

블루오션 전략, 그리고 인쇄산업 경영자 · 직원 모두의 변화와 혁신 공감대 필요

지난 8월 <블루오션 전략 Blue Ocean Strategy>(교보문고, 2005)의 저자인 김위찬, 르네마보안 교수가 한국을 방문하여 많은 기업과 기관들을 대상으로 강연과 토론을 하며 바쁜 일정을 보냈다. 신문과 잡지들은 많은 지면을 그의 강연내용과 일정에 할애했다. 전세계 27개국에서 출간된 그의 책은 올 4월 국내에서도 번역출간되어 18만부 이상이 팔려나갔다고 한다. 이들이 이렇게 인기를 끈 것은 저자가 한국인이기도 하지만 그동안 답보상태에 있는 한국경제의 발전 또는 기업의 발전에 어떤 해법을 주지 않을까 하는 기대심리가 크게 작용한 때문인 것으로 보인다. 사실 치열한 생존 경쟁에서 살아남기 위한 국가나 기업, 그리고 개인의 입장에서 보면, 기존 시장을 경쟁자와 싸워 이겨야하는 레드오션(Red Ocean) 전략보다, 경쟁에서 비경쟁으로의 전환을 추구하는 블루오션 전략이 보다 더 절실히 요구되는 것은 당연한 일인지도 모른다.

최근 대부분 기업의 주요 관심은 신성장 사업을 찾기 위한 변화와 혁신에 있다. 성장하지 않으면 생존이 어려워지는 치열한 경쟁 환경에 처해 있기 때문이다. 이러한 상황을 돌파하고자 기업은 변화와 혁신을

통해 높은 실적의 성장과 동시에 경쟁자를 배제하는 강력한 브랜드네임을 확보하고자 하는 것이다.

이러한 배경에서 뛰어난 전략적 실행을 통해 성장할 수 있는 방안을 모색하게 되는데, 김 교수의 블루오션 전략이 그 대안을 제시하고 있다. 블루오션 전략은 가치 혁신 전략을 기반으로, 비약적 가치 창출에 의한 무한시장의 개척을 제안하는 새로운 전략론이다. 혼잡한 산업들 사이에서 경쟁하는 방법은, 역설적이지만 경쟁 없는 거대 시장 즉, 블루오션의 창출 밖에 없다고 주장하면서 이를 위한 분석적 도구 및 틀에 대한 이론과 활용법을 제시하고 있다. 대기업 회장, 임직원에서 일반인에 이르기까지 <블루오션 전략>이라는 책에 열광하는 이유가 바로 여기에 있다.

인쇄업 역시, 김 교수가 제안하는 블루오션에 주목할 필요가 있다. 그의 설명을 따라가 보자.

레드오션(Red Ocean)과 블루오션(Blue Ocean)

<블루오션 전략>에서는 시장을 레드오션과 블루오션이라는

단어로 분류한다. 레드오션은 이미 잘 알려져 있는 시장, 즉 기존의 모든 산업을 말한다. 레드오션에서 회사들은 기존 시장 수요의 점유율을 높이기 위해 경쟁사보다 우위에 서려고 노력한다. 그러므로 시장에 경쟁자들이 많아질수록, 수익과 성장에 대한 전망은 어두워진다. 결국 극심한 경쟁에 의해 시장은 붉은색으로 가득 찬 레드오션이 되어버리고 만다.

반면에 블루오션은 알려져 있지 않은 시장, 즉 현재 존재하지 않아서 경쟁에 의해 디럽혀지지 않은 모든 산업을 말한다. 시장 수요는 경쟁에 의해 얻어지는 것이 아니라 창조에 의해서 얻어진다. 이곳에는 높은 수익과 빠른 성장을 가능케 하는 커다란 기회가 존재한다. 게임의 법칙이 아직 정해지지 않았기 때문에 경쟁은 무의미

<표1> 블루오션 전략과 레드오션 전략

레드오션 전략	블루오션 전략
기존 시장공간 안에서 경쟁	경쟁자 없는 새 시장공간 창출
경쟁자를 이겨야 한다	경쟁을 무의미하게 만든다
기존 수요시장 공략	새 수요창출 및 장악
가치-비용 가운데 택일	가치-비용 동시 추구
차별화나 저가전략 가운데 하나를 택해 회사 전체 활동 체계를 정렬	차별화와 저비용을 동시에 추구하도록 회사 전체 활동체계를 정렬

