

## 지역산업 발전을 위한 블루오션전략 수립 : 래프팅산업에의 적용 사례\*

박 경 민\*\*

Formulating Blue Ocean Strategy to Revitalize a Regional  
Industry : A Case of Rafting Industry in Korea

Kyung Min Park\*\*

### ■ Abstract ■

The framework of "blue ocean strategy (Kim and Mauborgne, 2005)" applies to not only business firm level but also region or regional industry level. The paper suggests an approach of survey-based blue ocean strategy formulation. The result from survey on customer group and non-customer group gives information on positions of value curves for regions on strategy canvas and hints on how to reposition the focal region's value curve for both increases in value for customers and decreases in cost for local government, i.e., value innovation. In the context of rafting industry in Korea, this study shows the process how blue ocean strategy can be formulated with results from the survey on customers and business people in rafting industry. Relative positions of value curves on strategy canvas and importance scores for strategy elements provides the local government in region A with implications on which elements to raise or to reduce to create "blue ocean" in rafting industry under fierce inter-region competition.

Keywords : Blue Ocean Strategy, Regional Industry, Rafting Industry, Value Curve, Strategy Canvas

논문접수일 : 2008년 11월 07일    논문수정일 : 2008년 11월 19일    논문게재확정일 : 2008년 11월 24일

\* 이 논문의 자료수집은 인제군청의 지원을 받았습니다. 자료수집을 위해 적극 도와주신 한림대학교 심송용 교수님, 한림대학교 학생들, 래프팅 동호회 및 모험레포츠 업계관계자들에게 감사 드립니다.

\*\* 연세대학교 경영학과 조교수

## 1. 서 론

최근 블루오션전략 이론은 지식기반경제(knowledge-based economy)에 적합한 이론으로 소개되면서 학계는 물론 일반인들에게까지 광범위하게 확산 보급되었고 경쟁이 치열하고 성숙된 산업에서의 가치혁신을 위해 기업차원에서 주로 논의되어 왔다. 학계에서는 블루오션전략에 대한 연구가 점차 증가하고 있는데 이론의 실무적 응용 차원에서, 국내 애니메이션 글로벌전략수립을 위해(정우성, 박경민, 2007), 그리고 소프트웨어 개발전략 수립을 위해(Kim et al., 2008) 연구가 진행되었다. 이론의 검증 차원에서는, 가치혁신 신제품개발과 관련하여 실증연구가 진행되었다(김지대, 2008). 한편, 블루오션전략(blue ocean strategy)의 기본 원리 및 프레임워크(framework)이 공공부문 또는 지역경제 차원에서도 적용될 수 있음이 암시되어 왔다. 예를 들면 뉴욕경찰청(NYPD)에서 1990년대 빌 브래튼이 추가적 예산증가 없이 2년도 걸리지 않아 뉴욕을 미국에서 가장 안전한 도시로 만든 사례가 블루오션전략 실행의 한 사례로 잘 묘사 되어 있다(Kim and Mauborgne, 2005, pp. 148-168). 하지만, 일반적인 산업이 아닌 지역 산업의 발전 전략을 수립하는데 있어 “파이브 포스(five-forces)” 분석 또는 경쟁우위 다이아몬드 모델(diamond model) 등 기존 전략 프레임워크들의 적용상 문제점은 무엇인지 또는 블루오션 전략 프레임워크가 어떻게 구체적으로 적용될 수 있는지는 아직 밝혀진 적이 없다. 그리하여 본 논문은 전략수립을 위한 대표적 프레임워크들의 지역 모험레포츠 산업에로의 적용가능성을 비교 검토하고 지역 래프팅(rafting) 산업(보다 정확히는 래프팅 시설운영업)에서의 블루오션 전략 도출의 과정을 소개하고자 한다. 본 논문이 제시하는 블루오션 도출 과정은 지역 모험레포츠 산업을 기반으로 하고 있으나 통상적인 산업과 기업 차원의 블루오션전략 도출에도 그대로 적용될 수 있는 일반성을 띠고 있다.

## 2. 본 론

지역산업의 전략방향 도출을 위해 세 가지 접근이 있을 수 있다. 첫째, 산업에 초점을 맞춘 “산업 매력도” 증진 접근법으로 이는 지역산업의 산업적 특성을 중심으로 마이클 포터의 “파이브 포스(five-forces)” 프레임워크를 적용하여 산업의 매력도에 영향을 주는 요소들을 평가하는 방법이다(Porter, 1979, 1980). 둘째, 지역에 초점을 맞춘 “지역경쟁력” 강화 접근법이다. 이는 마이클 포터의 국가경쟁력 다이아몬드 모델에 기초하여 이를 국가 내의 지역, 도시를 중심으로 한 산업에 적용하는 방법이다(Porter, 1990). 셋째, Kim and Mauborgne(2005)에 의해 제시된 블루오션 전략 프레임워크를 지역산업에 적용하는 방법이다. 이들 세 가지 방법론을 지역 모험레포츠 산업에 적용하여 지역산업 발전방향을 도출하고자 할때의 실용성과 타당성을 차례로 검토해 보고자 한다. 마지막으로, 고객과 사업자에 대한 서베이(survey) 자료에 기초하여 지역 래프팅 산업에 블루오션전략 프레임워크를 적용하여 구체적으로 블루오션 전략을 수립한 예를 소개하고자 한다.

### 2.1 산업구조 분석 프레임워크

마이클 포터의 산업구조 분석은 5가지 요소로 부터의 위협을 어떻게 방어하느냐에 따라 산업의 매력도 또는 잠재적 수익률이 결정된다고 보는 관점이다. 5가지 위협은 공급자(suppliers), 구매자(buyers), 대체재(substitutes), 잠재적 진입자(potential entrants), 산업내 경쟁자(industry competitors)로부터 온다. 이들은 모두 현 산업의 매력도 또는 잠재적 수익성을 저하시키는 요소들이다. 이들 5가지 위협의 강도 분석을 통해 산업매력도 수준을 추론하고 이를 기업의 전략 수립에 응용하여, 중점적으로 대처해야 할 위협요소를 파악하고 향후 산업의 진입 및 퇴출 결정에도 산업 매력도 분석 결과를 참고하곤 한다. 기업의 전략은 수동적으로 주어진

산업구조로부터의 위협을 최소화 하는 위치(positions)을 찾아내는 것을 의미하기도 하고, 때로는 적극적으로 위협으로부터 산업의 구조 자체를 매력적으로 변화시키는 행동을 의미하기도 한다(Porter, 1979). 최근 제도적 환경의 중요성이 증가함에 따라 기존의 5가지 요소에 추가적으로, 정부(규제 또는 정책적 개입), 자본시장(capital market), 또는 과학기술 기관(institutions of science and technology) 등이 '제 6의 요소'로 제시되기도 한다(Thomas, 1996, p. 222).

