

북미시장에서의 광산업 마케팅 전략

- 제품기획 -

Michael Ko / JDS Uniphase Marketing Manager

북미시장의 광산업 현황과 전반적 마케팅 전략을 1) 제품기획, 2) 판매유통전략, 3) 고객과 시장관리 이렇게 3회에 걸쳐 소개한다. 첫번째로 제품기획에 필요한 자료분석과 준비단계를 소개하고자 한다.

1) 마케팅의 정의

마케팅이란 말이 상황에 따라 약간씩 다른 의미로 쓰이기 때문에 먼저 필자 나름대로 마케팅의 정의를 밝혀둔다. 마케팅이란 회사가 제공하는 제품이나 서비스를 고객이 사기 쉽게 하는 모든 행위를 일컫는다. 무엇을 사기 쉽게 한다는 것이 간단한 말 같지만 여기에 마케팅의 핵심이 있다. 고객이 갖고 있는 필요, 희망사항들을 이해하고, 그에 맞는 제품을 고객이 원하는 가격에 제공해야 하며, 왜 우리 제품이 고객에게 유익한지 이해시키는 경로도 필요하다. 나아가서 좋은 제품이 있다는 것을 고객에게 알리기 위해선 광고, promotion 등도 당연히 필요하다. 그래서 마케팅에는 제품기획, 시장조사, 제품출시계획, 영업계획, 가격책정, 홍보 등이 모두 포함되며 사업성패를 좌우하는 핵심이 된다.

2) 시장동향

북미시장의 광산업 관련 value chain은 크게 세 그룹으로 나눌수있다.

• 전송서비스 사업자

영어로는 Carriers라고도 부르는 이 그룹은 AT&T, Verizon, Sprint, Bell South, SBC Communications 등으로 북미시장 장거리전화, local전화, data service 등을 제공한다. 잘 알려진대로 90년대의 과잉투자와 최근 급격한 수익성 악화 등으로 대부분의 전송서비스 사업자들이 고전을 면치 못하고 있다. 이 때문에 적어도 2003년 상반기까지는 전체적 설비투자 감소와 통신산업전반의 경기침체가 계속될 것으로 보인다. 특히 WorldCom/MCI, Qwest, Global Crossing 같은 회사들은 회계부정과 엄청난 부채로 파산위기에 몰려있다.

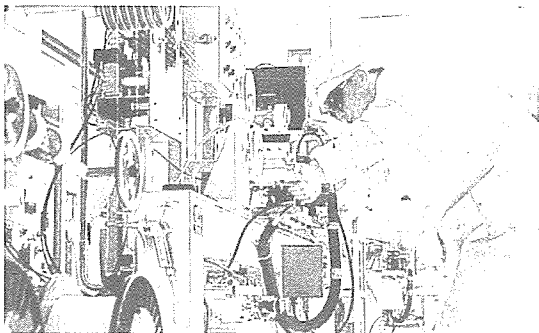
이 중에서도 Verizon이나 BellSouth같은 RBOC (Regional Bell Operating Companies) 기업들은 상대적으로 Local시장에서 거의 독과점형태의 우위를 확보하고 있고 재무구조도 건실해 이번 조정기를 거치

며 더욱 경쟁력 있는 회사로 등장할 것으로 보인다. 1984년 AT&T에서 떨어져 나왔던 이들 RBOC 들이 오히려 모 회사였던 AT&T나 다른 장거리서비스회사들을 매입할 가능성도 상당히 높다고 본다.

1990년대의 통신시장 급성장을 조성한 촉매제는 1996년의 Telecommunications Act 법안 통과였다. 규제가 심했던 통신시장에 경쟁을 유도하기 위해 제정된 이 법안은 풍부한 투자자금을 바탕으로 많은 새로운 통신회사를 탄생시켰고 Internet의 급성장과도 맞물리며 결국 90년대말의 과잉투자 와 거품을 낳고 말았다. 게다가 미 정부는 Local시장에선 기존회사들의 독점을 묵인하는 등의 시행착오로 진정한 의미의 공정경쟁시장 기반조성에 실패했다. 거품이 빠지고 다시 통신시장이 안정 성장세로 돌아서는 데는 약 2~3년이 걸릴 것으로 보인다.

