

블루오션 전략 : 경쟁 없이 승리하라 !

강 해 구
가치혁신실행 연구소 대표
(Value Innovation Action Camp KOREA)
2005. 06. 09



가치혁신 전략 << 블루오션 전략

가치혁신 전략이란?

- 싸우지 않고 이기는 대승 전략 (Winning without competing)
- 목표 : 경쟁자 없는 거대 무경쟁 신시장(Blue Ocean Market) 창출
- 방법: 경쟁을 무관하게 만들어라 (Make competition irrelevant)

경쟁을 하지 않는 것이 경쟁력을 확보하는 방법이다!

레드오션 VS 블루 오션 : 레드오션 시장 VS 블루오션 시장

블루오션 전략과 가치혁신 전략

- 블루오션 전략은 비경쟁 거대 신시장 창출을 이루기 위한 실행 전략을 포함한 종합 이론
=>가치혁신은 블루오션 시장 공간 창출을 위한 전략 그 자체다.
- 블루오션 전략은 이렇게 구성된다!!
 - 전략 : 가치혁신 전략
 - 급소경영 리더십 : 전략 실행 장애 요소 제거
 - 공정한 절차 : 실행의 전략화

가치혁신 전략 << 블루오션 전략

블루오션 창출과 필요성?

- 블루오션은 21세기 새로 나타난 경영전략인가?
- => 그렇지 않다. 블루오션은 언제 누구에 의해서라도 창출될 수 있다!!!
- 1백 년 전으로 시계를 돌려 보자!
 - 자동차, 항공, 석유화학, 컨설팅이 독자적 시장으로써 존재했는가?
- 30년 전은?
 - 휴대폰, 바이오텍, 인터넷, 뮤추얼 펀드 시장이 있었던가?
- 그럼 10년 전에는 존재하지 않았으나 현재 중요한 시장으로 등장한 산업은?

❖ **비즈니스 발달사는 Blue Ocean 개척의 역사**
- 새로운 산업의 창출이나 기존 산업의 재창출은 언제나 가능하다

블루오션이 세계적 바람을 일으키는 이유는?

기존 경영전략과 완전히 다른 새로운 경영 패러다임이기 때문

- * 가치혁신 전략은 **비용우위(cost leadership)**와 **차별화(differentiation)** 상쇄 관계를 깨고 이 두개 동시 추구가 가능
 - * 가치혁신은 **지속적 고성장 및 수익 창출 전략 (sustaining high growth & profits strategy)**
- 미국 경영전문지 **Chief Executive**, **MIT 슬로언 저널**, **하버드 비즈니스 리뷰**, **파이낸셜 타임즈**, **월스트리트 저널**... 전략 특집(Best of HBR)

김위찬 교수 & 르네 마보안 교수 누구인가?



- ❖ 가치혁신 이론 공동 주창자
- ❖ 유럽 INSEAD (인시아드) 경영대학원 국제 경영 전략학 교수
- ❖ 유럽연합 경제정책 자문회 (EPC) 위원
- ❖ 세계경제포럼 (WEF) 전문위원, 백악관 경제정책 자문위원
- ❖ 세계 가치혁신 네트워크(VIN) 공동 설립자



경쟁 전략론의 마이클 포터, 핵심 역량론의 게리 하멜 & C.K. 프라할라드 등과 함께 어깨를 겨루는 국제 경영학계 스타로 부상.

김위찬 교수는 90년대 초반 창사 이래 최악의 경영난에 봉착한 글로벌 기업 필립스 그룹 구조조정을 선두 지휘한 주인공.

필립스 그룹을 살려낸 경영학 명의 김위찬



90년대 초반 공중 분해 직전의 위기에 몰렸던 필립스 그룹을 'Centrium' 프로젝트로 회생시킨 주인공!

그는 아직도 필립스 그룹 본사에서 살아 있는 신화로 불리 운다.

김위찬과 '필립스 전자 코리아'의 오래된 인연

VIAC Korea All rights reserved.