하다. 즉, 블루오션은 높은 수익과 무한한
성장이 존재하는 강력한 시장을 의미하는
것이다. <표 1>

저자들이 고성장을 위한 전략 논리로 강
조하는 것은 가치 혁신(Value Innovation)
이다. 지난 100여 년 간의 기업의 흥망성
쇠에 대한 분석을 통해서 얻은 저자들의
결론은 고성장 기업을 차별화하는 것은 기
업경영 방법에 대한 경영자의 시각의 차
이, 즉 전략에 접근하는 방법의 차이에 있
는 것이다. 전통적인 시각이 경쟁자에
대항하고 이겨야한다는 사고를 갖는 반면,
고성장 기업은 경쟁자를 무관하게 만드는
것에 초점을 둔다는 것을 발견한 것이다.
즉, 경쟁자를 벤치마킹하는 대신 가치 혁
신적이라 할 수 있는 다른 전략적 논리 즉,
기업이 회사의 비용구조와 구매자에게 제
공하는 가치 두 가지 모두에서 가치의 도
약을 이루어 새로운 비경쟁시장 공간을 창
출함으로써, 경쟁자채에서 벗어나는 전략
을 사용한다는 공통점을 찾게 된 것이다.
두 연구자는 이러한 공통점을 규명하고,
이를 가치 혁신이라 정의하였다.

가치 혁신은 가치와 혁신에 동등한 중요
성을 둔다. 혁신 없는 가치는 부분적인 가
치창출에 집중하는 것으로, 시장에서 독
보적인 위치를 점유하는데 충분치 않다.
또한 가치 없는 혁신은 기술 위주이거나
미래 지향적으로, 구매자의 요구를 넘어
서거나, 그 결과로 구매자의 지불 수준을
초과할 수 있다.

가치 혁신은 기술 혁신이나 시장 선구자
와 확연히 구별된다. 최첨단 기술이나 빠
른 시장진입은 중요하지 않으며, 구매자
유용성, 가격, 비용의 조율을 통하여 창출
된다. 또한 가치 혁신은 가치와 비용의 상
쇄관계를 받아들이지 않고, 차별화와 비
용우위를 동시에 모색한다. 비용절감은
업계가 경쟁하는 요소를 제거하거나 줄이
면서 이루어진다. 구매자 가치는 업계가
아직 제공하지 못한 요소를 증가하고 창
출함으로써 상승된다. 시간이 흐르면서
우수한 가치가 생성되는 대량 매출에 의
해 규모의 경제가 시작되면서 비용은 더
욱 절감된다.

블루오션 전략의 전개

전통적으로 경영학에서는 수많은 경영
전략이 제시되어 왔다. 가장 폭넓게 알려
진 마이클 포터의 경쟁 전략 이후 많은 경
쟁적 전략들이 기업 흥망의 중심은 경쟁
에 의해 좌우된다고 논의해 왔다. 이러한
전략들은 레드오션에서 어떻게 기술적으
로 경쟁할 것인가에 대한 좋은 설명이 되
었다.

이러한 경쟁 전략 관점에서는 기존의 제
한된 시장을 보호하고 확장하기 위해 기
존 산업구조 및 경쟁자를 분석하고, 경쟁
자를 이기기 위하여 저가전략 또는 차별
화전략을 선택적으로 적용하라고 한다.
시장에서 살아남기 위하여, 경쟁자가 무
슨 행동을 하느냐를 주위 깊게 관찰하여
경쟁우위를 달성하는 것에 집중하는 전략
이다. 따라서 경쟁은 모든 회사의 전략을
비슷하게 만들고, 그 결과로 현재 거의 모
든 기업의 전략은 경쟁 이론과 그 실행론
들이 지배하고 있다고 해도 과언이 아닐
것이다.

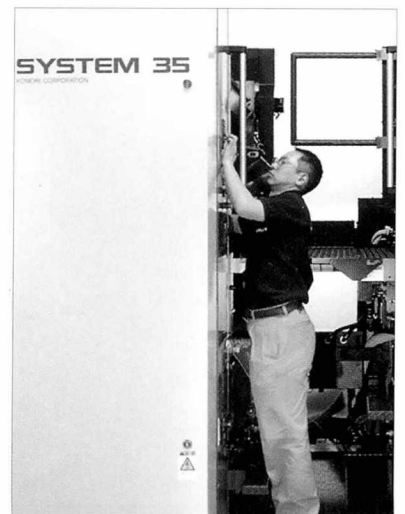
반면, 블루오션 전략의 전략적 관점은
매우 다르다. 기존의 경쟁 전략에서 기업
은 시장의 경계가 정해져 있는, 한정된 시
장에서 부를 쟁취하기 위해서 경쟁하는
반면, 블루오션 전략에서는 엄청난 양의
추가 수요가 기존에 규정된 산업의 '밖' 에
존재한다고 생각한다.

