

# 가치혁신 전략 : 경쟁 없이 승리하라 !

강 혜 구  
가치혁신실행 연구소 대표  
(Value Innovation Action Camp KOREA)  
2005. 08. 24.



# 블루오션 전략과 가치혁신 전략

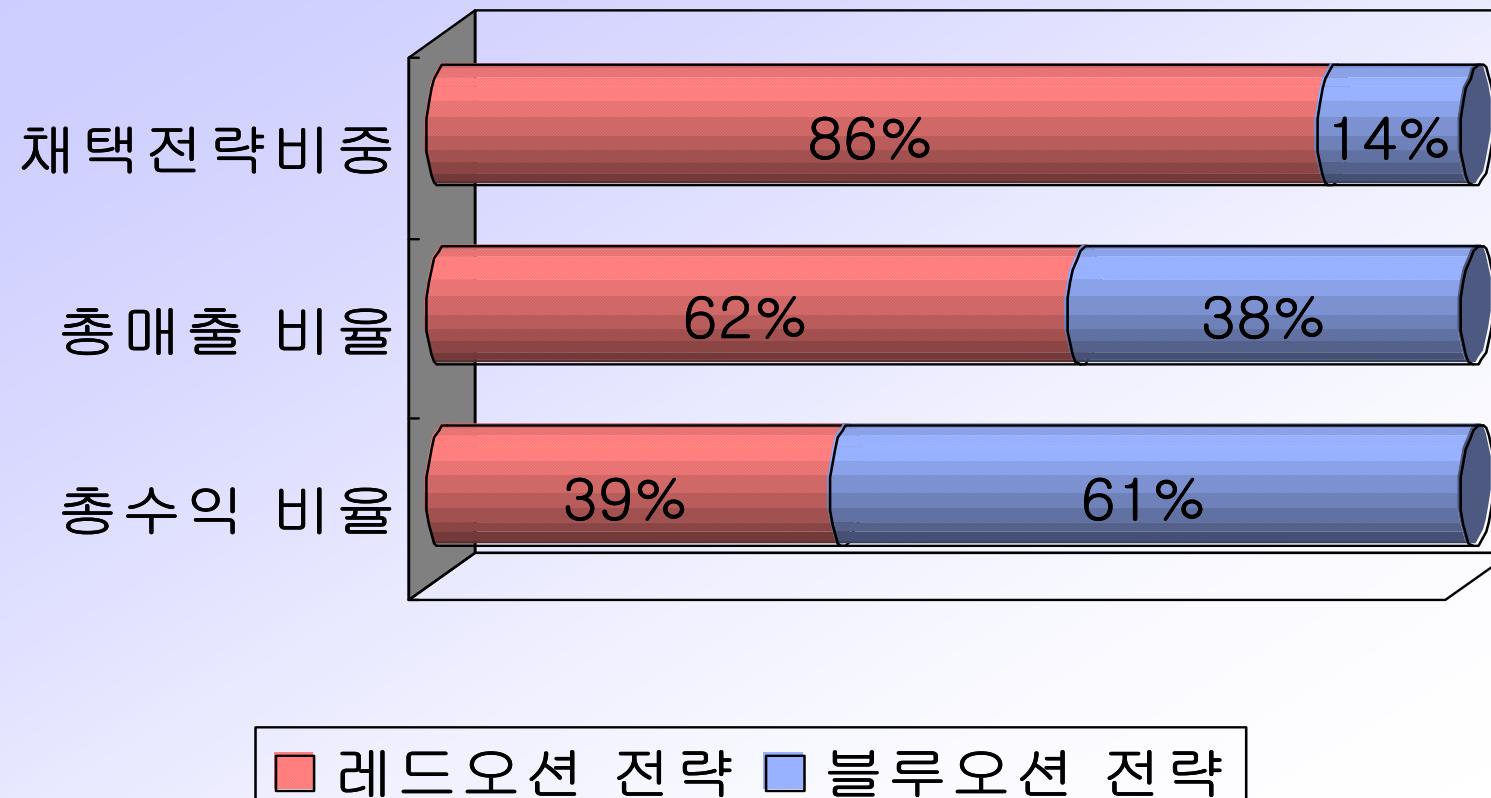
- **블루오션 전략은 비경쟁 거대 신시장 창출을 이루기 위한 실행 전략을 포함한 종합 이론**  
=>가치혁신은 블루오션 시장 공간 창출을 위한 전략 그 자체다.
- **블루오션 전략은 이렇게 구성된다!!!**
  - 전략 : 가치혁신 전략
  - 급소경영 리더십: 전략 실행 장애 요소 제거
  - 공정한 절차 : 실행의 전략화

**가치혁신 전략 << 블루오션 전략**

# 기존 경영전략과 블루오션 전략의 차이

- **블루오션 전략은 창조 전략!**
- **블루오션 전략의 특징은 저비용 고가치 창출!**
- 기존 경영전략에서 성공의 무기는 경쟁력 우위(Competitive Advantage), 블루오션 전략에서 성공의 관건은 창조(Creation)  
=> 블루오션 전략은 완전히 새로운 컨셉의 패러다임
- 기존 경영전략에서 경쟁력 우위 확보를 위해서는 비용우위 또는 차별화 가운데 양자 택일, 하지만 블루오션 전략은 비용우위와 차별화의 상충관계를 깨고 이 두 가지를 동시에 가능하게 한다.

