

업종 구분이 없는 액체사회(Liquid Society)로의 진화

최근엔 동종 업계 내에서의 경쟁뿐만 아니라 타 업종과의 경쟁 또한 치열해지고 있다. 이른바 업종간 경계가 허물어지는(융해되는) '액체사회(Liquid Society)'로의 진화가 이루어지고 있다는 말이다. 우리가 잘 알고 있는 스포츠용품 업체인 나이키가 기존 경쟁업체인 리복, 푸마, 아디다스 외에 새로운 경쟁 상대로 주목했던 기업이 바로 일본의 게임업체인 '닌텐도'였다고 하니 의아하게 들릴 수도 있을 것이다. 왜 그들은 그렇게 생각한 것일까? 우리의 경쟁업체, 경쟁자 또한 우리와 같은 제품과 서비스를 제공하고 있는 동종업계 경쟁사뿐일까? 한번쯤 생각해 볼 문제이다.

◆◆ 나이키의 경쟁상대는 '닌텐도'

2002년 11월 KBS <일요스페셜>은 '변화경영-세계 초일류 기업들의 1등 사수전략'이라는 주제로 방송을 한 적이 있다. 이 프로그램에 소개됐던 부동의 세계 1위 스포츠용품 업체인 나이키(Nike)는 지난 1994~1998년까지 5년 연속 3배 이상의 경이적 성장률을 기록해오다 성장률 둔화의 기미가 보이기 시작하였고 그때 즉각적으로 경영혁신에 돌입했다. 이때 나이키가 소니, 닌텐도, 애플 등을 새로운 경쟁 상대로 규정하고 사업전략을 수립했다는 점이 매우 인상적이었다. 월드컵, 올림픽, PGA골프 대회 등 세계 유수의

스포츠 경기와 관련 이벤트행사가 날로 늘어나고 있는 이때 우리의 일반적 상식으로는 동종업계인 리복, 푸마, 아디다스 등이 '당연하면서도 영원한' 나이키의 경쟁자가 아니었겠는가?

어떻게 게임업체인 닌텐도가 나이키와 경쟁 관계가 된 것일까? 나이키의 주고객층이라고 할 수 있는 젊은 사람들이 전자게임에 몰두하게 되면 집 밖으로 운동을 즐기러 나가는 시간이 그만큼 줄어들게 된다. 결국 운동화를 신을 시간이 줄어들게 되어서 운동화 두 켤레를 사던 고객이 한 켤레만 사게 된다는 것이다. 그만큼 나이키는 매출 수익이 떨어지게 되는 것은 당연한 현상일 수밖에 없다.

<그림 1> 나이키 운동화 vs 닌텐도 DS



자료: Nike 홈페이지, Nintendo

지금까지의 기성세대들은 부모로부터 용돈을 받으면 주로 신발이나 스포츠 용품 구입해 왔는데, 이제는 게임이나 게임용 소프트웨어를 산다. 즉 스포츠업계와 게임업체 중 누가 고객의 시간을 더 많이 차지하는가를 놓고 경쟁하고 있는 것이다. 이 때문에 나이키는 이제 시장점유율(Market Share) 싸움을 해야 하는 것이 아니라 시간점유율(Time Share) 싸움을 하게 된 것이다. 그 동안 주로 같은 업종 안에서 치열하게 펼쳐졌던 시장점유율(Market Share) 경쟁이, 업종 간의 장벽이 붕괴되고, 두 업종이 한데 융해되어 있는 시장 환경(액체사회) 하에서 점차 고객의 시간점유율(Time Share) 경쟁으로 바뀌기 시작한다는 점을 주목할 필요가 있다.

◆◆ 사이월드의 경쟁상대는 '카트라이더'

4,800만 대한민국 국민 중 1,700만 명 이상의 회원을 보유한 사이월드는 현재 자타가 공인하는 국내 최고의 커뮤니티 서비스다. 2003~2004년 세계적인 블로그 열풍 속에서 미니홈피라는 차별화된 서비스를 제공하고 하루 2억~2억 5천만원 정도의 도토리를 판

