

블루오션 전략, 어떻게 실행할 것인가

지난 호에 이어 이번 호에서는 신시장 창출전략인 ‘블루오션 전략(Blue Ocean Strategy)’을 기업이 실제 어떻게 도입하고 적용할 수 있을 것인가에 대해 고민해 본다.

기업이 블루오션을 탐색하고 실행하기 위해서는 6-Paths Framework가 제시하는 프로세스를 따라야 한다. 구체적인 사례들을 통해 실행방법을 살펴보자.

우선 6단계 프레임을 통한 가치혁신 추진 프로세스는 <그림1>과 같다.

첫째, 블루오션 창출을 위해서는 대안산업을 관찰해야 한다.

판매자는 종종 직감적 사고를 잊어버린다. 판매자는 고객들이 대안산업 전체에서 하나를 선택하게 되는 과정을 의식하지 못한다. 많은 성공 사례들을 보면

새로운 시장을 창출하기 위해 대안 산업 전체를 살펴봤다는 것을 알 수 있다. 따라서 대안 산업들 안에서 구매자들이 특정 상품을 선택하게 하는 주요 요소에 포커스를 맞추고 그 밖의 다른 것들을 제거하면 새로운 시장 공간인 블루오션을 창출할 수 있다.

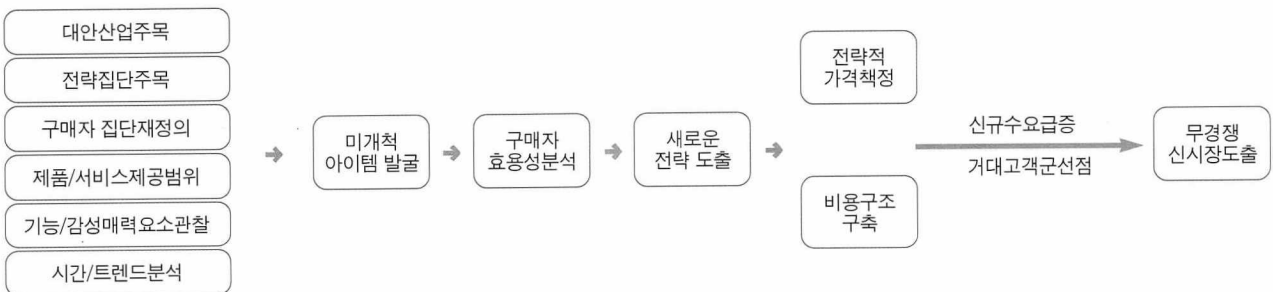
DMS(Digital Media Service) 영화관은 이러한 블루오션 전략을 잘 적용한 사례이다. 일반 극장과 최고급 프리미엄관의 중간 수준의 관람료를 받고 있는 고급형 극장이 최근 극장가에 ‘틈새 극장’으로 등장하기 시작했다. 개인 영화관을 표방하는 DMS는 2~6인용으로 만들어진 영화관으로 소규모 룸에서 영화를 관람하는 ‘영화방’을 연상케 하지만 이미 출시된 DVD가 아닌 최신 개봉영화를 상영한다는 것이 차별화된 전략이다.

DMS영화관은 필름영화를 디지털 기술

로 스캐닝해서 각 상영관에 전송하는 방식으로 상영되며, 5.1채널에 80(2인용)~120(가족용) 인치 크기의 비교적 시원한 스크린을 갖추고 있다. 관람료는 1인당 2만원 안팎이며, 음료가 무료로 제공된다. 또한 소규모룸이기 때문에 좌석 사이의 공간과 기능이 기존의 좌석에 비해 훨씬 넓고 다양해졌다. 이 밖에도 원하는 때에 원하는 작품을 골라 볼 수 있는 맞춤형 영화관으로도 각광을 받고 있다. 또한 영상자료원에서는 해방 전부터 최근까지의 약 2천여편의 한국영화를 제공함으로써 특별한 기회가 아니고서는 보기 힘들었던 희귀한 작품까지도 감상할 수 있게 되었다.