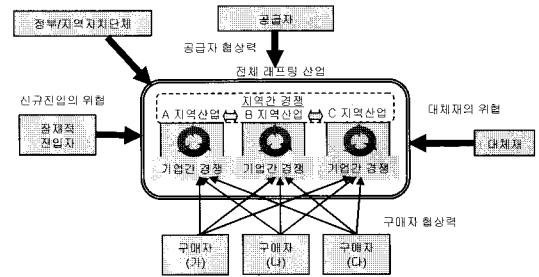
<표 1> 래프팅 산업의 공급자, 구매자 및 대체재

구분	주요업자 및 서비스
공급자	모험레포츠 시설 건설업자, 모험레포츠용품 제조업자, 안전요원, 가이드 양성업자
구매자	개인 소비자, 단체 수요자(기업체, 학교, 단체, 동아리), 이벤트업자, 레저 마케팅업자, 관광여행사
대체재	타 종류의 레포츠, 영화, TV드라마, 공연 관람, 스포츠 관람, 해외 관광 및 해외 레포츠, 놀이공원, 도박, 경마장 · 경정 등

산업구조 분석 프레임워크 하에서, 모험레포츠 중에 '국내 래프팅 시설 운영업'을 기준으로 지역 모험레포츠산업을 분석할 때 공급자, 구매자, 및 대체재는 <표 1>과 같이 정의 될 수 있다. 모험레포츠 산업은 다음의 특성을 갖고 있다. 첫째, 전국에 지리적으로 분산되어 있고(geographically dispersed) 내용적으로 이질적이고도 세분화된 산업(heterogeneous and segmented industry)으로 존재하는 "지리적 분산성, 다양화 및 이질성"을 갖고 있다. 그러므로 모험레포츠 전체 수준의 일괄적인 산업구조 분석을 실행하기 쉽지 않으므로 개별적 종목 중심의 산업구조 분석을 취할 수 있다.

둘째, 모험레포츠 내부의 종목들 간 경쟁도 치열한 반면, 모험레포츠 시설운영업의 경우 지리적으로 가까운 지역의 소비자·구매자에 대한 독점력을 행사하는 등 "산업 내 종목 간 경쟁성, 지리적 독점성"을 띠고 있다.

셋째, 몇몇 지역에 제한적으로 존재하는 모험레포츠 시설의 경우 모험레포츠 내부의 종목들 간 경쟁 외에도 전국의 구매자를 놓고 타 지역의 모험레포츠와 경쟁하는 "지역 간 경쟁(inter-region competition)"의 형태를 띠고 있다. 그러므로 산업구조 분석 모형이 <그림 1>과 같이 지역 간 경쟁구도를 포함하는 형태로 제시될 필요가 있다.



<그림 1> 지역 래프팅 산업의 산업구조 분석 프레임워크

위에서 언급한 이유들로 인해 개별적 종목, 즉 산업의 범위를 래프팅 종목에만 국한한다고 하더라도 산업구조 분석에서의 산업정의의 지리적 경계를 설정하기가 쉽지 않다. 만일 분석대상 산업을 전국의 래프팅 시설 운영업으로 정의한다면, 지역별 래프팅 시장은 세분시장(sub-market)으로 취급되거나 지역 업체들은 각 전략집단(strategic group)으로 분류되어야 할 것이다. 지역산업 관점으로 볼 때는 이러한 전략집단 또는 세분시장의 관점에서 어떻게 각 집단의 성과 또는 세분시장의 매력도를 증진시킬 것인가 하는 문제로 접근 할 수 있다.

그런데 산업구조분석 프레임워크는 정적인 경쟁(static competition)에 초점을 맞추어 경쟁의 제한을 통해서 높은 수익성과 산업의 매력도를 달성할 수 있다는 접근을 취하고 있다. 이는 단기적인 접근으로 기업이 독점적 렌트(monopolistic rent)를 주로 추구한다는 관점이다. 이러한 관점이 지역 간 경쟁의 현실을 무시하고 지역별로 적용되어 지역 내 경쟁을 줄이는 방식으로 산업매력도를 제고하는 정책이 실행되면 독과점적 렌트가 높아져 단기

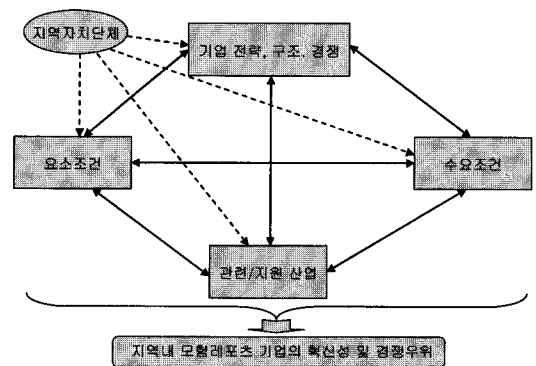
적으로 업체에게 매력적이나 가격이 상승하여 장기적으로는 그 지역으로 방문하는 모험레포츠 고객이 줄어들게 될 것이다. 단적으로 산업 구조적 관점에서는 지역의 산업내 경쟁이 줄어들면 지역 산업이 매력적인 것으로 판단한다. 즉, 산업 내 래프팅 업체 수가 적으면 지역 내 경쟁이 줄어들 것이므로 지역 산업매력도가 증가한다고 판단한다. 하지만, 그 결과는 반대이기 쉽다. 독과점의 증대로 가격이 상승하고 또한 소비자의 선택의 폭을 좁히는 결과와 함께 지역 간 경쟁에서 가격우위가 상실되어 지역 간 선택의 여지를 갖고 있는 유동고객 중에서 이탈 고객이 발생할 가능성이 있으며 고객수의 감소로 인해, 밴드웨건 효과(bandwagon effect), 구전효과(word-of-mouth effect) 등에 의한 수요측면의 긍정적 외부효과(demand-side positive externality)가 감소할 가능성이 있다. 생산측면에서는, 지리적 응집(geographical agglomeration)으로부터 오는 생산요소 확보의 용이함 등 생산측면의 긍정적 외부효과(production-side positive externality)가 줄어들 가능성이 있는 것이다.

결론적으로, 동일한 서비스를 두고 지역 간 경쟁을 벌이는 업체들이 장기적 측면에서 어떠한 지역 산업 발전 전략을 취해야 하는가에 대해 정책분석 개발 담당자가 산업구조분석 프레임워크를 지역산업의 특성을 충분히 고려하지 않고 사용하는 경우 오히려 지역 내 업체 간의 경쟁 및 협력과 동시에 진행되는 지역 간 경쟁 구도를 도외시한 근시안적 방안을 제시할 위험이 존재한다. 물론 지역 서비스 간 고객전환, 대체적 관계를 충분히 고려하고 장기적 관점에서 산업구조분석이 실시된다면 보다 타당한 결과가 도출 될 수 있을 것이다.

## 2.2 국가경쟁력 다이아몬드(The Diamond of National Advantage) 프레임워크

포터가 1990년대에 제시한 국가 경쟁우위 다이아몬드 프레임워크는 '왜 특정국가에 위치한 산업 또는 기업들은 끊임없는 혁신을 통해 국제적 경쟁우

위를 확보하는가?'라는 의문에 대한 해답을 제시하고 있다. 국가별 경쟁우위 다이아몬드를 구성하는 4가지 국가 특성은 다음과 같다. 첫째, 요소조건(Factor Conditions)으로 이는 숙련된 노동력, 금융 자본, 또는 사회간접자본과 같은 주어진 산업에서의 경쟁에 필요한 생산요소 측면에서의 국가적 위치를 뜻한다. 둘째, 수요조건(Demand Conditions)으로 이는 산업 제품 또는 서비스의 국내시장 수요의 특성을 의미한다. 셋째, 관련 및 지원 산업(Related and Supporting Industries)으로 이는 국제적으로 경쟁력 있는 공급자 산업 또는 관련 산업의 존재 여부를 뜻한다. 넷째, 기업전략, 구조, 경쟁(Firm Strategy, Structure, and Rivalry)으로 이는 기업이 창업되고, 조직되고, 또한 경쟁하는 국가적 조건, 국내 경쟁의 특성을 의미한다. 추가적으로 제 5의 요소로 '정부의 역할'이 중요한 요소로 제시되는 테규제일변도의 정부역할 또는 자유방임적인 정부역할이 아니라 산업경쟁과 혁신을 촉진하고 격려하는 역할이 바람직한 것으로 제시되고 있다(Porter, 1990, p. 86). 이러한 5가지의 다이아몬드의 각 요소들과 시스템으로서의 다이아몬드 전체는 서로 상호작용하면서 국제경쟁력을 결정하게 된다.