• 광시스템기업

전송서비스 사업자에게 SONET/SDH, DWDM 광통신 시스템을 제공하는 회사들로 Lucent, Nortel,



Alcatel, Ciena, Cisco, Fujitsu 등이 이에 속한다. 전반적 통신산업 경기침체에 따라 당연히 통신시스템기업들도 현재 고전을 면치 못하고 있다. Lucent, Nortel 등 대부분의 회사들이 이미 대규모감원과 경비삭감을 단행하고 있고 통신산업 전반의 경기활성까지는 긴축경영이 계속될 것이다. 90년대말 광산업의 붐을 타고 생긴 많은 벤처기업들은 이미 파산했거나 거의 동면상태에 들어가 있다. 특히 전송서비스 사업자들은 존속여부가 불분명한 신생기업은 더욱 꺼리고 있어 그나마 고객과 오랜 관계를 유지해온 Lucent, Nortel 등 대기업은 훨씬 축소된 규모로나마 살아남을 것으로 보인다.

• 광소자, 부품기업

JDS Uniphase, Agere, Corning 등이 이 그룹에서 잘 알려진 회사들이다. 광시스템 기업 중 많은 기업들이 자체내의 부품개발, 생산시설 등이 있는 것이 사실이다. 하지만 이미 Lucent에서 나온 Agere을 시작으로, Nortel의 Nortel Optical Components, Alcatel의 Alcatel Optronics 등 광부품사업부문이 분리, 독립되고 있다. 결국 광시스템 기업의 vertical intergration은 사실상 끝났다고 보는 것이 타당하다. 그나마 남아있는 광부품사업도 매각이나 아예 사업포기를 고려하고 있다. 따라서 광시스템 기업과 광소자, 부품, sub-system 기업간의 분리가 분명해지고 결과적으로 부품, sub-system 시장에서는 JDS Uniphase 같은 독립적으로 이 부문에만 집중하는 회사가 주를 이룰 것으로 보인다.

기획특집 II

한국에 있는 광부품기업들에게 권고하고 싶은 점은 광시스템기업을 직접 뚫는것도 좋지만 같은 component류의 회사라도 상대적으로 큰 회사는 훌륭한 customer가 될 수 있다는 것이다. JDS Uniphases나 Agere같은 회사들은 점차 부품레벨에서 부가가치가 높은 module이나 sub-system 등으로 방향을 바꾸고 있다. 기술과 가격 경쟁력이 있는 부품이라면 이렇게 sub-system판매에 역점을 두고있는 회사에 판로를 뚫는 것이 더 효과적일 수 있다.

3) 시장조사

전반적 시장동향을 이해한 후엔 관련제품에 따라 목표시장설정과 더욱 세밀한 시장조사가 따르게 된다. 시장조사를 하면서 여러 조사기관이나 마케팅컨설팅회사에서 발간하는 보고서를 참조하게 마련이다. 이들 보고서에 유익한 정보가 많은 것도 사실이

지만, 전체시장규모, 특히 향후시장규모 등의 정보는 일단 냉철하게 비판적으로 보는 자세가 필요하다. 아직 초창기인 시장이나 미래를 정확히 내다보는것은 누구에게나 어려운 일이다. 이런 경우엔 단순히 시장보고서에 의지하기보다 기초자료나 설문조사 등을 통해 직접 추정하기를 권고하고 싶다. 특히 시장규모 추정치에 따라 신제품을 개발한다면 직접 시장조사를 하는것이 더욱 중요하다. Market report보다 대부분 정확할 뿐만 아니라 직접 자료를 수집, 분석하면서 대상시장에 관한 "감"을 키워나갈 수 있기 때문이다.

또 한가지 중요한 점은 고객의 고객을 이해하는 것이다. 목표고객시장이 부품, sub-system회사라면 그들이 상대하는 광시스템 기업은 무엇을 요구하는지, 목표고객이 시스템기업이라면 전송서비스 사업자 동향은 어떠한지 알아야 한다는 것이다. 고객의

고객을 알음으로써 시장조사의 신뢰성과 정확도를 높일 수 있고 신제품도 더욱 정확한 정보를 바탕으로 기획할 수 있다.

4) 내부경쟁력

시장조사가 제품기획의 외적인 면이라면 반대로 회사 자체의 경쟁력을 냉정히 판단하는 것은 제품기획에 꼭 필요한 내적인 면이라 할 수 있다. 각 기업의 장점을 바탕으로 한 신제품기획은 성공확률을 그 만큼 높이기 때문이다.

첨단산업기업의 경쟁력은 크게 세가지로 나눌 수 있다.

○운영, 조직력 (operational excellence)

탁월한 생산기술, 철저한 품질관리, 짜임새 있는 조직관리 등의 강점이 여기 속한다. 이 방면에 뛰어난 회사는 적시의 제품공급, 고른 품질, 고객 demand에 대한 탄력적 대응 등으로 경쟁력을 확보한다.

○고객과의 친밀관계 (customer intimacy)

고객에 대한 최상의 서비스, 대상고객에 대한 정확한 정보수집능력, 모든 주요 시장을 커버하는 판매망 등의 강점이 여기 속한다. 이런 강점을 갖춘 회사는 가장 먼저 사업기회를 포착, 선점하는 능력, 고객 주요 임원들과의 잦은 교류, 영업판매망의 신속대응 등으로 경쟁력을 갖춘다.

