

블루오션에서 전략 선정 방법에 관한 연구

A study of strategy selection method in Blue Ocean.

임성욱

대진대학교 산업시스템공학과(sulim@daejin.ac.kr)

Abstract

급변하는 무한경쟁의 기업 상황에서 앞으로 기업의 생존을 결정할 새로운 시장과 신제품의 방향은 매우 중요한 전략결정이다. 블루오션 전략에서는 기업의 생존을 위해서 기존의 경쟁 시장에서 벗어나 개척되지 않은 새로운 시장으로의 진입을 강조하였다. 이러한 새로운 시장의 진입을 결정하는 방법으로 전략캠퍼스를 제시하였다. 그러나 전략캠퍼스는 기업에서 블루오션을 찾는 방법에서 한계를 갖고 있었다. 본 연구에서는 블루오션 전략의 전략캠퍼스를 대신하여 새로운 시장 또는 제품의 선정방법으로 Timko의 고객만족계수를 사용하였고 레드오션의 유지 전략을 잠재적 고객만족 개선 지수(PCSI Index)를 적용함으로써 고객의 소리를 통하여 블루오션의 접근하는 방법을 제시하였다.

1. 서론

1.1 연구의 배경

21세기를 향한 기업의 경영환경은 국제화 추세에 의한 무역장벽 붕괴, 경기 침체에 의한 경영환경 악화 등으로 급격하게 변화하고 있는 실정이다. 특히 글로벌 경쟁의 급격한 변화는 기업 간 경쟁의 가열화로 이어지며, 새로운 기술혁신과 정보기술의 빠른 발전으로 기업의 제조방식도 달라지고, 소비자의 욕구가 다양화됨으로써 고객가치의 중요성에 대해서도 상당한 비중을 두지 않을 수 없게 되었다(최도환, 2005).

이러한 경영환경의 변화로 기업은 새로운 경쟁역량의 창출이 필요하게 되었고, 원가경쟁력 및 적정이윤 확보를 위한 품질, 생산성 측면의 새로운 혁신 활동이 등장하는 계기가 되었다. 즉, 기업들은 오늘날과 같이 경쟁이 치열한 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해 고품질, 저비용, 차별화를 바탕으로 하는 신제품을 개발하고 있으며 신제품이 매출과 이윤의 근원이 된다는 사실을 인식하고 있다. 성공적인 신제품이야말로 시장에서 선도적 위치를 확보하고 새로운 시장을 개척하며 새로운 사업 기회를 탐색하기 위한 기업전략에 있어서 가장 중요한 요인이 된다(강준모·박영택, 1999). 이러한 신제품 개발에 있어서 전략은 고객 만족 측면을 기반으로 시장입지 전략적인 관점의 제품설계 측면으로 변천되어 가고 있다(김경훈, 2003). 즉, 고객이 원하는 것을 제대로 파악함은 물론 기업의 시장경쟁에서의 전략위치까지도 고려해서 이를 제품 개발 및 설계 단계부터 양산 단계까지 그대로 반영시켜야만 CS(Customer Satisfaction)측면과 함께 성

공에 대한 위험부담도 최소화할 수 있고, 시장을 이끄는 선진기업으로 생존할 수 있게 되는 것이다(조동진, 2001). 또한 시장측면에서는 기존 시장을 놓고 치열하게 경쟁해야 하는 레드 오션을 피해 아직 경쟁의 대상이 되지 않아 잠재적인 수익성이 아주 높은 블루 오션을 창출하려는 기업들이 늘어나고 있다. 그러나 레드오션을 완전히 버리고 블루오션만을 찾아가는 전략 또한 많은 위험을 갖고 있다.

본 연구에서는 경쟁이 치열한 기존 시장이 아니라 가치 혁신을 통해 새로운 시장을 창출하는 블루오션을 찾기위한 전략에서 전략캠퍼드 보다 Timko(1984)의 고객만족계수를 사용하였고, 레드오션의 전략을 찾기 위하여 임성욱(2005)의 PCSI지수(Potential Customer Satisfaction Improvement Index)를 이용하였다. 이를 이용하여 고객만족 측면을 블루오션의 전략을 찾는 방법과 기존의 레드 오션에서 추구해야 하는 전략을 파악하는데 도움을 주고자 하였다.

