

전략적 혁신

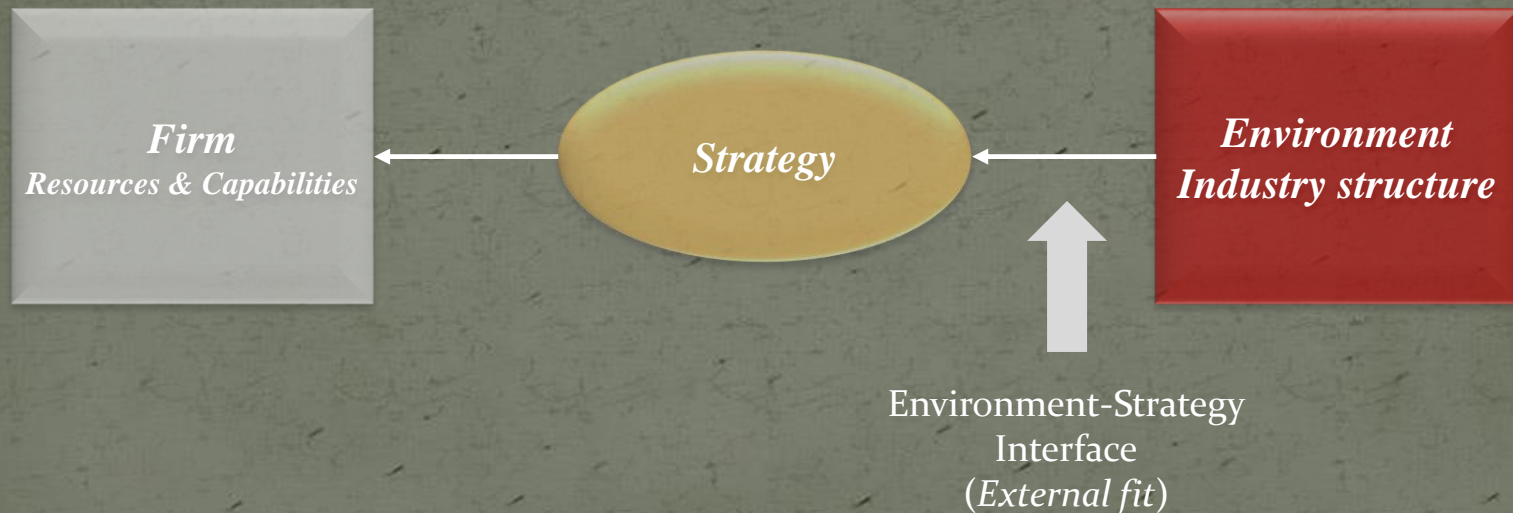
Strategic Innovation

SHAPE 9월 캠퍼스 특강

2021. 9. 8.
서강대학교 서정일

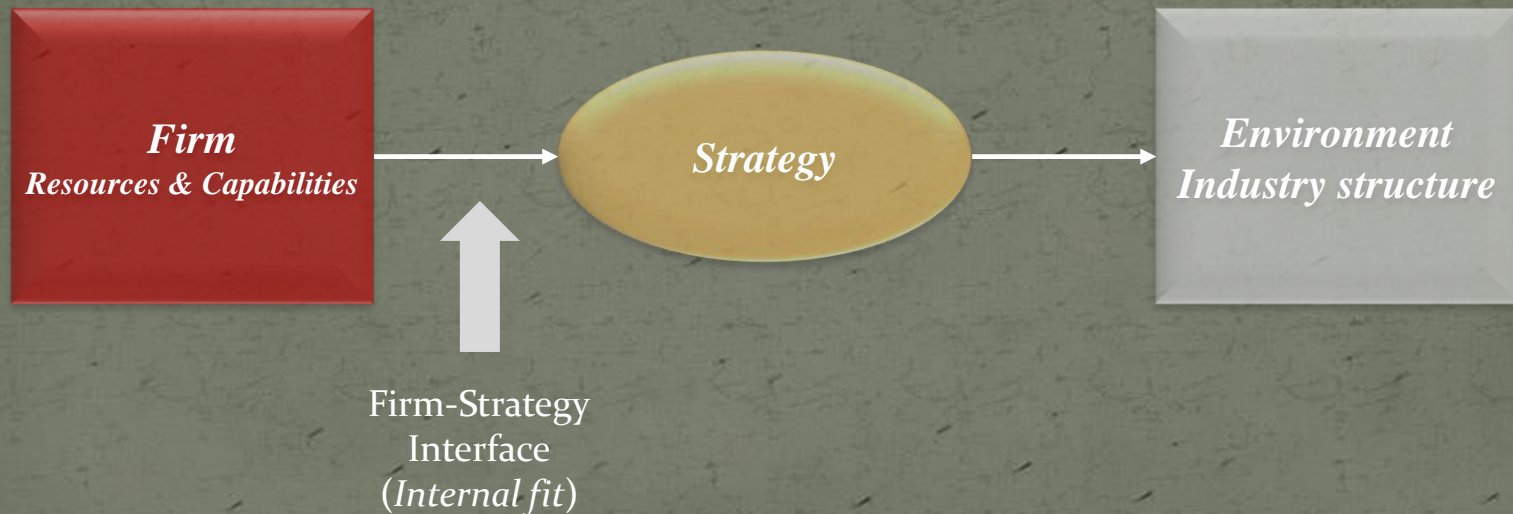
전략수립의 전통적 접근방법

- 외부 환경 관점: I/O Economics



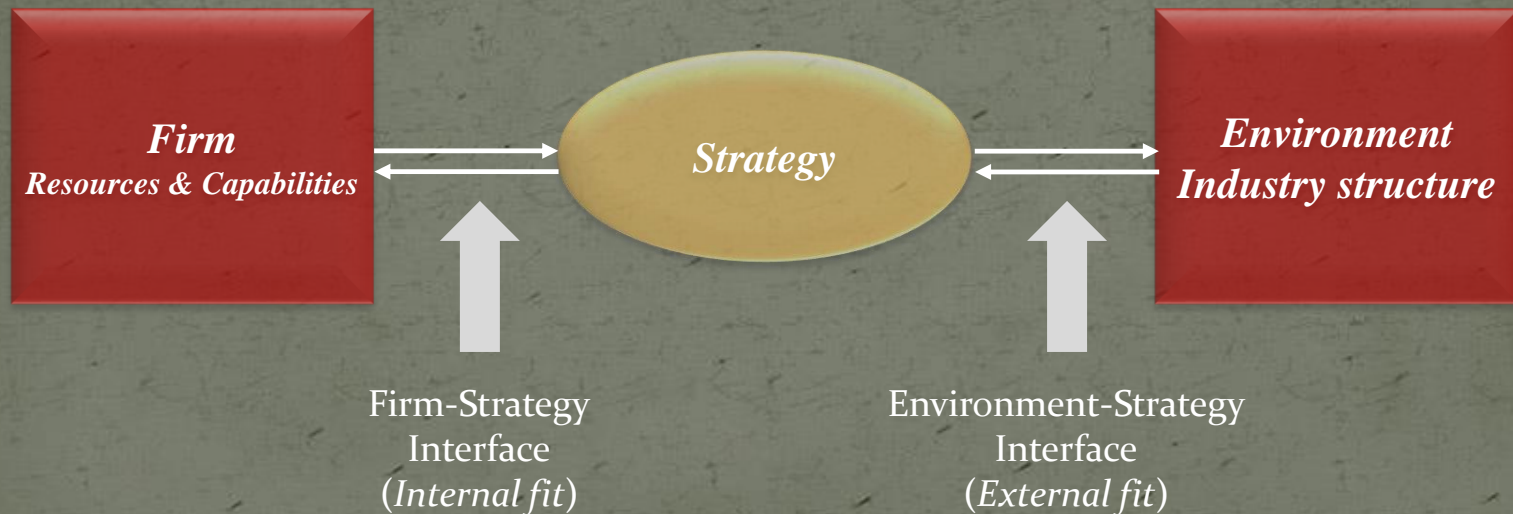
전략수립의 전통적 접근방법

- 내부 자원 관점: Resource-Based View



전략수립의 전통적 접근방법

- 내외부 통합 관점: SWOT