주5일 근무제가 도입되면서 여가활동도 다양하고 폭넓게 이루어지는 요즘, 가족과 연인, 친구 등 자기만의 공간과 특별한 이벤트를 기대하는 사람들에게 어울

<그림1> 블루오션 창출을 위한 가치 혁신의 전략 추진 흐름도



리는 틈새시장으로 자리 잡아가고 있다.

소비자는 구매를 결정하기 전 항상 마음속으로 대안 상품과 해당 상품을 저울질한다. 형태는 달라도 동일한 기능이나 핵심적인 효용성을 제공하는 제품 및 서비스는 각각 서로의 대체제가 될 수 있다. 따라서 대안 산업들 안에서 소비자들이 특정상품을 선택하게 하는 주요 요소에 포커스를 맞추고 그 밖의 다른 것들을 제거하면 새로운 시장공간인 블루오션을 창출할 수 있는 것이다.

대안산업 창출을 위한 질문은 다음과 같다.

: 우리 회사가 속한 산업분야의 대안 산업은 무엇인가? 왜 소비자는 구매에 앞서 대안상품 전체를 보는가?

둘째, 블루오션 창출을 위해서는 전략집단을 관찰해야 한다.

전략적 집단이라는 용어는 유사한 전략을 추구하는 산업 내 기업들의 집단을 뜻한다. 예를 들어 메르세데스, BMW, 재규어 등은 고급차 시장에서 서로 경쟁자를 능가하려 하고, 저가 자동차 제조업체들은 그들의 전략 그룹 내에서 가장 뛰어나다는 평가를 받으려고 애쓴다. 그러나 어느 전략적 그룹도 다른 집단이 무엇을 하는지에 대해서는 신경을 쓰지 않는다. 왜냐하면 공급자의 입장에서 보면, 이 두 그룹은 서로 경쟁관계처럼 보이지 않기 때문이다.

이러한 예는 소니사의 워크맨에서 찾아볼 수 있다. 소니의 워크맨은 오디오의 고성능 음향과 트랜지스터 라디오의 휴대하기 용이한 크기를 결합한 제품이다. 그 결과 1970년대 후반 개인 휴대용 스테레오 시장을 창출하였다. 오디오와 라디오는 같은 전자산업 안에 있지만, 서로 경쟁자가 되지 않는다는 통념을 깬 것이다. 워크맨은 두 전략 집단의 장점이 접목된 결과물이다.

오디오와 라디오 고객 일부를 흡수했을 뿐만 아니라 통근자와 조깅하는 사람들을 포함한 새로운 고객을 시장으로 끌어어들였다. 이에 워크맨은 세계적인 히트 상품이 되었고, 소니는 가치혁신을 이룬 세계 일류기업으로 도약하게 되었다.

경쟁 그룹에서 블루오션을 창출하는 핵심은 고객들로 하여금 한 상품그룹에서 다른 그룹으로 이동하게 하는 요인이 무엇인지, 더 싼 상품이나 혹은 더 비싼 상품을 사도록 유도하는 요소들이 무엇인지 이해하는 것이다.

일반적으로 기업들은 전략집단 안에서 경쟁하는 데 여념이 없지만 엄청난 이익을 안겨줄 새 시장 창출 기회는 전략집단 밖을 둘러 볼 때 찾을 수 있다. 전략집단들 간의 장점을 결합할 때 새로운 시장이 열린다는 것이다.

전략집단 관찰을 위한 질문은 다음과 같다.

: 우리 회사가 속한 산업분야의 전략적 그룹은 어떤 것이 있는가? 왜 소비자들은 더 비싼 상품 그룹으로 상향 구매를 하는가? 혹은 왜 소비자들은 더 싼 상품으로 하향 구매를 하는가?

