

송 창 용<sup>†</sup>

한라대학교 산업경영공학과

## A Refined Strategic Canvas of Blue Ocean Strategy Based on the Business Evolution

Chang Yong Song<sup>†</sup>

Department of Industrial Engineering, Halla University

Recently, it is not sufficient that contemporary firms satisfy customers to be really successful, they must create new value. To do so, many firms focus on the blue ocean strategy. The blue ocean strategy proposed the strategic canvas as a main tool for identifying the opportunities for value differentiation. It is easy to understand and for the use, but has weakness that is a unclear procedure to make it done. To complement its weak point, this study proposes a refined strategic canvas based on the concept of the business evolution that comes from a discontinuous evolution trend of 5 stages known as customer expectation.

**Keywords** : Strategic Canvas, Blue Ocean, Business Evolution

### 1. 서 론

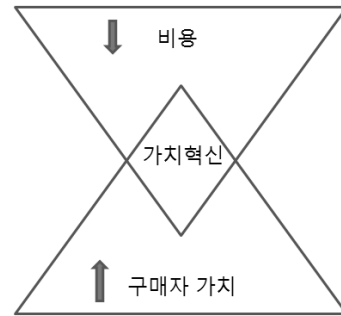
기술적인 발전이 가속화됨에 따라 기업의 생산성이 급속히 향상되었으며 공급자들은 전례가 없는 제품과 서비스 상품을 생산하여 공급할 수 있게 되었다. 그 결과 수많은 산업에서 공급이 수요를 초과하는 현상이 보편화되었다. 게다가 세계화는 이 같은 현상을 더욱 심화시켰다. 공급 경쟁은 글로벌 화되어 더욱 강화된 반면 수요는 전체적으로 증가하였다는 명확한 증거가 없다. 오히려 제품과 서비스는 범용품이 되어 가격경쟁만을 부추겼고, 이로 인해 기업의 이익 마진은 급격히 줄어들었다. 경쟁 기업들 간의 부익부 빈익빈 현상은 날로 심해져 고객의 만족 수준을 넘어 새로운 가치를 창조하지 않으면 기업의 미래조차 보장받을 수 없는 여건에 놓이게 되었다. 이에 경쟁을 탈피할 새로운 비즈니스 기회를 좇는 기업들

이 많이 생겨나고, 그 일환으로 블루오션 전략에 관심을 기울이기 시작했다.

블루오션 전략은 경쟁기업이 아닌 소비자에 초점을 맞추어 기업의 가치를 새롭게 창조하여 경쟁이 없는 새로운 시장을 창출하는 전략이다. 간단히 말하면, 블루오션 전략은 가치혁신을 통한 신 시장 창출 전략이다. 가치혁신을 추진할 때 중요한 점은 가치와 혁신 중 어느 한 쪽에 치우치지 않도록 동등하게 안배해야 한다는 점이다. 혁신 없이 가치만 높이려고 하면 시장을 지배할 만큼 만족스러운 결과를 얻지 못하기 쉽다. 반면 소비자 가치를 외면하고 혁신만 중요시하면 기술 위주의 혁신은 될지는 몰라도 소비자 요구에서 멀리 벗어나 시장으로부터 외면당하기 십상이다[1].

블루오션 전략에서는 전략적 이동을 가치혁신의 핵심으로 삼는다. 전략적 이동이란 제품이나 서비스를 투입하

여 새로운 시장을 개척하기 위해 별이는 일련의 행동이나 의사결정을 말한다. 블루오션 전략에서 전략적 이동을 표현하는 도구로 전략캔버스를 제시하였다. 전략캔버스는 시장 안에서 경쟁하는 기업들 간의 경쟁요소에 대해 소비자가 느끼는 가치의 만족 수준을 그래프로 나타낸 것이다. 이해하기가 쉽고 하나의 그림에 여러 정보를 제공한다는 점에서 매우 유용하여 국내 산업에도 적용되고 있다 [3, 5]. 그런데 전략캔버스를 막상 작성하려고 하면 방법이나 절차가 명확하지 않아 그리기가 쉽지만은 않다. 이에 대한 연구도 미미해서 제품 품질에 한정하여 블루오션 전략과 결합한 연구 정도가 있을 뿐 가치혁신 측면에서 해결한 연구는 드물다[7]. 그래서 본 논문은 전략캔버스의 취약점을 개선하여 보다 더 명확하게 활용할 수 있으며, 더불어 전략적 이동에 대한 올바른 방향성도 분석할 수 있는 새로운 형태의 전략캔버스를 제안하고자 한다.



