

PDF EDITION

DBR

Dong-A
Business
Review

www.dongabiz.com

APRIL 2012 ISSUE 2, **No.103**

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 www.dongabiz.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

동아일보사

치열한 추격전, 혁신적 모방으로 선두가 되자

홍성철 PRISM 연구회 연구원 schong@temep.snu.ac.kr



Article at a Glance

후발진입자우위(Late-mover advantage)

① 무임승차 효과: 선도진입자가 개척해 놓은 시장, 고객군, 인프라 등을 큰 노력이나 비용 없이 활용

② 리스크 회피 효과

- 시장 및 기술 불확실성에 대한 리스크 회피

- 기술 진부화에 따른 리스크 회피

후발진입자들의 추격전략(Catch-up strategy)

① 기회의 창(Window of opportunity): 추격의 기회-고객이나 기술 패러다임 변화에 따른 진입장벽의 변화, 선도기업의 정책적 실수 등을 틈타 추격

② 혁신적 모방(Innovative imitation): 추격을 위한 추진력-기존의 것을 단순히 복제하는 게 아니라 모방에서의 학습을 통해 자신의 것으로 완전히 소화하고 기업이 가진 학습능력을 적극적으로 활용해 새로운 가치 창출

스포츠는 우리에게 신선한 긴장과 감동을 선물한다. 특히 쇼트트랙이나 수영, 단거리 육상경기와 같이 박빙의 승부가 펼쳐지는 레이스는 그 긴장감과 감동이 배가 된다. 치열하게 전개되는 짧은 경기시간 동안 1위가 수시로 역전되고 0.01초 차이로 1등과 2등이 결정되기도 하는 스포츠 레이스. 하지만 이러한 치열한 레이스는 비단 스포츠 경기에만 국한되는 얘기는 아니다.

글로벌 시장에서 전개되고 있는 기업들의 쫓고 쫓기는 레이스는 그 어떤 스포츠 못지 않은 빠른 속도전과 혁신적인 전략으로 보는 이들로 하여금 신선한 긴장감과 희열, 때로는 안타까운 탄식을 자아내게 한다. 최근 수년간 스마트미디어 혁신에서 시작된 휴대전화 시장 재편과정은 애플을 독보적인 존재로 성장시킨 반면 과거의 맹주였던 노키아를 멀찌감치

퇴보시키고 말았다. 뒤를 바짝 쫓는 패스트 팔로어(Fast follower) 전략을 구사한 삼성은 어느새 애플의 가장 강력한 라이벌로 성장했지만 중국의 화웨이(Huawei)나 ZTE 같은 새로운 도전자들의 무시 못할 추격 역시 시작됐다.

이러한 쉽 없는 기업의 레이스에서 추격자의 바람은 간절하다. 느림보(Laggard) 또는 카피캣(Copycat)이라는 관중들의 비아냥 속에서도 선두의 자리로 올라서고야 만다는 확고한 목표가 바로 그것이다. 뒤늦게 시장에 진입했지만 추격자는 분명 추격자만이 가질 수 있는 고유의 장점이 있다. 그렇다면 이러한 추격자, 즉 시장 또는 특정 산업 내 후발진입자의 장점과 이들의 추격 전략은 무엇일까?

후발진입자우위(Late-mover advantage)

국내에 <포지셔닝(Positioning: The Battle of Your Mind, 1981)>의 저자로도 잘 알려져 있는 마케팅 분야의 세계적 거장인 잭 트라우트(Jack Trout)와 알 리스(Al Ries)는 마케팅에 있어 '선도자의 법칙(The Law of Leadership)'을 첫 번째로 내세우며 시장 선도진입의 중요성을 주장했다. 그는 자신의 연구에서 미국 시장 내 1등을 하고 있는 기업 중 60~70% 이상이 시장에 먼저 진입한 선발기업(First-mover)이라는 사실을 밝혀냈다. 이후 선도진입자우위(FMA·First-mover advantage)에 대한 논의를 본격적으로 확장한 리버만과 몽고메리(Liberman & Montgomery)는 1988년 논문을 통

편집자주

강진아 서울대 기술경영경제정책대학원 교수가 주도하는 PRISM(Practice & Research in Strategic Management) 연구회가 DBR을 통해 연구 성과를 공유합니다. 학계와 업계 전문가들로 구성된 전략 연구회인 PRISM은 기업이 취할 수 있는 다양한 전략의 면면을 상세히 분석, 경영진에게 통찰과 해안을 제시해줄 것입니다.



해 FMA의 원천을 기술의 리더십(Technological leadership), 다양한 자원의 선점(Preemption of assets) 고객의 전환비용(Creation of buyer switching costs) 등 세 가지로 설명했다.