〈그림 2〉 지역 모험레포츠 산업 경쟁우위 다이아몬드 모델

본 논문에서 제시하는 지역산업 경쟁우위 다이아몬드 프레임워크는 기본적으로 포터의 국가경쟁우위 다이아몬드 프레임워크의 국가 내 지역산업 단위

로의 적용이다(<그림 2> 참조). 포터는 암묵적으로 국가 또는 지역의 경쟁우위의 달성을 위해서는 자원과 역량의 역할이 중요하다는 관점을 취하고 있다. 이는 간접적으로 1980년대부터 나타나기 시작한 자원기준관점(resource-based perspective)을 지지하고 있다(Barney, 1986; Dierickx and Cool, 1989; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984). 단지, 포터가 이야기하는 자원 및 역량은 기업이 처한 국가적 환경에 배태되어 있는 자원 및 역량이라는 점이 자원기준 관점에서의 기업수준의 자원 및 역량과는 다른 점이다. 또한 Porter가 1970 및 1980년대에 제시했던 산업구조분석(industry structure analysis) 및 산업 자리 잡기(industry positioning) 관점과 다른 점은 기본적으로 경쟁에 대한 관점이 정적인 경쟁(static competition)에서 동적인 경쟁(dynamic competition)으로 바뀌었다는 점이다(Grant, 1991; Thomas, 1996, p. 223). 이와 함께 정책적 권고도 변화하였다. 경쟁우위 다이아몬드 프레임웍에 따르면, 기업은 순간적인 독점적 렌트를 추구할 것이 아니라 경쟁자들과의 치열한 경쟁과 생산요소의 공급자와 수요자들과의 긴밀한 상

호작용을 통하여 자원 및 역량에 기반 한 렌트(Ricardian rent) 또는 혁신에 기반한 슈페테리안 렌트(Schumpeterian rent)를 추구해 나가야 한다는 것이다.

국내 지역별 특성이 모험레포츠산업의 지역 간 경쟁력에 미치는 영향력 평가를 위해 국가경쟁력 다이아몬드 모델을 응용할 수 있는 이유는 두 가지가 있다. 첫째, 모험레포츠 산업(모험레포츠 시설 운영)의 경우 지역화된(localized) 산업의 특성을 가지고 있기 때문이다. 둘째, 모험레포츠 산업의 활성화는 지방자치단체의 관심의 대상이 되고 있으며 최근 지자체간 경쟁의 양상을 띠고 있기 때문이다. 모험레포츠산업 지역경쟁력 평가를 위해 지역단위 설정시 시·군 등 기초 자치단체를 단위로 평가하고 기초 자치단체의 역할이 정부의 역할을 대체한다고 볼 때, 모험레포츠 산업의 지역차원의 경쟁우위 다이아몬드를 구성하는 5가지 요소들을 평가하는 구체적 항목은 <표 2>와 같다.

이를 평가하는 방법은 여러 가지 방법이 있을 수 있다. 본 논문에서는 전문가 패널을 조직하여 설문문을 실시, 그 결과를 바탕으로 산업경쟁력을 구

<표 2> 모험레포츠 지역별 경쟁우위 결정 다이아몬드 구성 요소별 내용

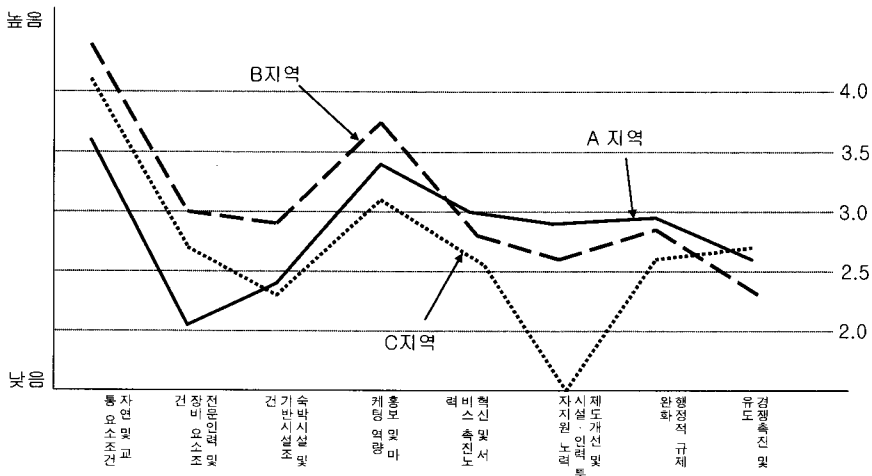
구성 요소	내 용
요소조건 (Factor Conditions)	모험레포츠를 활성화 시킬 수 있는 전문 인력, 모험레포츠 시설 운영, 홍보, 마케팅 전문 인력의 존재 여부 모험레포츠에 필요한 자연조건, 시설 및 인프라 측면에서의 지역의 위상.
수요조건 (Demand Conditions)	지역 모험레포츠 설비를 사용하는 고객의 수준 지역이 제공하는 서비스 수준에 대한 고객의 민감도 또는 까다로움
관련 및 지원 산업 (Related and Supporting Industries)	국제적으로 경쟁력 있는 공급자 산업 또는 관련 산업의 존재 여부 모험레포츠에 필요한 설비, 장비, 인력교육을 공급하는 업체의 존재여부 모험레포츠 고객장출을 돕는 축제, 관광지 및 위락시설의 존재여부 모험레포츠 활성화를 돕는 각종 미디어, 인터넷, 잡지 등의 존재여부 모험레포츠 관련 고객확보를 촉진하는 관광업체, 이벤트기획 및 레저업체의 존재여부
기업 전략, 구조, 경쟁 (Firm Strategy, Structure, and Rivalry)	모험레포츠 사업에서의 서비스 혁신, 생산성 증대 등을 유도하는 경쟁시스템 구축
지방자치단체 역할 (The Role of Local Government)	경쟁과 혁신을 촉진하는 정도 업체가 보다 높은 성과를 지향하도록 유도하고 새로운 시도를 권장 업체 간의 직접적 협력을 제한하고 지역 내 경쟁을 유도 지역에 특화된 모험레포츠 발전을 위한 생산요소의 창출 추진

성하는 자원/역량을 평가해 보았다. 지역사회의 산업 관계자 및 지도자 계층 122명을 대상으로 2006년 4월 설문서를 우편으로 보내어 총 66명의 설문 응답(응답률 : 53.7%)을 받았다. 설문 문항은 각 변수를 측정하는 1~4개의 문항을 사용하였다. 다항목 측정변수(multi-item measure)들의 신뢰도를 측정하는 크론바하 알파(Cronbach- $\alpha$ ) 값은 한 변수를 제외하고는 0.7이상의 양호한 값을 보였다.