# 새 비즈니스를 런칭한 108개 기업 수익성 분석



출처: Blue Ocean Strategy by Kim & Mauborgne



# 경쟁이란?

- R&D의 강박 관념  
→ 세계 최고, 최초, 최단시간

기억하시는가 250m 방수 시계?  
8백만 화소 디카폰은?



고객이 원하지 않는 것으면 → 헛 일 일뿐!!!

- 도대체 누구를 위한 개발인가? 고객? 자기? 버릇?

**경쟁해서 이겨야 한다는 강박 관념이 고객을 잊고 경쟁에 몰입하게 했던 것!**

# 창조 전략 수립과 실행의 기본

- 코페르니쿠스적 발상 전환으로 기정사실로 보이는 산업  
여건에 도전하라!
- 관행화된 업계 가설에 도전하여 시장의 새로운 게임 규칙을  
만들어 내라!
- \* 경쟁을 뛰어 넘어 경쟁 자체를 무의미하게 만들어라!
  - ⇒ 경쟁자 보다 나은 상품으로 승부를 걸지 말 것.
  - ⇒ 전략 수립 사고의 중심에 경쟁자가 아닌 구매자를 놓아라.
  - ⇒ 고객보다 중요한 비고객.
  - ⇒ 고객층을 세분화하지 말것.

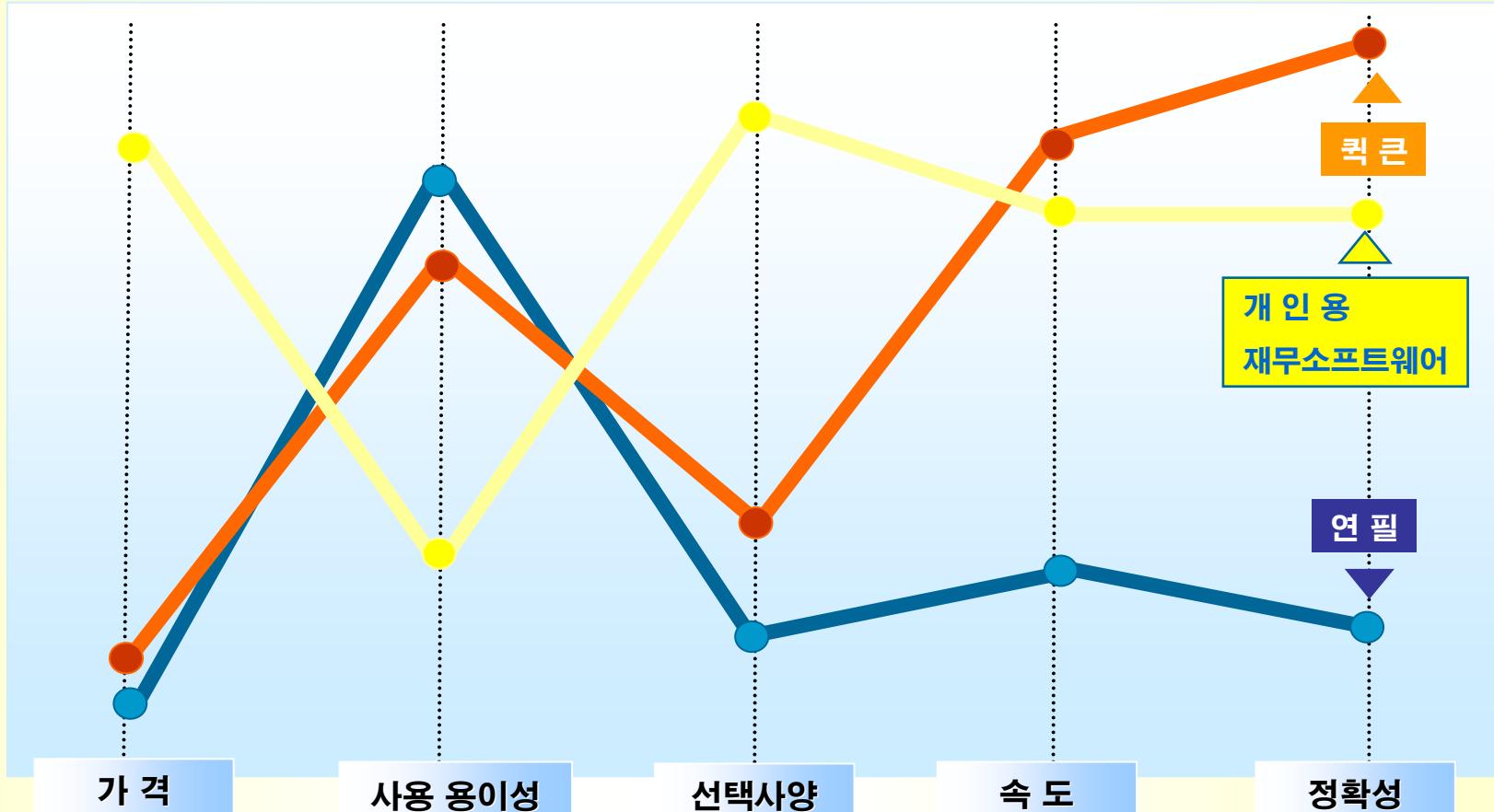
# 경쟁업체 벤치마킹 보다는 대안 산업을 관찰하라!