하지만 이후 FMA이 실제 존재하는지에 대한 논쟁이 폭넓게 진행됐다. FMA가 실제 기업의 시장점유율이나 매출 증대와 같은 경쟁력 향상과 유의한 관계가 없다는 실증 연구들도 등장했다.(Golder & Tellis) 리버만과 몽고메리도 1998년 논문에서 시장점유율과 관련된 진입 순서의 효과는 상대적이며 FMA 효과는 제품군과 산업환경에 따라 매우 다르다고 결론 내린 바 있다.

FMA의 진위 여부에 대한 논쟁과 함께 반대 급부로 후발진입자우위(Late-mover advantage)에 대한 논의도 활발히 진행돼 왔다. 후발진입자우위를 설명하는 대표적인 근거로는 무임승차 효과로 인한

Highlight

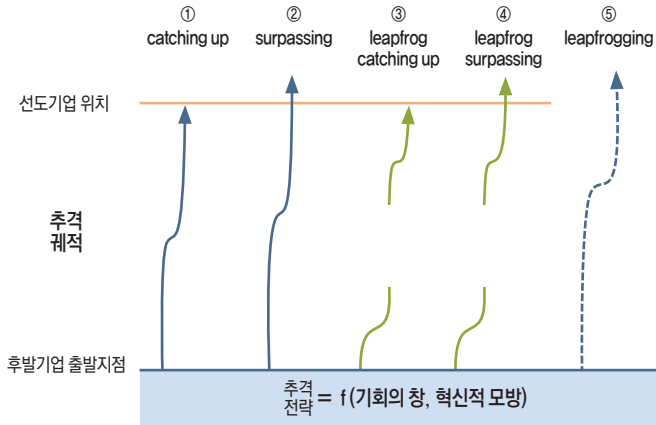
혜택을 꼽을 수 있다. 무임승차 효과란 선도진입자

가 개척해놓은 시장과 고객군, 제품 포지셔닝과 인프라 등을 후발진입자가 큰 노력이나 비용 없이 활용할 수 있게 되는 것을 뜻한다. 애플 아이폰을 통해 스마트폰 시장이 급성장하자 하드웨어에서는 삼성이나 HTC가, 소프트웨어에서는 구글의 안드로이드가 무임승차의 효과를 제대로 누리게 됐다고 볼 수 있다.

Highlight

후발진입자들이 누릴 수 있는 또 다른 이점은 선발진입자 대비 위험을 줄일 수 있다는 점이다. 우선 시장 및 기술의 불확실성에 대한 리스크 회피 효과다. 새로운 제품을 처음 시장에 내놓았을 때 겪을 수 있는 시장 부적합성이나 기술적인 부작용, 결함 등을 회피하면서 좀 더 개선되고 시장지향성이 높은 개발 제품을 출시할 수 있는 장점을 의미한다. 급격한 기술 발전과 혁신에 따른 기술 진부화(obsolescence)에 대한 리스크 역시 줄일 수 있다. 선도기업은 초기 막대한 고정자산 투자로 인해 신기술이 출현해도 새

[그림1] 후발기업의 추격 궤적 유형



출처: Dezhi chen(2011)의 내용을 정리해 도식화

로운 기술로 바꿀 수 없는 경우가 생긴다. 이 같은 기존 기술 고착화(Lock-in) 현상 탓에 선도기업은 새로운 기술로 변화하거나 새로운 기술을 확산하는 데 어려움을 겪게 되고 이로 인해 다른 기업들보다 더 큰 기술 진부화 리스크에 노출될 가능성이 높다. 반면 후발진입자는 상대적으로 진부화 리스크의 부담이 적어 비교적 쉽게 새로운 기술을 적용할 수 있다. 1990년대 기존 TV 시장의 선도자였던 일본은 아날로그 HDTV에 고착화돼 한국보다 3년 늦게 디지털 TV 개발에 착수했다. 그 결과 디지털 TV 시장에서 한국에 밀려 고전을 면치 못하고 있다.

후발진입자의 전략 - '기회의 창'과 '혁신적 모방'

앞에서 살펴본 것처럼 후발진입기업의 경우 비록 시장 진입은 늦었지만 후발기업으로서 취할 수 있는 고유의 장점이 있음을 알 수 있다. 1990년대 후반 이후 후발기업의 선도기업에 대한 추격전략(Catch-up strategy)과 관련된 연구가 한국과 대만의 사례를 중심으로 활발히 진행됐다. 특히 한국 기업의 경우 반도체, 조선, TV, 휴대전화, 자동차 등 주요 산업에서 기존의 선도그룹인 미국, 일본 및 유럽의 기업들을 성공적으로 추격함으로써 catch-up 전략의 주요한 사례연구 대상이 돼 왔다. 그렇다면 후발기업들은 어떠한 효과적인 전략으로 추격의 목표를 달성할 수 있을까? 바로 '기회의 창(Window of opportunity)'과 '혁신적 모방(Innovative imitation)'이라는 두 요소의 조화를 통해서다.