이를 바탕으로 지역 간 모험레포츠 산업의 경쟁력을 비교해 보기 위하여 연락처와 주소가 확인된 3개 지역 100여개 업체에 우편 및 방문 설문조사를 실시하여 모험레포츠 26개 업체로부터 설문응답을 받아 지역 간 비교분석 결과를 얻었고 <그림 3>과 같이 지역별로 경쟁 자원 및 역량요소별 수준을 비교할 수 있었다. 분산분석(analysis of variance) 실시결과, 통계적으로 유의한 차이를 보이는 요소는 ( $p < 0.01$ ) “전문 인력 및 장비 요소조건”과 “지자체의 제도개선 및 시설/인력 투자지원 노력”이었다. A 지역의 모험레포츠 산업 경쟁력 평가를 결정하는 요소조건 중에서는 전문 인력 및 장비 요소조건, 숙박시설 및 기반시설 조건이 다소 떨어지는 것으로 보인다. 지방자치단체의 노력과 관련한 요소에서는, 혁신 및 서비스 촉진 노력, 제도개선 및

시설/인력 투자 지원 노력에서 타 지역보다 우세한 것으로 보인다. B 지역은 자연 및 교통 등의 요소조건, 전문 인력 및 장비 요소 조건, 숙박시설 및 기반시설 조건, 홍보 및 마케팅 역량에서 타 지역보다 우세한 것으로 보인다.

모험레포츠 산업의 경쟁력 평가 및 정책 개발을 위해 <그림 3>과 같이 각각의 자원 및 역량 수준을 서베이(survey)에 기반하여 측정하였고 어느 정도 자원 및 역량의 비교를 통해 정책시사점을 다스릴 수 있었다. 그럼에도 불구하고, 지역산업 경쟁우위 다이아몬드 프레임웍은 실무에 적용할 때 다음의 문제점을 갖고 있다. 첫째, 자원/역량 수준에 따라 지역 간 전체적 경쟁우위 수준을 파악하기 힘들다. 자원/역량의 수준을 잠정적으로 파악하더라도 지역산업 다이아몬드 프레임웍은 구체적으로 경쟁우위를 비교할 수 있는 방법론을 제시하지 않고 있다. 구체적으로 각 요소가 지역 경쟁우위에 영향을 끼치는 정도의 크기에 대한 이론적 제시와 실무에 적용할 때의 지침이 부족하여 실질적인 정책개발 수단으로 사용하기 어렵다. Grant는 Porter's 다이아몬드 모델을 “gloriously rich but hopelessly intractable”라고 지적하며 이론의 강점으로는, 특정 산업의 국제적인 성공을 설명하는 데 있



<그림 3> 지역 간 모험레포츠 산업 경쟁력 비교평가

어서의 설득력을 들었고, 이론의 약점으로는 예측력(predictive power)의 부족을 들었다(Grant, 1991, p. 542). 본 논문의 지역산업 다이아몬드 프레임워크에서도 각 다이아몬드 요소의 자원/역량 수준을 측정하는데까지는 연구가 진행되었다. 그러나 제시할 수 있는 정책적 함의는 각 경쟁지역 대비 열위에 있는 자원/역량 수준을 증가시켜 지역 경쟁우위를 제고하라는 정도의 막연한 권고 이상을 기대할 수 없는 상황이다. 또한 산업구조분석과 지역 경쟁우위 다이아몬드 프레임워크 모두 시장 또는 구매자의 선호 변화와 제품/서비스의 혁신에 관심을 기울이기 보다는 생산 측면의 효율성과 협상력의 강화에 더 많은 관심을 갖고 있다.

## 2.3 블루오션 전략 프레임워크와 지역 모험레포트 산업 전략 추진

본 절에서는 지역 모험레포트산업 차원에서 블루오션 전략을 수립하는 절차를 제시하고자 한다.

### 2.3.1 지역 및 산업 선정

블루오션 전략을 수립해야 할 지역 및 산업을 선정한다. 이는 지역자치단체 또는 관련협회의 컨설팅 의뢰에 의해서 자동적으로 정해지기도 하나 때로는 의도적으로 범위를 정의해야 할 필요가 있다. 블루오션전략 컨설팅 의뢰자도 때로는 막연한 질문과 정책과제를 갖고 있는 경우도 종종 있다. 그러므로 블루오션전략 컨설팅 수행자는 블루오션 전략 수립이 필요한 주체를 ○○시 또는 ○○군의 모험레포트 산업 등으로 명확히 지역 및 산업을 정의해야 한다. 그런데 산업 또는 시장의 경계를 지나치게 넓게 설정하는 경우 수집해야할 자료와 분석대상의 과다로 통계 불가능할 수 있고 또한 지나치게 좁게 설정할 경우는 탐색위험(search risk)에 직면하여 타당성 있는 결과가 도출되지 않을 수 있으므로 현재 산업경계에서 분석 가능할 정도의 수준으로 더 넓게 설정할 필요가 있다(Kim and Mauborgne, 2005, pp. 47-49).

### 2.3.2 모험레포트 시장경계 정의 및 경쟁지역 파악

시장의 범위를 명확히 할 필요가 있다. 국제적인 시장을 고려할 것인지 또는 국가 내에서도 어느 지역으로 국한할 것인지 등의 결정을 할 필요가 있고 이때 경쟁지역도 결정되며 고객 및 비고객의 범위도 함께 결정될 수 있다. 명확하게 산업의 지역적 경계가 결정되는 것이 드물기 때문에 임의적인 경계선 설정이 필요한데 지나치게 좁게 정의할 경우는 의미 없는 결과가 나올 가능성이 있으며 지나치게 넓게 지역을 잡을 경우는 분석이 불가능하게 된다.

### 2.3.3 전략캔버스 작성 : 주요 전략요소 파악 및 경쟁지역 평가

전략캔버스를 작성하기 위하여 먼저 전략적 경쟁요소를 도출할 필요가 있다. 전략적 경쟁요소 도출이 미비할 때에는 전략캔버스는 무의미하게 된다. 전략캔버스 작성 시 유의할 점은 다음과 같다. 첫째, 산업에 대한 문헌연구와 함께 산업 전문가, 업계 관계자, 및 고객들과의 인터뷰를 통해 전략적 경쟁요소들을 도출한다. 이 때 고객의 관점이 중요하고 고객의 가치에 영향을 주는 요소들을 뽑아낸다. 즉, 고객들이 모험레포트를 즐기기 위한 지역을 선택할 때 중요하다고 여기는 요소들을 도출한다. 이러한 요소들을 열거할 때는 업계에서 당연시 생각되어져 왔던 요소들도 포함시키며 또한 비고객이 소비하지 않는 이유에 해당하는 요소들과 함께 모험레포트에 대안재가 될 수 있는 영화감상, 종교활동, 도시관광 등을 선택할 때에 중요시되는 요소들도 가능한 포함한다. 둘째, 충분한 크기의 표본을 설정하고 주어진 전략적 요소별로 경쟁지역들을 평가하는 설문항목을 만들어 설문응답을 받도록 한다. 이는 경쟁지역들을 전략캔버스 상에 가치곡선(value curve)으로 나타내어 시각적으로 지역 간 경쟁구도를 판단하는데 사용된다. 셋째, 전략캔버스 작성에 사용된 동일한 전략적 요소들을 대상으로 고객의 입장에서 지역을 선택할 때의

중요도를 평가하는 항목을 넣어 설문응답을 받도록 한다. 이는 다음단계인 ERRC 구성표 작성에 있어 매우 도움이 되는 요소별 구매자 가치차원의 중요도를 산출해 준다. 또한 가능하다면 지역산업 차원에서 요소를 증가 또는 감소시킬 때 발생하는 비용/여유자원을 추정해 본다. 이 또한 ERRC 구성표 작성을 위해 유용한 정보가 된다.