○기술력 (product and technology leadership)

일류의 연구개발기술, 지속적인 최고성능의 신제품 출시 등이 여기에 속한다. 이런 회사는 당연히 월등한 기술력과 제품의 뛰어난 성능으로 경쟁한다.

이상적으로 회사는 이 모든 방면에서 우수해야하지만 실제로 완벽무결한 회사란 드물기 마련이다. 절대 다수의 회사는 한두방면의 우월성으로 경쟁력을 확보하게 된다. 중요한 점은 회사 스스로의 장단점을 냉철히 파악하고 있는 것이 제품기획방향을 설정하는 키가 된다는 점이다. 예를 들어 만약 회사장점이 차별화된 생산기술로 저가의 생산원가를 보장하는 operational excellence라면 신제품기획단계에서 당연히 가격경쟁력을 증시하여야 할 것이다. 두터운 영업 판매망과 고객회사와 각 레벨에서 잦은 교류가 있다



기획특집 II

면 고객이 차세대제품에서 원하는 필요사항 등을 누구보다 빨리 수집하여 시장에 먼저 출시하는 등의 강점을 살려야한다.

첨단산업기업들은 대부분 기술력에 역점을 둔다. 이견 당연한 일이지만 기술력외에 생산조직력이나 탄탄한 영업망등도 대단히 중요하며 전체 경쟁력에 없어서는 안될 요소라는 점을 강조하고 싶다.

5) 제품 출시/마케팅 계획

영어로는 Product Launch Plan 혹은 Product Marketing Plan 이라고도 하는 제품출시계획은 시장에서의 제품성패를 좌우하는 중요한 문건이다. 제품출시계획을 통해 마케팅부서는 제품기획자료, 목표

시장동향, 매출목표와 영업계획 등 모든 주요사항을 정리한다. 제품출시계획에 포함되는 몇가지 주요부분을 정리해본다.

○가치정의 (Value Proposition)

제품이 고객에게 궁극적으로 어떤 이익과 value를 제공하는지 간결명료하게 정의한다. 모든 상세계획은 이 정의를 바탕으로 짜여지므로 가치정의는 제품출시의 핵심이 된다.

○Positioning

가치정의를 바탕으로 고객이 제품을 어떻게 이해하고 받아드리는가를 구성하는 기본틀을 의미한다.



○가격정책

가격은 일단 우선목적이 이윤확대나 시장점유율확대나 하는 근본방침에 따라 우선 방향이 정해진다. 유의해야할 점은 현 북미시장에서의 통신산업전반의 침체로 인해 가격경쟁이 예년보다 훨씬 치열하다는 점이다. 다수의 광시스템기업들은 구매관리 부서원들을 자동차업체출신으로 대폭 변경시켰다. 자동차업체는 supplier의 가격마진을 압박하기로 유명한데 비용삭감에 혈안이 된 시스템기업들이 이를 응용하고 있다. 어려운 현 상황에선 더욱 가격 경쟁력에 관심을 기울이기를 충고한다.

○판매계획

적어도 2~3년간의 매출계획을 세운다. 어떻게 제품을 고객에게 알리고 판매할것인가? 직접영업 아니면 sales representative를 쓸것인가? 매출목표를 달성하기 위해 무엇이 필요한가를 생각하고 준비를 하는 것이 중요하다. 이것은 새로운 유통판매체제를 구축하는 것일수도 있고 적절한 회사와의 협력일수도 있으며 제품출시에 맞춘 광고일수도 있다.

○성공의 기준

모든 출시제품이 성공할 수는 없다. 출시이전에 성공의 기준은 무엇인지, 실패의 기준은 무엇인지 명시하는것이 좋다. 나아가서 몇가지 가능한 시나리오

를 예측해보고 대처방법을 구상해보길 권하고 싶다. 제품매출이 기대이상의 성공이라면 어떻게 할 것인가? 판매사원을 늘릴것인가? 가격을 떨어뜨려 더욱 시장점유율을 높일 것인가? 만약 제품매출실적이 기대이하라면? 어떻게 원인 규명을 할 것인가? 가격문제인가? 목표시장이 예상보다 규모가 작은가? 아니면 sales representative를 바꿀 것인가? 가능한 중요 시나리오를 미리 생각하고 준비하므로써 제품출시 계획은 더욱 실용성 있는 도구가 된다.

이렇게 준비가 된 제품은 시장에 소개되면서 당연히 영업, 판매가 가장 중요한 과제로 떠오른다.

다음편에서 영업, 판매전략에 대해 소개하겠다.