가치혁신 전략 실행 월드맵

• 가치혁신 전략 도입 기업들

:정유회사 쉘, 보험회사 노르위치 유니언, 토마스쿱 그룹, 화학업체 솔베이유, 타타철강, 중국 MTV, 삼성전자 등 전 세계 약 50 개 기업

• 공공부문 가치혁신 실행 단체

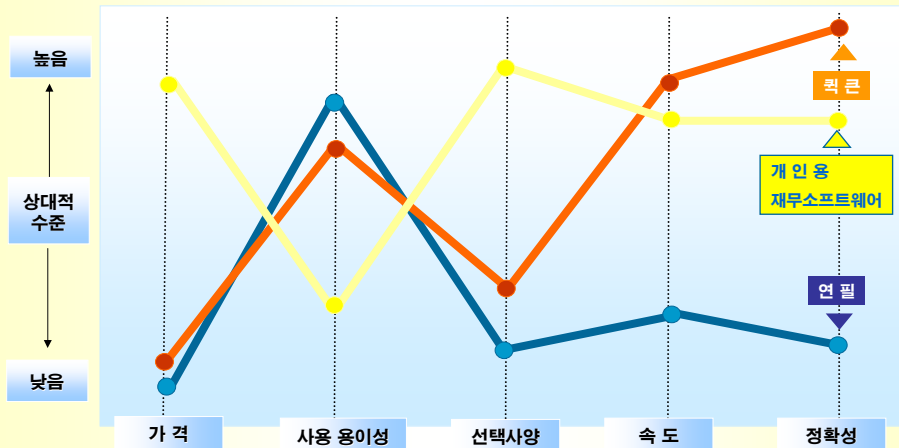
:뉴욕경찰청(NYPD), 로스엔젤레스 경찰청(LAPD), 뉴욕주 교육청, 미국 남부 여러 주정부, 독일 체신청, 암스테르담 시청, 싱가포르 정부(VIAT), 덴마크 정부 등...

VIAC Korea All rights reserved.



경쟁업체 보다는 대안 산업을 관찰하라!

인류이트 키크



W. chan KIM & Renee Mauborgne in HBR

경쟁요소

VIAC Korea All rights reserved.

VIAC
Value Innovation
Action Center
가치혁신의행동연구소

기술혁신은 대박시장을 보장하는가?

가치혁신에 실패한 대표적인 기술혁신 사례는?

암팩스 VCR

모토롤라 이리디움

몬산토 유전자 변형 종자

VIAC Korea All rights reserved.

VIAC
Value Innovation
Action Center
가치혁신의행동연구소

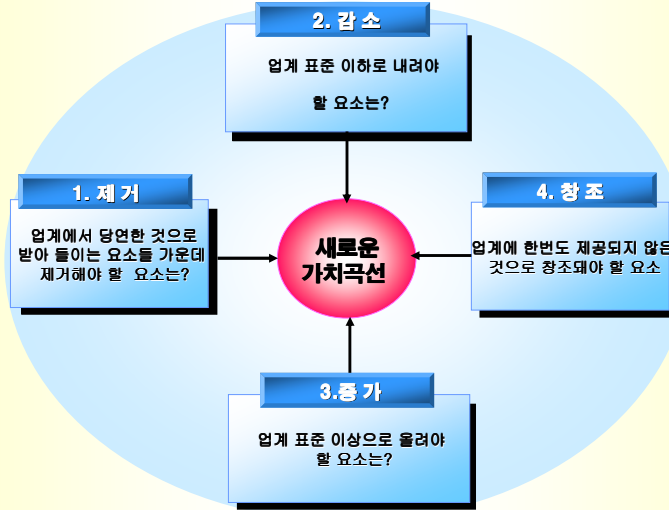
가치창출 6가지 방법: 6 Paths Framework



전략 수립에서 전략캔버스 작성의 필요성

- 가치혁신적 아이디어 실행에 앞서 가치곡선을 그려야 한다
- 시장의 상황과 기업의 포지션을 보여주는 전략 수립의 기본 도구 : 업계에서 현재 내가 위치한 상황(As is)과 미래 전략 추진 방향(To be)을 한 눈에 보여준다
- 큰 그림으로 묘사된 전략도는 나무가 아닌 숲을 보게 한다

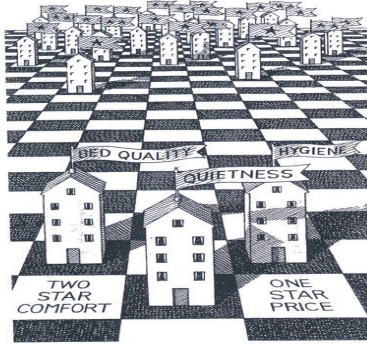
가치곡선 도출을 위한 4가지 원칙(ERRC)



시르크뒤 솔레이유의 ERRC

제거(Eliminate)	증가(Raise)
스타 광대의 공연 동물 쇼 구내 매점, 객석 간식 판매 멀티플 쇼 공연장	독특한 외관
감소(Reduce)	창조(Create)
재미와 유머 스릴과 위험	테마 깨끗한 환경 멀티플 프로덕션 예술적인 음악과 춤

완벽한 전략도(SC)의 조건



- 포커스(Focus)
- 차별성(Divergence)
- 멋진 슬로건(Compelling Tagline)

-용어는 기업 내부 지향적 언어가 아닌 'Outside-In' 스타일로 표현

성공적인 전략 캔버스

VIAC Korea All rights reserved.



우리 회사 전략 캔버스 그리기

하얀 종이를 꺼내 현재 업계가 시장에서 벌이고 있는 주요 경쟁 요소를 규명해 가장 치열한 요소부터 나열해 본다.