Highlight

① 선도기업의 실수와 패러다임의 변화를 놓치지 않는

'기회의 창' 전략

페레즈와 소에트(Perez & Soete, 1988)가 주장한 '기회의 창' 전략은 시장 환경 측면에서 후발기업이 고객이나 기술 패러다임의 변화에 따른 진입 장벽의 변화, 선도기업의 실수나 보완적인 정부정책들의 기회를 통해 선도기업을 따라잡는 전략이다. 기술 패러다임의 변화에 따른 기회의 창 사례는 1990년대 아날로그에서 디지털로의 전환, 2000년대 피쳐폰에서 스마트폰으로의 전환 등을 꼽을 수 있다. 선도기업의 실수에 따라 열린 기회의 창으로 대표적인 예는 소니와 닌텐도의 사례에서 찾아볼 수 있다. 닌텐도는 사양 조정을 위해 신제품인 플레이스테이션3 출시를 연기한 소니의 정책적 실수를 틈타 콘솔게임 위(Wii)를 내놓아 기회를 잡았다. 이러한 기회의 창 전략은 산업조직론 관점으로 설명할 수 있다. 즉, 선도기업 우위의 원천이 시장의 높은 진입장벽이라고 봤을 때 후발기업의 추격전략은 고객이나 경쟁사, 기술의 변화를 포함한 산업구조 전체의 변화에 기반을 두고 있음을 의미한다.

② 내가 가진 장점을 활용하는 '혁신적 모방' 전략

한편 위에서 언급한 기회의 창이 생기고 외부환경의 변화가 후발기업에 우호적이라고 해서 모든 후발기업이 추격에 성공할 수 있는 건 아니다. 새로운 변화에 빠르게 대응하는 능력이 중요하며 무엇보다 빠르게 추격할 수 있는 기업의 핵심역량, 그중에서도 학습능력이 필요하다. 이는 후발기업 핵심역량의 본질이 곧 학습능력이 될 수 있기 때문이다.

후발기업의 학습능력은 기존의 기술과 자원을 이용하는 '지식 활용(Exploitation)'과 새로운 기술과 자원을 이용하는 '지식 탐색(Exploration)'에 의해 형성될 수 있다. 후발기업에 지식의 활용과 탐색 능력이 중요한 이유는 추격 과정 자체가 외부의 지식을 흡수하고 이를 내부의 지식과 함께 조합하고 통합해 새로운 가치로 만들어내는 과정이라고 할 수 있기 때문이다. 후발기업이 제대로 된 추격을 하기 위해서는 단순한 모방(Imitation)에만 머무는 게 아니라 모방에서의 학습을 기반으로 진일보된 혁신적 모방(Innovative imitation)을 추구, 궁극적으로 진정한 의미의 혁신(Innovation)을 달성해야 한다. 여기서 말하는 혁신적 모방은 하버드대 교수인 테오도어 레빗(Theodore Levitt)이 1966년 주장했듯이 기존의 것에 대한 단순한 복제가 아닌 모방에서의

학습을 통해 자신의 것으로 완전히 소화해내고 기업이 가진 학습능력을 적극적으로 활용해 새로운 가치를 창출해내는 것을 의미한다.

대만의 HTC는 약 15년의 짧은 역사를 가진 기업으로 휴대폰을 주문자상표부착생산(OEM)으로 제작하던 작은 업체였다. 그러나 위탁생산에서 얻은 노하우를 기반으로 단순한 모방이 아닌 혁신적 모방을 지향해 해당 산업에 자체 브랜드를 출시, 빠른 속도로 성장해 현재 스마트폰 시장에서 세계적인 기업으로 우뚝 섰다. HTC가 단순히 모방을 좇는 OEM 업체로 만족했다면 이러한 결과는 결코 달성되지 않았을 것이다. 혁신적 모방 전략은 경쟁우위의 자원을 창출할 수 있는 기업 고유의 핵심역량에 초점을 맞춘다는 점에서 자원기반이론의 관점(Resource-based view)으로 설명할 수 있다.

‘기회의 창’과 ‘혁신적 모방’의 조화

요약하면 후발기업은 선도기업을 추격함에 있어 외부 환경의 변화에 민감해야 하며 선도기업의 정책적 실수 또는 새로운 기술 패러다임으로의 변화라는 기회를 만났을 때 이러한 기회를 적극 탐색하고 이에 대응할 수 있어야 한다. 이때 후발기업이 기회의 창을 십분 활용하려면 학습능력이라는 기업 고유의 핵심역량이 필요하다. 이러한 학습능력을 활용해 혁신적 모방을 달성할 때 비로소 추격에 성공할 수 있다. 이는 기회의 창이 ‘추격의 기회’를 제공해주고 혁신적 모방이 ‘추격을 위한 추진력’이 될 수 있음을 의미한다.

