

후발주자들의 발칙한 반란

기업 세계에 영원한 1등은 없다

기발한 전략으로 급변하는 소비자 기호 포착

최근 여러 산업 분야에서 후발주자들의 맹추격이 눈에 띈다. 1위 업체는 수성을 위해 기존의 히트 상품 관리에 치우치는 경향이 강하지만 후발업체는 기발하고 자극적인 제품과 서비스를 자유롭게 시도할 수 있다는 게 장점이다. 영원한 1등이란 없다. 안주하는 순간 언제든지 나락으로 떨어질 수 있는 것이다.



남양유업은 '화학적 합성품 카제인 나트륨 대신 무지방 우유를 넣었다'는 광고로 20년 이상의 1위 기업 동서식품을 맹추격하고 있다. 남양유업 김웅 대표와 직원들이 신제품을 시민들에게 나눠 주며 홍보하고 있다. 사진, 서명곤 기자

시장을 선점한 1등 기업이 경쟁에서 절대적으로 유리해 보이지만 그렇다고 영원한 강자는 없다. 실제로 후발업체들이 빠른 성장세를 보이며 선두주자를 위협하거나 추월하는 사례는 시장 곳곳에서 목격되고 있다. 이들 기업은 벤치마킹을 통해 시행착오를 줄이고, 시장 상황을 냉철히 파악해 적절한 시기에 변화를 주며, 선두 기업이 생각하지 못한 혁신적 제품이나 서비스를 내놓는 등 다양한 수법으로 반란을 꾀한다.

장기간 1위를 고수하던 기업들이 수난을 겪고 있는 것은 소비자의 기호가 그만큼 빠르게 변하고 있다는 것을 의미한다. '휴대전화의 제왕'으로 군림하던 노키아가 스마트폰이라는 변수에 휘둘러 쇠락하고 있는 것처럼 결국 소비자가 원하는 것을 제때에 파악하지 못하면 생존 자체가 위협해지는 게 기업의 세계다.

소비자가 원하는 바를 파악하라

인터넷산업이 발달하면서 활성화된 온라인 취업 사이트들은 기업과 구직자가 편하게 만날 수 있는 장을 마련함으로써 취업시장 활성화에 크게 기여했다. 후발주자로 출발한 '사람인'은 설립 7년 만에 업계 1, 2위를 다투는 기업으로 성장했고 업계 최초로 지난 2월 코스닥 상장에도 성공했다.

고속성장의 비결은 소비자가 원하는 서비스를 파악해 어



커피전문점 후발주자로 출발한 '카페베네'는 단순히 음료를 마시는 공간이 아니라 생활의 일부로서 커피문화를 지향해 불과 4년 만에 700호 점을 돌파하며 업계 선두의 반열에 올랐다. 사진은 최근 문을 연 카페베네의 뉴욕 맨해튼 매장. 사진_연합DB

느 경쟁 업체보다도 빨리 선보인 순발력이다. 공채 정보에 특화된 '1000대 기업 공채 속보' '공채 달력' '똥똥 서비스' 등이 청년 구직자들에게 호응을 얻으며 공채 시즌 주간 순방 문자 수(UV) 1위를 달렸다. '인사통·알림통·땃글통' 등은 구인자와 구직자의 양 방향 소통을 가능하게 함으로써 온라인 취업시장에 소통의 바람을 일으켰다. 사람인은 한국 소비자원이 최근 실시한 국내 5개 온라인 취업 사이트 대상 만족도 조사에서 주요 분야별 만족도가 가장 높은 곳으로 선정되기도 했다.

