

Blue Ocean Strategy



현대인재개발원 연구개발본부

Hyundai Learning Center R&D Div

Author



김위찬(W. Chan Kim)
Boston 컨설팅 그룹
인시아드(INSEAD) 경영대학원
전략 및 국제경영 석좌교수

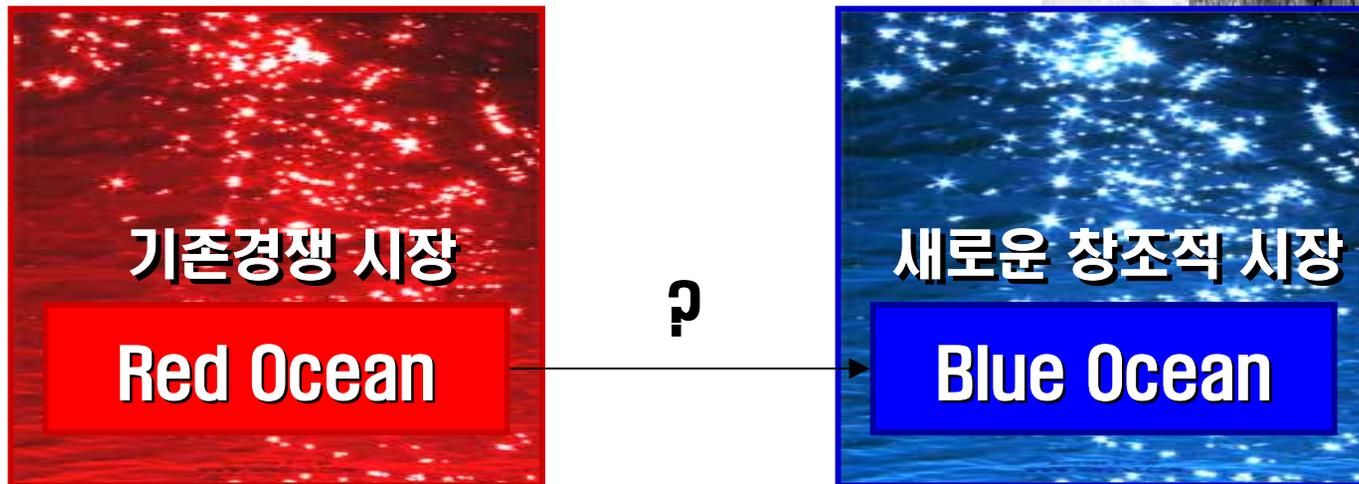


르네 마보안(Renee Mauborgne)
인시아드(INSEAD)
전략 및 경영학 교수

저자의 주장

1. 지속적으로 우수한 산업이 없듯이 지속적으로 우수한 기업도 없다
2. 가치있는 성공을 위해서 전략적 이동이 필요하며 전략적 이동이 블루오션 창출의 역할을 한다
3. 블루오션 전략은 기업이 무의미한 비경쟁 시장공간을 창출함으로써 유흥경쟁(기존 경쟁시장)의 레드오션을 깰 수 있다.

블루오션 전략은 “**비경쟁 가치혁신 전략**”으로 볼 수 있다.



