

# 푸른바다와 '블루오션(Blue Ocean)' 전략

'블루오션' 전략의 핵심은 '가치혁신'에 있다. 가치혁신은 기업이 고객을 위한 효용과 가격, 비용편익을 혁신과 일치시킬 때 발생하며 이를 달성한 기업들은 차별화와 비용절감을 동시에 추구한다.

블루오션은 '붉은 피를 흘리며 싸우는 경쟁시장인 레드오션(Red Ocean)에서 벗어나 경쟁이 없는 새로운 시장, 즉 푸른 바다와 같은 시장'을 의미한다. 이 말을 국립국어원에서는 최근 우리말 순화어로 '대안시장'으로 정했다.

'블루오션 전략'은 프랑스 인시아드 경영대학원 김위찬 교수와 르네 마보한 교수의 공동 저서 'Blue Ocean Strategy'를 통해 처음 국내에 소개됐다. 금융권에서는 신한은행 신상훈 행장, 금융감독원 윤중현 원장 등이 이를 공개석상에서 인용하면서 유명세를 타기 시작했다.

'Blue Ocean Strategy'에 따르면 푸른 바다

(Blue Ocean)는 '아무도 목표로 삼은 적이 없으며 거대한 성장 잠재력을 가지고 있는 미개척 시장'을 뜻한다. 푸른바다는 개척자가 아젠다와 이니셔티브를 갖추고 경쟁에서 자유로우며 수익성도 높으며 붉은 바다(Res Ocean)는 이미 존재하고 있는 시장으로 점유율 경쟁에서 앞서야 할 뿐만 아니라 기존 업체는 물론, 신생업체와도 싸워 이겨야 살아남는 살벌한 시장을 뜻한다.

붉은 바다에서는 산업간 경계가 불분명한 경우가 태반이며 게임의 규칙이 이미 널리 알려져 경쟁사가 늘어날수록 이익과 성장 가능성은 감소한다.

## 》》 레드오션에서는

- ▶ 기존의 시장 안에서의 경쟁과
- ▶ 경쟁에서의 승리가 우선시 되며
- ▶ 기존의 수요증대
- ▶ 가치와 비용가운데 하나를 선택하거나 균형을 추구해야 하며
- ▶ 기업활동의 전체 시스템을 차별화하거나 저비용중 하나를 선택해야 한다.

## 》》 반면 블루오션에서는

- ▶ 경쟁자가 없는 새로운 시장창출이 가능하고
- ▶ 경쟁자가 없으니 당연히 경쟁 자체가 무의미해 지며
- ▶ 새로운 수요를 창출하고 포착함으로써
- ▶ 가치와 비용의 균형을 파괴할 뿐만 아니라
- ▶ 기업활동의 전체 시스템이 차별화와 저비용을 동시에 추구할 수 있도록 한다.

이와 같은 '블루오션' 전략의 핵심은 '가치혁신'에 있다. 가치혁신은 기업이 고객을 위한 효용과 가격, 비용편익을 혁신과 일치시킬 때 발생하며 이를 달성한 기업들은 차별화와 비용절감을 동시에 추구한다.

기업이 가치혁신을 통해 이전까지는 합당한 가격에 이용할 수 없던 특징과 요소를 고객에 제공함으로써 지금까지 거래가 없던 비고객층을 고객으로 전환시켜 시장을 크게 늘릴 뿐만 아니라 규모가 확대될수록 비용은 더욱 감소하는 선순환을 불러 온다.

## 블루오션, 공허한 메아리가 아니다

서영호 / 경희대 경영대학 교수

하버드대의 마이클 포터 교수가 1980년 경쟁 전략 이론을 제시한 이래 경쟁이란 단어를 경영을 얘기할 때 빼놓을 수 없는, 우리의 뇌리를 압박하는 가장 강력한 명제가 됐다. 포터 교수는 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략을 통해 경쟁 시장에서 성공적으로 포지셔닝할 수 있는 방안을 제시했고 가치사슬을 통해 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있는 체제를 갖춰야 한다고 역설했다.

이런 경쟁 이론은 1970년대, 80년대 일본 기업의 전 세계적인 대두 및 미국 기업의 쇠락과 연결된 필연적 역사적 산물이었으며 지난 20여 년 동안 미국 기업들의 구조조정을 위한 이론적 배경이 되기도 한 대표적 경영이론이었다.

