Marketing Field Manual

강자의 전략, 약자의 전략

란체스터(1868-1946)는 영국 왕립 과학대학을 졸업한 엘리트로 다방면에 걸쳐 해박한 지식을 지닌 엔지니어였다. 그는 이미 1880년대부터 항공기에 관해 깊은 관심을 가지고 있었는데 항공기가 전쟁에 처음 등장한 제1차 세계대전은 란체스터가 관찰과 계수화를 통해 란체스터의 제1법칙, 제2법칙 등을 수립하는 계기가 됐다.

글 **황부영** 브랜다임 대표 컨설턴트

란체스터의 법칙을 요약하면, 1대 1 전투에서는 산술적인 뺄셈의 법칙이, 그룹전에서는 제곱의 법칙이 적용된다는 이론이다. 란체스터의 법칙은 전투에서 발생하는 이러한 차이를 이론의 토대로 강자에게는 강자의 전략이, 약자에게는 약자의 전략이 따로 있음을 밝히는 마케팅 해석의 중요한 틀로 활용돼 왔다. 또한 숫자로 계산될 수 있는 법칙이라는 점에서 상대적 시장지위에 따른 마케팅 자원의 투입비율을 산정하는 데까지 활용되고 있다.

● 제1법칙(국지전과 1:1싸움)

재래식 무기에 의해 국지전이나 근접전으로 치러지는 전쟁에서의 승패는 어느 쪽의 공격량이 많은가에 달려 있다는 것이다. 기존 경쟁전략에서 설파한 '힘의 원칙'이 이와 동일한 개념이라 하겠다. 공격량은 '병력수×무기의 성능'이 되므로 승패는 두 가지 요인에 의해 좌우된다.

- 무기 성능이 같다면 병력이 많은 쪽이 이긴다.
- 병력이 같다면 무기의 성능이 높은 쪽이 이기게 된다.

● 제2법칙(그룹전, 확률전일 경우)

란체스터 이론의 핵심이 되는 법칙이다. 이 법칙은 넓은 전선에서 기관총이나 미사일과 같은 확률 무기를 사용하여 일어나는 그룹전, 원격전 형태에 적용된다. 제1법칙이 적용되는 싸움의 무기는 단발식 무기(하나의 목표물 밖에 겨냥할 수 없는)를 상정한 것이었다. 제2법칙이 적용되는 무기는 확률 무기(목표물의 수와 희생자의 수가 0에서부터 대다수까지 확률적으로 적용되는)이고 이러한 무기를 쓰는 그룹전 확률전일 경우 병력이 1/2 이라면 무기의 성능은 4배가 되어야 균형을 이룬다는 것이 바로 제2법칙이다. 간단히 말하면 병력비가 절반이면 피해율이 4배가 된다는 것이다. 이것을 시장점유율과 연관시키면, 시장점유율이 절반인 기업은 4배의 마케팅 재원을 투입해야 비로소 동일한 효과를 거둘 수 있다는 것으로 해석된다.

피상적으로 보면 란체스터의 법칙은 '모든 싸움은 강자에게 유리하다' 는 당연한 얘기로 보일 수 있다. 제1법칙이 적용되는 국지전이라면 병력이 많은 쪽이 유리하고, 제2법칙이 적용되는 광역전에서는 병력이 많은 쪽이 제곱의 비례로 유리하다고 말하기 때문이다. 보통 강자라고 한다면 무기의 성능까지 우수한 경우가 많을 테니 약자의 설 자리는 없다는 얘기로도 들릴 수 있다. 그러나 이 같은 얘기는 약자가 강자와 동일한 장소, 동일한 무기, 동일한 방법으로 정면 대결을 벌였을 경우에 한정된다는 것을 잊지 말아야 한다. 역으로 약자가 강자와 다른 장소, 다른 무기 그리고 다른 방법으로 싸운다면 달라질 수도 있다는 얘기인 것이다. 다르면 이길 수도 있다는 것이다. 마이클 포터는 "약자가 강자와 같은 장소에서 싸움을 하려면 우선 상품을 차별화하고 그것이 여의치 않으면 싸움의 장소를 달리하고 그것도 여의치 않으면 낮은 가격으로 승부하고 그것도 여의치 않으면 틈새시장을 찾으라"고 설파한 바 있다. 약자의 경우, 적이 강하면 적을 둘로 나눠 싸우고, 강하지 않을 때는 약한 점 하나에 병력을 집중하면 그 점에서는 강자가 될 수 있는 것이다. 약자가 강자가 만들어 놓은 '게임의 법칙' 을 벗어나려 하는 것이 무엇보다 중요하다. 강자라면 그 게임의 법칙이 계속 작용하도록 하는 것이 포인트이다.