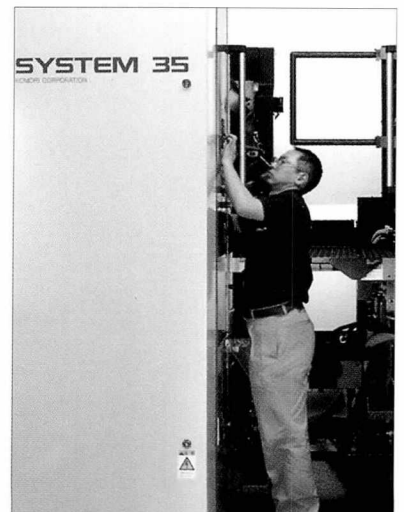
셋째, 블루오션 창출을 위해서는 구매자 집단을 재정의해야 한다.

대부분의 산업에서 경쟁자들은 '누가 타깃 구매자인가' 라는 공통적 질문에 집중하는 경향이 있다. 그러나 실제로는 구매 결정에 직·간접적으로 관여하는 구매자 체인이 있다. 제품이나 서비스에 대해 대가를 지불하는 구매자는 실제 사용자와 다를 수 있으며 어떤 경우에는 중요한 영향력자가 있다. 이 세 집단이 일치할 수도 있으나 그렇지 않은 경우도 많다. 이럴 경우, 대체적으로 이들은 가치에 대한 정의를 다르게 내린다. 예를 들면 기업 구매 담당자는 비용에 더 큰 비중을 둘 것이며, 실제 사용자는 이용의 편리성에 더 관심을 가질 것이다.

스타워즈는 '구매자 집단의 재정의' 전략을 적절하게 잘 구사하고 있다. 우선 스타워즈의 제작 초기부터 감독 조지 루카스는 영화소비자인 관객을 불특정집단에서 어린이라는 핵심 타깃층으로 집중화 시킨바 있다. 이들 어린이 고객은 스타워즈의 부대사업들(비디오, 캐릭터 상품, 게임)의 충성스런 고객으로 확대되었으며, 이는 다른 영화제작자들이 생각하지 못한 전략적인 부분이다.

어떤 구매자 집단을 목표로 할 것인지

●●● 소비자는 구매를 결정하기 전 항상 마음속으로 대안 상품과 해당 상품을 저울질한다. 형태는 달라도 동일한 기능이나 핵심적인 효용성을 제공하는 제품 및 서비스는 각각 서로의 대체제가 될 수 있다. 따라서 대안산업들 안에서 소비자들이 특정상품을 선택하게 하는 주요 요소에 포커스를 맞추고 그 밖의 다른 것들을 제거하면 새로운 시장공간인 블루오션을 창출할 수 있는 것이다.





에 대한 도전은 새로운 블루오션의 발견으로 연결된다. 기업은 기존에 간과했던 구매자 그룹에 포커스를 맞추는 방향으로 가치곡선을 재설계함으로써 새로운 통찰력을 얻을 수 있다. 게임의 경우, 여성용 게임이 그런 경우이다.

구매자 체인 탐색을 위한 질문은 다음과 같다.

: 우리 회사가 속한 산업분야의 구매자 체인은 누구인가? 어떤 구매자 집단에게 초점을 두는가? 만약 구매자 그룹을 전환시키면 어떤 방법으로 새로운 가치를 열 수 있는가?

넷째, 블루오션 창출을 위해서는 보완 제품과 서비스 상품을 관찰해야 한다.

1998년 세계최초의 메가플렉스인 키네폴리스는 단지 영화만 상영하는 극장이 아니라 레스토랑과 카페, 놀이시설, 무료 주차장까지 원스톱 서비스를 제공하는

공간이다. 키네폴리스는 영화상영 이상의 가치를 고객들에게 제공하여 가치혁신을 이루었다. 키네폴리스는 극장의 고정관념을 깨뜨리고 영화에 관심이 없었던 비고객층까지 끌어들였다.

키네폴리스는 기존업체와는 달리 폭넓은 시각으로 문제점을 바라보고 영화산업이라는 한정된 범위에서 탈피하여 분석하였다. 특히 보완적인 서비스들이 영화관람에 미치는 영향을 파악하여 영화관람과 무관할 것 같은 요인들이 극장매출에 영향을 미친다는 것을 발견했다. 이에 1998년 25개 상영관을 동시에 열고, 유아놀이시설, 편의시설, 넓은 주차장, 넓은 스크린, 최첨단 음향장비까지 설치하여 하락세에 접어들고 있었던 영화산업의 블루오션을 창출하였다.