### 2.3.4 ERRC 프레임워크의 적용 : 4가지 액션 프레임워크를 통한 ERRC 구성표 작성

ERRC(Eliminate-Reduce-Raise-Create) 구성표의 각 항을 채우면 모험레포츠 산업 활성화를 위해 업계 또는 지자체가 경쟁해온 요소 가운데 가치가 없는 요소를 제거하거나 감소시킬 것을 통해서 비용을 획기적으로 줄일 수 있고 업계가 당연한 것으로 생각해 왔던 요소로 경쟁하고 있지 않다고 생각했던 것 중에 사실상 대안품 또는 다른 경쟁자와 경쟁중인 것 중 열위에 있는 것을 증가시키고 비교객을 고객으로 끌어들이기 위해 새롭게 제공할 수 있는 요소들을 창조하게 된다. 결과적으로 가치와 비용의 상쇄관계를 극복하고 블루오션을 창출할 수 있게 된다. 이를 위해서는 모험레포츠 업계의 기존의 전략적 논리와 비즈니스 모델에 도전하는 4가지 액션 프레임워크 상의 질문을 던져야 한다. 첫째, 모험레포츠 업계에서 당연한 것으로 받아들이는 요소 가운데 제거 할 요소는 무엇인가? 둘째, 모험레포츠업계의 표준이하로 내려야 할 요소는 무엇인가? 셋째, 모험레포츠 업계의 표준이상으로 올려야 하는 요소는 무엇인가? 넷째, 모험레포츠 업계가 아직 한번도 제공하지 못한 것 중 창조해야 할 요소는 무엇인가?

그런데 실제 ERRC 구성표를 작성하기 위해서는 고객 및 업계전문가와 장시간의 인터뷰와 분석을 필요로 한다. 이는 분석하는 연구자 또는 컨설턴트의 암묵적 지식과 스킬에 의존하게 될 가능성이 많다. 이를 신속하고 명확하게 할 수 있는 방법은 없을까? 본 논문에서는 설문을 통해 얻어진 전략캔버스 상의 전략요소들의 중요성 점수에 의해 ERRC

구성표 작성을 위한 지침을 제시하는 방식을 제시하고 있다. 수학적 공식은 아니더라도 다음절의 지역 래프팅 산업에 대한 사례에서 예시되는 방법론은 각 전략적 요소별 중요도 점수와 경쟁지역별 전략요소 수준에 따라 ERRC 구성표의 각 난에 어떤 전략적 요소가 배정되어야 하는가에 대한 개략적인 지침을 제공해 줄 것이다.

### 2.4 지역 래프팅 산업에서의 블루오션 전략 수립 사례

본 절에서는 모험레포츠 산업 중에서 래프팅으로 국한하여 지역 래프팅 산업을 위한 블루오션 전략 수립을 하나의 사례로서 제시하고자 한다. 각 지역의 명칭은 실제 현존하는 지역으로 지역 업체들 간 경쟁이 치열한 점을 감안하여 각 지역명칭을 A, B, C 지역으로 무명화 하였다.

래프팅의 기원은 인류의 역사만큼이나 오래 전부터라고 할 수 있으며 강이 존재하는 곳에서는 어디든지 원시적인 형태이나마 이루어진 활동이었다고 볼 수 있다. 1980년대 초에 “떠다니는 매트리스(floating mattress)”라는 개념 하에 새로운 형태의 래프트(raft)가 고안되었는데 이는 급류 속에서 물이 보트 안에 들어올 때 물이 저질로 강물로 배수되게 하는 것으로 이틀 제 1세대 자동배수 래프트는 SOTARs(State-of-the-Art Rafts)로 불렸고 이러한 새로운 래프팅 기술 발전에 따라 유럽, 알프스, 뉴질랜드, 남미, 아시아 지역 전세계 하천으로 래프팅이 확산되었다(Addison, 2000; Bennett and Jeff, 1996).

래프팅은 국내에 1970년대 초 처음 소개되었으나 장비부족과 코스개발이 되지 않아 1980년대까지는 전문동호회만이 존재하였다. 1993년 8월 철원의 한탄강에서 전국 래프팅 대회가 개최되면서 본격적으로 보급되기 시작하여 현재는 연인원 500만 명이 즐기는 대표적 수상레포츠가 되었다(성문정, 2005, pp. 30-33). 강이 많은 우리나라의 특성상 래프팅이 가능한 하천 및 계곡을 끼고 있는 여러 지



역에서 래프팅이 이루어지고 있으며 칠원의 한탄강, 인제 내린천, 영월의 동강이 대표적 래프팅 지역이다. 래저 전문 업체들의 개발로 단양 남한강, 산청의 경호강, 평창 오대천, 정선 조양강, 무주 금강, 섬진강, 홍천강 등으로 확대되었다. 래프팅은 지역자치단체의 지역경제발전을 위한 래저관광지 개발 수단으로 인식되어 계곡과 하천을 끼고 있는 지역에서 어디든지 래프팅이 경쟁적으로 사업화 추진되고 있다. 그리하여 수상래저인구의 전반적 증가와 함께 지속적으로 사업장수와 등록보트수가 증가하여 전국의 계곡 및 하천에서 2006년 현재 약 400여 개의 업체가 래프팅 서비스를 제공하고 있는 것으로 추산되고 있다(<표 3> 참조).

래프팅의 수요자 및 고객은 규모 차원에서, 기업, 관공서, 대학교의 오리엔테이션 및 연수 목적의 대규모 고객과 친목단체, 대학동아리, 동호회 등의 중규모고객, 그리고 연인, 친구, 가족 단위의 소규모 고객으로 나뉜다. 유통경로별로 보면 고객을 확보해서 공급하는 래저관광사, 래프팅 전문 중간 대행사, 래저 이벤트사 등이 있고 래프팅업체가 직접 확보하는 방법이 있다. 또한 인터넷의 발달과 함께 인터넷을 통한 고객접근이 활발한데 네이버, 다음, 야후 등의 검색 포털을 통한 검색키워드 광고, 배너광고 등을 통한 고객확보노력이 활발하며 실제 대부분의 래프팅 관련 업체가 홈페이지를 준비하여 놓고 있으며 인터넷 검색광고 및 온라인 예약이 보편화되어 있다.

래프팅의 대체재 및 보완재를 검토해 볼 필요가 있는데, 영화관람, TV 드라마 시청, 공연관람, 스포츠 관람, 해외관광 및 해외레포츠, 놀이공원, 도박, 경마장, 경정 등의 여가 및 레크리에이션 수단을 대체재로 볼 수 있고 래프팅외의 모든 모험레포

츠도 대체재라고 할 수 있다. 그런데 지역 내 서바이벌 게임 및 수상래저 등의 모험레포츠 또는 지역 내 문화유산, 관광지, 숙박업 등은 응집효과(agglomeration effect)를 통해 래프팅의 보완재 효과를 가질 수도 있다. 고객입장에서는 다양한 레포츠와 여가를 즐길 수 있다면 훨씬 편리할 것이며 숙박시설 및 관광지 등의 발전도 래프팅에 대한 유발수요를 창출할 수 있다. 전략캔버스 상에서의 경쟁자·대체재·대안재를 래프팅으로 국한하였으므로 대체재나 대안재를 고려하지 못하여 발생하는 전략수립상의 탐색위험을 내포하고 있다.