문제의 핵심은 어떻게 대량의 추가 수요
를 창조해 내느냐 하는 것으로 전환된다.
이러한 관점은 공급자 위주의 관점에서
고객 중심으로의 관점으로, 경쟁 중심에
서 가치 혁신 중심으로 관점의 변화를 필
요로 한다. 블루오션 전략은 차별화와 비
용절감의 양자택일 구조를 깨뜨려, 회사
와 고객 모두에게 비약적인 가치를 창출
하게 함으로써 경쟁을 무의미하게 만드는
체계적 접근을 말한다. 요약하면, 경쟁전
략은 기존의 시장에서 어떻게 경쟁자를
앞지를 수 있는가에 대한 시장 경쟁 전략
이다. 즉 경쟁을 피하기 위해 이미 설정된
시장 경계를 벗어날 수 있는 시장 창조 전
략이라고 할 수 있다.



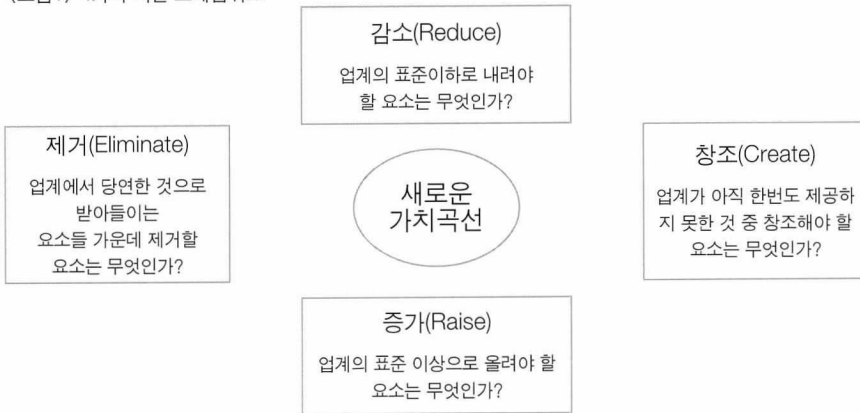
블루오션은 알

려져 있지 않은 시장, 즉 현재
존재하지 않아서 경쟁에 의해
더럽혀지지 않은 모든 산업을
말한다. 시장 수요는 경쟁에
의해 얻어지는 것이 아니라
창조에 의해서 얻어진다. 이
곳에는 높은 수익과 빠른 성
장을 가능케 하는 커다란 기
회가 존재한다. 게임의 법칙
이 아직 정해지지 않았기 때
문에 경쟁은 무의미하다.



오. 피. 니. 언. | 블루오션 전략, 그리고 인쇄산업

〈그림1〉 4가지 액션 프레임워크



블루오션 전략 수립 톨과 프레임워크

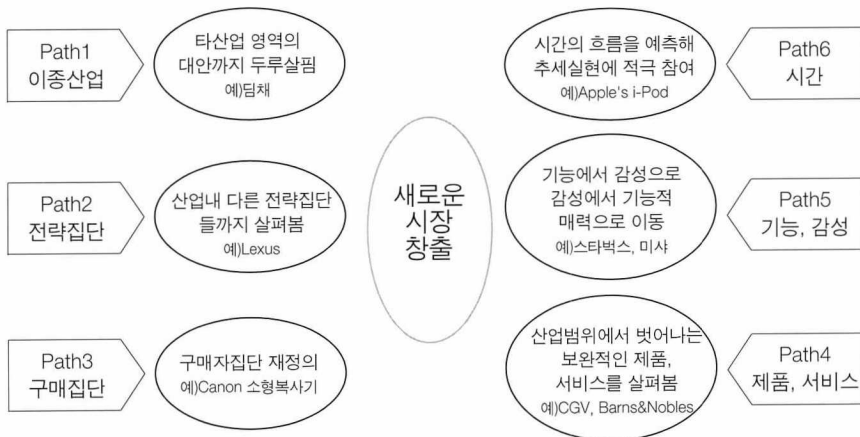
블루오션 전략론에는 가치혁신 전략수립과 블루오션 창출에 사용할 수 있는 시각적 분석 톨과 프레임워크가 제시되어 있다. 전략캔버스는 매력적인 블루오션 전략을 구축하기 위한 상태분석의 진단도구이자 실행 프레임워크이다. 이것은 이미 알려진 시장에서 일어나고 있는 일들이 현재 어떤 상대인지를 보여준다. 즉, 업계가 지금 경쟁하는 요소는 무엇이며, 경쟁자들이 투자하는 것은 무엇인지를 포괄적으로 알 수 있게 해준다. <표 2>

