



Blue Ocean Strategy

Would you like to win the game without any keen competition?

- (주)VIAC KOREA -

우리나라를 이끌어 가는 대표적인 리더들이 하나같이 주창하는 전략이 있다. 그것은 “블루오션 전략”이다. 프랑스 인시아드 대학의 김위찬 교수와 르네 마보안 교수가 동등 집필한 ‘블루오션 전략’은 지난 2월 영문판을 출간한 이후, 출간 1개월 만에 전미 베스트셀러로 등극했고 하버드 출판사 역사상 최다 국가인 26개 언어권 100여 개 국가에서 번역 출간이 이어지고 있다. 해외 선진기업들이 블루오션 전략에 주목하기 시작하면서 전 세계에 블루오션 열풍이 불고 있다. 초창기는 사회 고위층에서 확산되다가 현재는 공공부문을 비롯 사회 전반에 전달되면 돌풍을 일으키고 있다.

... 저비용과 차별화의 상쇄관계를 깨라

블루오션 전략의 핵심내용을 한마디로 정의하면, 가치혁신을 통해 ‘경쟁없는 거대시장 창출’이라고 할 수 있다. 경쟁자가 없는 ‘니치마켓’이 아닌, 거대한 시장을 창출해내자는 것이다. 이를 위해 가치혁신은 ‘경쟁력 우위 확보’ 대신 ‘경쟁을 무의미하게 만들라’라고 한다. 어쩌면 전세계 모든 기업들이 꿈이라고 해도 과언이 아닐터. 문제는 과연 어떻게 경쟁자가 없는 거대 신시장을 개척할 수 있는가다.

이제까지의 경영전략들과의 가장 큰 차이점은 차별화와 비용우위 동시 적용이 가능하다. 즉, 기업과 구매자의 가치를 동시에 가져다 주는 상생 전략이다. 과거의 전략은 저비용을 통한 생산성 향상

이나 차별화를 통한 고부가가치 창출 중 하나의 전략에 역점을 뒀다. 하지만 블루오션 전략은 저비용과 차별화의 상쇄관계를 깨는 전략이다. 이를 위해서는 기존의 시장에서 동종업계간의 경쟁이 아닌 구매자(수요자) 가치를 창출해 또 다른 시장을 창출해내는 게 핵심이다.

... 非고객에 주목하라

블루오션 창출에서 중요한 것은 비고객이다. 왜냐하면 비고객은 거대한 신시장 창출에 필수적인 그룹이기 때문이다. 핵심은 경쟁자의 고객을 빼앗아오는 게 아니라 비고객을 자사의 고객으로 끌어들이므로써 새로운 시장을 창출해내는 것이다. 비고객의 범위를 크게 3가지로 나눌 수 있다. 곧 비고객이 될 고객, 당사 제품을 거부하는 고객, 상품의 존재 자체를 모르는 미개척 고객으로 나뉜다. 블루오션 창출을 위해서는 고객이 아닌 비고객이 공통적으로 원하는 것에 가치를 두고 전략을 짜야 한다.

호주의 대표적인 와인생산업체인 카셀라 와인즈는 옐로 테일(Yellow Tail)이란 브랜드로 2003년 미국 시장에서 캘리포니아 산 브랜드를 앞지르고 750ml짜리 레드와인 부문에서 베스트셀러 1위를 기록했다.

옐로 테일이 이처럼 출시 2년 만에 미국과 오스트레일리아 와인 업계 역사상 가장 빠르게 성장하는 브랜드로 부상했고 미국에서는 프랑스와 이탈리아 와인을 제치고 최다 수입 와인이 된 것은 와인을 마시지 않는 다른 비고객들을 면밀히 관찰했기 때문에 가능했다.

카셀라 와인즈는 와인을 와인으로 공급하는 대신, 맥주, 완제품 칵테일처럼 다른 비와인 주류 애호가 등 누구나 쉽게 마실 수 있는 대중적 주류로 만들었다. 수많은 와인업체들이 한정된 와인시장에서 서로간의 경쟁으로 피투기는 싸움을 하고 있을 때, 카셀라 와인즈는 경쟁자로부터 고객을 빼앗아온 것이 아니라 와인 시장 자체를 키워낸 것이다.

... 시장 경계를 재구축하라

카셀라 와인즈의 성공을 면밀히 살펴보면, 블루오션 창출의 핵심인 두 가지 요소를 발견할 수 있다.

첫번째로 시장의 경계선을 재구축했다는 점이다. 카셀라 와인즈는 신제품 개발에 앞서 산업의 경계 내인 와인산업에만 초점을 둔 것이 아니었다. 와인 시장의 경계를 재구축해 새로운 산업(맥주, 칵테일 등)까지도 시야를 넓혔다. 결국 와인을 먹지 않는 사람(비고객)들은 무엇을 먹을까,에 초점을 두면서 시장의 경계선을 재구축하는 비고객에 눈길을 돌릴 수 있었다. 카셀라 와인즈뿐 아니라, 캐나다 서커스 회사인 '시르크 뒤 솔레이유'도 서커스라는 산업의 경계를 재구축해 블루오션을 창출해낸 대표적 사례다. 시르크 뒤 솔레이유는 서커스와 연극, 뮤지컬 등을 합한 새로운 공연을 만들어 관객을 열광시키면서 엄청난 수익을 올리고 있다.

카셀라 와인즈의 사례로 돌아와서 블루오션 창출의 두 번째 핵심요소를 살펴보자. 카셀라 와인즈의 옐로 테



Special Issue _Blue Ocean Strategy

일 브랜드 런칭 과정에서는 4가지 액션 프레임워크가 적절하게 이루어졌음을 발견할 수 있다.