전략캔버스 작성을 위해서 고객, 잠재고객, 비고객 집단에 대한 설문조사를 실시하였다. 대상은 수도권(서울특별시, 인천광역시, 경기도) 및 강원도 지역의 학생 및 직장인으로 설문대상 선정방법은 스노우볼링(snowballing)에 의한 비확률의추출(non-random convenient sampling)을 사용하였다. 2006년 4월 2일부터 5월 8일까지 586명으로부터 설문서를 회수하였다. 응답자의 성비는 남성 53.2%, 여성 46.8%의 비율을 보였고 학생이 대다수로 73.2%의 직장인 22.2%였다. 래프팅을 한번이라도 경험한 비율은 47%였고 2005년에 1회 이상의 래프팅을 경험한 비율은 25.9% 였다. 연령층 비율은 20대가 86.8%로 대다수를 이루었고 30대 및 40대가 10.3%를 차지했다. 설문의 문항은 응답자에 대한 인구통계학적 문항과 비고객의 수요 장애요인에 대한 문항, 래프팅 지역 및 업소 선택기준, 래프팅 지역에 대한 평가 문항 등 33개의 문항으로 이루어진 설문조사를 실시하였다.

설문조사결과 대표적 래프팅 지역을 선택할 때 중요하게 생각하는 요인에 대하여 이미 래프팅업자 및 전문동호회 운영진과의 인터뷰를 통해 선정

<표 3> 래프팅 사업등록 보트수 및 사업장수 증가 추이

년 도	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
래프팅 보트수	934	1,465	2,061	2,273	2,138	3,164	3,698
래프팅 사업장수	211	260	307	373	343	431	466

자료) 해양경찰백서, 2006년, 2007년.

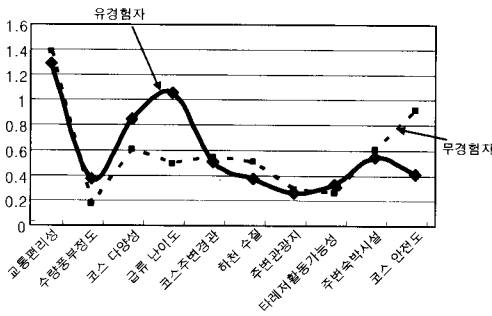
한, 10가지 요소를(교통 편리성, 수량풍부정도, 코스 다양성, 급류난이도, 코스주변경관, 하천수질, 주변관광지, 타레저활동 가능성, 주변숙박시설, 코스 안전도) 제시하고 설문응답자에게 이 중 3가지 요소를 순위를 매겨 선택하게 하였다. 1순위에는 3점, 2순위에는 2점, 3순위에는 1점의 가중치를 주어 가중 평균하여 최종 요인별 가중평균점을 계산하여 평균값을 구했다. 이 결과는 <그림 4>와 같이 래프팅 경험 유무를 떠나 “교통 편리성”이 가장 높은 점수를 보였다. 또한 래프팅 경험자와 무경험자 집단 간에 교통 편리성, 수량풍부정도, 코스 다양성, 급류난이도, 및 코스안전도에서 유의미한 차이를 보였는데(t-test, 5% 유의수준), 유경험자는 급류난이도가 매우 중요한 기준 이었는데 반해 무경험자는 “코스 안전도”가 매우 높은 요소였다. 이를 통해 무경험자 고객을 끌어들이기 위해서는 코

스 안전도에 대한 홍보가 절실함을 알 수 있다. 흥미로운 것은 급류난이도와 코스 안전도는 상관관계가 높은 변수로 예상할 수 있으나 실제 상관계수는 -0.156(p < 0.001)으로 그리 높지는 않다. 그러므로 고객은 급류난이도와 코스 안전도가 정반대로 관련되는 방식으로 인지하고 있다고 보기는 어렵다. 즉 급류난이도가 높다고 해서 반드시 코스 안전도가 떨어진다고 보지는 않는다는 것을 암시한다.

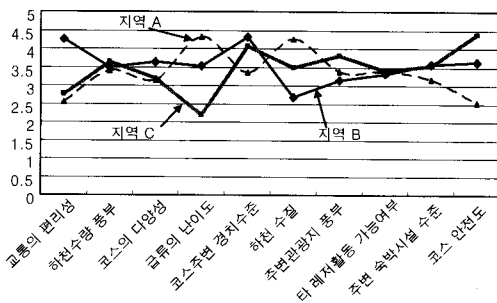
그 다음단계로 A, B, C 지역을 전략요소별로 평가한 설문결과에 기초하여 전략캔버스를 <그림 5>와 같이 작성하였다. 요소 별로 리커트 5점 척도로 평가하도록 하였고 설문대상으로는 A, B, C 지역 115개의 설문대상 업체 중에서 27개 업체의 관계자로부터 응답을 받아 23.5%의 설문응답율을 보였다. 추가적으로 설문응답의 객관성 확보를 위해 “스키와 래프팅”이라는 래프팅 전문동호회에서 2006년 4월 30일 실시한 래프팅 시승제 참가자 100여명에 대해 설문조사하여 58명으로부터 응답을 받아 표본에 포함시켰다.

<그림 5>의 지역 래프팅 산업 전략캔버스를 통해 국내의 대표적인 세 래프팅 지역 간의 경쟁구도를 파악할 수 있었다. 세 래프팅 지역은 독특한 가치곡선을 갖고 있어 전략적 수렴현상이 심각하지는 않았다. 상대적 우위요소(수준 3.75이상), 열위요소(수준 3.0이하)를 분류해보면, 지역 A는 급류의 난이도와 하천수질에서 우위를 보였고 교통의 편리성과 코스 안전도에서는 열위를 보였다. 대조적으로 지역 B는 교통의 편리성과 래프팅 주변경관에서 우위를 보였고 하천수질 면에서는 열위를 보였다. 지역 C는 코스 안전도, 래프팅 주변경관, 풍부한 주변경관 등에서 우위를 보였고 교통의 편리성과 급류의 난이도 측면에서는 열위를 보였다.

ERRC 구성표 작성을 위해 래프팅 지역선택을 위한 중요도 및 현재수준에 대한 고객 설문조사 결과를 활용해 보도록 하자. 래프팅 경험이 있는 고객들이 중요하다고 생각하는 요소는 교통의 편리성, 급류의 난이도, 및 코스의 다양성으로 0.75이상의 값을 보였다. 래프팅 경험이 없는 잠재고객의



<그림 4> 래프팅 지역 선택 기준(전략요소)별 중요도



<그림 5> 지역 래프팅 산업 전략캔버스(strategy canvas)

경우는 교통의 편리성과 코스 안전도가 0.75 이상의 값을 보였다. 그러므로 기존 고객과 잠재고객에게 모두 매력적인 래프팅 지역이 되기 위해서는 교통의 편리성이 가장 우선적인 요소이고 급류의 난이도, 코스의 다양성, 코스 안전도 등이 중요한 요소이다.