Contents •

Part 1. 블루오션 전략

Chapter 1. 블루오션을 창출하라

Chapter 2. 분석적 틀과 프레임워크를 통해 실행하라

Part 2. 블루오션 전략 체계화

Chapter 3. 시장경계선을 재구축하라

Chapter 4. 숫자가 아닌 큰 그림에 포커스 하라

Chapter 5. 비교객을 찾아라

Chapter 6. 정확한 전략적 시퀀스를 만들어라

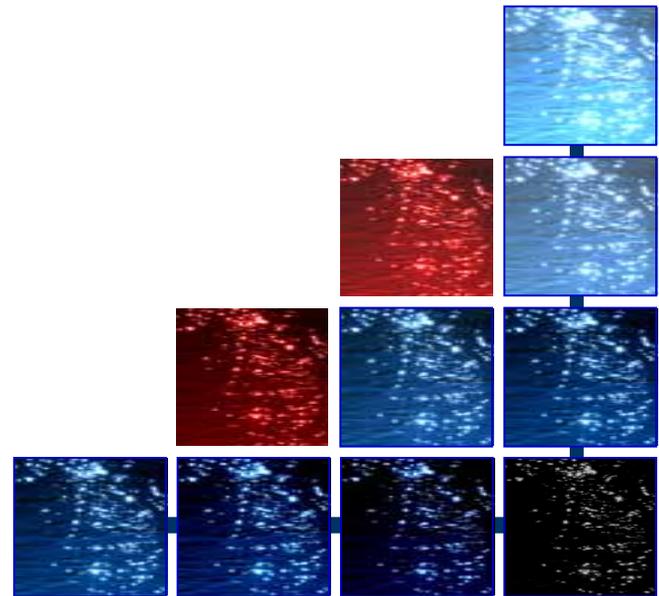
Part 3. 블루오션 전략실행

Chapter 7. 조직상의 주요 장애를 극복하라

Chapter 8. 전략실행을 전략화 하라

Chapter 9. 결론: 블루오션 전략의 지속성과 재개

Part 1. 블루오션 전략





□ 사례: 시르크 뒤 솔레이유 서커스

- 급속한 성장 왜? 정통적 전략분석으로 볼 때 이해가 되지 않음 왜냐하면 잠재 성장력이 한계에 다다른 사양산업에서 이루어졌기 때문임
- 축소되고 있는 시장에서 경쟁자의 고객을 빼앗거나 경쟁하지 않고 미개척 시장공간을 새로 개발함
- 경쟁에서 이기는 방법은 경쟁자를 이기려는 노력이 아니라 경쟁을 멈춰야 성공한다는 사실을 인식함

1. **레드오션(경쟁)**은 오늘날 존재하는 모든 산업, 세상에 알려진 시장공간이고 블루오션은 현재 존재하지 않는 모든 산업을 말하며 우리가 모르는 시장공간
2. **과거 존재하지 않았던 산업이 새롭게 등장(블루오션)**, 산업은 지속적으로 진화하고 발전
3. 지금까지의 전략적 사고의 초점은 경쟁을 기반으로 한 레드오션 전략 왜? **기업전략이 군사전략에 근원**을 두고 있기 때문임
4. 경쟁이 치열해 짐에 따라서 경영진은 블루오션 창출에 관심을 기울이게 되었음
5. 블루오션은 기업과 산업 모두에 활용되는데 전략적 이동이 분석단위로 **전략적 단위는 주요시장 (비즈니스기회)을 창출하기 위한 경영실행과 결정**
6. 블루오션은 **“가치혁신”**이라는 전략적 논리를 추구하는데 새로운 비경쟁 시장공간을 창출함으로써 경쟁자체에서 벗어남(가치혁신은 가치와 혁신 모두 중시)

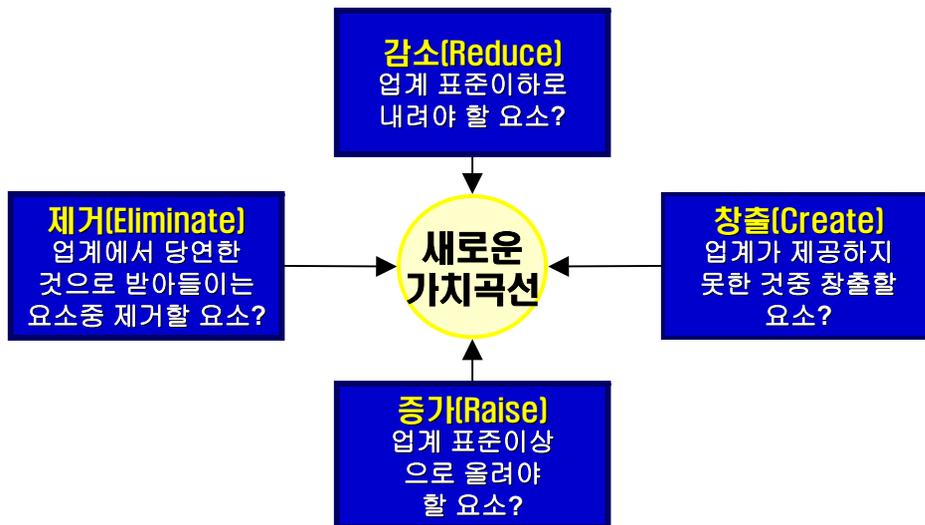
Chapter 2. 분석적 틀과 프레임워크를 통해 실현하라



□ 사례: 카셀라 와인즈(주)의 엘로테일 와인

- 와인을 와인으로 공급하는 대신 맥주, 칵테일처럼 다른 비와인 주류 애호가에게 쉽게 마실 수 있는 대중적 주류로(기존와인은 오랜 전통 자랑, 엘리트 이미지)
- 처음으로 레드와인과 화이트와인을 같은 모양 병에 담았음, 병에 적힌 전문용어 없었음
병에 포도밭 연상 없애는 대신 선명한 오렌지 색과 노란색 캔거루를 그려 넣었음

