

국내 기업들의 블루오션 전략 도입현황

블루오션 전략은 1990년대 중반 북미와 유럽의 다양한 산업에 적용되기 시작하여 아시아와 중남미까지 확산되고 있다. 특히 최근에는 싱가포르 정부 및 미국의 여러 주 정부 등 국가의 미래 성장전략으로까지 격상되었고, 중국 정부도 깊은 관심을 표명하고 있다. 우리나라에서도 지난 1997년 삼성전자가 선도적으로 도입한 이후, LG전자 등 각 기업에 빠르게 확산되고 있다. 본고에서는 국내 대표기업인 삼성전자와 LG전자의 블루오션 전략 도입에 대해 소개하고자 한다.

◆◆ 국내 기업들의 적용현황

시장에서 블루오션은 사업·상품 포트폴리오 영역, 프로세스·운영 영역, 피플·리더십 영역을 포함한 다양한 영역에서 추진되고 있다. 글로벌 1등을 지향하는 국내 기업들도 신성장 동력 창출, 사업기회 개척을 위한 다양한 블루오션 전략 활동에 투자하고 있는 것이 현실이다. 이들은 가치창출을 통한 차별화와 원가우위(저Cost)를 동시에 추구하는 방식을 채택하고 있다.

김위찬 교수는 다양한 블루오션 전략 사례들에서 배울 점은 블루오션에는 프로세스가 있다는 것이며, 조

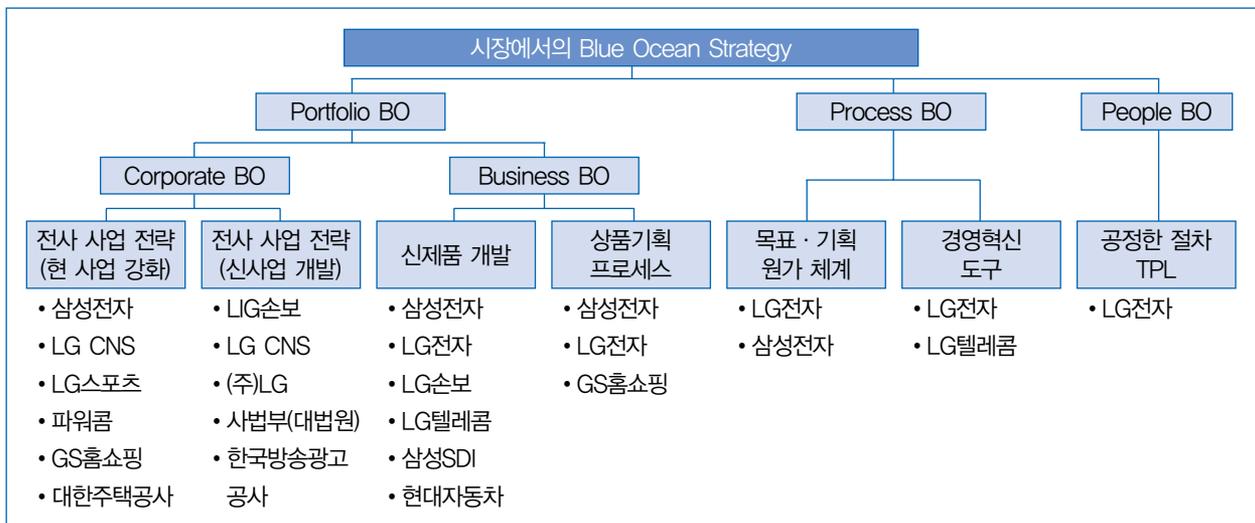
직 내에 블루오션이 문화로 체화되어야 함을 강조하였다. 세계 최고가 되려면 문화를 바꿔야 한다는 것이다.

국내 기업 가운데 가장 활발하게 블루오션 전략의 가치혁신을 문화화하고 있는 곳은 삼성전자와 LG전자이다(〈그림 1〉 참고).