인튜이트 퀵콘

높음

상대적  
수준

낮음



W. chan KIM & Renee Mauborgne in HBR

경쟁 요소

VIAC Korea All rights reserved.

# 기술혁신은 대박시장을 보장하는가?

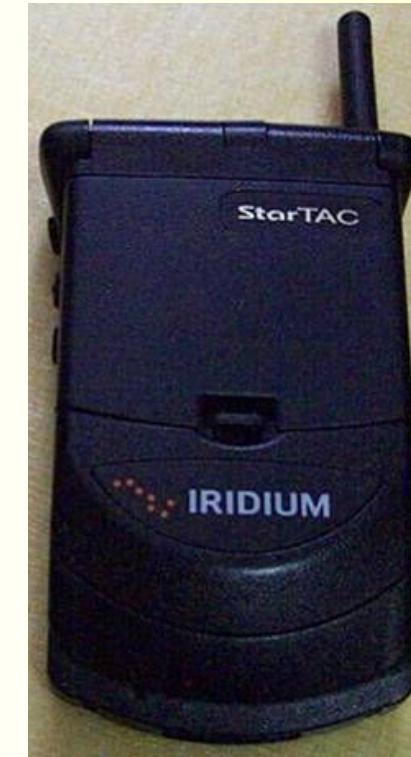
가치혁신에 실패한 대표적인 기술혁신 사례는?

✓ 모토롤라 이리디움

✓ 암펙스 VCR



✓ 몬산토 유전자 변형 종자



# 고객 보다 중요한 비고객(Non-Customer)

- 비(非)고객이 신시장 창출의 기본이다.
- 상품 가치를 결정하는 것은 비고객을 포함한 구매자 집단이다.
- 소비자들(고객, 경쟁자의 고객, 경쟁자에게 빼앗긴 고객, 비고객 등)  
자신들도 모르는 가치비약적 새시장 찾아내기

→ 고객도 모르는 새 상품, 서비스 가치를 찾아내는 것이 가치혁신.  
그 방법론을 구체화한 것이 가치혁신 전략이다.

퀵큰 : 연필 사용자

워크맨 : 출퇴근자, 죠깅 등 운동하는 사람들…

# [Yellow Tail]의 가치혁신

## (미국) 사람들이 포도주를 마시지 않는 이유

- 무슨 말이 인지 이해가 안 된다 → 전통적 양조 기술 강조 전문 용어
- 남들처럼 미각과 후각이 뛰어난 척하는 게 피곤하다  
→ 와인 숙성 및 품질, 테이스팅의 복잡성
- 대화가 안 통해 미안하다  
→ '뭐뭐 샤토', 일조량, 탄닌과 포도주 숙성 보관 참나무 통과 관련된 품질 강조
- 뭘 골라야 할 지 몰라 주눅든다. → 너무나 다양한 종류
- 구매자만 그렇게 느끼는 게 아니라 주류 가게 종업원들도 마찬가지  
→ 결국 포도주 권유를 피하게 된다

# [yellow Tail] 전략 포커스 방향 재설정

## [옐로 테일]의 성공이 시사하는 점!

- 전략 포커스를 바꿨다
  - 경쟁자에서 대안품으로
  - 고객에서 비고객으로

전략 초점을 현재의 경쟁에서 대안품과 비고객으로  
전환시킴에 따라, 업계가 집착하고 있는 문제점을  
재규명하는 통찰력을 얻어 산업 경계선에 걸쳐 있는  
구매자 가치 요소를 재구축할 수 있었다

# 대한민국의 비고객은?(I)

- 국내 공교육 시스템에 대한 불만으로 조기 유학을 보내는 가정은 잃고 있는 고객, 즉 비고객이다.
- 정부나 지자체가 제공하는 다양한 공공서비스에 만족을 느끼지 못하는 국민과 시민은 불만스런 고객 또는 비고객이다.
- 병역 기피 국적 포기자는 비고객이 아닐까?

# 대한민국의 외국인 비고객은? (II)

- 외국인 투자 유치는 한국만 원하는 게 아니다.  
한국에 투자하지 않는 외국인 투자가(비고객)을 어떻게  
한국으로 유도할 것인가?
- 동북아 금융 허브, 물류허브는 대한민국만의 꿈이 아니다.  
=> 어떻게? 경쟁력 우위 확보 노력만으로 가능할 것인가?
- 대한민국이 경쟁력 우위 확보 노력을 하고 있을 때 중국과  
일본, 나아가 미국은 잠만 자고 있다고 생각하는가?  
=> 치열한 경쟁력 우위 확보 경쟁에서 싸우기 보다는 저비용  
고가치 창출, 차별화를 통한 가치혁신 전략으로 가야 한다

# 차별화 전략은 블루오션 전략이 아니다!

- 레드오션 전략에서도 차별화의 중요성은 이미 강조되었다.
- 발성전환의 협기 아이디어가 블루오션 전략은 아니다!
- 퀵 서비스, 대리 운전, 닭고기 전문 체인이 블루오션인가?
- 완벽한 블루오션은 현재 업계가 제공 못하는 예외적 가치 제공으로 회사 성장과 수익 창출하고 오랫동안 모방되지 않아야 한다.
- 저비용으로 고가치를 창출하는 게 블루오션 전략이다!