산업의 경쟁구도

- 대부분의 산업에서 상위 5개 기업의 변화는 M&A로부터 발생
 - 1위 기업이 1위로 남을 확률은 96%.
 - 2위 기업이 2위로 남을 확률은 91%.
 - 3위 기업이 3위로 남을 확률은 80%.
 - 4위.....

산업의 경쟁구도를 파괴한 기업들

- IKEA
- Southwest Airlines
- Amazon
- Starbucks
- USA Today
- Canon

급진적인 기술혁신 없이,
제한된 자원을 활용하여..

과연 어떻게?

전략 수립의 새로운 접근방법

경쟁의 규칙을 바꾸고,
경쟁의 새로운 방법을 발견한다



“Strategic Innovation”

산업의 규범에 도전하여 이를 깨뜨리는 것.
같은 게임을 더 잘하는 것이 아니라, 새로운 다른 게임을 하는것.
Play a different game, not playing the same game better.

산업 규범 (Industry Norms)

- 같은 산업에 속한 모든 기업들의 행동에 영향을 미치는 industry recipes, conventional wisdom.
 - 오랜 기간 동안의 교육과 경험을 통해 형성됨.
 - 경쟁을 통해 가장 효과적이고 효율적인 관습이 산업규범으로 선택됨.
 - 기업들이 효율적으로 의사결정을 할 수 있도록 함.
- 하지만...