이와 함께 4가지 액션 프레임워크(Four Actions Framework)를 새로운 가치곡선 도출에 필요한 구매자 가치 요소의 재구축에 사용할 수 있다. 새로운 가치곡선을 창출하기 위해서 업계의 전략적 논리와 비즈니스모델에 도전하는 4가지 핵심 질문을 거치게 된다. 그리고 4액션 프레임워크를 보충할 수 있는 톨로서, ERRC 그리드(Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid)가 있다. 현재(As-Is) 전략캔버스를 작성하고 이를 바탕으로 새로운 미래(To-Be)의 가치곡선을 창출하려면 제거, 감소, 증가, 창조의 네 가지 가치 요소를 밝혀내야 한다. ERRC 그리드를 완성함으로써 기업들은 무엇을 차별화할 것인지를 결정할 수 있게 된다. <그림 1>

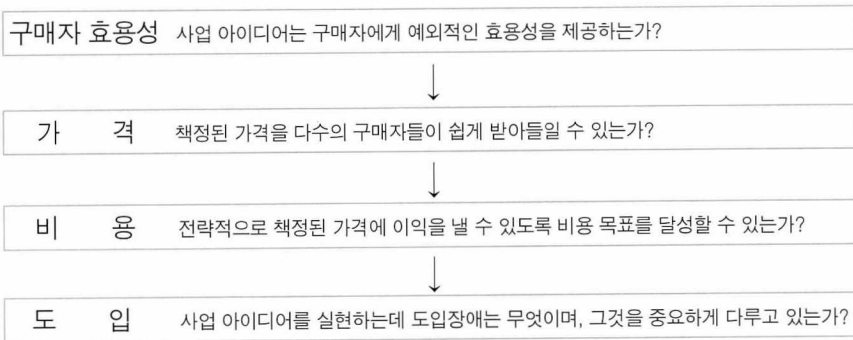
모든 새로운 전략에는 항상 기회와 동시에 위험이 따른다. 새로운 시장의 창출 기회가 클수록 그에 따르는 위험의 크기도 크게 된다.

따라서 블루오션에서 성공하는 관건은 전략의 수립과 실행에 따르는 위험을 최소화하면서, 동시에 체계적으로 기회를

〈그림2〉 치열한 경쟁에서 블루오션 창출까지 : 6-Paths Framework



〈그림3〉 상업적으로 실현가능한 블루오션 개척을 위한 전략 시퀀스



〈표2〉 전략시각화의 4단계

1. 시각적 자각	2. 시각적 탐색	3. 시각적 전략품평회	4. 시각적 커뮤니케이션
<ul style="list-style-type: none"> · 현재(as is) 전략 캔버스를 작성하여 경쟁사와 자사를 비교하라 · 현재 전략에서 변화할 필요가 있는 부분을 확인하라 	<ul style="list-style-type: none"> · 블루오션 창출의 6가지 통로를 탐색하기 위해 현장으로 가라 · 대안제품과 상품의 차별화 강점을 관찰하라 · 어떤 요소들을 제거, 창조 또는 변화시켜야 할지 확인하라 	<ul style="list-style-type: none"> · 현장조사를 통해 얻은 통찰력을 기반으로 미래(to be) 전략 캔버스를 작성하라 · 고객, 경쟁자의 고객, 비교객으로부터 대안 전략 캔버스에 대한 피드백을 받아라 · 피드백을 이용해 최상의 미래 전략 캔버스를 작성하라 	<ul style="list-style-type: none"> · 과거와 미래의 전략적 프로파일을 쉽게 비교할 수 있도록 한 장에 담아 사내에 배포하라 · 회사의 새로운 전략실행에 도움이 되는 프로젝트나 업무만 지원하라

극대화하는 것이다. 이러한 기회 최대화와 위험 최소화를 위한 블루오션 전략에 서는 여섯 가지 방법론이 제시되어 있다. 제시된 방법론을 활용하면 전략 수립단계의 조사 리스크와 기획 리스크, 평가 리스크, 비즈니스 모델 리스크를 줄일 수 있다. 또한 실행단계의 성공가능성을 높일 수 있다.