# 저비용 고가치 창출 기본 원칙: 전략 캔버스에 ERRC 적용



## 1. 제거

업계에서 당연한 것으로  
받아 들이는 요소들 가운데  
제거해야 할 요소는?

기업 가치



## 새로운 가치곡선

## 2. 감소

업계 표준 이하로 내려야  
할 요소는?



## 3. 증가

업계 표준 이상으로 올려야  
할 요소는?



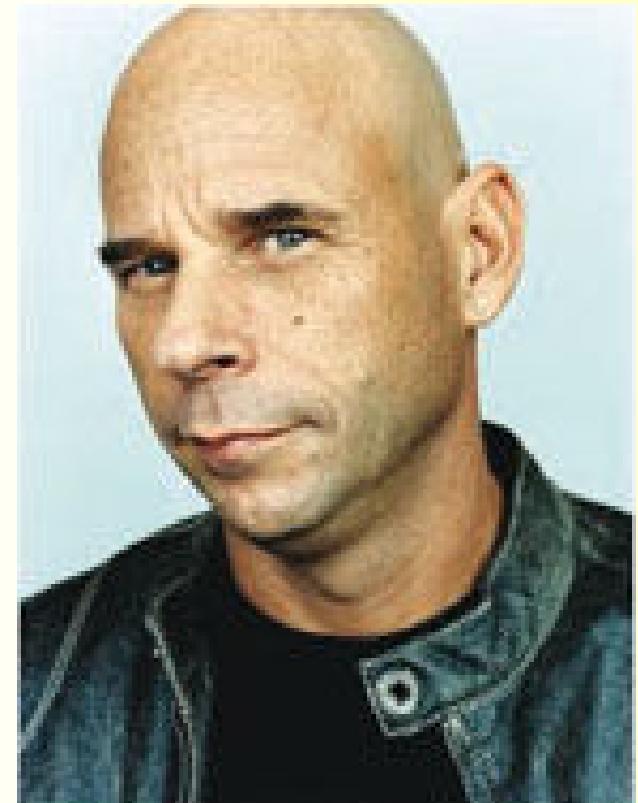
## 4. 창조

업계에 한번도 제공되지 않은  
것으로 창조돼야 할 요소

고객 가치

# 시르크 뒤 솔레이 저비용 고가치 창출로 블루오션 창출

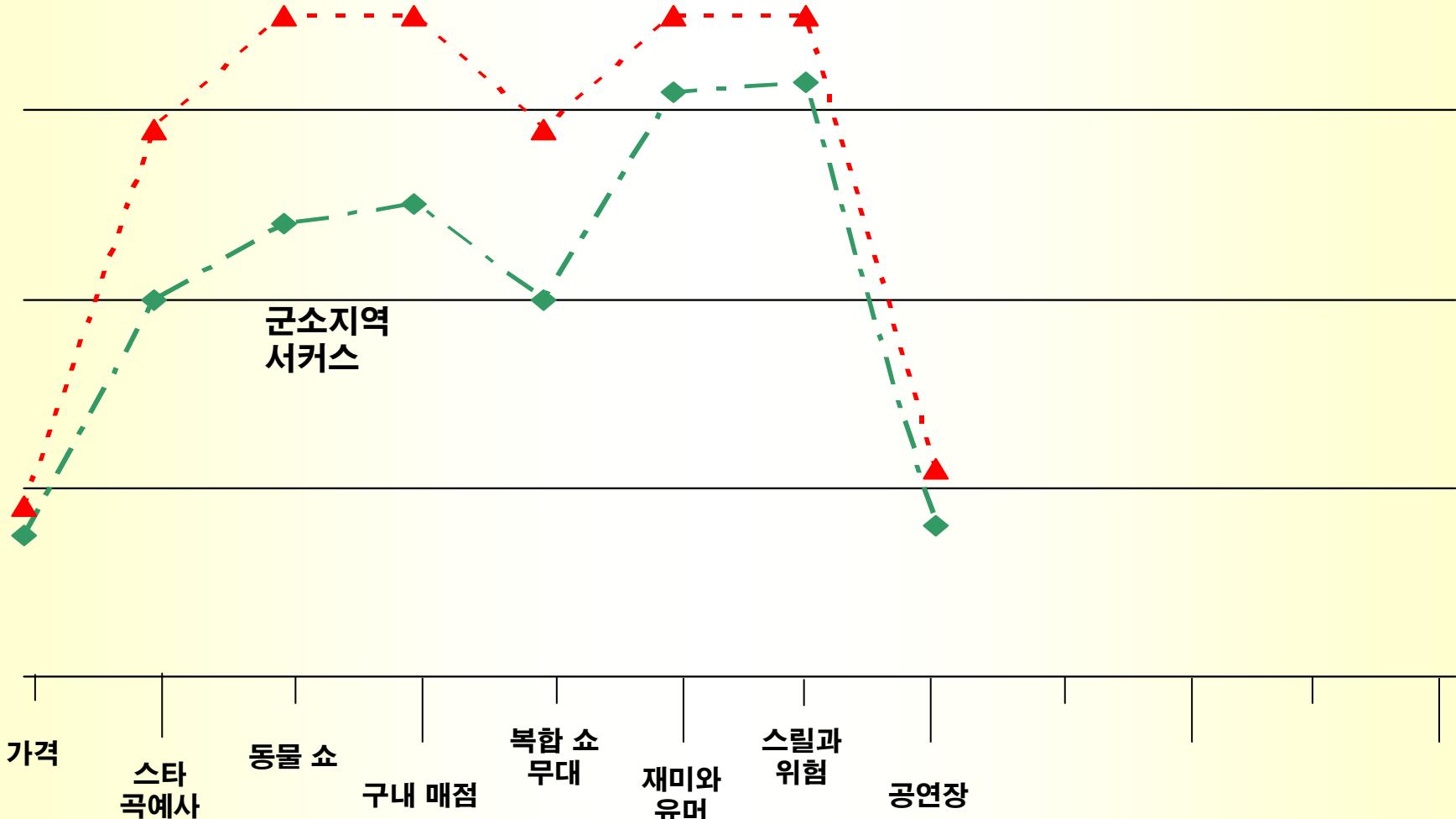
- 1984년 캐나다에서 설립된 서커스업체
  - CEO는 Guy Laliberte  
(90개국서 공연, 5천만명 관람)
  - 캐나다 최대의 문화예술공연 수출업체
- 설립 당시 서커스 업계는 전형적인 사양산업
- 누가 서커스를 사양산업이라 했는가?



