

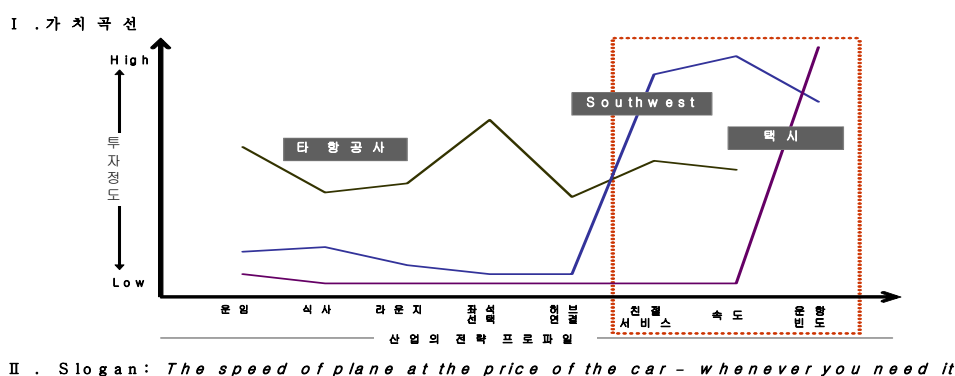
[대안적 전략기획 방법 : 전략 캔버스(Strategic Canvas) 기법]¹⁾

1) 전략 캔버스 기법

전략기획은 최소한의 전문성이 뒷받침되지 않으면 대단히 복잡하게 느껴지기도 하고, 현실과의 직접적인 인과관계가 잘 읽혀지지 않은 자료들로 가득 차있다는 느낌이 들기도 한다. 이러한 현상은 대개 전략분석이 적절하게 수행되지 못하였기 때문이지만 전략기획의 최종 결과물을 해석하는 사람의 인식 수준의 문제가 개재되어 있기도 하다. 그러나 원인이야 어디에 있던지 간에 효과적인 전략입안과 전략실천의 문제는 기업의 경쟁적 지위를 좌우하는 관건요인인 것만은 틀림없다.

전략캔버스 기법은 전략의 기획과정에서 일반적으로 나타나는 전략분석의 복잡성, 전략기획자의 경험 및 시야의 편협성, 분석자료의 부정확성, 분석결과의 난해성, 적용의 어려움 등의 문제점을 인해 기업의 전략이 고객의 가치창출과 실현의 판별점인 고객시각으로부터 이탈되는 경향을 극복하기 위하여 고안된 그림을 통한 전략기획 방법이다.

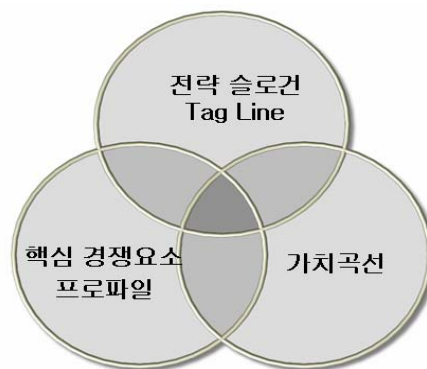
좋은 전략이란 첫째 핵심 경쟁요소에 기업의 자원과 역량을 집중시키는 것이어야 하며, 둘째 경쟁자와 차별화 되어야 하고, 셋째 커뮤니케이션을 통해 기업의 전략적 위치화(strategic positioning)와 브랜딩(branding)의 효과를 극대화시킬 수 있는 것이어야 한다. 전략 캔버스 기법은 이러한 요건을 다 갖추고 있다. 전략 캔버스 기법은 핵심 경쟁요소로 구성된 전략 프로파일에 대한 경쟁자들과 해당 기업의 투자정도를 가치곡선으로 그려내어 핵심 경쟁요소의 선택과 집중을 통해 경쟁자와의 차별화를 기획해 내고, 동시에 기업전략의 내용을 내외부의 고객들에게 집약적이고 함축적으로 표현할 수 있는 메시지를 개발함으로써 기업의 전략적 위치화와 브랜딩의 효과를 극대화한다. 특히, 가치곡선은 기업경영의 미래 영향요소뿐만 아니라 산업경쟁의 영향요소들을 묘사함으로써 산업의 전략 프로파일의 구성요소를 잘 보여준다. 둘째, 가치곡선은 현재 및 잠재적인 경쟁자들의 전략 프로파일과 그 요소를 명확하게 확인시켜 준다. 셋째, 해당 회사의 가치곡선을 그리는 과정에서 경쟁요소에 대한 현재 및 미래의 투자방향을 파악할 수 있다. 전략 캔버스 기법을 훌륭하게 잘 적용한 사례를 살펴보자(그림).