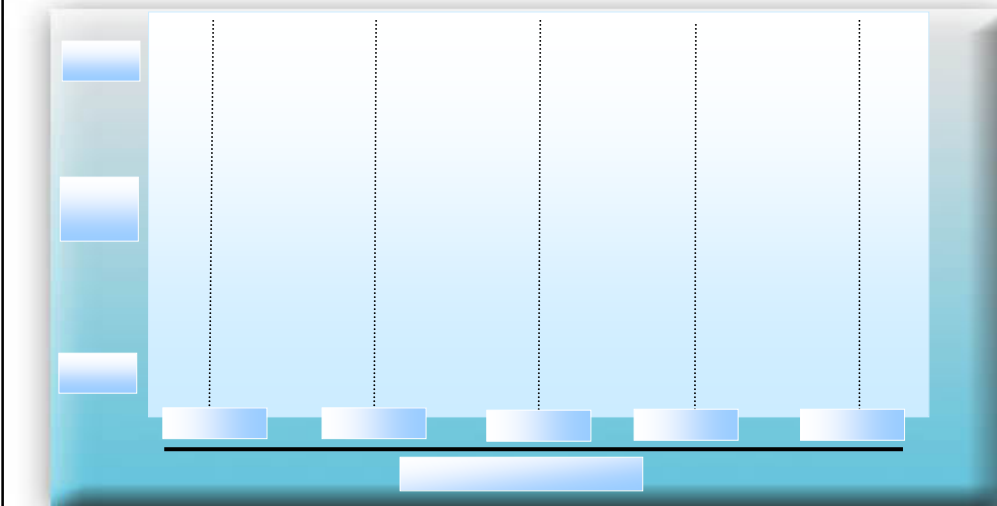
이를 통해 경쟁업체와 우리회사의 전략이 얼마나 차별화 되어 있는지 알아 본다.

만약 우리회사 가치곡선이 경쟁업체의 것과 비슷한 형태를 나타내면 지금 업계는 레드오션의 치열한 경쟁 싸움 한 가운데 있다는 뜻이다.

VIAC Korea All rights reserved.



나의 또는 우리 회사 전략 캔버스 그리기



VIAC Korea All rights reserved.

VIAC
Value Innovation
Action Canvas
가치혁신행동카드

전략의 성공적 실행

- ✓ 훌륭한 전략을 수립해놓고도
실행으로 옮기지 못하는 경우가 많다.
- ✓ 전략 수립과 전략 실행을 절대 분리해서는 안 된다.
- ✓ 성공적인 전략 목표 달성을 위해 전략 실행을 전략화하라!

급소경영리더십



공정한 절차



신속/효과적
전략 실행

VIAC Korea All rights reserved.

VIAC
Value Innovation
Action Canvas
가치혁신행동카드

블루오션 전략 언제 다시 시작할 것인가?

- 블루오션 기업의 성공이 알려짐에 따라 모방자가 나타나는 것은 자연적인 현상!
- 이럴 경우 대부분의 기업은 자신이 개척한 시장을 지키기 위해 방어적 자세를 취하게 된다 → 전형적인 레드오션적 태도

Ex. 화장품 업계의 대표적인 블루오션 창출 기업 '바디샵'

→ 바디 샵은 자신들이 창조한 블루오션 공간을 10년 이상 지배

BUT! 그 공간이 레드로 바뀌는 것을 인식하면서도
또 다른 가치혁신 전략을 추구하지 않았다

블루오션 전략 언제 다시 시작할 것인가?

전략 캔버스 작성을 통한 모니터링!!

- 만일 우리회사 가치곡선이 업계 경쟁자들과 유사한 형태를 나타내면 이는 우리가 창출한 블루오션 공간이 점차 유희의 붉은 공간으로 물들고 있다는 것을 의미함
 - 즉, 이는 또 다른 블루오션 창출을 위한 전략적 이동을 해야 한다는 메시지다
- 만약 우리회사 가치곡선이 완벽한 전략 캔버스 3가지 요건(포커스, 차별화, 멋진 슬로건)을 갖추고 있다면 새로운 전략 이동을 모색할 필요가 없다
 - 대신, 규모의 경제와 시장 범위 극대화를 위한 운영적 개선과 지리적 공간 확장을 통해 수익 원천 강화와 연장에 노력해야 한다



한국 내 가치혁신 전략 관련 모든 콘텐츠와 자료
(HBR 그래픽, 표 포함) 저작권은
가치혁신 실행 연구소(VIAC)에서 관리·감독합니다.

국제 저작권 법에 의해 보호받는 김위찬 교수와 르네 마보안 교수,
하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 저작물이므로
무단 전재나 복제는 불법입니다.

강 해 구 가치혁신 실행 연구소(VIAC Korea) 대표
email. bellissima@viac.co.kr
Tel. 02-568-1172 / Fax. 02-568-1174
서울 특별시 강남구 역삼동 642-19번지 역삼하이츠 빌딩 1914호

VIAC Korea All rights reserved.