# 이것이 서커스 업계 As Is 전략 캔버스

고

Ringling Bros. and Barnum & Bailey 가치 곡선



가격  
스타  
곡예사

동물 쇼

구내 매점

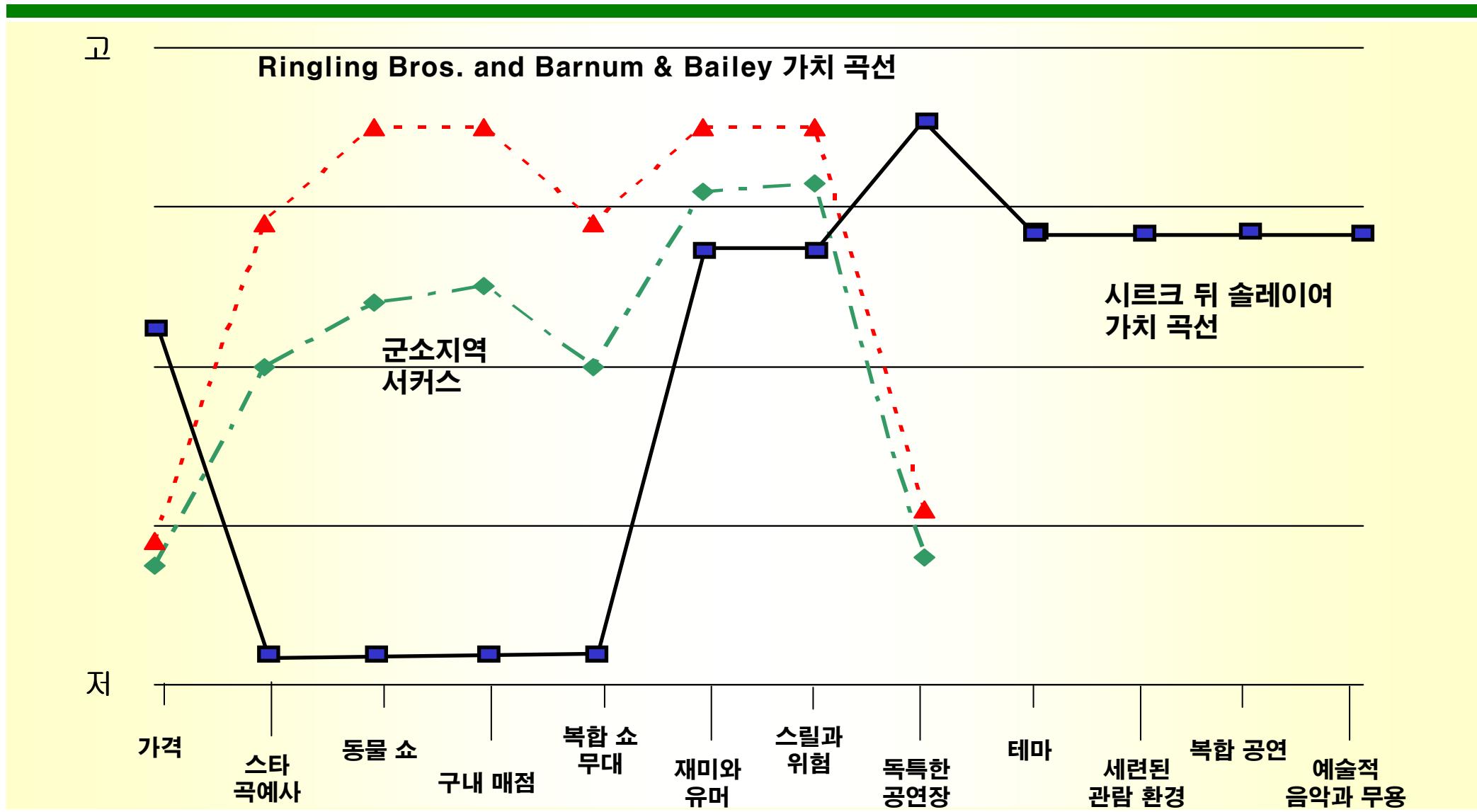
복합 쇼  
무대

재미와  
유머

스릴과  
위험

공연장

# 시르크 뒤 솔레이여 전략 캔버스



# 시르크 뒤 솔레이여 공연장



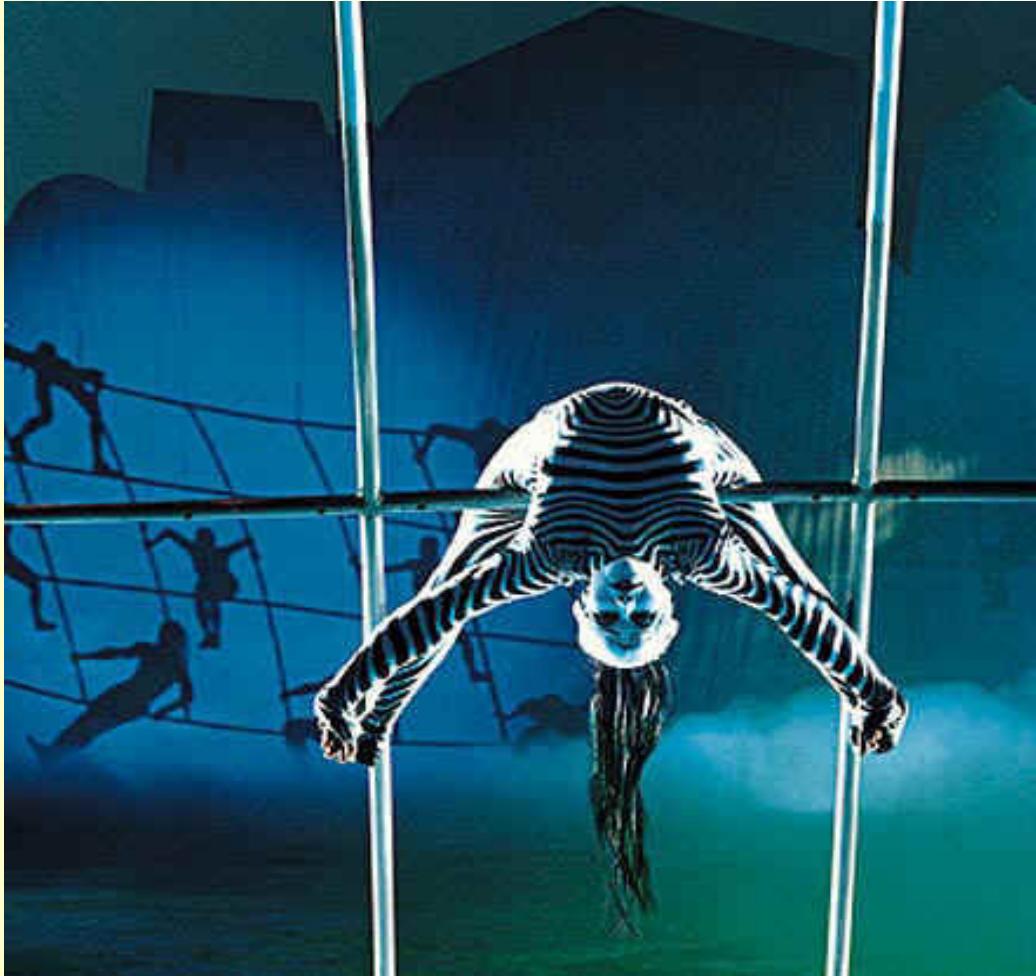
VIAC Korea All rights reserved.

# 서커스인가, 연극인가?



VIAC Korea All rights reserved.

# 서커스인가, 발레인가?



# 가치혁신을 위해 상품 자체에만 포커스 하지 마라!

구매자 경험 싸이클에서 다양한 구매자 가치를 발견할 수 있다.

스타벅스는 커피가 세상에서 가장 맛있는 상품으로 가치혁신을 한 게 아니다.

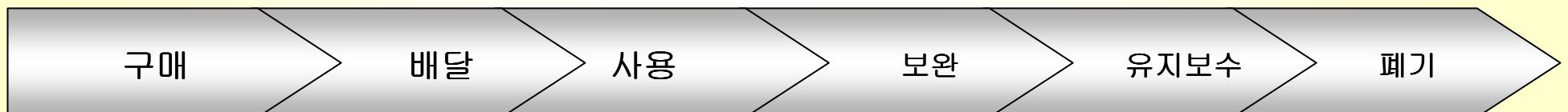
델 컴퓨터는 세상에서 가장 우수한 성능의 제품이 아니다.