<그림 1> 가치혁신의 개념

제안했다[9]. 전략캔버스는 하나의 그림에 두 가지 정보를 꺾은선 그래프 형태로 제공한다. <그림 2>는 김위찬과 르네 마보안이 분석한 세계 최대의 서커스 공연기업인 ‘태양의 서커스(CIRQUE DU SOLEIL)’의 전략캔버스이다.

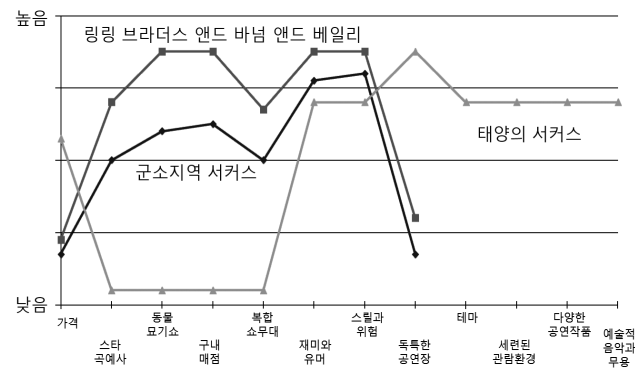
## 2. 블루오션 전략캔버스

### 2.1 블루오션 전략

기업의 지속적인 성장을 위해서는 수익을 창출해야 하는데 수익이 많이 나는 사업은 경쟁자도 많고 경쟁도 매우 치열하다. 이런 경우 기업들은 시장에서 보다 많은 수익을 얻기 위해 경쟁기업들을 능가하려 애쓴다. 경쟁자가 많아지면 많아질수록 기업의 수익과 성장에 대한 기대치는 낮아지기 마련이다. 애써 개발한 상품은 흔한 범용품이 되고 치열한 경쟁으로 인해 시장은 유행의 바다로 변한다. 이를 가리켜 김위찬과 르네 마보안은 레드오션이라 명하였다. 이에 반해, 블루오션은 현재 존재하지 않는 시장공간을 나타내며 새로운 수요창출과 고수익의 성장을 향한 기회라고 정의하였다[1].

블루오션 전략의 핵심은 가치혁신이다. 가치혁신을 통하여 블루오션을 창출함으로써 경쟁이 없는 새로운 시장을 개척하는 것이다. 경쟁전략에서는 많은 비용으로 보다 나은 가치를 창출하는 차별화 전략이나 혹은 적은 비용으로 적당한 가치를 고객에게 제공하는 비용 우위 전략 중에 하나를 선택한다. 그러나 블루오션 전략에서는 기업의 차별화와 비용우위를 동시에 모색한다.

<그림 1>은 기업 관점에서 비용을 줄이고, 구매자의 관점에서 가치를 높이는 가치혁신의 개념을 보여준다.



<그림 2> 태양의 서커스의 전략캔버스

전략캔버스의 구성요소를 간단히 설명하면 다음과 같다. 첫째, 수평축은 시장에서 경쟁하는 기업들 간의 경쟁요소 또는 비경쟁의 요소를 표시하여 해당 산업의 성격과 새로운 시장 창출의 새로운 요소를 보여준다.

둘째, 수직축은 각 경쟁요소들에 대해 소비자들이 느끼는 각 경쟁 기업들의 상대적인 만족 수준을 나타낸다.

이 그림을 통해 자사의 각 경쟁요소별 수준을 보여줌으로써 경쟁기업에 비해 어떤 요소가 뛰어난지 또는 취약한지를 진단하며 경쟁의 초점이나 차별화 방향을 파악할 수 있다. 태양의 서커스는 경쟁 기업들과 달리 테마, 세련된 관람 환경, 다양한 공연, 예술적 음악과 무용과 같은 새롭고 비서커스적인 요소로 차별화되어 있음을 알 수 있다.

