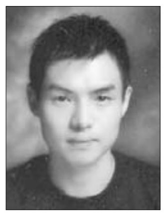
투데이 칼럼

모방을 성공으로: 패스트팔로워(Fast follower) 전략



이 윤

한국융복합경영연구소 대표

이 시대를 살아가는 사람들에게 '애플'이라는 기업은 혁신의 대명사이다. 강력한 R&D 역량을 바탕으로 스마트폰이라는 새로운 세상을 개척하고 이끌어가는 마켓리더로서 그 위치를 오랜 시간동안 차지해 왔다. 애플의 혁신에 도전한 수많은 기업들이 있었다. 모토로라, 노키아, 삼성 등 스마트폰 이전의 글로벌 모바일 시장의 강자들이었다. 우리 모두가 알고 있듯이 삼성을 제외한 거의 모든 모바일 폰 기업들의 도전은 실패로 끝났다. 하지만 삼성의 갤럭시 시리즈는 스마트폰 시장에서 애플의 위치까지 위협할 수 있는 시장점유율을 확보하였다.

삼성의 패스트 팔로워(Fast follower)로서의 스마트폰 시장 진입은 삼성이라는 기업의 역사 속에서 가장 성공한 전략 중 하나로 평가할 수 있을 것이다.

패스트 팔로워 전략은 퍼스트 무버(Fisrt mover)로 일컬어지는 마켓리더를 모방하고 쫓아가는 후발 주자들의 경영 전략이다. 이 모방이란 말을 보다 경영학적 용어로 표현하면 벤치마킹이라고 한다. 모든 후발 주자들의 벤치마킹 전략이 성공하는 것은 아니지만 모방은 창조의 어머니라는 오랜 명언을 실현시킨 소니를 비롯한 일본의 전자기업들, 그들을 벤치마킹한 한국의 기업들, 패션업계에서 성공적인 벤치마킹 전략으로 인정받는 자라의 패스트 패션, 위에서도 언급한 애플의 아이폰과 삼성의 갤럭시 시리즈 등 성공한 사례들을 많이 찾아볼 수 있다. 패스트 팔로워 전략으로 성공한 기업들을 보면 마켓리더의 움직임을 끊임없이 분석하고 반응한다.

정보력과 분석력, 그리고 결과를 시장화 하는 민첩성은 패스트 팔로워 기업들에게 가장 중요한 역량이다.

하지만, 패스트 팔로워 전략 역시 위기의 순간을 만날 수 있다.

후발 주자 기업들 중 실패한 기업들의 특징은 마켓리더 기업을 그대로 답습만 했기 때문인 경우가 대부분이다. 모방이 성공의 어머니가 되기 위해서는 마켓리더의 제품이나 프로세스보다 더 발전되어야 한다. CJ 푸드빌은 '계절밥상'이라는 브랜드를 통해 한식뷔페 시장을 새롭게 만들어냈다.

이랜드는 패스트 팔로워로서 '자연별곡'이라는 브랜드로 시장에 진입했다. 그런데 현재 자연별곡은 매장 수, 소비자 만족도, 브랜드 인지도 등에서 오리지널 브랜드인 계절밥상을 압도하고 있다.

후발주자로서의 불리함을 극복해야 했던 이랜드는 가격경쟁력 확보를 위한 프로세스 구축을 위해 기존 외식업의 전략을 분석하고 적용했다. 이에 자연별곡은 음식 생산 공장에서 음식 메뉴를 반조리 또는 완전조리 상태에서 급속으로 냉동해 매장에 공급하는 방식을 활용해 주방에서 발생할 수 있는 비용을 감소할 수 있었고 보다 저렴한 가격에 소비자가 만족할 수준의 퀄리티 있는 메뉴를 제공하여 시장점유율을 확보하는 데 성공하였다. 이랜드가 선택한 이 전략은 기존 외식 프랜차이즈들에서 많이 활용되는 '센트럴 키친' 방식을 민첩하게 접목시키고 확장한 것이다. 이 작은 차이로 이랜드의 자연별곡은 새로운 외식 산업 시장에서 마켓리더의 경쟁자로서 당당히 설 수 있게 되었다. 위 사례에서 볼 수 있듯이 현대의 시장에서 패스트 팔로워 전략은 기업의 R&D 비용을 수익 창출을 위한 다양한 활동들을 실행할 수 있게 하는 훌륭한 선택이 될 수 있다. 막대한 개발 비용은 새로운 시장 확보 실패 시 기업의 재무적 위기를 초래할 수 있다.