이런 경쟁 위주의 기업경영 개념을 반전시키고 경쟁이 무의미한 비경쟁 시장공간을 창출해 기업의 가치를 혁신적으로 창출할 기회를 갖자는 이론이 최근 인구에 회자되고 있는 블루오션 전략이다. 어떤 면에서는 지난 이삼십년 내내 경쟁이란 단어에 식상해 있고 피로감을 느껴오던 많은 기업인, 경제인들에게 블루오션은 그 단어 자체의 생동적 느낌만큼이나 오아시스 같은 신선함으로 다가온 것이 사실이다.

현대 산업사회에서 이론적으로 경쟁이 없는 상황이란 상상하기 어렵다. 유사 이래 인류는 수많은 국가, 기업 및 개인의 흥망성쇠를 통해 발

전해 왔으며 기업이든 개인이든 존재 그 자체가 치열한 경쟁의 연속이라고 할 수도 있다. 그런 관점에서 경쟁이 무의미한 시장공간을 창출하지는 블루오션 전략은 공허한 메아리처럼 들릴 수도 있다. 하지만 이 전략은 우리가 그동안 보지 못한 가치를 혁신함으로써 새 가치를 끌어낸다는 가치창출 전략으로 이해할 경우 더 쉽게 이해할 수 있다.

가치란 자신이 지불한 비용과 그의 대가로 얻은 효용의 차이를 말한다. 가치혁신이란 종전의 가치 창출 방식을 역발상 관점에서 돌아보고 가치를 새로운 차원에서 바라보고 창출함으로써 블루오션을 만들어 나가자는 것이다. 사우스웨스트 항공이 대도시 위주의 허브 방식을 피해 경쟁력 있는 중소도시를 연결함으로써 새로운 시장을 열고 치열한 항공업계에서 성공할 수 있었던 것은 적절한 고객가치 혁신 전략의 결과라고 할 수 있다.

경쟁이란 어떤 면에서는 제로섬 게임이라고 할 수 있다. 승자가 있으면 패자가 있게 마련이고 제한된 자원의 쟁취를 위해 싸우는 게임이다.

하지만 가치혁신 전략은 윈윈 게임을 하자는 전략이다. 장롱 속에 감춰져 있던 돈을 꺼내 사람들이 쓰게 만드는 새로운 시장을 만들고, 잠고고 놓고 있던 인력을 일하게 해 전체 시장을 크게 하자는 플러스섬 게임 전략이다. 이러한 가치관점의 시각은 경쟁의식이 치열한 미국보다는 다소 인본적인 경영, 상생의 경쟁을 강조하는 유럽 산업계에서 먼저 발현했다.

유럽형 경영평가 모델을 채택한 신품질 모델은 이해관계자의 가치혁신을 핵심 평가기준으로

채택하고 있으며 이를 통한 기업의 경쟁력 강화를 강조하고 있다. 현재 경쟁성과를 강조하는 미국형 말콤 볼드리지 경영평가 모델이 온 산업계를 지배하는 가운데 이런 유럽발 가치혁신 전략은 우리에게 새롭고 창조적인 시각을 제공하고 있다. 블루오션 전략을 접하면서 가치혁신을 강조하는 유럽형 신품질 평가모델이 더욱 신선하게 다가오는 이유는 바로 이 때문이다.

### 발상 바꾼 제품의 대박비결은 '블루오션'

신희철 / 한국경제신문 가치혁신연구소 연구원

누구나 알고 있듯이 기업 경영에는 전략이 필요하다. 그러나 그동안의 경영 전략은 대부분 경쟁하는 상대방을 거꾸러뜨리는 방법을 연구하는데 몰두해왔다. 그러나 경쟁자를 쓰러뜨리는 것이 말처럼 쉬운 것이 아니다. 오히려 경쟁이 없는 새로운 시장을 창출하는 것이 더욱 큰 성공을 보장하는 경우가 많다.

이것이 바로 블루오션론이다. 블루오션을 창출하는 것이 말처럼 쉽지는 않지만 실제로 성공한 대부분 기업들은 경쟁자와 싸워 이겼다가 보다는 새로운 시장을 창출한 경우가 많다. 마이크로소프트나 소니 등이 모두 그런 경우다.