◆◆ 삼성전자의 가치혁신

삼성전자는 비용을 줄이고 품질을 향상시켜 기업의 안정적인 이익창출과 고객에게 새로운 가치를 제공하

〈그림 1〉 국내 기업들의 블루오션 적용 현황



자료: 엔트루 컨설팅, FSB연구소 재편집

는 기업으로 도약하기 위해 1997년 김위찬 교수를 초빙하여 가치혁신을 도입하였다. 삼성전자는 가치혁신을 통해 제품 혁신과 업무 프로세스 혁신, 조직문화 혁신을 주도하고 새로운 시장을 창출하고 있다.

삼성전자의 가치혁신 도입 첫 번째 산물은 VIP센터이다. VIP센터는 지난 1998년 윤중용 부회장의 주도로 탄생했다. VIP센터의 설립 목적은 김위찬 교수의 가치혁신 이론을 통해 윤 부회장이 강조한 'GVE' 개념을 더욱 활성화시켜 현장에 제대로 적용하자는 것이었다.

삼성전자의 경영진이 VIP센터에 제시한 목표는 크게 네 가지이다. 첫째 고부가가치 상품창출을 적극 지원 할 것, 둘째 신제품 개발뿐만 아니라 원가절감도 연구할 것, 셋째 각종 교육 프로그램을 통해 전문가를 육성하여 사업부의 효율적 경영을 체질화할 것, 그리고 새로운 경영기법을 도입하고 전사적으로 확산시키는 중추 역할을 할 것 등이다.

삼성전자는 VI를 도입한지 3년 후, 김위찬 교수를 다시 초빙하였고, '가치혁신의 삼성화' 라는 주제를 가지고 삼성의 지속적, 조직적, 전사적 가치혁신을 위한 실천전략을 구체적으로 제시하였다. 그 자리에서 김위찬 교수는 삼성직원들에게 공정한 절차(fair process)를 강조하였다. 공정한 절차란 어떤 의사 결정이 내려짐에 있어, 그 결정 과정에서 직원들과의 대화가 얼마만큼 이루어졌고, 그들을 얼마나 이해시켰는가를 의미한다. 그뿐만 아니라 제시된 많은 의견 중에 가장 우수한 의견을 결정하는 '절차의 공정성'이 얼마만큼 반영되었는지를 의미하는 것이었다.

삼성의 경영진들은 김위찬 교수의 공정한 절차를 통한 직원들의 가치혁신 체질화를 실시하였다. 임원

진들은 꾸준히 직원들과 대화를 통하여 그들을 설득해 나갔다. 직원들은 가치혁신(VI)을 하나 둘씩 이해하게 되었으며 스스로가 가치혁신의 필요성을 생각하게 되었다. 또한 이러한 공정한 절차는 아직까지도 삼성의 의사결정에 중요한 역할을 하고 있다. VIP센터의 CFT(Cross Functional Team) 활동에 있어서도 이러한 공정한 절차가 지켜지고 있다. 여러 부서들의 직원들이 모여서 서로의 의견을 나누고 서로를 이해시키면서 최상의 결과를 선택한다. 이러한 의사결정 과정은 VIP센터뿐만 아니라 삼성의 강력한 조직 문화로 남아있다.

◆◆◆ VIP센터의 활동

삼성전자 VIP센터에서는 모든 프로젝트가 CFT를 이루어 진행되고 있다. CFT는 상품기획 초기단계에 디자인, 상품기획, 마케팅, 개발, 구매, 생산기술, 협력사, 고객 등 다기능 협업팀을 말한다. CFT를 통해 제품개발 초기 단계에서 비용절감, 품질, 납품의 70~80%가 결정된다고 한다.

또한 가치혁신의 전사적 관리를 위해 GVE를 실시하고 있다. GVE는 원류단계 CFT활동을 통한 고객가치 분석, 군 기획 등 원가혁신 활동으로서 1954년 미국 GE에서 처음 시작되었고, 1965년 일본 도요타, 히타치, 캐논 등 제조업에 확산되었다. 그 후 1985년 삼성전자에서 VE를 도입해 삼성형 VE를 개발한 것이 GVE이다.