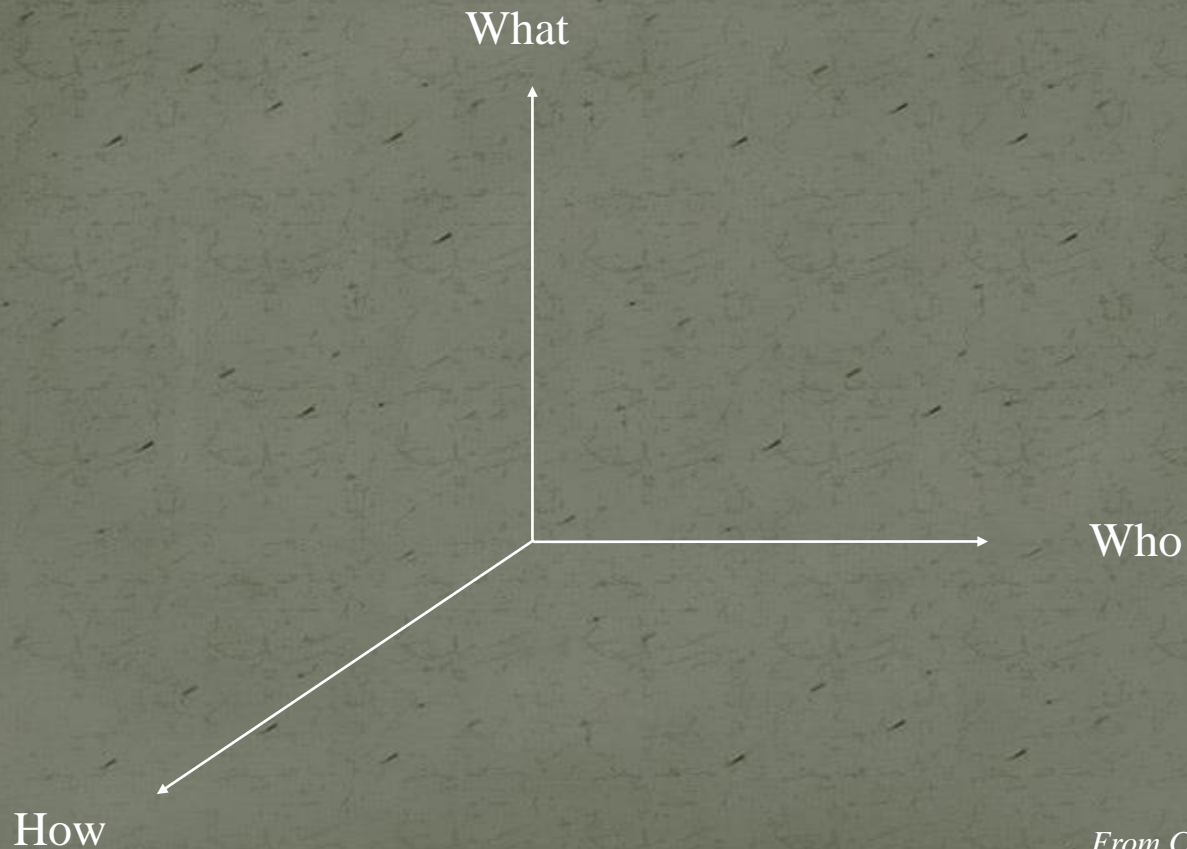
산업 규범을 깨야 하는 이유

- 환경의 변화
 - 기존 규범의 효과성, 효율성 저하
- 기존기업과의 경쟁

전략적 혁신의 원천

- Who-What-How Questions
 - 누가 우리의 고객이 되어야 하는가?
 - 우리는 어떤 제품과 서비스를 우리가 선택한 고객에게 제공하여야 하는가?
 - 우리는 제품과 서비스를 어떻게 효율적으로 생산하여 고객에게 전달하여야 하는가?

Strategic Positioning Map



From C. Markides, 1997

전략적 혁신의 방법

- 사업(business)의 재정의
- 고객(who)의 재정의
- 제품 혹은 서비스(what)의 재정의
- 운영방식(how)의 재정의

사업의 재정의

- 기업이 속해 있는 산업에 대한 전통적인 인식을 깨고 재정의하는 것
 - 고객, 경쟁자, 제품, 경쟁우위, KSF 등
- Starbucks
 - The totality of the coffee experience.
 - The 3rd place between home and work

사업의 재정의

- 제품기준
- 고객 효용 기준
- 핵심역량 기준
- 지속적인 기준의 변화

고객의 재정의

- 전통적 관점에서 좋은 고객
- 전략적 혁신관점에서의 좋은 고객
 - 새로운 고객 세그먼트
 - 새로운 고객 니즈 등장
 - 고객의 선호도 변화
 - 현재 고려대상 밖의 고객 니즈
 - 고객 세그먼트의 재구성

고객 재정의 (예)

	Traditional Customers	New Customers
Canon	기업 고객	개인 고객; 중소기업
Intel	PC 제조업체	PC 사용자
Southwest Airlines	서비스를 중요시하는 고객	가격과 편의성을 중요시하는 고객
Rent-A-Car	공항에서 차를 빌리는 사람들	장소와 상관없이 차를 빌리는 사람들

니치마켓과 전략적 혁신의 차이

- 전략적 혁신과 니치마켓 공략은 대규모 주류시장이 아닌 시장을 선택한다는 점에서 비슷함.
- 전략적 혁신이 니치마켓 공략과 다른 점은 선택된 시장이 대규모시장(mass market)으로 성장하여야 하며, 시장을 공략한 기업의 운영방식이 산업의 새로운 규범으로 자리잡아야 한다는 것임.