### 2.2 전략캔버스의 개념 및 유용성

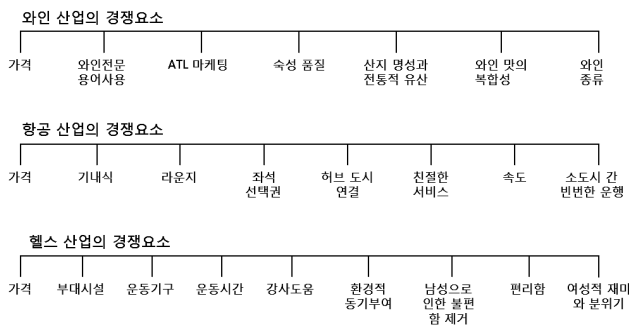
블루오션 전략은 새로운 시장 또는 비즈니스 기회를 창출하기 위한 도구이자 실행 프레임워크로 전략캔버스를

### 2.3 전략캔버스의 취약점

이처럼 완성된 전략캔버스는 매우 간결한 형태로 해당산업뿐 아니라 각 기업에 대한 유용한 정보를 제공한

다. 그러나 실제로 전략캔버스를 작성할 때 막상 사용할 명확한 방법이나 절차가 제시되지 않아 작성하고 해석하는데 몇 가지 막막한 점들이 있다.

첫째, 수평축에 나타나는 경쟁요소가 구체적으로 무엇인지 파악하기가 어렵다. <그림 3>은 김위찬과 르네 마보안이 사례로 제시한 몇 가지 산업에 대한 경쟁요소들이다[1]. 이를 보면 산업 간에 경쟁요소가 각각 다르고 일관성도 없어 경쟁요소들을 어떻게 선정한 것인지가 명확하지 않다.



<그림 3> 몇 가지 산업의 경쟁 요소들

둘째, <그림 3>에서 보는 바와 같이 경쟁요소들을 수평축에 어떠한 순서로 배치해야 하는지에 대한 명확한 기준이 없다. 따라서 배치되는 순서에 따라 가치곡선의 형태가 달라지고, 이에 대해 전략에 대한 일관된 해석을 도출하기가 어렵다. 또한 현재 시장 내에서 경쟁의 초점은 무엇인지 또는 새로운 시장 창출을 위한 시장 경계선의 구축은 제대로 되었는지도 파악하기 어렵다.

셋째, 현재의 전략캔버스의 형태로는 전략적 이동의 방향성을 정확하게 파악하기 어렵다. 전략캔버스에 나타나는 가치의 차이는 명확해 보이지만 이 차이가 과연 새로운 비즈니스의 기회로 또는 새로운 시장 창출로 전환될지는 현재의 형태로는 예측하기가 어렵다.

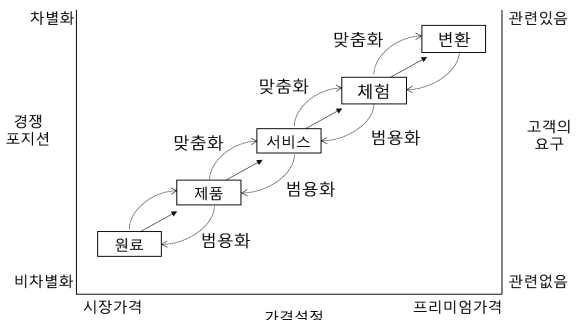
이런 취약점들을 개선하기 위해 수평축에 나타날 요소들을 새로운 관점에서 분석해볼 필요가 있다.

### 3. 비즈니스 진화의 개념

공급이 수요를 초과하는 최근의 경제 환경 속에서 경쟁하는 모든 비즈니스는 고객을 주축으로 진행될 것이다. 즉, 고객에게 차별화된 가치를 제공하지 못한다면 기업의 이윤은 급격히 줄어들고 고객은 오직 가격만을 구매기준으로 삼게 될 것이다[6]. 자사의 제품이나 서비스가 범용화되어 가격경쟁으로 치닫기를 바라는 기업은 아마 하나도 없을 것이다. 따라서 기업은 고객의 욕구에 부

응하는 새로운 경제적 가치를 제공해야만 생존은 물론 지속적인 성장까지 기대할 수 있다. 이 시점에서 B. 조지프 파인 2세와 제임스 H. 길모어가 제안한 경제적 가치의 발전 단계를 고려해볼직하다[2].

비즈니스의 경제적 가치는 경쟁으로 인한 필연적인 범용화 단계를 거쳐 새로운 모습으로 진화한다[8]. 비즈니스는 범용화와 맞춤화 사이를 반복 이동하며 <그림 4>처럼 다섯 단계로 진화한다.