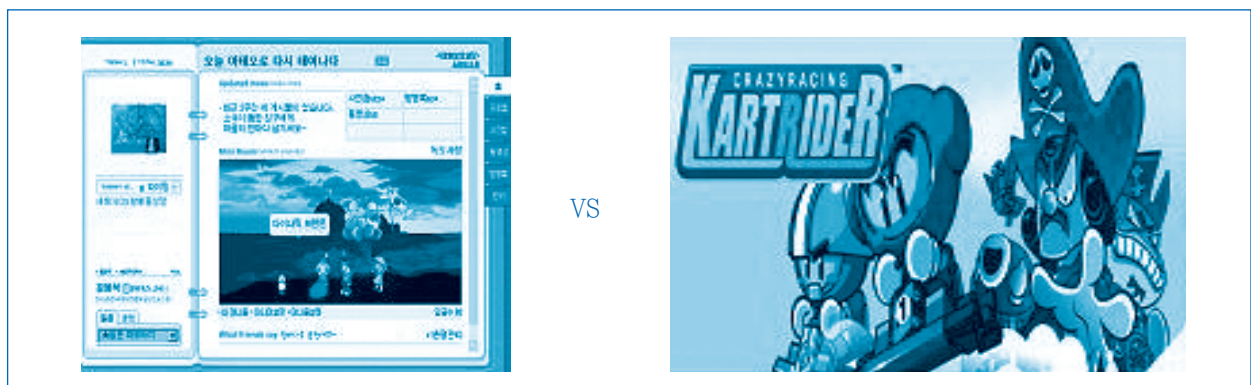
매 실적을 올렸다. 하지만 사이월드의 꾸준한 성장세가 2005년 들어서부터 담보 상태에 돌입하였고, 그토록 열성적이었던 회원들도 점차 열기가 시들어져 버리게 된 주요인이 전통적 경쟁상대로 여겨지는 다음 카페나 네이버 블로그 때문이 아니었다.

한창 잘나가던 사이월드의 성장을 정체시킨 주범은 다음 아닌 '카트라이더'였다. 젊은 세대들은 PC방에 가면 으레 컴퓨터를 켜고 먼저 사이월드에 접속해서 자신의 미니홈피의 방명록을 확인하고 사진첩을 관리하고 쪽지메일을 보낸다. 하지만 주요 이용고객층이 카트라이더에 심취하게 되면서 사이월드에서의 체류 시간이 상대적으로 줄고, 더불어 미니룸 꾸미기 등에 할애하는 시간도 감소하면서 사이월드의 도토리 판매도 점차 떨어지기 시작하게 된 것이다.

◆◆ 업종의 경계를 넘어선 무한 경쟁

앞서 언급한 두 회사의 경우처럼 경쟁상대가 어디서 불쑥 튀어나올 지 알 수 없는 이런 상황은 향후 더욱 가속화될 것이라 예상되며, 또한 스포츠용품 및 온라인 IT업체 등 몇몇 업종에 머무르지 않고 더 광범위

<그림 2> 사이월드 VS 카트라이더



자료: 넥슨 홈페이지

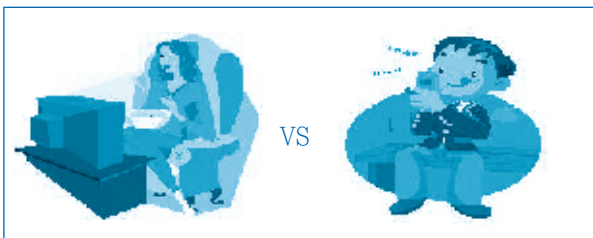
해질 것이다. 이미 보험사나 여행사의 새로운 경쟁자는 동종업계의 보험회사나 여행사가 아니라 G마켓, 인터넷 쇼핑몰과 같은 온라인 e-Market시장이 되어 버렸다.

또한 방송국의 주된 경쟁자는 여태껏 타 방송사나 신문사에 한정되어 왔지만, 이제는 이동통신업체가 막강한 경쟁자로 부상하고 있다. TV를 즐겨보던 시청자들이 점차 휴대폰에서 메시지를 보내거나 음악을 듣거나 사진, 동영상을 찍고 시청하며, TV시청 대신에 개인휴대 단말기를 조작하면서 시간을 보내는 이들이 늘어나기 때문이라고 할 수 있다.

◆◆ 고객 시간점유율을 높여라

나이키와 닌텐도, 싸이월드와 카트라이더 경우와 같이, 어느 쪽이 고객의 시간과 신뢰를 더 많이 차지할지 이종업체들 간에 치열한 경쟁을 펼치고 있다. 하지만 동종업계간의 경쟁이 더 이상 중요하지 않게 되었다는 의미가 아니다. 경쟁사보다 고객이 더욱 중요하다는 개념이 자리잡으며, 고객을 의식하는 것이 시간점유율 경쟁의 핵심이라는 것을 깨우친 것이다. 이제 기업은 동종 업계 내에서 라이벌 경쟁사와 싸우기 보다는 고객과 사귀기 위해 '더' 많은 시간과 비용을 할애해야 할 것이다. 기업의 수익과 생존은 경쟁사와

〈그림 3〉 TV시청 VS 이동통신 단말기



의 승리가 아닌 고객들로부터 나오기 때문이다.

앞서 예를 들었던 스포츠용품 제조사는 이제는 시장점유율뿐 아니라 시간점유율에도 각별히 신경 써야 하며, 고객들이 스포츠활동에 더 많은 시간을 할애하도록 전략을 수립하고, 더 재미있고 새로운 스포츠를 개발하고 후원하는데 노력을 기울여야 할 것이다. 즉 제품과 서비스 개발만큼이나 소비시장 자체를 키우고 개발하는 것 또한 중요한 업무가 된 것이다.