# BUM 지도상의 구매자 경험 싸이클(BEC) 을 활용하라!

- 기존의 가치사슬(Value Chain) (공급자의 시각)



- 구매자 경험 싸이클 (구매자의 가치 사슬)



# 블루오션은 누구나, 업종에 관계없이 창출 가능!!!

기업: 토마스 쿡 그룹

2001년 심각한 경영난과 9.11 테러사태 여파로 약 5천만 파운드 적자.

-> **2002년 3천2백만 파운드 흑자**

공공부문: 미국 뉴욕 경찰청, 미국 지자체 운영 대중 교통회사 & 헝가리 버스 회사 NABI

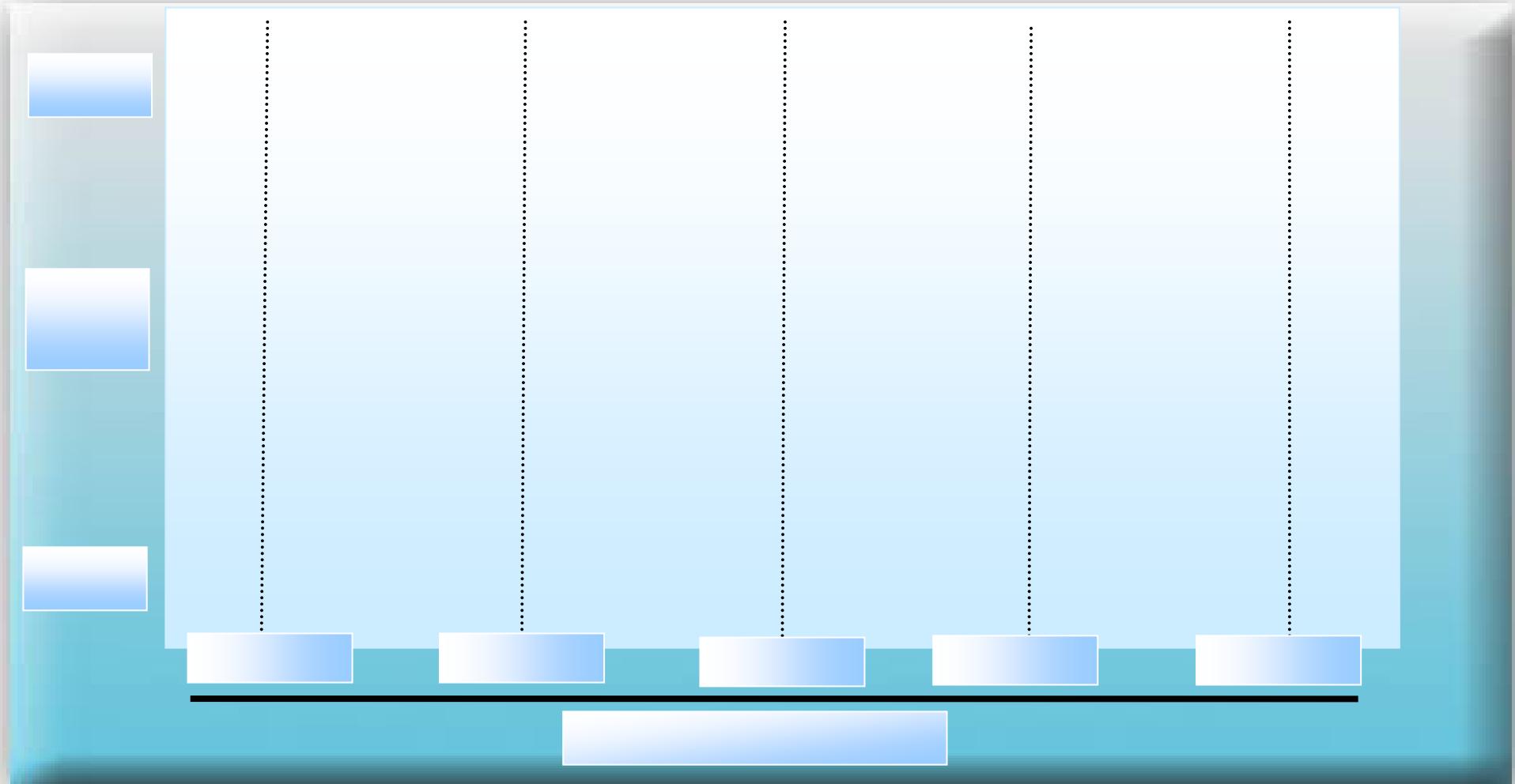
정부: 싱가포르, 덴마크, 미국 여러 주정부 등

자영업자, 개인: 치열한 경쟁싸움이 아닌 구매자(사회에)에 대한 나의 가치 창출로 블루오션을 열 수 있다.

블루오션 창출을 위해 가장 중요한 것은 기존의 관행화된 경쟁의 틀과 사고방식을 깨는 것!!!

키네폴리스, CNN, 커젤라 와인즈은 기존 업계의 시각에서 볼 때 불가능한 상황에서 새로운 거대 시장을 창출했다.