〈표 4〉 A 지역 ERRC 구성표 작성을 위한 중요도-현재수준 매트릭스

현재수준 : 낮음 중요도 : 낮음	현재수준 : 낮음 중요도 : 높음
주변숙박시설	교통편리성, 코스 다양성, 코스 안전도
현재수준 : 높음 중요도 : 낮음	현재수준 : 높음 중요도 : 높음
하천수질, 주변관광지, 타 레저활동 가능여부.	급류난이도

기본적으로 어떤 전략적 요소가 ERRC 구성표의 각 셀에 들어가느냐는 질문에 대해 공학적인 답은 아니지만 방향을 제시하는 중요도-현재수준 매트릭스 작성을 통해 기존 전략요소들을 분류해보자. 래프팅 구매자가 평가한 중요도의 높낮이와 A지역의 전략요소별 수준의 높낮이에 따라 <표 4>와 같이 모든 전략요소들을 매트릭스의 각 셀에 위치시키고 현재수준과 중요도가 일치하는 요소들 즉, 현재수준이 높고 중요도가 높은 “급류난이도” 현재수준이 낮고 중요도가 낮은 “주변숙박시설” 이들은 현재수준에서 크게 변화시킬 필요가 없다. 한편 중요도가 높는데 현재수준이 낮은 기회요소(교통편리성, 코스 다양성, 코스 안전도)들은 과소제공된(under-served) 전략요소이므로 ERRC 구성표의 “Raise” 또는 “Create”에 배치시킬 필요가 있다. 또한 중요도가 낮는데 현재수준이 높은 부담요소(하천수질, 주변관광지, 타레저활동가능여부)들은 과대제공된(overserved) 전략요소이므로 ERRC 구성표의 “Reduce” 또는 “Eliminate”에 배치시킬 필요가 있다. 최종적으로 어느 전략적 요소를 제거, 감소, 증가 및 창조 할 것인가는 전략 요소별 증감의 비용,

전략요소들간의 상호작용 등을 고려하여 판단해야 할 것이다.

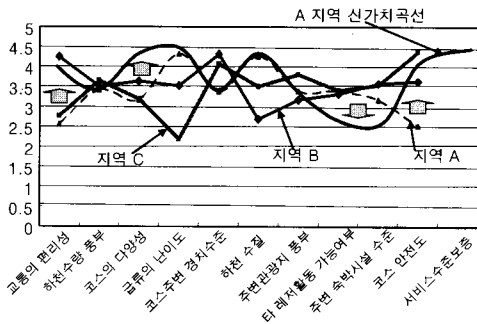
지역 A를 중심으로 ERRC 구성표를 작성해 보면, 급류의 난이도는 하천 및 계곡의 자연적 특성에 의한 것으로 인위적으로 통제하기 어려운 요소이기도 하지만 이미 높은 수준이므로 구성표에서 제외한다. 교통의 편리성, 코스 안전도, 코스의 다양성 등은 중요도가 높기도 하고 지역차치단체나 업계의 투자 노력에 의해 변화할 수 있는 부분이므로 이를 “증가(Raise)”란에 위치시킨다. 코스의 다양성은 이미 다른 지역 보다 높은 수준임에도 인근 하천의 개발을 통해 증진시킬 수 있으므로 증진을 유도한다. 특히 코스 안전도 부분은 잠재고객을 A 지역에 끌어들이기 위해 매우 중요한 요소로서 초보자나 무경험자의 코스안전도에 대한 중요도가 매우 높기에 지역 A의 코스안전도에 대한 인지도를 획기적으로 증대시킬 필요가 있다.

〈표 5〉 A 지역 래프팅 산업 블루오션 전략을 위한 ERRC 구성표

제거(Eliminate)	증가(Raise)
-	교통 편리성 코스 안전도 코스의 다양성
감소(Reduce)	창조(Create)
주변관광지 경관 타 레저 활동 가능	서비스 수준 보증

다음으로 주변관광지, 타 레저 활동 제공여부는 크게 지역 선택에 중요하지 않으며 이를 개선하기 위한 노력에 막대한 비용이 소요되므로 이에 대한 정책적 지원을 줄이고 민간의 상업성 판단에 맡기는 것이 좋을 것으로 보아 “감소(Reduce)”란에 위치시킨다. 하천수질은 일부러 감소시킬 필요는 없는 환경요인이므로 유지시킨다. 다음으로 A 지역 래프팅 업체들의 래프팅 서비스 수준에 대한 보증을 제공함으로써 잠재 고객들의 서비스 질에 대한 불안감과 불확실성 해소를 통해 A 지역 전체의 수요 증대와 서비스 질적 개선을 추구하는 것이 필요

하므로 서비스 수준 보장은 “창조(create)”란에 위치시킨다. 그리하여 <표 5>과 같은 ERRC 구성표가 작성된다. 그리고 이에 따라 기존의 지역 A 래프팅 산업의 가치곡선을 변화시킨다면 <그림 6>에서와 같이 지역 A의 신 가치 곡선이 창출될 것이다.



<그림 6> A 지역 래프팅 산업의 신 가치 곡선 (New Value Curve)

### 3. 결 론

본 논문은 지역 모험레포츠 산업의 활성화 전략 수립에 있어, 블루오션전략에서 제시하는 프레임워크인 전략캔버스와 ERRC 구성표를 통하여 어떻게 전략지침을 도출할 수 있는지를 지역 래프팅 산업을 대상으로 고객 및 업계에 대한 설문조사 방법론을 사용하여 보여주었다. 또한 지역 모험레포츠 산업 활성화 전략을 수립할 때, 산업구조 분석이나 지역 경쟁우위 다이아몬드 프레임워크가 갖는 한계점을 제시 하였다. 그렇다면, 설문조사를 사용한 지역산업 전략수립 방법은 모험레포츠 분야뿐만 아니라 지역 제조업의 활성화 전략을 위해서도 사용할 수 있을까? 이때는 조금 다른 접근을 필요로 한다. 지역 제조업의 활성화를 위해서는 고객을 조금 다르게 정의할 필요가 있다. 지역의 입장에서는 제조업이 생산하는 제품의 소비자도 고객이지만 생산업체 역시 또 다른 고객이다. 두 가지 다른 유형의 고객의 입장에서 전략캔버스를 작성할 필요가 있을 것이다. 첫 번째 고객인 제품의 직접적 소

비 구입자 입장에서 전략캔버스를 작성해보고 두 번째 고객인 제조업체 입장에서 전략캔버스를 작성해 볼 필요가 있다. 최종적 ERRC 구성표를 작성할 때는 두 유형의 고객의 중요도 평가를 기준으로 블루오션을 창출할 수 있도록 전략적 요소를 ERRC 표에 위치시켜야 할 것이다.