블루오션 전략 수립을 위해서는 먼저 블루오션 창출의 기회를 찾는 것이 중요하다. 이때 시장 경계선을 재구축함으로써, 블루오션 창출의 기회를 찾을 수 있다. 이것은 도처에 깔린 가능성으로부터 블루오션 기회를 어떻게 성공적으로 찾아낼 것인가에 대한 것으로, 탐색 리스크를 다룬다. 6-Paths Framework는 기업이 업계에서 수용되고 있는 경계선을 부수고 나와, 경계선 내부가 아닌 전체를 바라볼 수 있도록 하는 사고의 틀을 제시하는 방법론이다. <그림 2>

이처럼 블루오션 창출을 위해서 경영자들은 경계선 내에서가 아니라, 그 경계선 전체를 바라볼 필요가 있다. 대안산업, 전략적 그룹, 구매자 그룹, 보완적 제품이나 서비스, 산업의 기능적·감성적 성향, 그리고 시간의 흐름을 살펴봐야 한다. 이를 통해 시장의 실제상황을 재구축하는 방법에 대한 예리한 통찰력을 가질 수 있고 이는 블루오션 창출로 이어지는 것이다.

블루오션 전략은 고객의 공통적 욕구에 기초하여, 고객 가치 증대와 비용 절감을 동시에 추구하는 전략이다. 그런데 여기서 고객이라 함은 기존 산업 내 고객뿐만 아니라 비고객을 포함하는 거대 수요를 말한다. 자사의 상품 및 서비스를 이용하지 않는 비고객을 관찰함으로써, 그들의 욕구를 파악하고 거대 수요를 만족시키는 가치와 가격, 비용 구조를 마련하고, 규모의 경제를 달성하는 것이다.

규모의 최대화만으로는 충분하지 않다. 지속적인 성과를 내기 위해서는 그것으로부터 수익을 얻어야 한다. 따라서 블루오션의 이익창출과 성장을 구현하고 유지시키는 실행가능한 비즈니스 모델이 구축되어야 한다. 이것은 정확한 전략적 순서를

따르는 것으로 가능한데, 다음의 순서를 따른다. <그림 3>

레드오션에 빠진 인쇄산업, 블루오션을 찾아 나서야

이상의 블루오션 개념, 이론, 전략들이 인쇄산업에 주는 교훈은 무엇인가.

캐릭터업계의 마시마로, 화장품업계의 미샤, 가전업계의 덤채, 식음료업계의 스타벅스, 운수항공업계의 한성항공은 바로 블루오션 전략의 가능성을 보여주는 예들이다. 그렇다면, 인쇄분야는 어떠한가.

현재 인쇄산업은 레드오션에 빠져 있다고 해도 과언이 아니다. 인쇄시장은 성장의 정체와 함께 사업자간 경쟁의 심화로 전형적인 레드오션의 형태를 보이고 있는 분야가 되어버린 것이다.

이제 블루오션을 찾아 떠날 선박의 닻을 올려야 한다.

경쟁과 무관한 새로운 시장을 창출하기 위한 블루오션 전략은 누구나 이해하기는 쉽지만 성공적인 적용을 위해서는 다양한 절차와 방법이 필요하며 최고경영자에서부터 일반 직원까지 변화와 혁신에 대한 공감대가 이루어져야 한다.

지금 인쇄업은 새로운 환경 앞에서 있다. 블루오션이 펼쳐지고 있다. 인쇄업자들도 변화와 혁신을 위한 조직 및 방법을 도입하고는 있지만 아직까지는 기업문화나 프로세스 혁신 등 내부 효율성 부분에 치중하고 있다. 지속적인 성장을 유지하기 위해서는 블루오션 전략의 도입을 통해 고객가치를 기반으로 하는 새로운 시장창출에 집중해야 한다.

자, 이제 우리 앞에 전개되는 새로운 시장이 과연 '푸른 바다' 인지 '붉은 바다' 인지 항해를 떠나보자.

지난 8월호 오피니언 "21세기 비즈니스맨의 조건, 상상력과 창조성"은 서재원의 "감성시대를 주도할 생명을 살리는 비즈니스" (2004. 5. 한국전자상거래연구조합/한국중견기업연합회 주관) 세미나 자료에 기초하였음을 밝힙니다.

(김원제 · 유틸러스연구소장, 언론학박사)

●●● 현재 인쇄산업은 레드오션에 빠져 있다고 해도 과언이 아니다. 인쇄시장은 성장의 정체와 함께 사업자간 경쟁의 심화로 전형적인 레드오션의 형태를 보이고 있는 분야가 되어버린 것이다. 이제 블루오션을 찾아 떠날 선박의 닻을 올려야 한다.