VIP센터에는 상시 근무하는 CVS들이 있다. 이들은 센터에서 수행되는 과제들을 지원한다. 또한 GVE 프로그램 룰과 프로세스에 의한 수행결과의 적절성, 적

합성을 평가한다. 창의적 문제해결 방법론으로 알려진 TRIZ(트리즈)의 경우에는 러시아의 TRIZ 전문가들이 VIP센터에 상주하며 이를 지원해 주고 있다.

삼성전자는 이처럼 삼성화된 가치혁신을 전사적인 공통 언어로 뿌리내리기 위해 매년 '가치혁신 우수사례 발표대회'를 개최하고 있다. 이는 VIP센터 설립 1년 후, 직원들에게 VI에 대한 관심을 고취시키기 위해 시작했던 대회로, 해를 거듭할수록 삼성전자의 핵심 전략도구로 자리 잡고 있다.

VIP센터에서 현재 진행되고 있는 프로젝트만 40여 건이다. 모두 삼성전자의 미래를 좌우할 핵심 과제들이라고 한다. 이곳에서 일하는 인원은 각 사업부에서 파견돼 센터 내에서 숙식을 하는 인원을 포함해 약 400여명이며, 엔지니어에서부터 마케팅, 디자인, 제조, 지원, 서비스요원까지 출신도 다양하다.

삼성전자 VIP센터의 궁극적 목표는 센터를 해체하는 것이라고 한다. 사내 모든 개발팀이 가치혁신 방법론을 적용하게 되면 이를 센터 하나로 모두 커버할 수 없게 된다. 결국 모든 개발팀이 VIP센터화되어야 하고 그만큼 조직 전체가 블루오션 전략으로 체질화, 내

〈그림 2〉 가치혁신 우수사례 발표대회 모습



자료: 삼성전자 VIP센터

면화해야 한다는 것이다.

◆◆ LG전자의 블루오션 전략

LG전자는 1996년부터 6시그마 등 혁신활동을 10년간 추진해 왔다. 그러나 기존의 혁신활동이 주로 경쟁 관점에서 운영상의 탁월함(Operational Excellence)을 추구한 반면, 블루오션은 전략적 어프로치를 새롭게 제공해준다는 점에서 경영진의 관심을 끌었다. 즉 6시그마가 현재의 사업 틀 안에서 주로 진행되었다면, 블루오션 전략은 현재의 사업 틀뿐만 아니라 새로운 시장, 영역의 틀을 제시한다는 측면에서 매력적이었고, 경영진의 전폭적 지지를 얻고 있다.

이를 바탕으로 2006년 1월에 블루오션 전략 추진을 공개 선언하고, 전부터 준비해온 BOS추진 TDR을 본사 '블루오션 Institute'로 전환하여 전사 전략 추진을 담당하게 했다. 9월에는 평택에 있던 혁신학교를 '블루오션 혁신학교'로 변경하여 창의력을 기르는 학교로 다시 개설하였다. 또한 그룹 내 기존의 혁신조직(경영혁신팀)을 활용하여, 이들이 6시그마와 블루오션을 동시 수행하는 것으로 관계를 정립하여 블루오션 전략을 추진 중에 있다. 이와 같이 LG전자는 혁신활동의 총칭을 블루오션으로 정의하며, 블루오션 전략의 실행력 강화를 위해 상품가치 혁신, 생산효율혁신, 물류효율 혁신을 실현하는 기존의 혁신 Tool을 연계하여 효율성을 극대화하고자 하고 있다.

LG전자가 블루오션 전략을 통해 달성하고자 하는 궁극적인 목표는 '2BY10'이다. 이는 2010년까지 매출, 이익, 주주가치에 있어 2005년보다 2배로 성장한다는 것을 의미한다.

