

Journal Review

선도자 우위가 시장에서의 성공을 담보하지는 않는다

삼성KPMG 경제연구원

June 2015

시장 진입 시기: 선행 연구의 교훈과 미래 방향성

본 자료는 미국의 대표적 경영학 학회 중 하나인 Southern Management Association이 발행하고 있는 Journal of Management에 미국 웨스트 버지니아 대학의 마일즈 재커리 교수와 클렘슨 대학의 피터 지아니오디스 교수, 텍사스공대의 티지 페인 교수, 콜로라도주립 대학의 기드온 마크맨 교수가 2015년 7월 발표한 "Entry Timing: Enduring Lessons and Future Directions" ((Journal of Management, July 2015, Vol. 41, No. 5, pp. 1388-1415)를 요약한 내용입니다.

연구목적

시장 진입에 영향을 미치는 요인과 고려사항

1990년대 인터넷 대중화의 문을 연 네스케이프는 마이크로소프트의 인터넷 익스플로어에 웹 브라우저 시장을 넘겨줬다. 시장의 선도자였던 네스케이프는 후발자인 마이크로소프트에 시장을 뺏긴 것이다. 이렇듯, 시장 진입 시기는 기업의 생존과 성장, 시장 발전과 산업의 수익성에 있어 큰 영향을 미친다. 특정 제품과 서비스 산업 영역에 진입한 순서에 따라 각 해당 기업이 획득할 수 있는 잠재적인 경쟁 우위는 진입 시기에 따라 달라질 수 있다. 이러한 연유에서 시장 진입 결정과 선도자 우위(First-mover advantage)에 관한 이론은 경영관리 및 마케팅 분야의 주요 연구 주제로 발전해 왔다.

미국 웨스트 버지니아 대학의 마일즈 재커리 교수와 클렘슨 대학의 피터 지아니오디스 교수, 텍사스공대의 티지 페인 교수, 콜로라도주립 대학의 기드온 마크맨 교수는 매니지먼트 저널 최신호에 '시장 진입 시기: 선행 연구의 교훈과 미래 방향성'이라는 논문을 발표하며, 1989년부터 2013년까지 유수의 저널에 게재된 시장 진입 시기에 관한 경영 및 마케팅 연구를 종합적으로 검토했다. 선행 연구에서는 진입 시기의 중요성과 함께, 개념적 또는 실증적으로 선도자가 가질 수 있는 우위는 무엇이며, 후발자가 가질 수 있는 우위가 무엇인지 연구되었고, 이러한 우위의 원천과 발생과정에 대한 많은 모델들이 제시되었다. 저자들은 기존 연구를 통해 시장 진입 시기에 관한 조건과 방법, 영향과 전략에 관한 이론을 정립하고, 이를 토대로 시장 진입에 관한 모델을 제공하고 있다.