즉 차별화와 원가우위의 상쇄관계를 깨고 새로운 가치곡선을 창출하기 위해서는 업계의 전략적 논리와 비즈니스 모델에 도전하는 4가지 중요한 질문을 해야 한다.

... 창조전략의 ERRC vs 경쟁전략의 SWOT

첫째, 감소(Reduce). 업계의 표준 이하로 내려야 할 요소는 무엇인가?

둘째, 제거(Eliminate). 업계에서 당연한 것으로 받아들이는 요소들 가운데 제거할 요소는 무엇인가?

셋째, 증가(Raise). 업계의 표준 이상으로 올려야 할 요소는 무엇인가?

넷째, 창출(Create). 업계가 아직 한번도 제공하지 못한 것 중 창조해야 할 요소는 무엇인가?

4가지 액션 프레임워크를 바탕으로 제품이나 회사의 전략캔버스를 그려보면 매력적인 블루오션 전략을 창출해내는 밑그림이 된다. 전략캔버스는 블루오션 창출에 중추적인 역할을 하는 분석 프레임 워크로 우리 회사의 전략과 가치요소를 한눈에 정확하게 보여주는 전략지도다. 이처럼 감소하고, 제거하고, 증가하고, 창출하는 요소를 제대로 찾아내기 위해서는 6가지 통로 프레임워크를 이용해야 한다. 즉 대안산업에 주목하고, 같은 산업군 이면서도 경쟁하지 않는 그룹의 강점을 탐구하는 일, 소비자와 구매자 체인 관찰, 토달 솔루션을 제공, 감성을 기능화하고 기능을 감성화하는 작업, 시간과 트렌드 등 6개 부문에서 전략의 초점을 바꾼다면 새로운 시장을 찾아낼 수 있을 것이다.

또한 기준에 가장 널리 사용되고 있는 전략 분석틀 중의 하나인 SWOT 분석을 보자. SWOT은 강점(Strengths) 약점(Weaknesses) 기회(Opportunities) 위협(Threats) 분석을 통해 현 상황을 진단하고 가능성을 예측해 보는 도구다.

SWOT분석의 기본개념은 경쟁의 관점이다. 강점과 약점이란 경쟁사에 비해 어떤 점이 강하고 약한 지를 의미한다. 단어 자체에 경쟁의 의미가 함축되어 있다. SWOT 분석은 경쟁상대에 비해 자신이 경쟁우위 및 핵심역량 판단의 개념을 제공한다. 하지만 경쟁대상이 아닌 비고객의 개념에 대한 논의는 없다. 많은 기업들이 고객감동이란 멋진 슬로건을 경영이념으로 내걸고 활동하고 있다. 이는 서비스 단계에서만 이뤄질 뿐이다. 정작 맨 처음 단계인 전략수립 과정에선 고객을 찾기 힘들다. 기존 전략적 관점에서 고객이란 경쟁사가 가치판단의 기준이 되는 셈이다.

... 공공분야의 블루오션

금년 한 해 블루오션은 사회 각계에 큰 반향을 몰고 왔다. 특히 공공부문에서 블루오션 전략을 통한 개혁은 고무적이다. 기업의 전유물로 인식되던 경영전략의 패러다임이 공공부문으로 확산되는 기회를 가졌다. 이에 대표

적인 사례로 많은 비용을 들여 외국에 가지 않고도 외국의 문화, 생활 등을 충분히 체험하면서 영어를 익힐 수 있는 경기영어마을을 손꼽을 수 있다. 이처럼 공공기관 역시 국내의 기업처럼 블루오션전략을 활발히 시행하고 있다.

블루오션은 다음의 3가지 핵심 내용으로 구성되어 있다. 가치혁신, 급소경영리더쉽, 공정한 절차 순으로 말이다. 하지만 책의 순서와는 달리 내용의 중요도는 역순이다. 기업이 가치혁신을 반드시 이루기 위해서는 공정한 절차와 급소 경영 리더쉽의 과정이 전제조건이 되어야한다. 즉, '블루오션' 이 제공하는 전략적 '툴' 을 적용하려면 반드시 기존의 사고의 '툴' 을 바꾸는 일이 선행되어야 한다. 이 말은 기업 내에 공정한 절차와 급소 경영 리더쉽이 부재되어 있다면, 아무리 좋은 가치혁신과 기술혁신도 '빳좋은 개살구' 가 될 수 있음을 유념한 말이다.

블루오션 전략이 한국에 본격적으로 전파된 지 얼마되지 않았지만 올해 한국경제의 최고의 키워드로 꼽히며 일반화된 경영이론으로 자리잡아가고 있다. 하지만 '블루오션의 개념이 새로운 것이라는 데는 이견이 많다. 과거에도 존재했던 이론에 불과한데, 이에 새로운 이름만 붙인것이라고 여기는 사람도 있을 것이다. 기업혁신전략, 핵심역량론 혹은 신시장 개척 전략 등과 같이 말이다. 하지만 블루오션 전략을 끝까지 독파해 나가다 보면 분명히 기존 경영전략서와는 차별화된 패러다임을 제공하고 있음을 발견할 수 있다.

| (주)VIAC KOREA 소개 |

1. 블루오션 개념을 소개 및 전략 실행을 목적
2. (주)VIAC KOREA는 가치혁신 이론 주창자 김위찬 교수와 르네마보안 교수가 주도하는 가치혁신 글로벌 네트워크(VIN)의 한국대표사무소로 국내 가치혁신 관련 교육 및 관련 사업을 주관
3. 김위찬 교수와 르네 마보안 교수의 한국 Agency로 두 교수의 블루오션 전략 지적 재산권(IP) 역시 관리