커피전문점 후발주자로 출발한 '카페베네'는 단순히 음료를 마시는 공간이 아니라 생활의 일부로서 커피문화를 지향했다. '가치와 휴식'을 원하는 소비자 욕구를 파악해 세련미와 편안함을 강조한 인테리어로 고객들을 매장 안으로 끌어 들인 것이다. 외관은 통유리와 전면 개폐식 문 등으로 개방을 강조했고 노출 콘크리트, 다양한 원목 가구, 아늑한 조명과 공간 분할 등의 내부 인테리어로 특색을 더했다. 매장 내 자체 음악방송을 통해 소비자와의 소통에도 적극 나섰다. 그 결과 2008년 4월 1호점 개점 이래 불과 4년 만에 700호 점을 돌파하며 업계 선두의 반열에 올랐다.

중소유통업자들이 입점해 상품을 판매하는 인터넷 쇼핑몰을 오픈마켓이라고 한다. 국내 인터넷 오픈마켓시장은 이베이코리아(옥션+지마켓)가 독점하고 있다. 2011년의 시장

점유율은 무려 72%이다. 하지만 이런 상황에서도 후발업체 '11번가'는 파격적인 보상정책으로 고객의 마음을 사로잡아 곳곳이 점유율을 높여 가고 있다. 11번가의 시장점유율은 2010년 5%에서 1년 만에 21%로 꺾층 뛰었다. 가격이 올라도 최대 6개월까지는 동일한 가격으로 재구매할 수 있도록 보장해 주는 '지금 가격 보장제'를 비롯해 구매한 상품이 위조로 판명 나면 결제대금의 110%를 보상해 주는 '위조품 110% 보상제'를 업계 최초로 실시했다. 또 본인 실수로 파손되거나 고장 난 상품이라도 동일 상품 구입비 혹은 수리비를 보전해 주는 '고객 실수 보상서비스' 등을 통해 "11번가에서는 믿고 살 수 있다"는 인식을 심는 데에 성공했다는 평가다.

영원한 1등은 없다

라면시장도 요동치고 있다. 라면시장 부동의 1위를 달리던 농심의 아성이 이른바 '하얀 국물 라면'의 공세에 맥을 못 추고 있다. 유통업체에 따르면 대형 마트에서 농심 신라면의 판매점유율은 지난해 8월만 해도 16~17%를 오르내렸지만 불과 4개월 만인 12월에는 13% 대로 추락했다. 반면 한국아쿠르트의 꼬꼬면은 같은 기간에 3~4%에서 12% 대로 급성장하며 농심의 턱밑까지 추격했다.

작년 12월 현재 삼양식품의 나가사끼 짬뽕은 12%, 오투기

기스면이 7%로 각각 치고 올라와 하얀 국물 라면의 시장점유율은 31%를 기록했다. 작년 12월 꼬꼬면은 3개 대형 마트에서 모두 2위를 차지했고 나가사키 짬뽕은 이마트에서 1위로 올라섰다. 농심의 지난해 4분기 매출액은 4천962억 원, 영업이익은 274억 원으로 추정된다. 매출은 전년 동기보다 1% 증가에 그쳤고 영업이익은 19.4%나 줄었다. 이에 따라 농심의 주가는 작년 8월~올 1월 사이에 14% 넘게 빠진 반면 삼양식품은 73.6%나 올랐다.

맥주시장에서는 오비맥주가 ‘공룡’ 하이트진로를 제치고 정상에 탈환했다. 한국주류산업협회에 따르면 지난해 1~10월까지 수출을 포함한 오비맥주는 누적 출고량 7천794만 500상자로 50.2%의 점유율을 기록하며 7천725만7천400상자로 49.8%에 그친 하이트진로를 제쳤다. 오비맥주가 1996년 ‘천연 암반수’를 내세운 하이트맥주에 1위를 뺏긴 지 15년 만의 재역전에 성공한 것이다. 오비맥주의 일등공신은 1999년 진로에서 인수한 브랜드 카스였다. 카스의 청량감이 젊은 소비자층에게 먹혀들었다는 게 오비맥주의 평가다.