시장 진입 시기: 선행 연구의 교훈과 미래 방향성

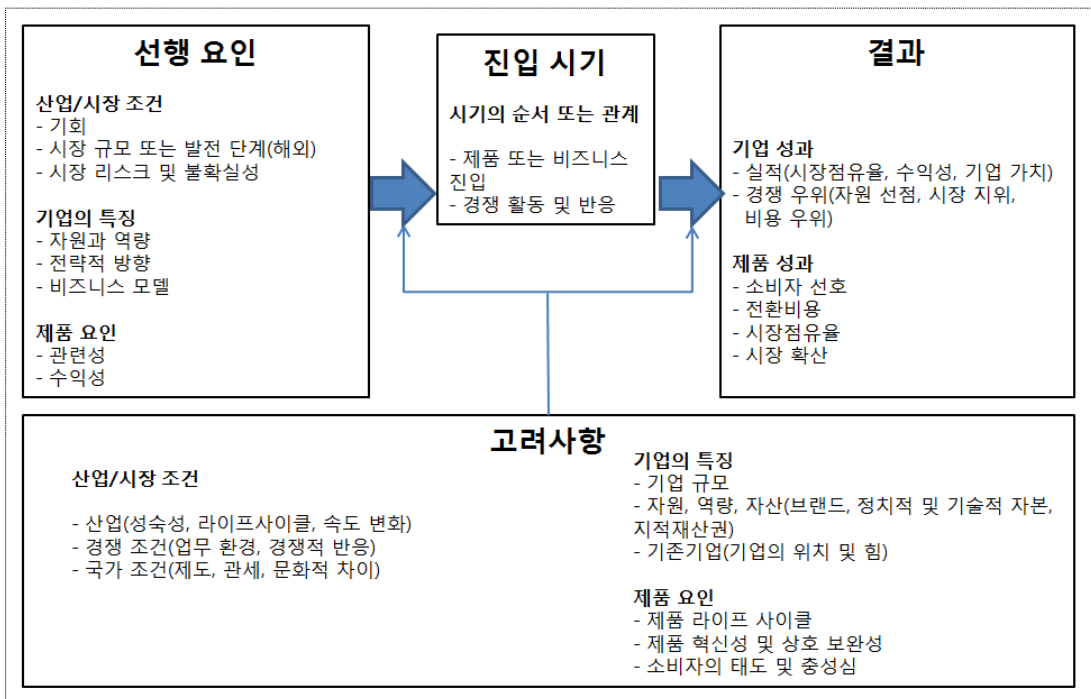
연구주제

시장 진입 시기와 그 결과에 따른 성공의 상관관계

연구진은 시장 진입 시기와 그 결과에 따른 성공의 상관관계에 주목하며, 시장에 먼저 진입한 선도자가 시장의 우위를 점한다는 주장에 반기를 들었다. 기존 문헌들은 선도자가 기업의 성과나 생존 차원에서 후발자를 압도한다는 결론을 도출했다. 하지만 이러한 연구들의 방법론적 문제들이 지적되기도 했으며, 선도자의 시장 실패 사례를 실증적으로 연구한 논문들이 등장했다.

대부분의 비즈니스 의사 결정은 복잡하며, 특히 시장 진입에 관한 선택은 골치 아픈 주제다. 시장 진입은 기업들로 하여금 자신들의 전략, 운영, 비즈니스 모델의 변화를 수반해야 하고 최초 진입으로 인한 사업의 불확실성을 감수해야 하기 때문이다. 최초 진입자(선도자)는 진입 과정과 성과에 대해 리스크 노출과 자원창출능력 등을 통제할 수 있는 다양한 상황 요인을 고려해야 한다. 또한 시장 진입은 진입 유형(자생적으로 진출할 것인지 vs. 파트너 주도로 진출할 것인지)과 시장 상황(신시장 vs. 확립시장 또는 국내 vs. 다국적), 진입 시기(선도, 후발, 초기, 후기)를 선택한다는 것을 의미한다. 이러한 선택은 기업의 성과와 생존에 영향을 주는 기업의 방향성, 운영 규모, 파트너 관계, 산업 내 포지셔닝 등에 영향을 미친다. 따라서 저자들은 105개 논문의 이론과 방법론적 차이점을 분석하고, 이 결과를 토대로 첫째, 시장 진입 전 선행요인과 둘째, 시장 진입에 따른 결과, 셋째, 시장 진입 선택시 고려해야 할 사항으로 구분하여 연구를 진행했다.

<진입 시기에 관한 연구 개요>



시장 진입 시기: 선행 연구의 교훈과 미래 방향성

연구방법

시장 진입에 관한 105건 선행연구 실증 분석

연구진은 시장 진입 시기에 관한 주요 이슈를 평가하기 위해 1989년부터 2013년까지 총 25년 동안의 선도자 우위에 관한 경영관리 및 마케팅 논문을 분석했다. 진입 시기는 경영관리 및 마케팅 분야의 주요 연구 주제였기 때문에 이 분야의 저명한 저널을 택했으며, 결과적으로 경영관리 및 마케팅 분야의 상위 15개 저널을 선정했다. 본 연구는 경제·경영·비즈니스 분야 대표적인 전자저널 및 뉴스 데이터베이스인 ABI/Inform과 미국 온라인 리서치 데이터베이스인 EBSCOhost, 구글 학술검색 엔진인 구글 스칼라(Google Scholar)를 사용하여 시장 진입 시기, 시장 진입 순서, 선도자 우위, 초기 진입자 우위, 후발자 우위에 관한 논문을 검색하고, 이 중에서 시장 진입 시기와 직접적인 없는 논문을 제외한 총 105건의 논문을 선정했다. 총 105건의 논문 중 91건은 실증적 논문이며, 14건은 개념적 논문이다.

연구진은 시장 진입 시기에 관한 연구가 다양한 맥락(제품, 산업, 지역)과, 시장 발전 단계(초기/신시장 vs. 성숙/확립시장), 다양한 분석 단계(제품, 조직, 국가)에 초점을 두고 있음을 밝혀내고 각 유형을 3가지 주요 관점에서 평가했다. 첫째는 진입 결정에 따른 결과, 둘째는 진입 시기의 선행요인(진입 시기에 영향을 미치는 요소), 셋째는 위의 두가지 요인에 영향을 미치는 요소다. 저자들은 종속변수로서 시장 진입 결과를 평가하고 있으며, 이는 선도자 우위 모델의 핵심적 개념이다. 또한 시장 진입에 영향을 줄 수 있는 요인을 산업, 기업들의 특징, 제품이 가지는 특성으로 구분해 살펴봤다.

연구결과

시장 진입, 언제·누가·어디에·무엇을·어떻게 진입할지 다각적인 고려가 중요

선도자 및 초기 진입자는 후기 진입자에 비해 초기에 고객을 점유하고 역량을 강화시키는 데 유리하다. 반면, 시간은 후기 진입자에게 선도자의 실수에 대한 학습을 가능하게 하고, 리스크 및 불확실성을 해소하고, 역량 격차를 개선시킬 수 있는 여지를 마련해 준다. 이는 왜 선도자가 더 나은 성과를 도출하는지, 왜 후기 진입자가 선도자를 대체하는지에 관한 논리를 설명해 준다.