모든 기업들이 마켓리더가 될 필요는 없다.

성공한 기업을 벤치마킹하며 보다 더 발전 된 진입하는 것이 시장에서 살아남는 보다 더 좋은 전략일 수 있음을 기업은 고려해봐야 한다.

사 설

새만금 신도시 6년안에 개발

새만금의 현주소에 주목해야겠다. 전북도가 중심을 잡아주지 않는다면 정말이지 곤란하다. 오래전에 새만금과 관련해 조사된 것이 있다.그런데 그게 조금은 충격적이었다. 새만금 관련 지역의 기초 단체장들이 새만금이 지역 발전에 도움이 되지 않는다고 말했던 것 말이다. 일반 시민이 그렇게 말해도 안 될 일인데 지역을 이끌겠다고 나선 이들이 그런 정서를 갖고 있다는 것은 보통 일이 아니었다. 알짜배기 큰 일거리는 외지 건설업체들이 다 싹쓸이하고 도내 건설업자들은 겨우 겨우 이삭줍기나 하고 있기에 그랬을 거라는 짐작만으로는 납득이 잘 안되었던 것이다.

새만금의 규제를 풀고 글로벌화 해야 한다는 이야기가 요란하다. 결론부터 말하자면 당연한 언급이 아닐 수 없다. 그런데 그 당연한 언급의 뒷맛이 아주 씁쓸하다. 새만금 사업을 시작할 때부터 나왔어야 마땅한 언급이 왜 이제서야 나오냐는 물음이다. 새만금의 원대한 미래 목표가 '아리울'이고 '동북아의 허브'라고 해놓고서는 규제를 풀어야 한다느니 하는 운운은 생뚱맞아도 너무 생뚱맞다. 그래 여기 다시 말하거니와 전북도는 중심을 잡고 새만금 사업이 제 속도를 내도록 해야 한다. 너무 얌전해가지고서는 이제 도민의 믿음을 얻을 수 없다.

새만금 특별법이 통과되고 얼마 후 문재인 대통령이 국무회의를 주재하면서 사업의 속도를 더욱 높여야 한다고 말했던 게 다시 생각난다. 그게 오래 전의 일인데도 그렇다. 김현미 국토교통부 장관이 새만금 현장으로 내려와 밝은 소식을 들려준 것도 생각난다. 역시나 오래된 옛일인데도 그렇다. 그러므로 전북도는 새만금 사업을 힘차게 추진해야 한다. 국제공항 건설과 신항만 건설이며 세계 잼버리 대회 개최 이전에 교통망을 완공하겠다고 했으므로 반드시 그래야 한다.그렇다. 전북도는 예전과 확연히 다른 새만금 개발의 모습을 보여야 한다.

전북도는 더 강해져야 한다. 말로만 글로벌을 외쳐서는 안 된다. 글로벌화를 성공시키려면 전북도가 적극적으로 역할 증대를 도모해야 한다. 저번에 이해찬 여당대표가 새만금 국제 공항 건설이 불가하다고 말했지만 그에 기죽지 말라는 주문이다. 전북도는 외부의 입김에 휘둘리거나 약한 반응을 보여선 안 된다. 오히려 전북도는 대통령이 새만금을 동북아의 허브로 개발하겠다고 약속한 것을 기억해둘 일이다. 전북도는 새만금이 전북 발전에 도움이 되도록 앞장 서겠다는 정신태도를 가져야 겠다.

전북은 새만금 개발에 사활걸어야

새만금 사업이 해괴하다. 언제까지 남 좋은 일만 시킬 것인지 알 수가 없다. 새만금 사업이 과연 전북 발전을 위해서 있는게 맞는지 헷갈린다. 알짜배기 큰 일거리는 외지 건설업체들이 또 다 챙겨갔으니 하는 말이다. 정말이지 새만금 사업이 이래서는 안된다. 도민들은 도내의 기업들이 많이 참여하기를 바라고 있는데 그게 아직도 잘 안 되고 있다.