반즈&노블은 제공하는 서비스의 범위를 재규정해 블루오션을 창출한 경우이다. 책 그 자체에서 독서와 지적 탐구의 기쁨으로 전환하여, 책 읽기와 학습을 즐겁게

하는 환경을 만들기 위해 라운지를 설치했다. 또한 책에 대한 지식이 풍부한 직원과 커피 바를 추가했다. 그 결과 대형서적 유통상이 된 것이다.

아직 개척되지 않은 가치는 흔히 보완적 제품이나 서비스에 숨겨져 있다. 중요한 것은 제품이나 서비스를 선택할 때 구매자들이 찾는 토털 솔루션을 규명하는 것이다. 간단한 규명법은 상품 사용 전, 사용 중, 그리고 사용 후에 어떤 일이 생기는지 생각해 보는 것이다. 그리고 이를 보완적 제품이나 서비스를 통해 제거해 나가는 것이 전략의 핵심이라고 할 수 있다.

보완적 제품 및 서비스 상품 탐색을 위한 질문은 다음과 같다.

: 우리가 생산한 상품 및 서비스가 사용되고 있는 현장 상황은 어떤가? 그것을 사용하기 전, 사용하는 동안, 사용한 후에는 어떤 일들이 일어나는가? 그 문제점들을 규명할 수 있는가? 보완적 제품이나 서비스 제공을 통해 어떻게 이들 문제점들을 제거할 수 있는가?

다섯째, 블루오션 창출을 위해서는 기능적, 감성적 지향을 점검해야 한다.

디자인 전문업체인 '이노디자인'은 감성에 호소하는 디자인으로 세계시장에서 인정받고 성공한 사례로 꼽힌다. 세계시장을 석권한 아이리버 및 삼성 애니콜 등이 대표디자인이다.

이노디자인은 상용화, 보편화, 규격화되는 기술의 특성을 이해하고 소비자들이 상표와 상관없이 자신의 정체성과 멋을 강조하는 상품을 찾게 됨을 예견하였다.

지금은 디자인이 소비자의 개성을 창출하는 'CUIP' (Creating User's Personal Identity) 시대로 소비자들은 상품을 통해 '멋 부리기'를 원하고 있다. 따라서 디자인을 '비용'으로만 보는 기업들은 제품 원가와 상관없는 브랜드 가치를 만들어 내야 할 것이며 디자인은 비용이 아니라 이윤으로 봐야 한다. 그러기 위해 디자인은 아름다움도 중요하지만 소비자들이 제품을 쓰기 편하게 만들어야 한다.

지금까지 대부분의 기존 기업들은 기술 개발에만 치중하다보니 소비자의 욕구를 이해하지 못하는 경우가 많았다. 만

일 소비자의 욕구를 간과한다면 아무리 기능이 좋은 제품이라 할지라도 기대이하의 소득을 올릴 것은 불 보듯이 뻔하다. 따라서 기술과 소비자의 간격을 메워주는 디자인 전략이 반드시 필요하다.

감성에 호소하는 기업들은 기능적 향상 없이 가격을 올리고 많은 부수적인 것을 제공한다. 그러나 이런 부수적인 요소들을 없애거나 줄이면 고객들이 반기는 간단하면서도 훨씬 가격이 싸고, 비용이 더 적게 드는 비즈니스 모델을 창출할 수 있다. 반대로 기능에 호소하는 기업들은 일상제품들에 비해 감성을 조금 추가함으로써 신선함을 주입할 수 있고 그렇게 함으로써 새로운 수요를 촉진할 수 있다.

구매자에 대한 상품의 기능적 또는 감성적 매력요소 관찰을 위한 질문은 다음과 같다.

: 우리가 속한 산업은 기능적 요소와 감성적 요소 가운데 어떤 것에서 경쟁하는가? 만약 감성적 요소로 경쟁한다면 그것이 기능적이 되도록 하기 위해 어떤 요소를 없앨 수 있는가? 혹시 기능적 요소로 경쟁을 한다면 감성적으로 하기 위해 어떤 요소들이 추가되어야 하는가?