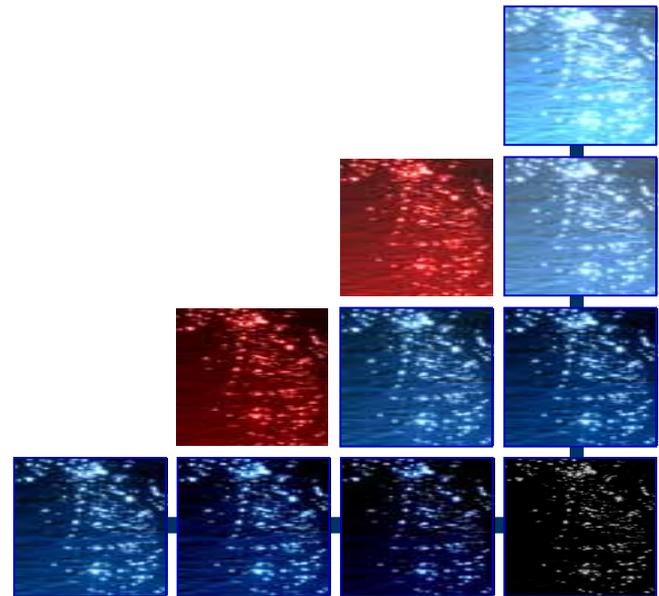
1. 기존 레드오션 전략 틀: Five Force, 3 Generic 등, 블루오션 창출 분석 프레임워크: **전략캔버스**
2. 전략캔버스는 그래프 형태 Y축은 구매자에게 주는 가치, X축은 업계가 경쟁하고 투자하는 요소범위 전략캔버스를 통해 업계의 경쟁요소와 관련된 기업의 실적을 볼 수 있음
3. 산업의 전략캔버스를 근본적으로 전환하기 위해 전략포커스를 **경쟁자를 대안품으로 고객에서 비고객으로 방향을 재설정**(가치와 비용 양자 동시에 추구, 기존 전략논리 벗어남)
4. 전략캔버스를 그리기 위한 **4가지 액션프레임워크**(4가지의 중요한 질문)



ERRC 구성표

| | |
|----|----|
| 제거 | 증가 |
| | |
| 감소 | 창출 |
| | |

Part 2. 블루오션 전략 체계화





□ 일반적 기업의 전략수립 6가지 가설

- 첫째, 산업을 유사하게 규정짓고 업계에서 베스트가 되는 것에 포커스
- 둘째, 일반적 통념에 따라 전략적 그룹분류(ex, 명품자동차 등) 하고 그룹에서 승리
- 셋째, 구매자(사무용품 산업 경우), 사용자(의류산업 경우) 등 같은 구매자 그룹에 포커스
- 넷째, 해당산업이 공급하는 제품이나 서비스의 범위를 유사하게 규정
- 다섯째, 해당 산업의 일반적 특성인 기능적, 감성적 성향 수용
- 여섯째, 그들 산업이 처한 동일한 경쟁적 위협요소에 초점을 두고 전략을 선택
- 블루오션으로 가기 위해서는 6가지 가설의 경계선을 부수고 나와야 함

블루오션 창출의 6가지 통로

1. 대안산업을 관찰하라(대안품: alternatives vs. 대체품: substitutes)

ex) 넷제츠(NetJets)는 전용기 공동소유권, 일반항공사 티켓가격으로 전용기의 편리함,
NTT 도코모의 i-모드는 사람들의 의사소통과 정보접근방식을 바꾸었음

2. 산업내 전략적 그룹들을 관찰하라(고객들로 하여금 그룹별 이동 요인)

ex) 여성전용 헬스클럽 커브스는 일반 헬스클럽과 가정용 운동프로그램의 경쟁적 이점을 통합

3. 구매자 체인을 관찰하라(어떤 구매자 집단을 초점 Target?)

ex) 노보 노로디스크는 당뇨병 환자가 인슐린 주사펜으로 주사로 성공 구매영향력자인 의사X 환자O

4. 보완적 제품과 서비스 상품 관찰하라(개척되지 않는 가치는 보완적 제품과 서비스에 숨겨져)

ex) NABI버스생산은 지방자치단체에서 가장 큰 비용요소가 버스구입가격이 아닌 보수유지 비용
따라서 동체제작을 유리섬유를 사용 ▶ 친환경적, 비용절감 등

5. 구매자에 대한 상품의 기능적 또는 감성적 매력요소 관찰하라

(가격과 기능경쟁으로 이성적 어필, **Feeling**을 바탕으로 감성적 어필)

ex) 스와치는 기능성 저가시계 산업에서 감성적 패션도구로(이성에 감성 추가)

QB하우스(일본)는 이발소업계의 문제인 남성이발 시간 1시간을 10분으로 줄임
(감성적 요소인 뜨거운 타월, 마사지, 차와 커피를 없애고 이발에만 초점)