<그림 4> 비즈니스 진화 단계

원료에서 제품으로, 제품에서 서비스로, 서비스에서 체험으로, 체험에서 변환으로 이어지면서 경제적 가치는 현저히 높아진다. 이러한 현상은 소비자의 욕구가 조금씩 진화하면서 자신의 욕구와 부합하는 상품을 찾기 때문에 발생한다. 예를 들어, 커피를 생각해보자. 커피의 재료인 원두를 수확해서 시장에서 거래하기 보다는 원두를 갈아 커피 제품으로 가공하여 판매하는 것이 시장에서 훨씬 높은 가격을 받는다. 똑같은 제품을 스타벅스와 같은 커피숍에서 팔면, 이 서비스에 대한 대가로 훨씬 높은 가격을 받을 수 있다. 게다가 그 장소가 영화 속 한 장면을 촬영한 곳이거나 소비자의 추억이 담긴 곳이라면 훨씬 높은 가치를 제공할 것이다. 이렇듯 경제적 가치는 소비자의 욕구에 따라 새로운 형태로 진화하며 새로운 비즈니스 모델의 탄생으로 이어진다. 이 점을 발견한 B. 조지프 파인 2세와 제임스 H. 길모어는 경제적 가치의 변화에 따른 비즈니스 모델의 진화를 다섯 단계로 분류하였다[2].

첫 단계는 원료의 추출이다. 원료는 원래 자연에서 얻는 물질을 의미한다. 자연에서 기르거나 캐내거나 채배하여 얻는다. 산업 분류상 1차 산업에 해당된다.

두 번째 단계는 제품 단계로서 원료를 재료로 사용하여 가공품을 만든다. 제조과정에서 원료가 다양한 제품으로 바뀌기 때문에 같은 종류의 제품이어도 가격차이가 상당하다. 제품은 즉시 사용할 수 있기 때문에 소비자는 원료에 비해 훨씬 가치가 높은 것으로 생각한다.

세 번째 단계는 서비스이다. 서비스는 고객의 요구에

따라 만들어지는 무형의 행위를 말한다. 예를 들어, 고객이 머리 손질을 받는 경우, 헤어 디자이너가 하는 행위가 서비스에 해당한다. 이때 헤어 디자이너는 고객의 원하는 머리 모양을 내기 위해 헤어 제품을 사용한다. 제품은 단지 서비스를 제공하기 위한 수단일 뿐이고, 고객은 헤어 제품보다 머리 손질이라는 서비스를 더 높이 평가한다.

네 번째 단계는 체험이다. 제품과 서비스가 다르듯이 체험은 서비스와 다르다. 고객에 맞춤화된 서비스는 고객의 마음속에 풍부한 감각을 제공하고 그 결과 체험을 창출한다. 체험이란 고객이 일정기간 동안 기업이 제공하는 활동에 참여하면서 감정적, 육체적, 정신적 차원에서 일어나는 과정을 말한다. 따라서 고객의 마음상태나 본성이 기업의 서비스 활동과 상호작용하면서 발생하므로 체험은 어느 누구도 동일할 수가 없다.

다섯 번째 단계는 변환이다. 변환이란 고객들이 특별한 존재가 될 수 있도록 삶을 변화시키는 체험을 의미한다. 이는 체험이 개인별로 맞춤화될 때 일어나는 것으로 한 차원이 높은 상품이 될 것이다. 이 때 중요한 점은 체험단계에서 초점이었던 사용행위에서 사용자로, 즉 제품을 사용하는 동안 개인이 어떻게 변화하는 지로 관심이 옮겨간다는 점이다.

이렇게 분류된 비즈니스 진화의 관점에서 만약 자신의 기업이 어떤 비즈니스에 종사하는지를 알려면 무엇에 대해 가격을 책정하는지를 살펴보면 쉽게 알 수 있다.

- 원료에 가격을 책정한다면, 원료 비즈니스에 종사하는 것이다.
- 물리적 유형품에 가격을 책정한다면, 제품 비즈니스에 종사하는 것이다.
- 수행하는 활동에 가격을 매긴다면, 서비스 비즈니스에 종사하는 것이다.
- 고객이 기업과 함께 보내는 시간에 요금을 책정한다면, 체험 비즈니스에 종사하는 것이다.
- 고객이 달성한 성과에 가격을 책정한다면, 변환 비즈니스에 종사하는 것이다.

#### 4. 개선된 전략캔버스

제 3장에서 설명한 비즈니스 진화 개념에 기초하여 아래와 같은 개선된 작성 방법을 제안한다.

첫째, 수평축의 항목들을 업계가 경쟁하는 요소라는 막연한 개념 대신에 비즈니스 진화 개념으로 가치 속성들을 파악한다. B. 조지프 파인과 제임스 H. 길모어가 파악한 비즈니스 진화 단계별 경제적 가치의 속성들은 <표 1>과 같다[2].