커피시장은 20년 넘게 별다른 경쟁자 없이 동서식품의 독주 체제가 공고했다. 대상과 롯데칠성, 동원F&B 등 대형 식품기업이 차례로 도전장을 냈지만 1976년 세계 최초로 ‘커피믹스’라는 제품을 만들어 내며 시장점유율을 80%까지 끌어올린 동서식품의 장벽을 넘지 못했다. 하지만 남양유업은 작년 초에 내놓은 프렌치카페 카페믹스를 통해 1년도 안 돼 네슬레를 제치고 2위로 올라서며 동서식품을 불안하게 만들고 있다.

남양유업의 급성장은 ‘화학적 합성품 카제인 나트륨 대신 무지방 우유를 넣었다’는 광고로 소비자들에게 몸에 더 좋은 제품이라는 인식을 심어 준 데 따른 것이다. 카제인 나트륨은 각종 음료와 식품에 광범위하게 쓰이는 성분으로 동서식품 프리미엄의 원료 중 하나다. 남양유업의 공세에 동서식품은 새로운 대항마로 지난해 10월 프리미엄 분말커피 카누를 출시했고 여세를 몰아 올 2월에 카제인 나트륨을 빼고 무지방 우유를 넣은 커피믹스 맥심 화이트 골드를 내놨다. 커피믹스 전쟁에 또 다른 ‘하얀 전쟁’이 시작된 것이다.

장수 기업에는 ‘슈퍼 추종자 전략’이 있다

애플과 아메리칸 익스프레스, 마이크로소프트(MS), 제너럴일렉트로닉스(GE), 파커... 공통점은 후발주자로 출발해 선두로 올라선 기업이라는 점이다. 삼성경제연구소 윤영수

수석연구원은 정확한 모방에만 초점을 맞춘 전통적인 추종자 전략과 달리 모방을 기본으로 하되 자신의 역량을 최대한 활용해 선두를 꺾은 글로벌 기업들의 전략을 ‘슈퍼 추종자 전략’이라고 명명했다.

신체 단면 촬영에 사용되는 CT 스캐너는 본래 레코드회사인 EMI가 먼저 개발했지만 정작 시장을 석권한 것은 GE였다. X선 장비의 최강자였던 GE는 4년 후 시장에 진입해 그동안 구축한 유통경로와 충성도 높은 고객, 풍부한 자금 등을 활용해 큰돈 들이지 않고 시장 장악에 성공했다. 반면 의료기기와 무관했던 EMI는 자금 압박으로 사업을 접을 수밖에 없었다. 선발주자는 성공 확률도 높지만 막대한 진입 비용이 드는 단점이 있다. 볼펜시장은 레이놀스와 에버샤프 등이 먼저 뛰어들어 막대한 진입비용을 지불했으나 산업화에 성공하지 못하고 사라진 지 8년 만에 당시 만년필업계의 거물이던 파커가 손쉽게 강자로 군림했다.

윤 수석연구원은 “모든 기업이 창조만 추구할 수는 없다”고 지적하고 “지속가능성을 높이기 위해서는 슈퍼 추종자 전략도 중요한 대안”이라고 강조했다. 아울러 “선발자와 추종자들이 공존할 때 기업 생태계와 소비자 생태계가 건강해져 더 많은 고객에게 혜택이 돌아간다”고 설명했다.

윤 수석연구원에 따르면 슈퍼 추종자 전략에는 5가지 성공 요인이 필요하다. 우선 풍부한 현금 동원 능력이다. 선발주자는 시장 진입시점이 중요하지 않지만 후발주자는 성패를 좌우하는 경우가 많다. 그래서 기업의 수익을 배당보다는 현금으로 적립해 시장 진입의 적기를 기다린다. 대신 주주에게는 성장을 통한 주가 상승으로 보답한다. 채권을 발행하거나 증자를 통해 자금을 외부에서 조달하면 진입시기를 조정하기 어렵고 보안 유지도 힘들다. 여행자수표 발행업체 아메리칸 익스프레스는 신용카드 사업에 진출하면서 여행자수표 사업에서 얻은 풍부한 현금으로 가맹점과 가입자 확보에 집중 투자해 2년여 만에 선두 다이너스클럽을 제쳤다.