여섯째, 블루오션 창출을 위해서는 시간의 흐름에서 외부트렌드를 형성해야 한다.

모든 사업 분야는 시간의 흐름에 따라 사업에 영향을 미치는 외부 트렌드에 노출되어 있다. 이러한 트렌드를 제대로 된 관점으로 바라본다면 블루오션 기회를 창출하는 방법을 볼 수 있다. 이러한 블루오션 전략에 대한 통찰력을 발휘한 그룹이 바로 애플(Apple)이다.

애플은 1990년대 말 넷스터, 가자, 라임 와이어 등의 P2P 사이트를 통하여 불법 음악파일의 공유현상을 관찰했으며, 음악을 무료로 다운로드 받을 수 있게 해주는 기술이 개발되자 디지털 음악으로의 발전 트렌드를 명확히 파악했다.

이에 애플은 디지털 음악의 인기로 MP3 플레이어의 수요가 급증할 것이라고 예측하고, 2003년 아이튠즈(iTunes)라는 온라인 음악사이트를 개설하여 인터넷 음악시장에 합류했다. 아이튠즈는 고객들의 불만을 제거하기 위해 5대 주

요음반사와 약정을 체결하여 고객들에게 합법적인 음악다운로드 서비스를 제공했다. 또한, 음악샘플의 무료서비스, 고음질 직관적 검색기능을 제공해 무료 음악다운로드 서비스와의 차별화를 꾀했다. 애플만의 검색기능 및 편집기능을 통해 소비자들을 만족시킨 것이다. 더불어 음반업계를 보호하기 위해 소비자의 편리성을 고려한 범위 내에서 저작권 보호 장치를 마련했다. 애플은 지속적으로 발전하는 거대 시장에 초점을 두고 아이튠즈를 통해 본사의 MP3 플레이어인 아이팟(iPod)의 인기를 더욱 높이며, 합법 음악다운로드 시장에서도 70%의 점유율을 차지하게 되었다.

블루오션 전략에 대한 통찰력은 트렌드를 자체적으로 설계하는 것만으로는 얻을 수 없다. 블루오션 전략은 트렌드가 고객의 가치를 어떻게 변화시키고 기업의 비즈니스 모델에 어떤 영향을 미치는가를 판단하는 비즈니스적 식견으로부터 나온다. 시간의 흐름을 고찰함으로써 미래를 적극적으로 설계하고 새로운 블루오션의 부름에 응할 수 있다.

치열한 경쟁 상황에서는 현재 나타나는 외부 트렌드 도입에 포커스를 맞출 수밖에 없다. 하지만 블루오션을 창출하면 시간의 흐름에서 외부 트렌드 형성에 참여할 수 있게 된다. 그리고 기업과 트렌드와의 적합성이 있어야 블루오션을 창출해낼 수 있다.

시간의 흐름을 고찰하기 위한 질문은 다음과 같다.

: 어떤 트렌드가 우리가 종사하는 산업에 영향을 끼칠 가능성이 높고, 바뀌지 않을 것이며 또한 명확한 궤도에서 진행되고 있는가? 이러한 경향이 산업에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 이러한 점들을 고려할 때 유례없는 고객 효용성을 창조해낼 것인가?

이상의 6단계 실행프레임워크는 망망대해처럼 보이는 '푸른 바다'에서 '미지의 신대륙'에 이르는 길을 알려주는 등대의 불빛과 같다. 누가 먼저 그 땅에 상륙할 지는 선장과 선원들의 능력과 노력에 달려있다고 하겠다.

<김원제 · 유틸러스연구소장, 언론학박사>

●●● 치열한 경쟁 상황에서는 현재 나타나는 외부 트렌드 도입에 포커스를 맞출 수밖에 없다. 하지만 블루오션을 창출하면 시간의 흐름에서 외부 트렌드 형성에 참여할 수 있게 된다. 그리고 기업과 트렌드와의 적합성이 있어야 블루오션을 창출해 낼 수 있다.