[그림 1] 전략 캔버스 기법의 적용사례

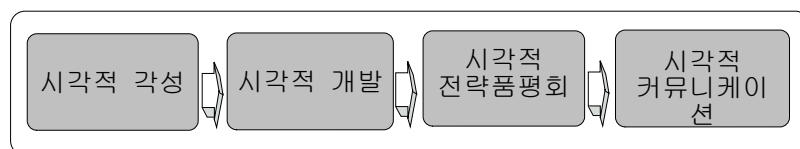
1) W.Chan Kim과 Renée Mauborgne가 공동으로 쓴 다음의 3개 논문을 종합하였다. ① 'Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth', *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1997. ② 'Creating New Market Space', *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1999. ③ 'Charting Your Company's Future', *Harvard Business Review*, June 2002.

Southwest항공사의 전략 캔버스는 좋은 전략이 갖추어야 할 조건들을 집중(focus), 차이(divergence), 감동적인 슬로건(compelling tag line) 등 3가지 측면에서 다 갖추고 있다. 먼저, 집중의 측면을 살펴보자. Southwest항공사는 기내 식사, 라운지, 좌석선택 등에 대한 투자를 거의 하지 않는 대신에 친절한 서비스, 속도, 잦은 출발 등 3가지 경쟁요소에 투자를 집중함으로써 기존 항공사들이 Southwest항공사와의 가격경쟁을 어렵게 하고 있다. 둘째, 차이에 대해 알아보자. 기업의 전략이 경쟁에 뒤떨어지지 않도록 동종 업계의 경쟁자와 보조를 맞추어 가게 되면 전략은 독창성을 상실하게 된다. 타 항공사들의 가치곡선이 동일한데 반해 Southwest항공사는 경쟁자와 큰 차이를 보여줌으로서 차별화에 성공하고 있음을 알 수 있다. 셋째, ‘택시의 비용으로 비행기의 속도를 - 당신이 필요할 때면 언제나’ 라는 슬로건은 Southwest항공사의 경쟁우위를 감동적으로 훌륭하게 잘 전달하고 있다.



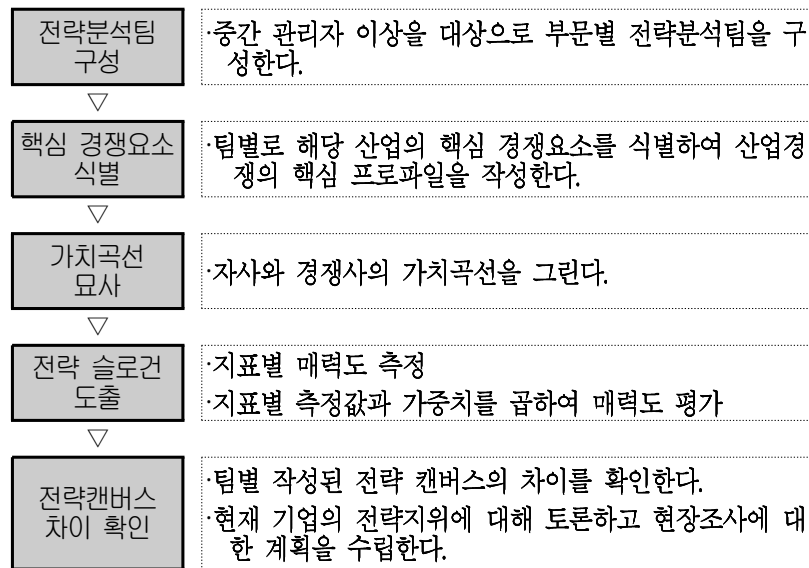
2) 전략 캔버스 작성방법

전략 캔버스는 산업경쟁의 프로파일 구성요소, 가치곡선, 전략 슬로건(tag line) 등 3가지 요소로 구성되며, 이들 요소분석을 통해 기업의 현재 전략지위를 식별하고 전략을 기획하는 것이다. 전략 캔버스 작성방법은 시각적 각성, 시각적 개발, 시각적 전략품평회, 시각적 커뮤니케이션 등 4단계로 구분된다.



(1) 시각적 각성(Visual Awakening)

시각적 각성의 단계에서는 현재 기업 내부에서 인식되고 있는 산업의 경쟁요소에 대한 프로파일을 작성하고 경쟁사와 자사의 가치곡선 묘사를 통해 전략을 식별하고 그 차이를 확인하는 과정이다.