<표 1> 비즈니스 진화 단계별 속성

가치	원료	제조품	서비스	체험	변환
산업	농업	공업	서비스	체험	변환
기능	추출	제조	제공	연출	안내
속성	대체가능	유형	무형	인상	효과
특징	자연적	표준화	맞춤화	개인적	개별적
공급	대량 생산	재고	수요에 따라 제공	일정기간 드러남	장기간 지속
판매자	거래자	제조자	공급자	연출자	유도자
구매자	시장	소비자	고객	사용자	열망자
수요 요인	재질	특색	편의	감각	성격

원료는 대체 가능하고, 제조품은 유형품이고, 서비스는 무형품이다. 체험은 고객에게 인상을 남기고, 변환은 고객의 소비 의도에 영향을 미친다. 원료, 제조품, 서비스의 경제적 상품은 소비가 유발하는 효과가 그리 길지 않다. 심지어 체험 상품의 기억도 시간이 지나면 희미해진다. 그러나 변환은 어떤 특별한 목적으로 유도하여 의도했던 효과를 이끌어낸다.

기업들은 원료를 대량 저장하고, 제조품을 재고로 확보하고, 서비스를 수요에 따라 제공하고, 체험을 일정기간 드러낸다. 반면 변환은 장기간 지속적으로 제공되어야 한다. 일시적인 변화일 뿐 지속되지 않는다면 그것은 변환이 아니라 서비스 차원에 머무른 비즈니스이다.

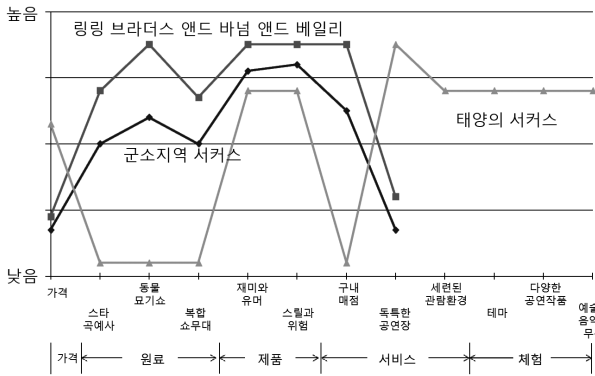
원료는 자연적이고, 제조품은 표준화되고, 서비스는 구매별로 맞춤화되고, 체험은 개인적이고, 변환은 개별적이다. 이는 원료에서 변환으로 진화하면 할수록 좀 더 구체적이고 좀 더 개별적으로 맞춤화된다는 것을 의미한다. 고객의 상황, 심리상태 등 개인 고객의 구매별로 더욱 맞춤화된다.

둘째, 앞에서 파악된 경쟁요소들을 비즈니스 진화의 단계 순으로 수평축에 배치한다. 단, 가격은 맨 앞에 배치한다. 이는 가치의 차이가 사라지고 범용화의 함정에 빠지게 되면 가장 먼저 나타나는 현상이 가격 경쟁이기 때문에 이를 가장 먼저 파악하기 위함이다.

예를 들어, <그림 2>에 표시한 태양의 서커스에 대한 전략캔버스를 앞에서 설명한 대로 수정하면 <그림 5>와 같이 그릴 수 있다.

<그림 5>의 개선된 전략캔버스를 분석해 보면, 경쟁 서커스 기업들이 곡예사나 동물을 활용하여 더 재미있고 더 스릴이 넘치는 전통서커스를 만들어 경쟁하려고 할 때, 태양의 서커스는 전통적인 서커스의 재미와 스릴은 어느 정도 살리면서 풍부한 예술성이 담긴 무대를 선사하려고 했다. 이는 전통적인 서커스업계가 오랫동안 당연시 했던 원료나 제품 단계의 경쟁요소들(텐트, 광대, 전통 곡예 등)

에 집중한 반면 태양의 서커스는 비즈니스 진화 단계 상 서비스와 체험 단계의 새로운 가치 요소들(스토리 테마, 예술적 음악과 무용, 다양한 공연 작품 등)을 도입함으로써 한 단계 높은 비즈니스 모델을 창출하였다.



<그림 5> 태양의 서커스의 수정된 전략캔버스

또한, 현재 서커스 산업은 체험 단계까지 진화해 왔으며, 태양의 서커스가 다른 타 기업에 비해 훨씬 발전된 모습을 띄고 있음을 알 수 있다.