제품의 재정의

- 새로운 혹은 변화한 고객의 니즈와 선호도를 파악하여 이를 충족할 수 있는 제품과 서비스를 개발한다.
- Cannon
 - 사람들이 복사실 앞에 줄을 서서 기다리는 것을 원하지 않는다는 점에 주목함.
 - 이들을 위해 개인용, 중소기업용의 소용량 복사기를 개발함.

블루오션 전략 (Blue Ocean Strategy)

레드오션 전략

vs.

블루오션 전략

- 기존 시장에서의 경쟁
- 경쟁은 승리의 대상
- 기존 수요의 충족
- 가치-원가 간 상충관계 탐색
- 기업의 모든 활동을 저원가 혹은 차별화의 전략적 선택과 일치시킴

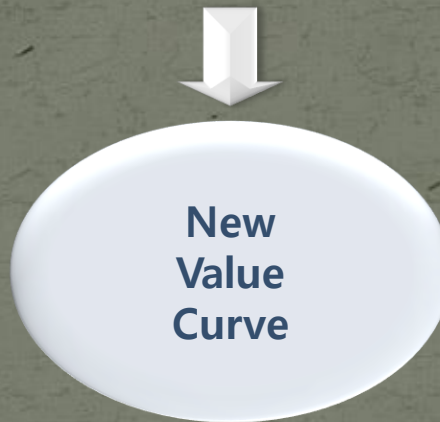
- 경쟁이 없는 시장을 창출
- 경쟁은 불필요한 것
- 새로운 수요를 창출
- 가치-원가 간 상충관계를 타파
- 기업의 모든 활동을 저원가 그리고 차별화를 추구하는 방향으로 일치시킴

블루오션 전략 (Blue Ocean Strategy)

4 Action Framework
(ERRC 그리드)

**제거
(Eliminate)**
기존에 당연시했던
경쟁요소 중 제거할
경쟁요소는 무엇인가?

감소 (Reduce)
산업 표준 이하로 감소시켜야 할
경쟁요소는 무엇인가?



**창조
(Create/Add)**
기존에 전혀 주목받지
않았던 경쟁요소 중
새로이 추가할 경쟁요소는
무엇인가?

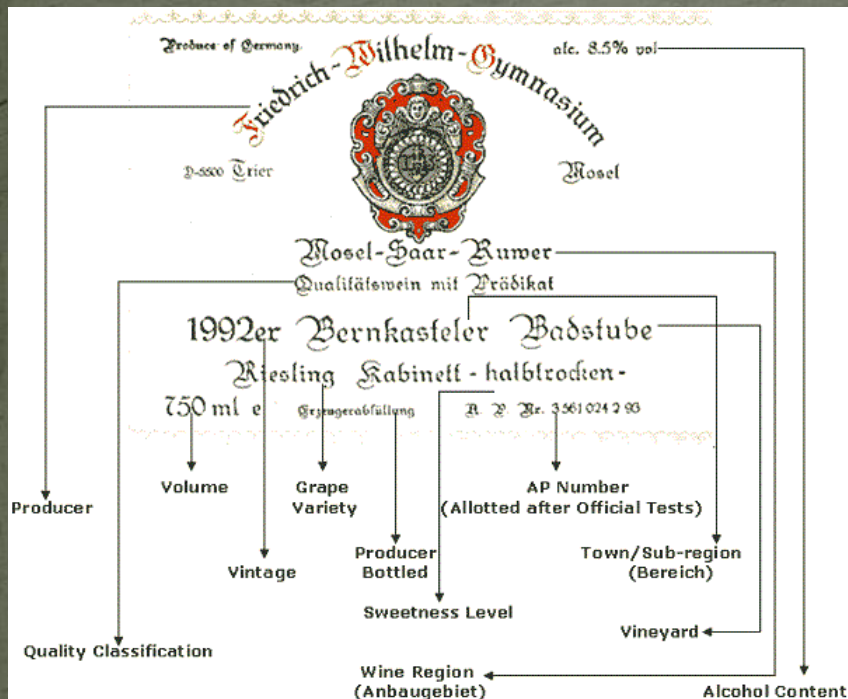
향상 (Raise)
산업 표준 이상으로 향상시켜야 할
경쟁요소는 무엇인가?