전북도가 제 역할을 다하지 못하고 있기에 도민들이 했던 말을 또 하고 또 하고 있다.본보도 그렇다. 새만금 사업이 전북의 이익과 관련된 일이니 본보는 계속해서 할 말이 있다.

반복하고 또 반복해 주문했던 것이니 새로운 언급은 아니다. 그러기 위해서는 다른 지역 업체의 입맛에 맞는 방식으로 사업을 벌이기 보다는 전북의 이익도 챙기는 쪽으로 사전에 그 추진 방향을 연구해야만 한다.

다시 말하거니와 새만금 사업이 이래서는 안 된다. 새만금 사업은 처음부터 전북 발전을 위한 사업이 되지 못했다. 그런데 이번의 경우는 해도 해도 너무 했다. 현대 건설 등 10대 재벌 건설사들이 수주한 총액이 물경 2조9037억 원이다. 글자 그대로 돈벼락이 아닐 수 없다. 그에 비하여 전북의 업체는 고작 107억 원에 그쳤다. 이러고도 새만금이 전북 발전을 위한 사업이라니 말도 안 되는 소리다.

새만금 사업이 전북 발전을 위한 사업이 맞다면 지역의 건설업체들에도 기회를 주어야 한다. 전북도와 새만금개발청은 지역 발전의 쌍두마차라고 해도 과언이 아니다. 새만금개발청은 전북 쪽에도 이익이 되는 사업을 추진해 야 한다. 여기 새만금개발청에게 주고 싶은 말은 분명하다. 이제 도민의 여망에 부응해 달라는 것이다. 새만금개발청은 이대로 계속 전북발전의 기회를 놓쳐서는 안된다.전북 발전을 위해 기여할 부면이 앞으로 무한정 남아 있는 게 아니다. 새만금개발청은 그걸 고려해주었으면 하는 바이다.

독자제언

집회시위에서 불편하면 대화경찰관을 찾으세요

경찰은 올해 10월부터 전국적으로 '대화경찰관제도'를 확대 운영하기로 하였다. 대화경찰이 처음으로 시작된 것은 2001년 스웨덴 예테보리에서 반세계화 시위 당시 시위대와 경찰간 무력충돌이 일어나면서 이러한 마찰을 줄일수 있는 방법을 고안하던중 2008년 스웨덴에서 최초로 시작하게 되었으며 현재는 성공적이라는 평가를 받으며 정착되어 가고 있다.

한국형 대화경찰관은 크게 세 가지 특징이 있다.

첫째, 시민들이 쉽게 알아볼 수 있도록 시인성 있는 대화경찰관 조끼를 착용하여 활동한다.

둘째, 집회시위 관련기능을 대화경찰관으로 통합해 대화창구를 확대하였다.

셋째, 대화채널 확대로 집회현장에서 일어날 수 있는 충돌에 적극적으로 대응한다는 것이다.

즉, 과거집회시위에서는 경찰관들이 눈에 띄지 않는 현장배치로 사찰 논란이 있기도 하였으나, 이제는 대화경찰관들이 조끼를 입고 가시적인 활동을 함으로써 투명한 집회관리와 함께 집회 참가자측과 상대측, 경찰 사이의 마찰을 대화로 중재하고, 더불어 시민의 불편사항까지 현장청취하여 서로의 입장을 조정하는 가교 역할을 하게 된다. 인천에서 지난 9월 18일 서구 아시아드주경기장 대규모 집회현장에서 처음으로 대화경찰관을 선보였다. 이 때 동원된 16명의 대화경찰은 집회장소를 못 찾는 집회참가자에게 길 안내부터 무단 주차된 차량으로 인해 시비가 붙을 뻔한 일을 상호간 대화로 중재하고, 다른 단체와 갈등중인 시위자를 설득하여 문제를 해결하는 등 집회시위 장소에서 흔히 벌어질 수 있는 크고 작은 문제를 해결하며 '집회시위의 평화적 진행 조력자'라는 인식을 심어주었다는 긍정적 평가를 받았다.

우리 전북경찰은 집회시위에서 투명한 활동을 지향함으로써 각종 갈등이 존재하는 집회현장에서 의사결정 상황과 그 과정, 서로의 입장 존중을 실현하여 집회라는 범위보다 더 넓혀 시민의 기본권과 인권을 최대한 보장하도록 노력할 것이다.