강자의 전략

강자가 자신에게 도전해오는 약자를 맞서 싸우는 경우를 생각해 보자. 예를 들어 12의 전력을 가진 강자에게 8의 전력으로 무장한 약자가 공격해온다고 상정하자. 예비 전력 2를 남겨 두고 10으로 맞선다면 6의 전력을 써야 하므로(10의 제곱에서 8의 제곱을 뺀 수의 루트 값) 4의 손실을 입어야 한다. 하지만 처음부터 12를 총동원하여 싸운다면 3의 손실로 적을 물리칠 수 있게 된다. 강자가 취해야 할 전략의 핵심은 바로 여기에 있다. 약자의 도전을 초기에, 총력을 다해 분쇄해야 한다는 것이다. 이러한 맥락에서 강자가 취해야 하는 대표적인 전략은 다음과 같다.

• **먼저 움직인다** : 강자가 취하는 전략의 기본으로 강자는 계속적으로 새로운 무기, 새로운 영역을 개척해 약자가 이를 모방하는 데 정신이 없도록 만들어야 한다는 것이다. 거의 모든 세분시장에 대응하는 브랜드 포트폴리오 전략이 대표적인 예가 된다. 1위 기업은 자기 자신을 공격해야 한다는 것과 맥락이 닿아있다고 하겠다.

• **넓게 싸운다** : 전선을 넓혀 약자의 자원을 분산시킴으로써 손쉽게 승리를 얻자는 전략이다. 그러기 위해서는 강자는 약자를 전면전으로 유도하여 넓은 지역으로 나오게 해야 한다. 약자가 일정 부분에서 강세를 보일 수는 있어도 전면전이 계속되면 결국 강자가 이기게 되어있기 때문이다.

• **자신을 공격한다** : 방어전의 궁극적인 모습이 자기 자신을 공격해 추격자에게 이동 타깃이 되는 것이라고 한 Trout와 Ries의 얘기와 똑 같은 말이다. 질레트면도기는 후발 기업들이 간편한 1회용 면도기로 시장을 잠식해오자, 자신들도 본격적으로 1회용 면도기 시장에 뛰어들었다. 기존의 안전면도기 시장을 조금은 스스로 깎아 먹었지만 전체적으로 가져오는 몫의 크기를 넓힌 것이다.

약자의 전략

약자가 강자를 이길 수 있는 방법은 강자가 가지고 있는 절대적으로 유리한 조건을 거꾸로 뒤집어 놓는 것이다. 잊지 말자. 강자가 약자와 동일한 장소에서 동일한 무기를 가지고 동일한 방법으로 정면대결을 하면 반드시 강자가 이기게 되어있다. 따라서 약자가 위 조건 중 어느 하나라도 달리 한다면 약자에게도 가능성은 충분하다. 여기에 강자가 강자이기 때문에 필연적으로 가지게 되는 약점(기득권 안주 경향, 비대한 몸집, 분산된 전력)을 집요하게 파고든다면 약자의 가능성은 더욱 더 높아진다. 따라서 약자가 전략을 수립할 경우 중요한 것은 강자와 약자는 가는 길이 다르다는 것을 명심하는 것이다. 선두가 만들어 놓은 시장에 들어가서 흉내만 잘 내면 시장을 어느 정도 나눠 먹을 수 있을 것이라는 생각이 약자의 가장 위험한 생각이다. 약자를 위한 전략의 기본은 강자의 모방에 있지 않고 '의도적으로 달라지는 것' 에 있는 것임을 잊지 말아야 한다. 약자가 펼쳐야 하는 전략방향은 다음과 같다.

• **틈새를 노린다** : 틈새란 세분시장 중에서도 아주 작은 세분 시장이다. 이러한 틈새는 대부분 사회의 트렌드 변화와 밀접한 관계가 있다. 따라서 약자는 사회 변화나 추세의 흐름에 강자보다 더 민감하게 주시하고 반응해야 한다.

• **싸움의 장을 다르게 한다** : 이것은 차별화 전략을 의미한다. 차별화 전략이란 경쟁자와 다르게 한다는 것에 그치는 얘기가 아니다. 강자가 버티고 있는 장에서 벗어난 곳에서 싸우라는 '정면대결의 지혜로운 회피' 를 뜻하는 것이다.

• **강자의 전력을 나누어 싸운다** : 세분화의 개념과 직접적으로 연결되는 얘기이다. 강자는 일반적으로 긴 전선을 유지하여 싸우는 법이므로 쉽게 허물 수 있는 틈은 언제라도 있게 마련이다. 전체 시장을 다양한 여러 기준으로 잘라 보고 세분화된 시장 중에서 자신에게 가장 유리한 시장에 집중하라는 것이다.

• **일점 돌파** : 강자의 아킬레스건이라고 할 만한 약한 구석 하나만 끝까지 물고 늘어지라는 얘기이다. 자본주의 초기 대량생산의 기치를 들고 있던 포드사는 그들의 자랑인 대량생산이 오히려 아킬레스건이 돼 다양한 종류의 차를 선보인 GM에 의해 추월당했다.

• **기습적 선제공격** : 기습은 성공만 한다면 매우 큰 위력을 보인다. 특히 약자가 선제공격을 통해 의도한 성과를 충분히 얻으려면 공격이 기습적으로 이뤄져야 한다. 석간시장에서도 2위였던 J일보가 기습적인 조간 전환 및 섹션신문화로 정상급 신문으로 성장한 것도 기습적 선제공격의 위력을 잘 보여주는 사례이다.