블루오션 전략 (Blue Ocean Strategy)

전략 캔버스



Traditional Wine Brands



Yellow Tail

[yellow tail][®]
CABERNET MERLOT



2017
CRAFTED BY
THE CASELLA FAMILY

John Casella

[yellow tail][®]

CABERNET 60% - MERLOT 40%

In the small Australian town of Yenda, the Casella family has been making wine for generations. It is here that [yellow tail] was created with a simple philosophy – to make great wines for everyone to enjoy.

This [yellow tail] Cabernet Merlot is everything a great wine should be – vibrant, soft, rich and easy to drink.

Flavors: blackcurrants, berries and soft spice

Enjoy: with roast beef or when grilling out with friends



PRODUCT OF AUSTRALIA - SOUTH EASTERN AUSTRALIA
PRODUCED BY CASELLA FAMILY BRANDS
IMPORTED BY DEUTSCH FAMILY WINE & SPIRITS, STAMFORD, CT.

www.yellowtailwine.com

750ml 13.5% Alc/Vol CONTAINS SULFITES ME 15¢ 1A 5¢
GOVERNMENT WARNING: (1) ACCORDING TO THE SURGEON GENERAL,
WOMEN SHOULD NOT DRINK ALCOHOLIC BEVERAGES DURING PREGNANCY
BECAUSE OF THE RISK OF BIRTH DEFECTS. (2) CONSUMPTION OF
ALCOHOLIC BEVERAGES IMPAIRS YOUR ABILITY TO DRIVE A CAR OR
OPERATE MACHINERY, AND MAY CAUSE HEALTH PROBLEMS. V7



운영방식의 재정의

- 기존의 자원과 역량을 활용하여, 경쟁기업의 운영방식과 다른 방식의 운영방식을 도입
 - 핵심역량의 공유
 - 핵심역량의 재사용
 - 핵심역량의 확장

가치사슬의 재구성과 전략적 혁신

Firms	<i>What they did differently?</i>
IKEA	<ul style="list-style-type: none">• 배송과 조립을 소비자에게 전가함.
Dell	<ul style="list-style-type: none">• 판매, 유통, 서비스 활동을 창조적으로 재구성함.
Nike	<ul style="list-style-type: none">• 생산활동을 아웃소싱하고, 제품개발, 물류, 브랜드, 고객관련 활동에 집중함



캐논의 전략적 혁신

		제록스	캐논
Business		복사기 사업	소비자 가전업의 부분
Who		기업고객	개인고객, 중소기업
What		초고속, 대용량 복사기 (집중화된 복사업무)	개인복사기 (분권화된 복사업무)
How	유통 판매 생산	직접판매 렌탈 제품 용량위지	기존 딜러 이용 소비자 마케팅 능력 판매 제품 품질, 내구성, 원가절감

IKEA의 전략적 혁신

		기존 가구업체들	IKEA
Who		부유한 상류층 사람들	대중, 젊은 커플
What		전통적 디자인의 주문제작가구	단순하고 현대적 디자인의 비싸지 않은 가구
How	로케이션 판매 디자인 배송 조립	시내 잘 훈련된 세일즈맨의 역량 전통적 가구 디자인 있음 있음	교외지역에 대규모 쇼룸과 창고 제품 재고 모듈식의 현대적 디자인 없음 없음

기존기업에 의한 전략적 혁신

- 기존기업들에 의한 전략적 혁신을 어렵게 하는 질문들
 - 우리기업이 왜 바뀌어야 하는가?
 - 우리기업이 어떻게 바뀌어야 하는가?
 - 변화를 시도하였다가 만약 실패한다면?
 - 조직운영은 어떻게 해야 하는가?

감사합니다!

Questions?

jeongil@sogang.ac.kr