현재 거의 독과점 상황에 있는 이동통신회사들은 고객들이 유희시간에 즐길 만한 다양한 유료서비스를 통해 수익성을 제고하고 있다. 통화, 음악, 영화, 게임, 방송 등은 이제 휴대폰 속에서 제공되는 서비스의 일부가 되었다. 역으로 이야기하면 방송국, 영화관, MP3 플레이어, 게임기 제조사들은 이동통신회사에게 그들 고객의 시간을 빼앗기게 되어 수익 및 매출에 지장을 받을 소지가 커지게 될 수 있음을 간과해서는 안 되겠다.

◆◆ 시간 점유율 제고를 위한 성공 6계명

1. 고객들은 당신의 시장점유율 싸움에 별 관심이 없다

우리의 상품과 서비스가 고객의 시간을 유용하게 해줄 수 없다면 고객은 언제든지 다른 브랜드에 탐닉한 자세가 되어 있다. 경쟁사는 시장의 파이를 키워줄 수는 있겠지만, 결국 돈을 벌게 해주는 것은 경쟁사가 아니라 고객이라는 점을 명심하자.

2. 신규 고객보다 기존 고객의 시간점유율을 더 중시하라

고객(Customer)이란 말을 영어 뜻대로 풀어보자면 습관성 구매자(Custom+er)이며, 매출향상 및 비용절감의 측면에서 기존 고객이 신규 고객보다 다섯 배는

더 기여한다고 한다. 고객의 시간까지 디자인해줄 수 있다면 기존 고객은 더 많은 시간을 우리의 브랜드에 소비하게 해줄 것이다.

3. 고객의 시간을 철저히 분해한 다음 타임스케줄 시트를 구성하라

타임스케줄 시트로 고객들의 공적 기념일(밸런타인 데이, 어버이날, 추석 등), 사적 기념일(생일, 백일, 경조사 등), 개인 혹은 커뮤니티의 행사 등 다양한 시간, 요일, 날짜 등을 집중적으로 공략해 보자.

4. 많은 노출보다는 시의 적절한 커뮤니케이션이 필요하다

시간점유율의 제고가 고객과 함께하는 시간을 무작정 늘리기만 하면 된다는 의미는 아니다. 끼어들기식 광고가 오히려 고객의 짜증을 유발하는 것처럼, 너무 잦은 커뮤니케이션은 브랜드를 빨리 식상하게 만들 수 있다. 많은 노출보다는 시의 적절한 커뮤니케이션이 오히려 비용대비 효과가 더 좋다.

5. 향후에는 정황마케팅이 대세다

유비쿼터스 시대로 진화할수록 일대일 마케팅은 위력을 더한다. 휴대폰, 자동차 등 모바일 기기들은 적시적소에 개인고객의 상황별 커뮤니케이션을 할 수 있도록 도와준다. 다양한 상황에 대응할 수 있는 창조적인 시나리오를 축적하고, 브랜드를 어떻게 이입시

킬 것인지에 충분히 고민해둘 필요가 있다.

6. 시간점유율은 결국 신뢰점유율로 통한다

현대 소비자들에게 진짜 부족한 것은 바로 '시간과 신뢰(Time & Trust)'다. 현대인들은 할 일은 많고 시간은 없다고 느낀다. 그래서 모처럼 얻게 되는 휴가나 연휴 때 평소와는 다르게 사치를 즐기려 하는 경향이 있다. 또한 전자상거래나 홈쇼핑이 성장함에 따라 상품을 직접 보지 않고 구매를 하는 경우가 늘고 있으며, 이때 브랜드에 대한 신뢰는 시간을 절약하면서도 안심하게 구매할 수 있는 밑바탕이 된다. 즉 고객의 시간점유율 제고는 신뢰점유율로 통하는 길이다.

◆◆ Time is money, Time is gold

앞으로 우리는 누구와 싸워야 할까? 경쟁사와 싸우지 말고 고객과 잘 사귀며, 경쟁사와 시장점유율 경쟁에만 역량을 소비하기보다는 고객의 시간점유율을 높이는 데 주력하는 것이 업종구분이 없는 액체사회(Liquid Society)에서 기업이 현명하게 대처할 수 있는 대안이 될 수 있을 것이다.

우리는 고객의 하루24시간 365일 한정된 시간 속에서 얼마큼 기업들 자신이 제공하는 상품과 서비스로 고객들의 시간을 차지하고 있는가에 초점과 역량을 맞출 필요가 있다. 나이키가 그랬던 것처럼, 기업은 이제 고객의 라이프스타일 속에서 얼마나 많은 시간을 차지할 수 있는가를 무한경쟁의 본질로 삼아야 할 것이다. 'Time is money, Time is gold' 라는 영어 속담 그대로 시간은 정말로 돈이 되어 버린 것이다.

FSB연구소 김봉석 과장

〈그림 4〉 시장점유율 VS 시간점유율