6. 시간흐름 고찰(관찰이 가능한 트렌드를 보자)

ex) 애플의 iPod MP3플레이어와 iTunes온라인 음악사이트개설

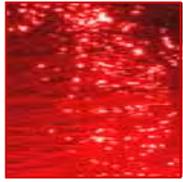
무료음악 공유의 문제(냅스터사건) ▶ 디지털 음악으로의 발전트렌드를 이해하며 출발

iTunes 20만곡 무료검색, 한곡 99C, 앨범전체 9.99\$ 최상의 음질

소비자를 불편하게 하지 않으면서 저작권보호장치를 만들어 음반업계 보호 덕분에 iPod 인기 상승

| | 치열한 경쟁 | 블루오션 창출 |
|---------------|---------------------------------|-----------------------|
| 산업 | 산업내 경쟁자에 포커스 | 대안산업 고찰 |
| 전략집단 | 전략집단내 경쟁적 포지션에 포커스 | 산업내 전략그룹별 관찰 |
| 구매자집단 | 구매자 집단에게 더 나은 상품제공에 포커스 | 산업의 구매자 집단 재정의 |
| 제품 및 서비스 제공범위 | 산업경계내 제공되는 제품과 서비스 가치 최대화에 포커스 | 보완적 제품과 서비스 관찰 |
| 기능적/감성적 지향 | 산업의 기능적/감성적 지향내에서 가격, 성과향상에 포커스 | 산업의 기능적/감성적 지향을 재고찰 |
| 시간 | 현재 나타나는 외부 트렌드 도입에 포커스 | 시간의 흐름에서 외부트렌드 형성에 참여 |

Chapter 4. 숫자가 아닌 큰 그림에 포커스하라



□ 전형적 전략기획

- 현재 산업조건과 경쟁적 상황에 대한 묘사
- 시장점유율 향상과 새롭게 분화된 시장개척, 비용감축 방법에 대한 토론이 수많은 목표와 초기 아이디어 제안으로 이어짐 이후 총예산과 많은 그래프, 회계도표가 첨부
- 경영자는 경쟁에서 탈피하는 방법을 개발하는 대신 그 틀에 끼워넣고 수치를 찾느라 시간을 소비하고 직원들은 사내 전략이 무엇인지 알지 못하며 대부분 기획은 전략을 내포하지 못함

1. 큰 그림에 포커스(현재 시장공간에서 기업의 전략적 포지션과 미래 전략을 도식화)하며 전략캔버스 그리기

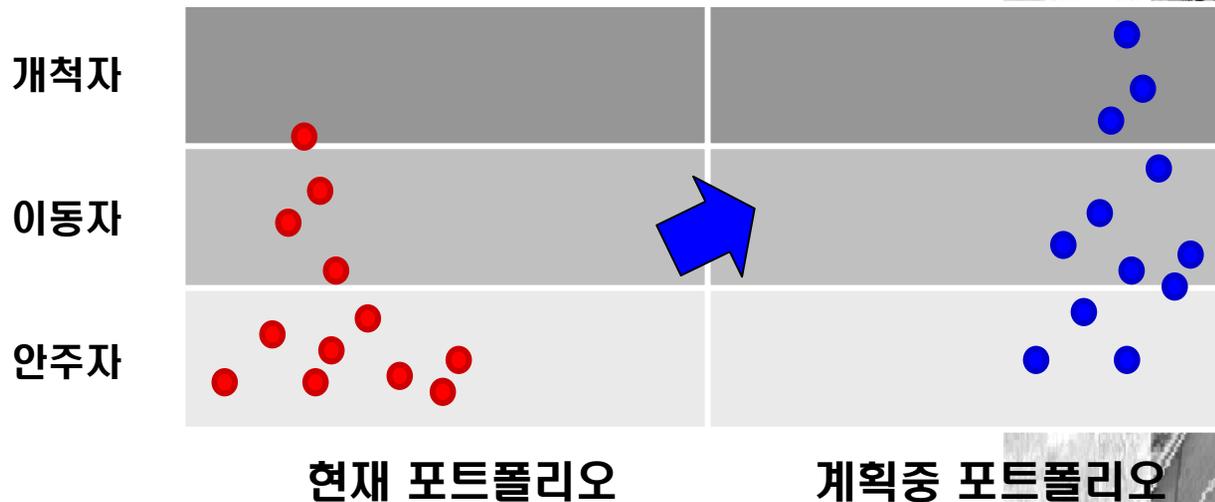
| 1. 시각적 자각 | 2. 시각적 탐색 | 3. 시각적 전략 품평회 | 4. 시각적 커뮤니케이션 |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 현재(AS-IS) 전략캔버스를 작성하여 경쟁사와 자사를 비교 ✓ 현재 전략에서 변화할 필요가 있는 부분을 확인 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 블루오션 창출의 6가지 통로를 탐색하기 위해 현장으로 가라 ✓ 대안제품과 상품의 차별화 강점을 관찰하라 ✓ 어떤 요소들을 제거, 창출 또는 변화시켜야 할지 확인하라 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 현장조사를 통해 얻은 통찰력을 기반으로 미래(TO-BE) 전략캔버스를 작성하라 ✓ 고객, 경쟁자의 고객, 비고객으로 부터 대안전략 캔버스에 대한 피드백을 받아라 ✓ 피드백을 이용하여 최상의 미래(TO-BE)전략 캔버스를 작성하라 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 과거와 미래의 전략적 프로파일을 쉽게 비교할 수 있도록 한장에 담아 사내에 배포하라 ✓ 회사의 새로운 전략실행에 도움이 되는 프로젝트나 업무만 지원하라 |