2. 기존 연구 고찰

2.1 블루오션 전략

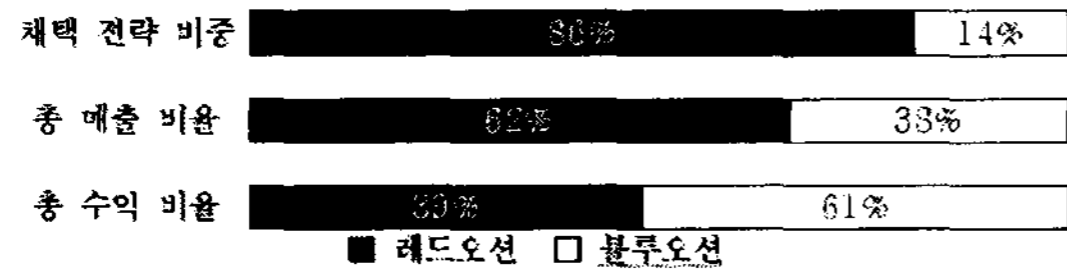
2.1.1 블루오션 전략의 의미

공급이 수요를 초과하는 대부분 산업의 경우, 기업들은 확대되지 않는 시장 공간에서 큰 점유율을 얻기 위해 경쟁자를 능가하려 애쓴다. 시장 참가자 수가 늘어남에 따라 수익과 성장에 대한 기대치는 낮아진다. 기업들은 업계의 근본적 경제구조 분석을 통하여 초점전략, 차별화 전략, 원가우위 전략을 이용하여 경쟁한다. 김휘찬(2006)은 이러한 상황을 레드오션이라 명하였다. 레드오션은 오늘날 존재하는 모든 산업을 뜻하며 이미 세상에 알려진 시장 공간이며 산업 간의 경계선이 명확하게 그어져 있다. 우리는 이를 받아들이고 그 게임의 법칙 또한 알고 있다. 이와는 대조적으로 블루오션은 현재 존재하지 않는 모든 산업을 나타내는 미개척 시장 공간으로 새로운 수요 창출과 고수익 성장을 향한 기회로 정의하였다. 블루오션은 기존 산업의 경계선 바깥에서 완전히 새롭게 창출되는 경우도 있으나 대부분은 기존 산업을 확장하여 만들어졌다. 블루오션에서는 게임의 규칙이 정해지지 않았기 때문에 경쟁과 무관하다. 그렇기 때문에 기업은 레드오션의 한계를 뛰어넘어야 한다. 그리고 수익과 성장의 새로운 기회를 잡기 위해 블루오션을 창출해야 한다.

2.1.2 블루오션 창출의 효과

기업의 매출과 수익에 대한 블루오션의 영향

력을 파악하기 위해 108개 회사의 새로운 비즈니스 런칭을 조사했다<그림1>. 이 가운데 86%는 기존 시장 공간에서 부분적 개선이나 라인 확장에 해당하는 레드오션으로, 이들의 매출과 수익은 각각 62%와 39%를 차지했다. 블루오션 창출을 목표로 한 나머지 14%의 비즈니스 매출은 38%였으며 수익은 61%로 나타났다.



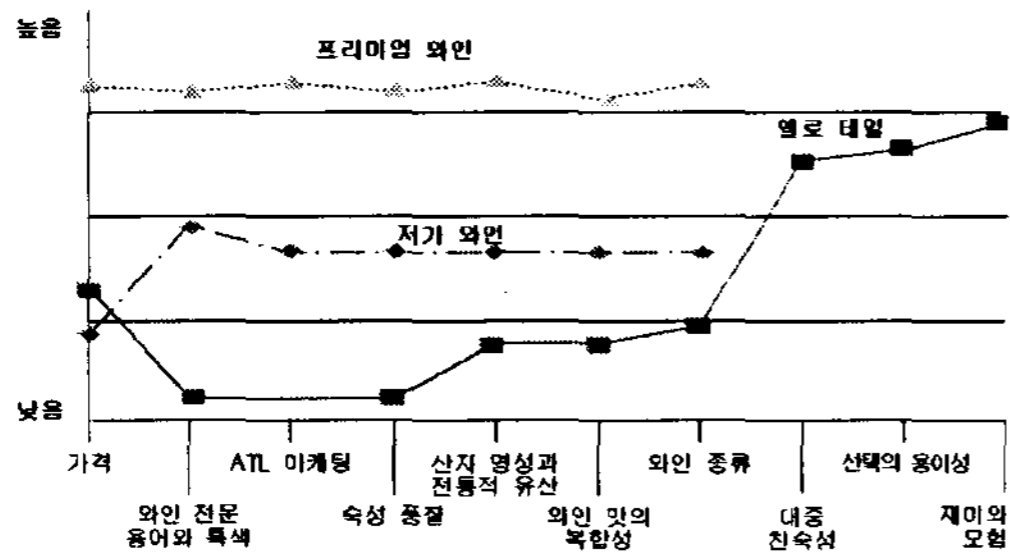
<그림 1> 신규 비즈니스 런칭 108개 기업 수익성 분석

위에 조사된 비즈니스 런칭이 실패를 포함한 차후 매출과 수익 결과에 상관없이 레드오션과 블루오션 두 곳에 투자했다는 점을 볼 때, 블루오션 창출에 따른 수익이 확연히 높다는 것을 알 수 있다.