# 나의 또는 우리 회사 전략 캔버스 그리기



# 기존 시장과 경쟁자를 재규명하자!

지금까지 우리가 벌여온 레드오션에서의 시장 점유율 싸움은 전형적인 '땅따먹기' 군사적 전략이었다.

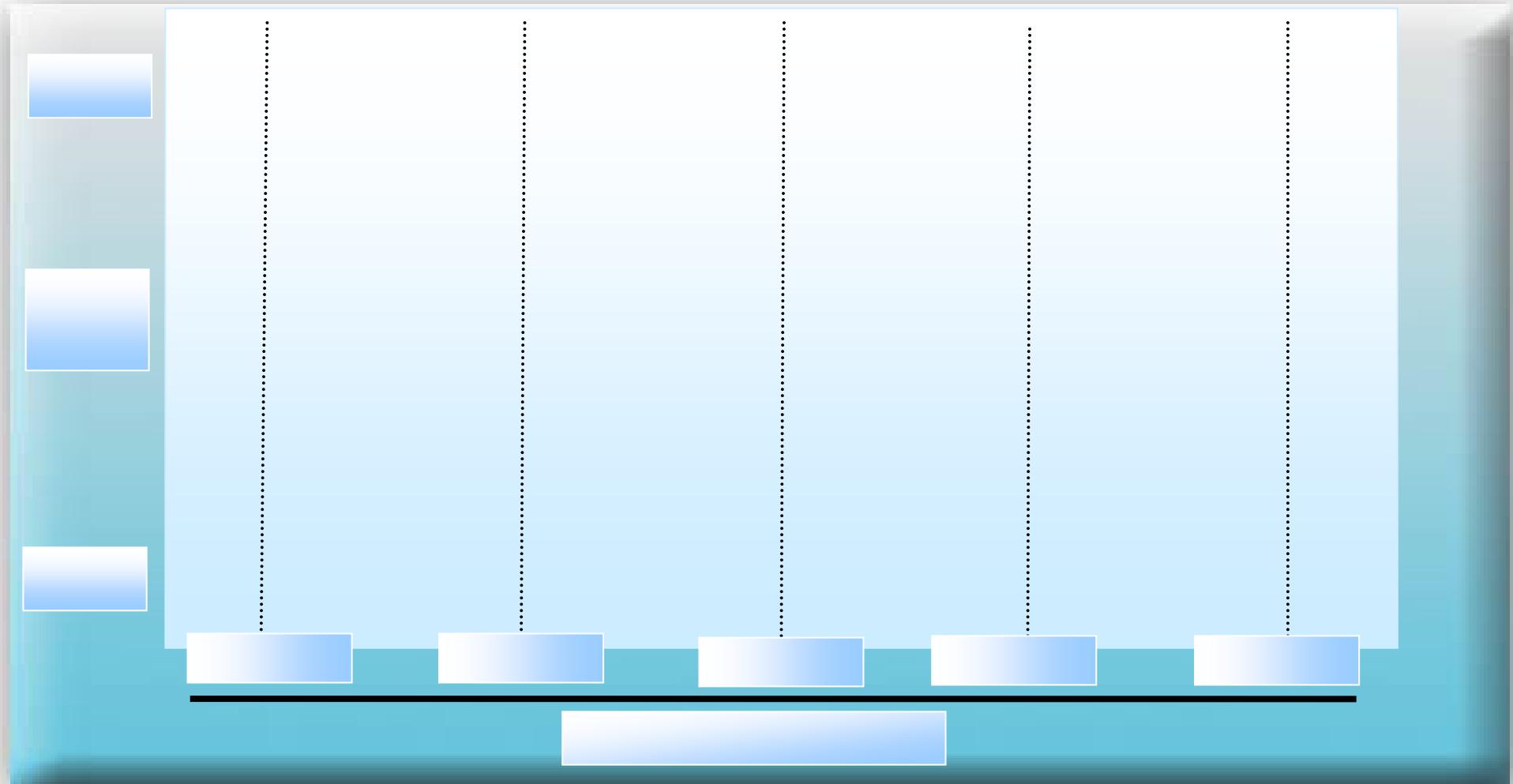
- 그간 우리 시장 점유율 경쟁자는?
- 우리 최대 경쟁자는?
- 정말 그런가?
- 예상치 못한 곳에서 우리 고객을 빼앗아 가는 경쟁자를 규명하라!

우리는 고객을 정말 왕으로 생각하는가? 아니면 그냥 립서비스?

- 정말 고객을 왕으로 생각한다면 전략 기획 단계에서부터 왕을 생각했는가?
- 아미면 적수를 우선시 했는가?

군사 전략에서 유래한 경쟁전략 한가운데는 흔히 고객이 아닌 경쟁자가 있었다.

# 나의 또는 우리 회사 전략 캔버스 그리기





한국 내 가치혁신 전략 관련 모든 컨텐츠와 자료  
(HBR 그래프, 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.

가치혁신 실행 연구소(VIAC Korea)

email. innovation@viac.co.kr

Tel. 02-568-1172 / Fax. 02-568-1174

서울 특별시 강남구 역삼동 642-19번지 역삼하이츠 빌딩 1515호