<그림 5>와 같이 수평축의 경쟁요소들을 비즈니스 진화의 단계별로 나열하게 되면 <그림 3>의 전략캔버스보다 훨씬 더 많은 정보들을 일목요연하게 파악할 수 있으며, 블루오션 전략 차원에서 미래의 전략 방향성에 대한 성공여부도 어느 정도 가늠해볼 수 있다.

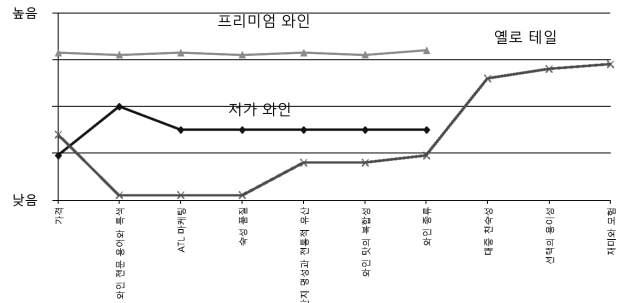
다음 장에서는 수정된 전략캔버스의 유용성과 확장성을 확인하기 위하여 앞의 서커스 산업 사례와 전혀 다른 성격의 블루오션 전략의 추진 사례 두 가지를 더 검토해보고자 한다. 하나는 김위찬과 르네 마보안이 소개한 미국 와인 산업 사례이고, 다른 하나는 아베 요시히코와 이케가미 주스케가 소개한 가정용 게임 산업 사례이다[1, 4].

## 5. 적용 사례

### 5.1 미국 와인 산업

1990년대 말 미국의 와인 시장은 정체상태였고 경쟁은 치열했다. 상위 8개 업체가 미국 내 전체 와인의 75%를 차지하고 다른 1,600여 개 기업이 나머지 25%를 차지하였다. 와인 산업에 참가하는 기업의 수는 상당히 많지만 이들의 가치 곡선은 매우 유사하여 <그림 6>과 같이 프리미엄 와인 또는 저가 와인 두 가지 부류로 구분할 수 있었다.

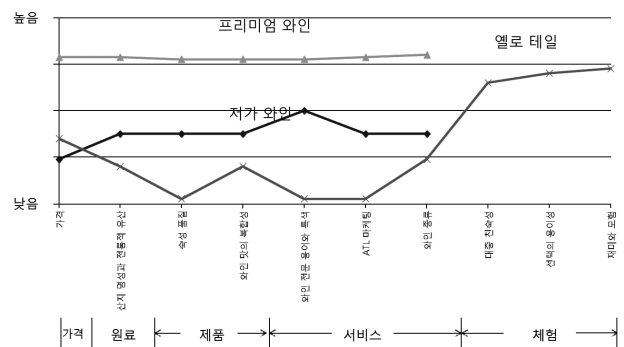
그러나 오스트레일리아의 와인 업체인 카셀라 와인즈는 맥주, 칵테일 등 대안품을 관찰하여 비와인 주류 애호



<그림 6> 와인 산업의 전략캔버스

가들이 누구나 쉽게 와인을 마실 수 있는 대중적 와인, 엘로 테일을 만들었다. 엘로 테일은 출시 2년 만에 미국 와인 업계에서 가장 빠른 성장을 보였다. <그림 6>을 통해 알 수 있듯이 엘로 테일의 가치는 다른 경쟁기업과 확연히 다르다. 미국 와인 산업에 새로운 3가지 요소(대중의 친숙성, 선택의 용이성, 재미와 모험)를 창출하고 오랫동안 경쟁을 벌였던 다른 부분들(숙성 품질, 와인 맛의 복잡성, 산지 명성 등)은 모두 없애거나 줄였다. 이는 한정된 와인 시장에서 단순히 경쟁기업들로부터 고객을 빼앗기 위한 것이 아니라 비와인 고객들을 와인 시장으로 끌고 들어와 시장 자체를 키우기 위한 것이다.

그러나 <그림 6>를 들여다보면, 새롭게 창출한 3가지 요소가 현 산업에 어떤 영향을 미칠 것인가 또는 와인 산업은 앞으로 어떤 방향으로 전개될지는 현재의 전략캔버스로는 판단하기가 어렵다. 이를 개선하기 위해 <그림 6>의 전략캔버스를 제 4장에서 제안한 절차에 따라 다시 그려보면 <그림 7>과 같이 재구성할 수 있다.