Highlight

〈그림 1〉은 후발기업이 선도기업을 추격하는 다양한 추격 궤적을 보여주고 있다. 후발기업은 그림의 ①, ②처럼 선도기업의 궤적을 그대로 따라 단계적으로 따라잡을 수도 있고 ③, ④와 같이 선도기업이 걸어온 중간 궤적을 뛰어넘어(leapfrogging) 추격할 수도 있다. 또는 ⑤와 같이 아직 선도기업이 가지 않은 영역을 바로 개척할 수도 있다. 후발기업이 어떠한 궤적을 통해 선도기업을 추격하든 결국 이러한 추격의 원동력은 기회의 창과 혁신적 모방으로 이뤄진 추격 전략의 함수로 설명될 수 있을 것이다.

추격전략은 언제나 유효하다

지난 3월 삼성전자는 영국의 유력 일간지 <파이낸셜타임스(FT)>가 선정하는 ‘The FT Arcelormittal

Boldness in Business Award’를 수상했다. FT는 인터넷 기사를 통해 삼성전자가 빠른 추격자에서 기술선도 기업으로 성장했다고 평가했다. 이뿐만 아니라 최근 갤럭시 노트의 성공은 삼성이 점차 단순한 빠른 추격자에서 벗어나 시장을 리드하는 선도기업으로 변화하고 있음을 감지하게 한다. 사실 삼성전자, 현대자동차를 포함한 국내의 몇몇 기업들은 이제 추격이라는 표현이 어울리지 않을지도 모른다. 이러한 선상에서 2000년대 중반부터 국내의 학자들을 중심으로 추격이 아닌 추월전략에 관한 다양한 논의가 이뤄져 왔다. 선도기업의 궤적을 따라 추격하던 후발기업이 이제 스스로 궤적을 만들어야 하기 때문에 기존과는 다른 방식의 혁신전략이 요구된다고 할 수 있다.

하지만 몇몇 기업을 제외하면 여전히 국내 대다수의 기업들은 산업 내 후발진입자이며 선도기업을 향한 추격을 여전히 진행 중에 있다. 또한 대부분의 경우 선도기업보다는 추격하는 후발기업이 절대 다수임을 상기시켜 볼 때 추격전략의 중요성은 항상 유효하다고 할 수 있다. 늦은 출발을 했다고 하더라도 후발기업은 산업에 진입한 순간부터 치열한 추격의 레이스를 펼쳐야 한다. 후발기업이 이 레이스에서 선도기업을 성공적으로 추격하기 위해서는 앞에서 설명한 기회의 창과 혁신적 모방이라는 두 요소를 적절히 활용하는 조화로운 성장 전략을 사용해야 한다. **D**

참고문헌

김상훈, ‘하이테크마케팅’, 박영사, 2011
 안효상·이동현, ‘후발기업의 추격과 추월전략에 관한 통합모델’, 산업경영연구 제 18호, 2010
 Dezhi chen (2011), “Modes of technological leapfrogging: five case studies from china”, Journal of Engineering and Technology Management
 Golder, P.N. and G.J. Tellis (1993), “Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend”, Journal of Marketing Research.
 Hobday, M., Rush, and J. Bessant (2004), “Approaching the innovation frontier in Korea : the transition phase to leadership, Research policy.
 Liberman, M.B. and D.B. Montgomery (1988), “First mover advantages”, Strategic Management Journal.
 Liberman, M.B. and D.B. Montgomery (1998), “First mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view”, Strategic Management Journal.
 Perez, C, and L. Soete (1988), “Catching up in Technology: Entry Barriers and Windows of Opportunity”, in Dosi, et al., Technical Change and Economic Theory, London : Pinter Publishers.

필자는 서울대 응용생물화학부를 졸업했다. 현재 동 대학 기술경영경제정책대학원에 재학 중이며 토러스투자자문(주)에서 애널리스트로 근무하고 있다. 후발기업들의 추격 및 추월전략, 기술제휴, M&A 등 기업의 성장 및 혁신전략에 대한 연구를 진행하고 있다.

DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 매패워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼터리와 전재 계약을 맺었습니다.

와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행

가격 | 날권 12,000원, 연 288,000원

1년 정기구독료 | 240,000원

인터넷 구독 신청 | www.dongaBiz.com

온라인 투고 | DBR@donga.com

● 개인 구독 문의 | 02-721-7800

은행계좌 | 우리은행 1005-801-091411 (주)동아PDS

● 단체 구독 문의 | 02-2020-0685

은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사