1982), p. 123
- Nathan Rosenberg and W. Edward Steinmueller, "Why Are Americans Such Poor Imitators?" American Economic Review, May 1988, p. 230.
- D. Eleanor Westney, Imitation and Innovation(Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1988).
- Roger Kerin, p. Rajan Varadarajan, and Robert Peterson, "First-Mover Advantage : A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions, " Journal of Marketing, October 1992, p. 48.
- Michael Moore, William Boulding, and Ronald Goodstein, "Pioneering and Market Share: Is Entry Time Endogenous, and Does It Matter?" Journal of Marketing Research, February 1991, p. 103.

參考 資料

(1) 한국의 라면 各社別 매출액 및 M/S

(단위 : 억원, 백만식)

구분	농심		삼양		팔도		빙그레		오뚜기		전체
		M/S		M/S		M/S		M/S		M/S	
90	3,026	61.7	683	13.9	320	6.5	476	9.7	402	8.2	4,907
91	3,249	59.8	813	15.0	372	6.8	433	8.0	567	10.4	5,434
92	3,492	60.2	789	13.6	482	8.3	377	6.5	664	11.4	5,804
93	3,979	62.3	825	12.9	514	8.0	381	6.0	694	10.9	6,391
94	4,229	59.7	1,122	15.8	636	9.0	390	5.5	705	10.0	7,082
95	4,492	60.9	1,205	16.3	670	9.1	339	4.6	672	9.1	7,378

자료원 : 한국경제신문, 1996년 7월 15일자

참고 (2) 농심의 봉지면 대 용기면 구성비 (자료원 : 농심 기획실)

(단위 : 억원)

연도	봉지면	구성비		
		용기면	구성비	구성비
90	2,307	76.3%	718	23.7%
91	2,453	75.5%	796	24.5%
92	2,602	74.5%	890	25.5%
93	3,022	76.0%	957	24.0%
94	3,203	75.7%	1,026	24.3%
95	3,459	77.0%	1,033	23.0%