<그림 7> 와인 산업의 전략캔버스

비즈니스 진화 단계 중 원료나 제품 단계에 해당하는 가치 요소들은 없애거나 줄이고, 서비스나 체험 단계에 해당하는 가치 요소들은 증가하거나 새롭게 창출하였다. 이는 경쟁기업이 서비스 단계에 머물던 것과 달리 엘로 테일은 체험 단계로 전략적 이동하였음을 알 수 있다. 이처럼 산업이나 기업의 가치곡선을 제 4장에서 제안한 전략

캔버스로 새롭게 구성한다면 현 산업이나 기업의 미래의 발전 단계까지 짐작해볼 수 있다.

### 5.2 가정용 게임기 산업

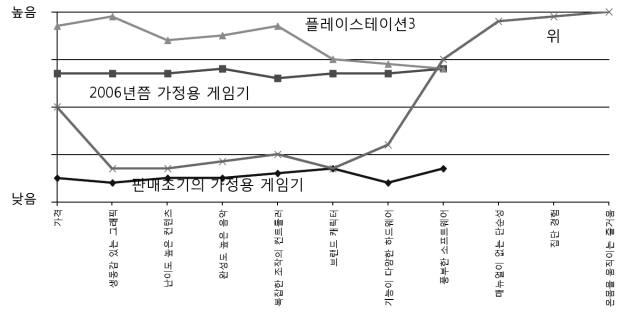
2006년 말 출시된 닌텐도 ‘위’는 전형적인 블루오션 전략의 결과물이다. 제품 개발에서부터 출시에 이르기까지 실제로 블루오션 전략을 구현하여 새로운 고객을 발굴하고 게임 산업의 신시장을 창출했다. 또한 ‘위’가 미친 영향은 게임시장뿐만 아니라 경영전략 측면에서도 의미가 매우 크다. 그러므로 닌텐도 ‘위’를 대상으로 기존의 전략캔버스와 본 논문이 제안하는 개선된 전략캔버스를 비교해 보고자 한다.

게임시장의 규모는 1997년에 정점을 찍은 뒤 계속 하향 곡선을 걸어 2003년에는 절반 규모로 쇠락한 시장으로 변모했다. 2006년 말 소니와 닌텐도는 다른 방식으로 게임시장에 접근했다. 그 결과 ‘위’와 거의 같은 시기(2006년 11월)에 출시한 소니의 플레이스테이션 3은 전 세계에서 559만대의 판매실적(2007년 11월 현재)을 올린 데 비해 ‘위’는 1317만대로 소니에 비해 두 배 이상의 실적을 올렸다[4]. 이런 판매실적의 차이를 보인 이유는 여러 가지 면에서 살펴볼 수 있지만 본 논문에선 시장에 접근하는 전략적 차원에서 찾아보고자 한다.

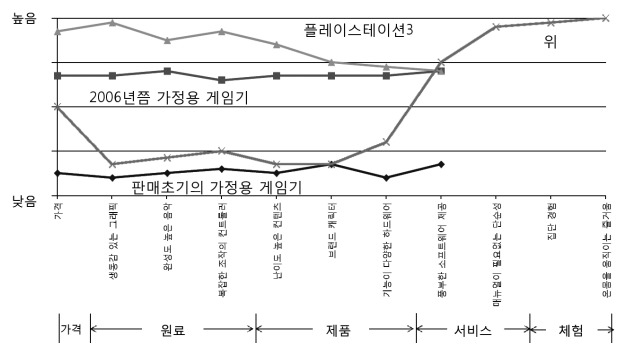
<그림 8>는 아베 요시히코와 이케가미 주스케가 제시한 가정용 게임 시장의 전략캔버스이다[4]. 이 그림을 보면, 소니의 플레이스테이션 3은 기존 게임기 시장의 경쟁요소를 철저히 분석하여 향상시킨 레드오션 전략을 극대화한 제품임을 알 수 있다. 반면, 닌텐도 ‘위’는 가족들이 모두 즐기는 게임기로 새로운 시장을 창출한 블루오션 전략의 산물이다.

그러나 수평축에 나열한 가치 요소들이 무엇을 의미하며, 미래의 비즈니스에서는 어떤 가치가 중요한 요소가 될지, 또한 앞으로 게임기 시장은 어떤 방향으로 전개될지는 위의 전략캔버스로는 판단하기가 어렵다. 이를 개선하기 위해 <그림 8>의 전략캔버스를 제 4장에서 제안한 절차에 따라 다시 그려보면 <그림 9>과 같이 재구성할 수 있다.