시장 내 고객집단에게만 집중할 때 역동적 시장에서 시장의 새로운 흐름을 파악하지 못할 위험과 함께 사업의 규모차원에서도 큰 시장을 창조할 수 있는 기회를 상실할 위험이 있다. 그러므로 블루오션 전략 프레임워크에서는 시장 내 고객의 범주에서 벗어나 잠재고객과 비고객을 시장 내 고객으로 전환시킬 방법을 모색하는 것이 주요한 과제이다. 본 연구의 설문조사를 통해 드러난 결과는, 잠재고객의 경우 래프팅에 참여하지 못한 가장 큰 원인은 래프팅 자체의 흥미가 부족하기 보다는 직장, 사업, 학업 등으로 인한 분주함, 즉, “생계형 회피”인 것으로 보인다. 향후 주 5일제 근무의 확대와, 소득수준 향상, 여가 시간 증대에 따라 잠재고객의 고객으로의 전환이 이루어 질 것으로 보인다. 비 고객(non-customers)을 “래프팅 경험이 전혀 없는 고객”으로 정의하여 비 구매의 원인을 분석한 결과, 래프팅을 경험하지 못한 이유로는 “래프팅 정보/기회 부족”이 “개인적 제약” 또는 “래프팅 비용”요소 보다 두드러졌다. 래프팅에 관한 정보나 기회를 보다 많이 일반 사람들이 접하도록 수요 진작과 래프팅 붐 확산 위한 장기적 마케팅이 필요하다고 하겠다.

본 논문의 한계점으로는 첫째, 연구에서 전략캔버스상의 전략적 요소의 중요도 및 지역별 수준평가를 위한 설문조사에서 사용한 표본추출 방법이 확률표본(random sample)이 아닌 비확률 표본(non-random sample)으로 snowballing에 의한 표본추출법을 사용했다는 점이다. 표본 대상을 구하기 어려운 경우 사용되는 방법으로 각 10여 명의 초기 설문조사 요원이 각각 1인당 5~10인의 친구 또는 친지에게 설문을 부탁하고 다시 이들이 5~10인의 친구 또는 친지에게 부탁하는 형식을 띠었는데 이러한 방법을 통해 얻어진 표본이 체계적 편기(system-

matic bias)를 보일 가능성도 완전히 배제할 수 없으나 일반적 통계량이 상식적인 예상과 일치하는 점으로 보아 본 논문의 표본이 하나의 사례를 보여 주기 위한 결과로 사용하기에는 충분하다고 볼 수 있다. 향후 보다 완벽한 연구를 위해서는 확률표본(random sample)을 구성하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 본 논문은 모험레포즈 중에서 래프팅으로 범위를 제한하였다. 블루오션 전략의 원래 취지인 대안재의 검토라는 차원에서 수상레저 스포츠 등 타 모험레포즈, 스포츠, 문화유산 및 음악회 관람 등 다른 여가활동 도 전략캔버스 상에서 가치수준을 평가해 볼 필요가 있다(Kim and Mauborgne, 2005, pp. 47-49). 하지만 본 논문에서는 이들 수많은 가능성을 설문지의 문항 개수상의 제약으로 검토하지 못하였다. 이 또한 향후 연구에서는 보다 광범위한 대안재의 검토를 통해 전략캔버스와 ERRC 구성표를 작성할 필요가 있다.

마지막으로, 전략캔버스 상의 전략적요소의 중요도 평가와 함께 전략적 요소 변화의 비용 평가를 할 필요가 있다. 전략적 요소를 중심으로 ERRC 구성표를 작성하려면 전략적 요소가 구매자에게 주는 효용차원 뿐 아니라 기업 또는 지역차원에서 전략적 요소를 감소(reduce) 또는 제거(eliminate)시킬 때 절약되는 자원의 규모와 증가(raise) 또는 창조(create) 할 때의 소요 비용의 규모를 추정할 필요가 있다. Kim and Mauborgne(2005)은 블루오션 전략의 수립단계에서 구매자효용성, 가격, 비용의 순으로 검토하여 비즈니스모델 리스크를 줄여야 한다고 주장하였다. 이를 위해 구매자효용성지도(Buyer Utility Map), '대다수 가격대(the price corridor of the mass)' 개념, 블루오션아이디어 지수(Blue Ocean Idea Index)등을 제시하였다. 본 지역 래프팅 블루오션 전략 사례에서는 이 부분이 시간 및 예산의 제약으로 구체적으로 실행되지 못했다. 향후 연구에서는 이들 블루오션 전략 툴 적용을 시도할 필요가 있다.

지역 래프팅산업에 대한 사례를 통해 본 논문이 지역산업 발전전략 수립을 위해 제시하고자 하는

것은, 산업구조분석과 지역 경쟁우위 다이아몬드 프레임워크가 지역산업발전을 위한 나름대로의 장·단기적 지침을 제공해 주고 있으나 블루오션전략 프레임워크가 보다 명확하게 전략변화의 방향을 도출해 줄 수 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고 산업구조분석과 지역경쟁우위 다이아몬드 프레임워크는 지역 산업전략 수립을 위해 여전히 필요하다. 특히, 블루오션전략 프레임워크 실행이전 단계에서 산업에 대한 이해와 지역의 자원 및 역량 수준의 이해를 위해 산업구조분석과 지역산업 경쟁우위 다이아몬드 모델 분석은 반드시 실시 될 필요가 있다. 결론적으로, 지역산업 전략수립을 위해서는, 산업구조 분석이나 경쟁우위 다이아몬드 모델을 1차적으로 수행한 후에 이를 통해 축적된 산업에 대한 이해, 자원 및 역량에 대한 평가 자료를 바탕으로 블루오션전략 프레임워크를 따라 최종적 전략방향을 도출하는 것이 지역 산업 혁신전략도출에 있어 보다 효과적일 것으로 판단된다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김지대, "시장경계선 재구축, 핵심 역량, 전략적 학습이 가치 혁신 신제품개발에 미치는 영향", 「경영학연구」, 제37권, 제5호(2008). pp. 1287-1308.
- [2] 정우성, 박경민, "국내 애니메이션 글로벌 경쟁력 강화 방안 : 로봇 태권브이 블루오션전략을 만나다", 「경영학연구」, 제36권, 제6호(2007). pp.1475-1506.
- [3] 성문정, 「수상레포즈 활성화를 위한 법제도 개선연구」, 서울 : 국민체육진흥공단 체육과학연구원, 2005.
- [4] 해양경찰청, 「해양경찰백서」, 2006, 2007.
- [5] Addison, G., *Whitewater Rafting*, New Holland Publishers, 2000.
- [6] Barney, J.B., "Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy," *Management Science*, Vol.32, No.10(1986), pp.

- 1231-1241.
- [7] Bennett and Jeff., *The Complete Whitewater Rafter*, Ragged Mountain Press, 1996.
- [8] Dierickx, I. and K.O. Cool, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, Vol.35, No.12(1989), pp.1504-1511.
- [9] Grant, R.M., "Porter's 'Competitive Advantage of Nations' : An Assessment," *Strategic Management Journal*, Vol.12(1991), pp.535-548.
- [10] Kim, S., P.I. In, J. Baik, R. Kazman, and K. Han, "VIRE : Sailing a blue ocean with value-innovative requirements," *IEEE Software*, (2008), pp.80-87.
- [11] Kim, W.C. and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, HBS Press, 2005.
- [12] Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford : Oxford University Press, 1959.
- [13] Peteraf, M.A., "The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view," *Strategic Management Journal*, Vol.14(1993), pp.179-191.
- [14] Porter, M.E., "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.80, No.2(1979), pp.137-145.
- [15] Porter, M.E., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competition*, New York : The Free Press, 1980.
- [16] Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, London : Macmillan, 1990.
- [17] Rumelt, R.P., "Towards a strategic theory of the firm," In R.B. Lamb(Ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, (1984), pp.556-570.
- [18] Thomas, L.G., "The Two Faces of Competition : Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift," *Organization Science*, Vol.7, No.3(1996), pp.221-242.