2. 기업의 전략을 시각화 하라

블루오션을 창출한 기업들은 해당 산업분야에서 개척자로 새로운 기술을 개발한 것이 아니라 고객에게 제공하는 가치를 새로운 미개척지로 확장

회사의 기획 포트폴리오를 개척자-이동자-안주자(PMS)도면에 펼쳐보라

- 개척자(Prospect): 전례없는 가치를 제공, 블루오션 전략가
- 안주자(Stable): 미투사업, 업계의 기본형태와 일치
- 이동자(Moving): 개척자와 안주자 사이에 위치, 개선된 가치 제공 그러나 혁신적 가치를 제공 X



Chapter 5. 비교객을 찾아라



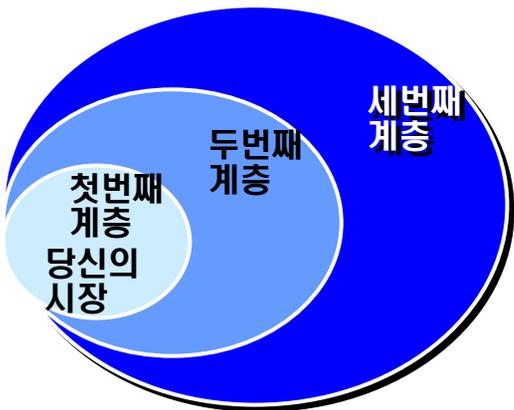
□ 사례: 캘러웨이

- 미국 골프산업이 기존 고객점유율을 두고 싸울 때 스포츠 애호가와 컨트리 클럽 회원들이 왜 골프를 택하지 않는가로 출발함
- 비교객이 골프를 피하는 이유(골프공을 맞추는 것을 어려워했는데 이유는 골프채 작은 헤드 사이즈 따라서 골프실력 갖추는데 긴 시간 소요)
- 헤드를 크게 만든 골프채 빅버타(비교객을 고객으로 전환, 기존고객 만족)

1. 고객을 위해서

- 기존 고객점유율 확대? or 비교객을 새로운 수요로 전환?
- 구매자들이 가치있게 평가하는 중요한 공통점을 찾고 있는가? or 고객세분화와 시장 분할을 통해 고객들의 차이점을 받아들여려 하는가
- 새로운 수요창출을 위해서 고객보다는 비교객, 구매자의 차이점 보다는 공통점, 세분화 추구보다는 비세분화를 먼저 생각

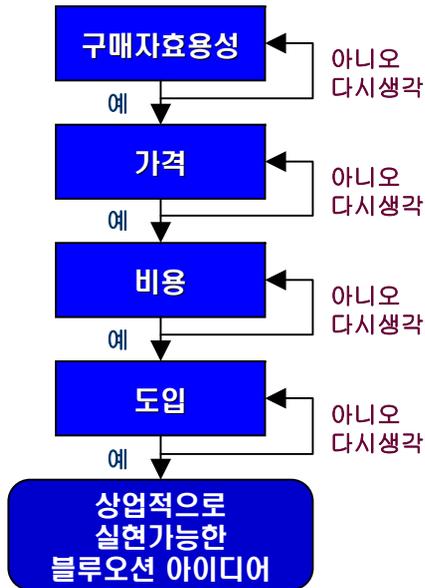
2. 비교객의 3계층



- 첫번째 계층: 당신 시장의 가장자리에 위치한 이탈 가능성이 있는 머지않아 고객이 될 비교객
ex) 프레타망제
- 두번째 계층: 의식적으로 당신 시장을 선택하지 않는 거부하는 비교객
ex) JC코드
- 세번째 계층: 당신시장에서 가장 먼곳에 위치한 미개척 비교객
ex) 록히드 마틴사의 미국 공용전투기(JSF) 프로그램

Chapter 6. 정확한 전략적 시퀀스를 만들어라

1. 정확한 전략적 시퀀스



- 사업아이디어는 구매자에게 예외적인 효용성을 제공하는가?

- 책정된 가격을 다수의 구매자들이 쉽게 받아들일 수 있는가?

- 전략적으로 책정된 가격에 이익을 낼 수 있도록 비용목표를 달성할 수 있는가?

- 사업아이디어를 실현하는데 도입장애는 무엇인가, 그것을 중요하게 다루고 있는가?