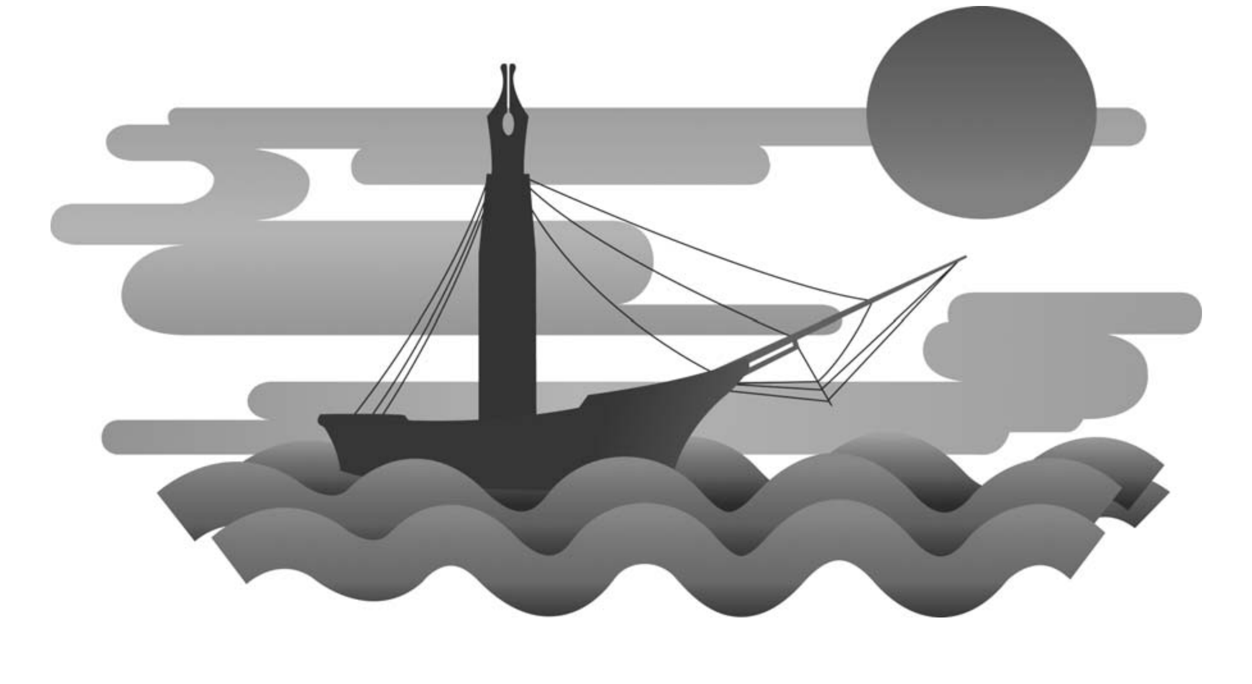
이재욱 전북경찰청 경찰관기동대 경위

사진으로 보는 지구촌 소식

베네수엘라 · 쿠바 추가제재…볼턴 "폭정의 트로이카"

미국이 지난 1일(현지시간) 베네수엘라, 쿠바에 대한 추가 제재를 단행했다. 이날 존 볼턴 백악관 국가안보 보좌관은 이날 플로리다주 마이애미데이드 대학을 방문해 위와 같은 내용을 밝히면서 베네수엘라와 쿠바 외에 니카라과까지 3국을 '폭정의 트로이카(troika of tyranny)'로 맹비난했다.

구독 · 광고문의 063-288-9700



용기와 희망을 주는 인간을 위한 정론지

"더 좋은 신문, 더 사랑 받는 신문, 독자와 함께하는 신문"을 위해
전주매일의 전 직원들은
'전북 최고의 신문'을 제작하기 위해 최선을 다하겠습니다.

진정한 지방자치 발전을 위해
중앙지를 답습하는 형태를 벗어나 보다 깊이 있게
내 고장 소식을 빠르고 정확히 독자 여러분들에게 전달하겠습니다.

당신의 가려움을 속 시원하게 긁어 드리기 위해
대안적 비판 기능을 강화하고 있으며
한 단계 더 성숙한 네트워크 구축과 함께
지역발전의 수레바퀴를 힘차게 굴리겠다는 약속을 드립니다.

인간중심 · 도덕중심 · 지역중심 전주매일