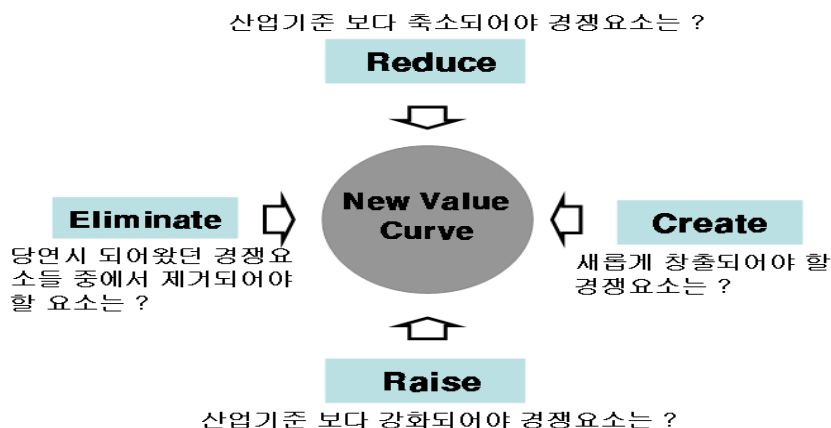
(2) 시각적 개발(Visual Exploration)

시각적 개발의 단계에서는 1차 작성된 전략 캔버스를 바탕으로 전략분석팀별로 현장조사를 실시한다. 현장조사는 잃어버린 고객, 신규고객, 경쟁사의 고객, 기존 유지고객 등을 모두 포함하여 인터뷰나 관찰 등을 통해 고객과 직접 접촉하면서 핵심 경쟁요소를 확인하는 것이다.

다음으로 이러한 고객관점에서의 1차 전략 캔버스에 대한 평가를 바탕으로 새롭게 수정된 2차 전략 캔버스를 작성한다.

(3) 시각적 전략품평회(Visual Strategy Fair)

이 단계에서는 팀별 2차로 작성된 전략 캔버스를 모아 경영진, 고객, 전문가 등을 대상으로 품평회를 갖고, 그 과정에서 모아진 평가견해를 바탕으로 4가지에 대한 질문을 통해 최종적으로 전략 캔버스를 작성한다.



첫 번째는 지금까지 “산업 내에서 당연히 되어왔던 핵심 경쟁요소들 중에서 제거되어야 할 것은 무엇인가?” 라는 질문이다. 고객에게 가치를 전달하는 기업의 경쟁요소들은 고객의 가치가 변화함에 따라 시효가 완료되어 더 이상 경쟁요소로 작용하지 않는 경우가 빈번하게 발생한다. 그러나 산업내 경쟁자들 사이의 경쟁요소를 상호 벤치마킹하고 있는 기업의 입장에서는 그러한 고객의 변화를 지각하지 못하거나 경쟁자의 눈치를 살피면서 변화의 대응이 지체되는 경향이 있다. 따라서 가치곡선의 재설계를 위한 첫 단계는 유효성을 상실한 경쟁요인을 확인하여 전략 프로파일에서 제거하는 것이다.

두 번째 던지는 물음은 “상호 경쟁과정에서 과도하게 설계된 제품과 서비스의 요소는 없는가” 라고 하는 것이다. 산업의 기준보다 과도하게 투자된 경쟁요소에 대한 자원과 역량배치를 줄임으로써 첫 번째 물음을 통해 확보된 여유자원과 더불어 새로운 경쟁요소의 개발과 기존 요소에 대한 집중 강화투자를 위한 여력을 확보할 수 있다.

세 번째는 효과적인 고객가치 창출과 전달을 위해 “산업 기준보다 강화되어야 할 경쟁요소는 무엇인가” 라고 자문하는 것이다.

네 번째는 고객을 위한 새로운 가치의 원천을 발견하고 이미 확립된 산업기준의 경계를 돌파하기 위해 “산업에서 지금까지 고객에게 제공해 주지 않고 있었던 가치의 요소들 중에서 새롭게 제공되어야 할 요소는 무엇인가” 라는 질문이다.

(4) 시각적 커뮤니케이션(Visual Communication)

전략 캔버스 기법의 마지막 단계는 최종 확정된 전략 캔버스를 사내에 공유시키고, 기획된 가치곡선의 실천을 위해서 어떻게 해야 할 것인가에 대한 변화 프로그램을 실시하는 것이다.