웅진식품은 외환위기로 소비가 극도로 위축됐던 1990년대 후반, '초록매실' '가을대추' '아침햇살'로 대박을 터뜨렸다.

당시 메이저 음료회사들은 생존을 위해 상대방 제품을 벤치마킹하거나 외국의 히트상품을 수입하는 데 급급했다. 하지만 웅진식품은 기존 음료에 만족하지 못하고 다른 대안(alternative)

을 찾는 소비자들을 주목했다. 수개월간의 조사 결과 이런 사람들은 커피나 콜라 같은 자극적인 음료보다 몸에 좋은 마실 거리를 선호하는 것으로 나타났다.

우리 땅에서 나는 매실, 대추, 쌀 등으로 건강에 도움이 되고 맛도 좋은 음료를 만들면 커피나 콜라를 외면하는 이런 비(非)고객까지 끌어들이 수 있다는 결론을 내렸다. 그래서 만든 것이 바로 초록매실, 가을대추, 아침햇살 등이었다.

결과는 대히트. '초록매실'은 출시 8개월 만에 1억병이 팔렸다.

“초록색 병이 모자라서 팔 수 없을 정도였다”고 조운호 웅진식품 사장은 설명했다.

기존 음료의 주 타깃인 젊은 층은 물론 그동안 음료시장에서는 비고객으로 분류됐던 중·노년 층까지 사로잡았다. 이렇게 해서 전통 재료로 만든 건강음료 시장이란 블루오션이 만들어진 것이다.

기업들은 경쟁이 심해질수록 기존 고객들에게 더욱 집착하며, 고객의 서로 다른 취향에 맞춰 시장을 세분화하는 경향이 있다. 그러나 그런 방법은 기존 상품의 매출을 갉아먹는 것은 물론 큰 시장을 창출하기 어렵다. 하지만 블루오션을 창출하기 위해선 기존 고객보다는 비고객에게 집중해야 한다.

비고객이란 좁게 보면 우리 상품을 쓰지 않고 다른 회사, 다른 기능의 상품을 쓰는 사람이다. 조금 더 넓히면 우리 업종에는 관심이 없고 다른 업종에서 욕구를 채우는 소비자들이다. 아주 넓게 보면 우리 상품의 존재조차 모르는 사람들까지 포함시킬 수 있다. 비고객을 사로잡기 위해

선 이제껏 반성 없이 그어온 시장의 경계를 재구축해야 한다.

영화산업을 예로 들어보자. 주말 저녁 관객들로 북적대던 서울 강남의 모 영화관이 어느 날부터 한산해졌다면 보통 인근에 새로운 극장이 생겼다고 판단하기 쉽다. 이는 기업 간 경쟁이 동일 업종이나 같은 산업 내에서만 이뤄진다는 고정 관념에서 비롯된 결론이다.

고객들의 시각에서 보면 달라진다.

A영화관을 가지 않는 사람은 대개의 경우 B영화관이 아니라 전혀 다른 대안을 찾는다. 영화관 대신 안락한 의자와 무료 주차장을 갖춘 레스토랑이나 커피숍, 백화점, 전자오락실을 찾을 가능성이 높다. 이 같은 비고객을 사로잡기 위해선 그들이 원하는 안락한 의자와 무료 주차장, 레스토랑이나 커피숍, 오락실 등을 가미한 새로운 영화관을 설립하면 된다. 그런 사고방식으로 만들어진 것이 CJ CGV나 메가박스 같은 멀티플렉스다.

이처럼 블루오션은 전적으로 새로운 업종과 상품에서만 가능한 것은 아니다. 전통적인 업종 분야에서도 발상을 바꾸면 얼마든지 블루오션을 창출할 수 있다. 생글생글 독자들이라면 두말할 나위도 없다. 새로운 생각으로 무장한 새로운 접근으로 사업을 성공시키는 다양한 방법을 찾을 수 있을 것이다.

“저것을 왜 저렇게 하지? 내가 하면 전혀 다른 방법으로 해볼텐데...”하는 사업이 있다면 한번 도전해 보자. 물론 해당 분야에 대한 좀더 깊은 지식을 쌓은 다음에 말이다. ㉞

자료 : 한국경제신문 외