2. 예외적 효용성 테스트: 제공할 상품에 대한 구매자 효용성 평가

구매자 경험 사이클의 6단계

| | | 1. 구매 | 2. 배달 | 3. 사용 | 4. 보완성 | 5. 보수유지 | 6. 폐기처분 |
|------------|--------|-------|-------|-------|--------|---------|---------|
| 6가지 효용성 수단 | 고객생산성 | | | | | | |
| | 간편성 | | | | | | |
| | 편리성 | | | | | | |
| | 리스크 | | | | | | |
| | 재미&이미지 | | | | | | |
| | 친환경성 | | | | | | |

3. 전략적 가격책정

- 대다수의 가격대를 규명하고, 가격대내 수준을 명확히 하라

4. 전략적 가격책정에서 목표비용 산정

- 기업은 전략적 가격책정을 하고 희망하는 수익을 감하여 목표비용을 도출해야 함
- 목표비용을 달성하기 위한 3가지 원칙적 수단
(비용혁신, 파트너활용, 해당산업 가격모델 변경)

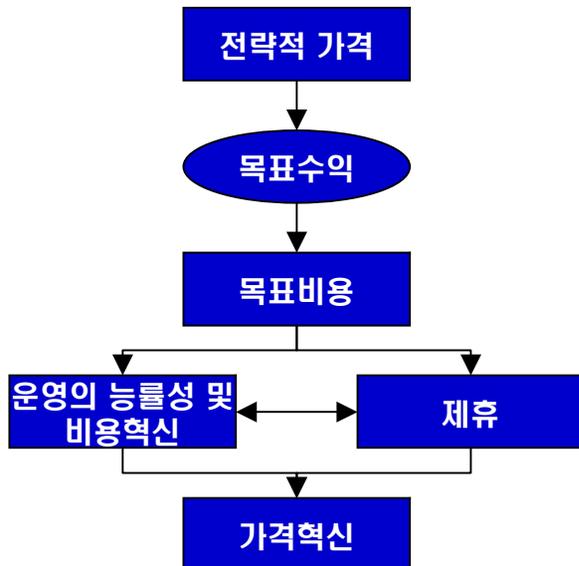
5. 블루오션 전략의 수익모델

- 블루오션 아이디어의 상업적 성공을 종업원, 사업파트너, 일반여론의 두려움과 저항을 극복

6. 블루오션 아이디어 지수

- 효용, 가격, 비용, 도입에 있어 체크

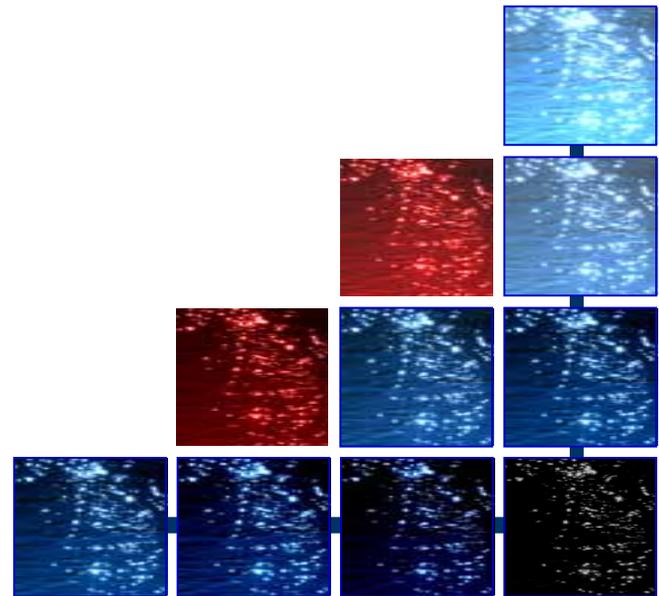
블루오션 전략 수익모델



블루오션 아이디어 지수

| | | 필립스 (CD-I) | 모토로라 (Iridium) | 도코모 (i-Mode) |
|----|--|---------------|-------------------|-----------------|
| 효용 | 예외적 효용성이 있는가? 당신제품을 구매할 매력적인 이유가 있는가? | - | - | + |
| 가격 | 대다수 구매자가 쉽게 접근할 수 있는 가격인가? | - | - | + |
| 비용 | 비용구조가 목표비용과 부합하는가? | - | - | + |
| 도입 | 도입장애를 정면으로 나서서 처리했는가? | - | +/- | + |

Part 3. 블루오션 전략 실행



Chapter 7. 조직상의 주요장애를 극복하라



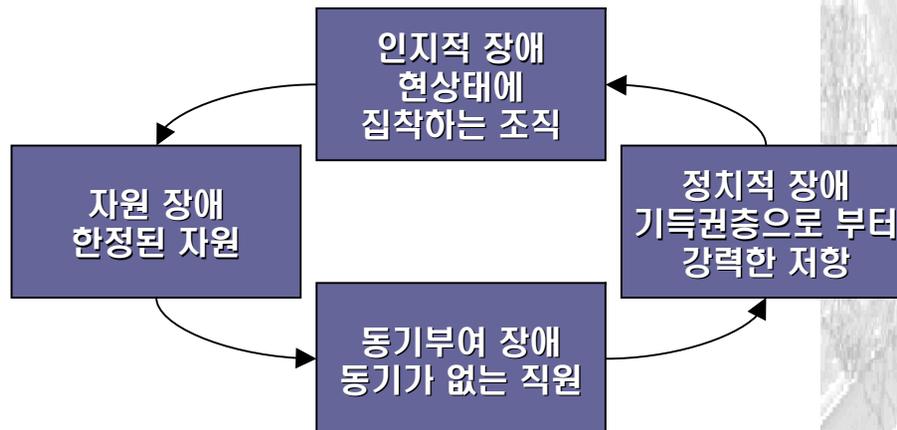
□ 사례: NYPD(뉴욕경찰청)