◆◆ 블루오션 혁신학교

LG전자의 블루오션 전략 추진 기반이 되는 것은 블루오션 혁신학교이다. 기존에 있던 LG전자의 사내 합숙교육인 '혁신학교'는 그 동안 이 회사 임직원뿐 아니라 다른 회사들에게까지 악명이 높았다. 생산라인 근무, 화장실 청소와 야간산행 등 극기훈련과 다를 바 없었기 때문이다. 이를 블루오션 전략을 추진하면서 합숙교육의 내용을 완전히 바꿨다. 기존의 패기와 정신무장 대신 반짝이는 창의력을 기르는 교육으로 바꾼 것이다.

블루오션 혁신교육은 임직원들에게 다른 기업의 성공사례를 분석해 각자의 업무 영역에서 블루오션 아이템을 발굴하는 취지에서 만든 블루오션 크루즈(Blue Ocean Cruise)의 교육과정을 말한다. 여기에서는 강의와 자료 중심의 이론교육이 아니라 실제 사례를 분석해보고 블루오션 아이템까지 직접 개발한다.

모든 과정은 경쟁 상대가 없는 새로운 시장인 블루오션을 향해 나아가는 항해 과정과 똑같이 구성하였다. 직접 배에 타서 항해하는 느낌을 갖도록 강의실과 휴게실은 선상 분위기를 연출했고, 강사는 선원복장을 하고 나온다. 입교식은 승선식, CEO는 캡틴, 강사는 크루 등 관련 단어도 모두 선상 용어들이다. 본격 항해를 위한 승선 전에 직원들은 우선 자신의 이름부터 지우고, 대신 독특한 별명을 만든다. 자신을 좀더 창의적으로 포장해 같은 교육생들에게 인상을 남기라는 취지이다.

블루오션 혁신학교의 주력 프로그램 중 하나가 '상상 플러스'라는 과정이다. 디지털카메라로 지금까지 깨닫지 못하던 새로운 시각을 담은 과제이다. 어떤 팀은 벽면의 콘센트 등 각종 전자제품에 나타난 사람의

웃는 얼굴을 포착해 카메라에 담기도 했다. 누가 더 새로운 시각을 발견했느냐 보다는 본인의 영역에 파묻혀 이제껏 보지 못했던 것들이 얼마나 많이 존재하는지를 스스로 깨닫게 하는 것이다. 늘 무심코 스쳐 지나던 것을 새롭게 보는 훈련을 통해 다양한 고객의 요구를 맞추기 위한 안목을 키우고, LG전자는 교육 기간 중 나온 각종 아이디어를 고스란히 사내 인트라넷에 실어 직원들이 평상시 업무에 활용할 수 있게 했다.

◆◆ 블루오션 추진 영역의 확장

LG전자는 블루오션 영역을 5개 분야로 재구성했다. 제품(Blue Ocean Product), 사업모델(Blue Ocean Biz Model), 일(Blue Ocean Work), 시스템(Blue Ocean System), 그리고 사람(Blue Ocean People) 등 경영의 핵심이 되는 다섯 가지 영역에서 고성장, 고수의 중심으로 사업구조를 고도화하고 조직역량을 획기적으로 강화하고자 하는 것이다. 이 다섯 가지 영역에서 블루오션 과제 포함 전사 관점에서 총 1,200여 개의 TDR활동이 진행 중에 있다고 한다.

LG전자는 기존의 블루오션 전략은 전략적 방향에 있어 신시장 개척을 위한 비즈니스 모델 관점 및 상품 관점에 주로 포커스되어 있다고 본다. 그러나 기존의 사업영역도 무시할 수 없는 것이 현실이다. 현재의 기반이 되고 있는 레드오션의 기초가 무너지면 다 무너지게 되므로 여기에서는 어떻게 잘 할 것인가라는 관점에서 블루오션 전략도 추진하기 위해 시스템, 일, 사람 관점의 블루오션 전략을 추가로 설정해 현재와 미래를 동시에 대비하고 있는 것이다.

장래혁 laehjang@shinhan.com