수평축에 나열한 경쟁요소들을 비즈니스 진화 개념에 맞춰 구체적으로 파악을 해본다면 훨씬 더 많은 분석을 할 수 있다. <그림 9>을 통해 가정용 게임기 시장은 체험 단계까지 진화했으며, 닌텐도 ‘위’는 제품 단계의 기능을 강화한 제품 위주의 전략을 취한 소니의 플레이스테이션 3 제품과 다르게 제품 단계의 기능에 대한 가치는 축소하고 서비스와 체험 단계에서 필요한 고객의 가치를 극대화하는 방향으로 접근하였음을 명확하게 알 수 있다. 고객의 요구는 체험 수준까지 올라간 시장 상황에서 기업이 제공하는 제품의 수준이 체험 단계의 가치를 제공해주어



<그림 8> 가정용 게임기 산업의 전략캔버스



<그림 9> 가정용 게임기 시장의 개선된 전략캔버스

야만 새로운 시장 창출, 블루오션을 발견할 수 있음을 알 수 있다.

개선된 전략 캔버스를 활용하면, 현 시장의 경쟁 수준을 파악할 수 있을 뿐 아니라 고객이 요구하는 가치가 어느 단계까지 진화하였는지를 가늠해 볼 수 있다. 따라서 이런 비즈니스의 진화에 발맞춰 기업의 제품도 신속하게 대응할 수 있을 것으로 생각된다.

## 6. 결 론

기술 발전이 모든 제품과 서비스를 범용화의 흐름으로 몰아가고 있다. 이런 범용화의 함정에 빠지지 않기 위해 많은 기업이 새로운 가치 창조를 통한 새로운 수요를 창출하는 블루오션 전략에 관심을 기울이고 있다.

블루오션 전략에서는 전략적 이동을 분석단위로 삼는다. 전략적 이동이란 제품이나 서비스를 투입하여 새로운 시장을 개척하기 위해 벌이는 일련의 행동이나 의사 결정을 말한다. 블루오션 전략에서 전략적 이동을 표현하는 도구로 전략캔버스를 제시하였다. 그러나 기존의 전략캔버스는 전략적 이동에 대한 방향을 제대로 담기에는 부족한 점이 있다. 따라서 본 논문은 비즈니스 진화 개념에 기초해 새롭게 개선한 전략캔버스를 제안했다. 이를 사용하면 비즈니스 진화의 관점에서 구매자의 가치

와 기업의 전략적 방향을 모두 일목요연하게 표현하고 분석할 수 있다. 또한 기업 간의 경쟁 상황뿐만 아니라 업계의 진화 단계까지 파악할 수 있어 미래의 비즈니스 전략 수립에 큰 도움이 될 것으로 생각한다.

이 후의 연구로는 각각의 비즈니스 진화 단계별로 공통된 가치 요소들을 도출하고, 이를 여러 산업별로 적용하여 각 산업의 비즈니스 진화 단계를 파악해보는 것이다.

### 참고문헌

- [1] 김위찬, 르네 마보안; 블루오션 전략, 교보문고, 2005.
- [2] B. 조지프 파인, 제임스 H. 길모어; 체험의 경제학, 21세기북스, 2010.
- [3] 박경민; “지역산업 발전을 위한 블루오션 전략 수립 : 래프팅 산업에의 적용 사례”, 경영과학, 26(1) : 7-20, 2009.
- [4] 아베 요시히코, 이케가미 주스케; 블루오션 재팬리포트, 프런티어, 2009.
- [5] 추교진, 정창욱, 김영배; “항공 산업 활성화를 위한 국내 저가항공 산업의 블루오션 전략”, 한국항공경영학회지, 4(2) : 115-128, 2006.
- [6] 클레이튼 M. 크리스텐슨; 혁신기업의 딜레마, 세종서적, 2011.
- [7] Ching-Chow Yang, and King-Jang Yang; “An Integrated Model of Value Creation based on the refined Kano’s Model and the Blue Ocean Strategy,” *Total Quality Management*, 22(9) : 925-940, 2011.
- [8] Darrell Mann; “TRIZ and Complexity,” *European TRIZ Centrum*, 2005.
- [9] W. Chan Kim, Renée Mauborgne; “Charting Your Company’s Future,” *Harvard Business Review*, 80 : 76-85, June, 2002.