- 뉴욕시는 무정부 상태에 가까울 만큼 혼란, 신문의 사회면 도배, 예산은 동결
- 예산삭감, 노후화 장비, 박봉과 위험한 근무조건, 장시간 근무 등으로 경찰관 사기 하락
- 브랜튼 청장은 뉴욕을 가장 안전한 도시로 변환(범죄율 하락, 시민지지, 종업원만족 문화로 정착 어떻게 가능했을까?)

1. 급속경영 리더십(Tipping point leadership) 실행

- 브랜튼 청장은 전략실행의 4가지 조직상의 장애를 극복하고 성공하였음
- 그는 급속경영리더십을 발휘했는데 급속경영리더십 근원은 **전염병학과 변곡점(tipping point) 이론**
- 전염병학은 유행성 이동으로 사람들의 신념과 열정이 전염병처럼 퍼지는 것을 말하며 변곡적 이론은 이러한 전염병을 퍼지게 하기 위해서는 계기는 핵심적인 영향을 미치는 사람이나 활동, 업무 등의 **킹핀(king pin:볼링에서 맨 앞쪽에 있는 핀으로 이것을 맞춰야 스트라이크를 만들 수 있는 핀)**을 찾아내 집중하면 비용을 적게 들이면서도 빠른 시간 내에 전략적 전환(혁신)을 성취할 수 있다고 봄

4가지 조직상의 장애



2. 4가지 장요요소 극복

- 인지적 장애를 해결

- ✓ 전기하수도(Electric Sewer: 지하철)에 승차하라 ➡ 최악의 상황을 경험 또는 인식
- ✓ 불만스러운 고객을 만나라

- 자원제약의 장애요소를 뛰어넘어라

- ✓ Hot Spot에 자원을 재분배 하라 ➡ 가장 많은 문제가 발생하는 곳에 초점
- ✓ Colt Spot으로부터 자원을 돌려라
- ✓ 거래를 하라 ➡ 부서간 서로 남고 필요한 것을 맞춰서 맞바꿈)

- 동기부여 장애를 뛰어넘어라(킹핀: King pin, 어항경영: Fishbowl, 원자화)

- ✓ 킹핀을 확대렌즈로 찾자 ➡ 조직 내 영향력이 큰 직원들(킹핀)을 규합시키는 조치
- ✓ 어항속에 킹핀을 넣어라 ➡ 킹핀들의 활동을 투명하게 다른 사람들에게도 보여줌
- ✓ 조직 스스로 변화하도록 원자화 ➡ 조직구성원들의 도전이 성취 가능한 것으로 믿게끔

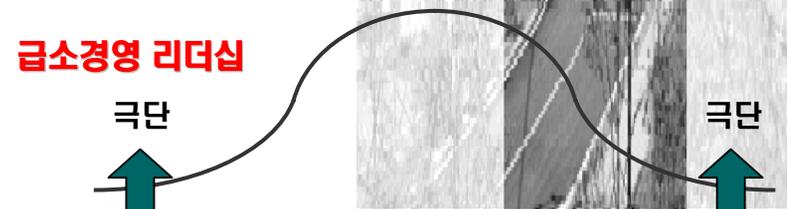
- 정치적 장애를 무너뜨려라(수호천사: angel, 악마: devil, 모사: consigliere)

- ✓ 최고경영진에 모사를 두어라 ➡ 직원중 존경받는 사람을 옆에 두어라)
- ✓ 수호천사를 활용하고 악마를 침묵케 하라 ➡ 혼자서 싸우지 말고 비난자와 지지자를 규명

3. 전래적 변화사고와 급소경영리더십



조직변화 이론이 대다수를 변화시키는 것에 바탕을 둔 변화노력은 대다수를 움직이는 것에 포커스 자원과 시간이 필요



대다수를 변화시키기 위한 극단의 것을 전환하는데 중점을 둔 성과에 영향을 미치는 사람, 활동, 업무 등 낮은비용으로 전략적 전환

Chapter 8. 전략실행을 전략화 하라

1. 서투른 절차는 전략실행을 망친다

- 공정한 절차는 블루오션의 전략적 이동의 성공과 실패를 가능하는 주요변수
- 공정한 절차의 힘: 절차상의 정의가 실행되었을 때 사람들이 만족하고 결과와 참여로 이어짐