두 번째는 다양한 대안의 선점과 효과적 활용이다. 시장의 변화, 기술의 진화, 경쟁 구도 변화 등에 유연하게 대처할 수 있는 대안을 미리 확보해 두는 것이다. 자금이 부족하다면 제휴를 적극 활용하거나 직접 사업에 뛰어들지 않더라도 관련 특허를 지속적으로 획득하는 방법도 있다. PC 운영체제(OS) 분야에서는 IBM과 애플이 선발주자였다. MS는 OS인 DOS를 사들여 창업한 후 IBM의 새로운 OS인 OS/2에



오비맥주는 15년 만에 '공룡' 하이트진로를 제치고 정상을 재탈환했다. 카스의 청량감이 젊은 소비자층에게 먹혔다는 게 오비맥주의 평가다. 사진_전수영 기자

출자하는 한편 자체 OS인 윈도의 개발과 기업용 OS업체 유닉스와의 제휴 등 다양한 포석을 깔아 뒀다. 이후 시장 변화에 따라 OS/2 출자 중단과 유닉스와의 제휴 파기로 경쟁자들을 제거하고 윈도 개발에 집중해 시장을 석권했다.

빠른 의사결정과 실행력도 필수다. 시장의 불확실성이 완화되면 최대한 신속하게 시장에 진입하는 의사결정이 필요하다. 불확실성이 줄어들면 수많은 잠재 경쟁자들이 수면 위로 올라와 진입이 용이하지 않기 때문에 속도가 중요하다. 카리스마 있는 최고경영자(CEO)가 존재하면 큰 도움이 된다. 애플의 스티브 잡스, MS의 빌 게이츠 등이 대표적 사례다. 일단 의사결정이 내려지면 상품 기획에서 개발, 마케팅에 이르는 전 과정이 신속하고 유기적으로 움직이는 실행력이 성패를 좌우한다.

추종자는 우수한 품질의 제품을 대량 공급할 수 있어야 단기간에 시장지배력을 강화할 수 있다. 대량 공급 능력이 없다면 틈새시장 정도는 공략이 가능해도 1등 기업이 되기는 불가능하다. 대량 공급에는 협력업체를 잘 관리하는 공급 사슬 관리 역량이 필수적이다. 후발업체로 시작해 1등 기업이 된 애플과 삼성전자, 도요타 등은 공급 사슬 관리 역량이 탁

월하다. 애플은 1998년 이전까지는 90일치의 재고를 가진 비효율적 기업이었지만 이후 재고를 60일치로 줄였고 최근에는 재고 없이 바로 생산하고 판매하는 JIT(just-in-time)을 실현했다. 협력사에 부품 가격을 10~20% 높이 쳐주는 대신 품질 수준 향상을 요구하고 경우에 따라서는 애플 직원이 협력사에 상주하면서 품질 관리에 나선 덕분이다.

고객들이 브랜드를 충분히 인지한 상태에서 시장에 진입하는 것도 중요하다. 브랜드 인지도가 떨어지는 상태라면 진입할 때 마케팅 비용이 급격히 증가하기 때문이다. 이미 충성 고객이 확보돼 있다면 마케팅 비용을 줄일 수 있어 가격 경쟁력을 높일 수 있고, 이는 다시 연구·개발(R&D) 투자로 이어져 품질을 향상시키는 선순환이 가능해진다. 세계 최초로 금전등록기를 개발해 해당 분야 최강자였던 NCR은 현금인출기(ATM) 사업에 진출해 기존 선두업체 도큐텔, 다이볼드 등을 제치고 1위로 등극했다. 도큐텔과 다이볼드는 대상 고객이 창업가나 금고사업자였던 반면 NCR은 금전등록기를 판매하며 은행이라는 충성고객을 확보하고 있었던 게 주효했다. 

정승희 기자 qqutti@hanmail.net