결론적으로 연구진들은 선도자 우위가 진입 시기 결정을 설명하는 데 유용하지만 선도자 우위는 다른 중요한 진입을 결정하는 요인들을 간과하게 만들 수 있다고 설명하고 있다. 즉, 선도자 우위 모델은 진입시점에 있어 중요한 성과 지표이나, 이는 진입 시점을 결정하는 여러 요인 중의 하나라는 점이다. 진입 결정은 다양한 결정 과정을 수반하며, 시장에 먼저 진입하는 것보다 어느 시점에 진입하는 지가 더 큰 영향을 미치게 된다고 강조했다.

시장 진입 시기: 선행 연구의 교훈과 미래 방향성

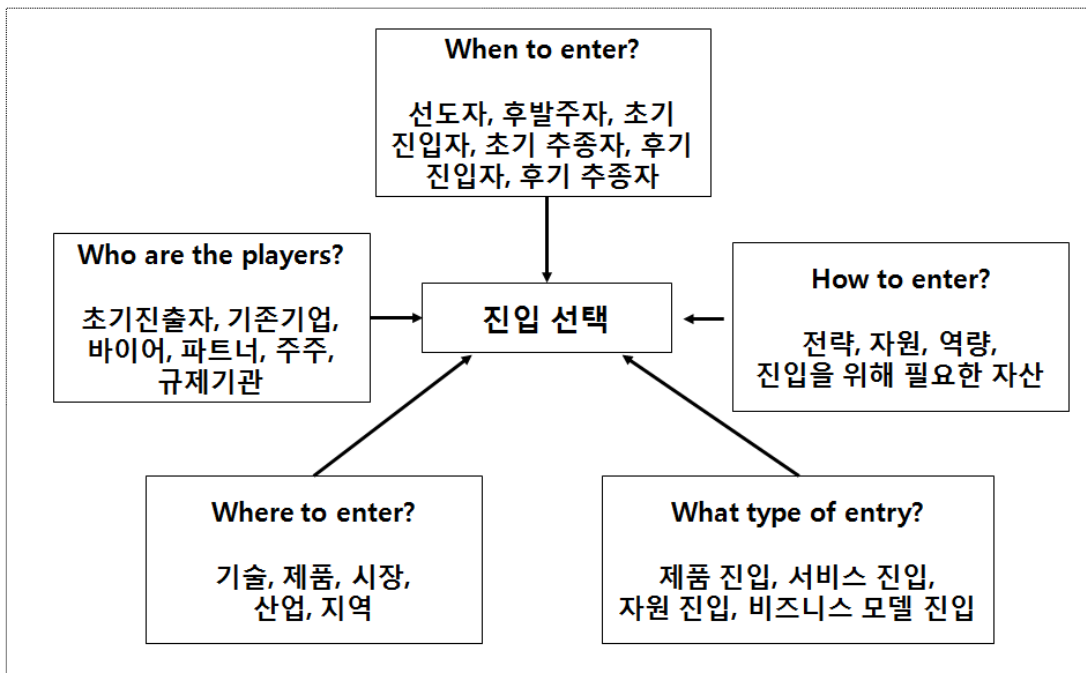
시사점

연구진은 선도자가 경쟁우위를 만든다는 것은 신화에 지나지 않는다고 주장한다. 지난 25년 동안 시장 진입에 관한 문헌을 분석한 결과, 진입 시점이 중요하다는 것은 명백하지만, 동시에 어떤 조건에서 어떻게 진입을 해야 하는지 명확하지 않은 것도 사실이다. 진입 시점 또한 중요한 고려사항이나, 진입 여부를 결정하는 첫 번째 고려사항도 유일한 고려사항도 아니다. 오히려 진입 시점은 부차적인 고려사항이다. 왜냐하면 진입 결정에 영향을 미치는 수많은 고려사항이 존재하기 때문이다. 이에 연구진은 이론적이고 실증적인 연구를 종합하여 시장 진입에 관한 통합 모델을 도출했다. 기업들의 시장 진입에 관한 결정은 5가지 관점에서 검토되어야 하고, 기업들은 최초 진입만을 서두르기 보다는 언제, 누가, 어디에, 무엇을, 어떻게 진입할 것인지에 관한 다각적인 고려가 필요하다.

조진희 책임연구원

jinheecho@kr.kpmg.com

<시장 진입을 위한 5가지 고려사항>



삼성KPMG 경제연구원

김범석

원장

T: 02-2112-0770

E: edwardkim@kr.kpmg.com

이광열

상무이사

T: 02-2112-0062

E: kwangryeolyi@kr.kpmg.com

조진희

책임연구원

T: 02-2112-7454

E: jinheecho@kr.kpmg.com

www.kpmg.com/kr