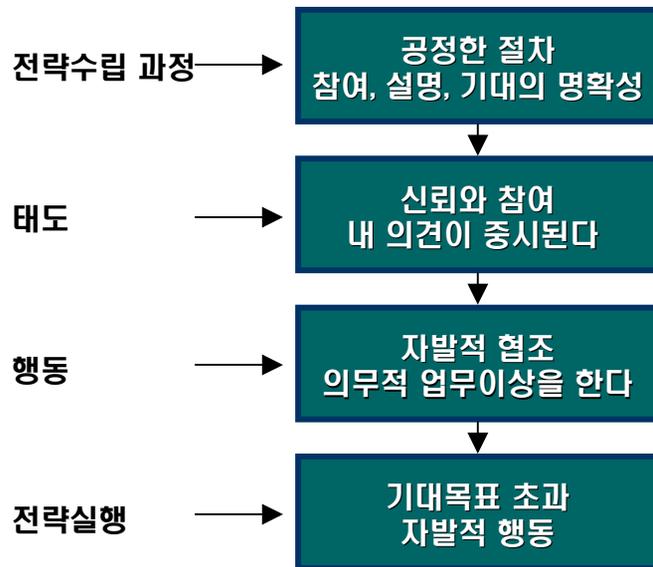
2. 공정한 절차 3E 원칙

- **E**ngagement(참여): 자신들에게 미칠 전략결정에 참여
- **E**xplanation(설명): 전략결정에 영향을 받는 모든 사람들에게 왜 결정이 되었는지 이해
- **C**larity of **E**xpectation(기대의 명확성): 결정된 전략에 대해 경영진이 게임의 새로운 법칙 알려줌

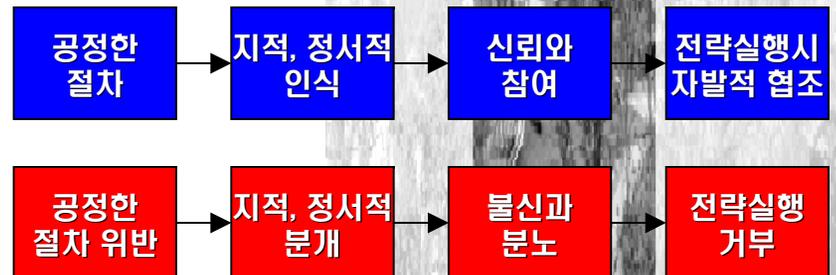
3. 왜 공정한 절차가 중요한가

- 전략실행을 가능하게 하거나 망가뜨리는 강력한 힘이며 이는 **개인의 지적 및 감성적 인정**에 귀착

공정한 절차는 사람들의 행동과 태도에 어떻게 영향을 주나



전략수립에서 공정한 절차의 존재 혹은 부재에 따른 집행결과



Chapter 9. 결론 : 블루오션 전략의 지속성과 재개



□ 사례: 바디샵

- 바디샵은 자신들이 창조한 블루오션을 10년 이상 지배했음 그러나 현재는 유희의 레드오션 한가운데에 있음
- 하향실적으로 보이고 있는데 많은 경쟁자들의 시장침투로 인하여 경쟁전략을 추구하였기 때문임 따라서 또 다른 가치혁신을 추구해야 할 기로에 서있음

1. 모방차단 장벽

- 블루오션 전략은 모방차단 장벽을 내재하고 있다.
- 블루오션 전략 모방 차단제
 - ✓ 가치혁신은 기업의 전통적 논리와 맞지 않는다
 - ✓ 블루오션 전략은 다른 기업들의 브랜드 이미지에 어긋날 수 있다
 - ✓ 자연적 독점: 흔히 시장은 두번째 신규 참여자까지 받쳐 줄 정도가 못된다
 - ✓ 특허나 법률적 허가는 모방을 막아준다
 - ✓ 규모의 경제는 가치혁신가에게 비용우위를 가져다 줘 모방자들의 시장진입을 막는다
 - ✓ 네트워크의 외형적 크기는 모방을 좌절시킨다
 - ✓ 모방은 종종 중대한 정치적, 문화적, 운영적 변화를 요구한다
 - ✓ 가치혁신 기업은 브랜드 인지도와 함께 모방자를 좋아하지 않는 경향의 충실한 고객들을 얻는다

2. 언제 가치혁신을 다시해야 하는가

- 언젠가 결국 블루오션 전략은 모방될 것이고 그때 시장 점유율 유지를 위한 강박 관념에 빠져 레드오션으로 들어갈지 모름
- 따라서 경쟁의 함정을 피하기 위해 전략 캔버스에 가치곡선을 모니터하는데 가치곡선이 경쟁자들의 것과 비슷한 형태를 나타내기 시작하면 또 다른 블루오션을 창출하는 경보