2.1.3 블루오션 전략의 분석적 도구와 프레임워크 및 3가지 특징

가. 전략 캔버스

전략캔버스는 블루오션 전략의 구축을 위한 분석적 도구로써, 이미 알려진 시장에서의 제품의 경쟁요소를 그래프로 표시하는 방법이다.



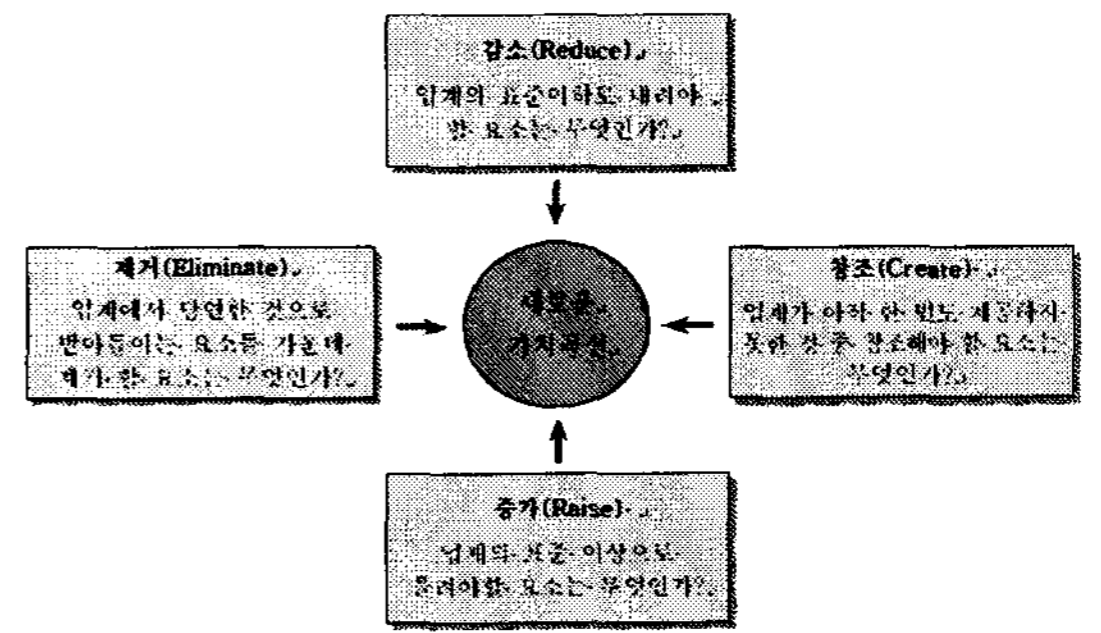
<그림 2> 카셀라 와인즈의 새로운 와인상품 “엘로 테일”의 성공사례

먼저 전략 캔버스를 살펴보면 전략 캔버스는 2가지 용도로 활용될 수 있다. 첫째, 이미 알려진 시장공간에서 업계 참가자들의 현 상황을 파악해 일목요연하게 보여준다. 때문에 전략 캔버스는 경쟁자들이 지금 어디에 투자를 해야하며, 업계가 제품과 서비스, 유통에서 경쟁하는 요소는 무엇인지를 이해 할 수 있게 한다. 둘째, 고객들이 기존 시장의 경쟁 상품으로부터 얻는 매력적 요소들이 무엇인지를 보여준다. 이런 전략 캔버스를 이용해 블루 오션 전략을 개발하려면 경쟁자들보다는 새로운 대안을 찾는데 눈을 돌려야 한다. ‘이 산업의 비고객층을 구매자로 만들려면 무엇을 해야 하는가?’라는 질문을 생각해 보아야 한다. 이런 질문의 답을 위해서는 해당 산업이 직면하고 있는 문제를 새롭게 정의하고 구매자에게 보다 나은 가치를 제공하기 위해 다른 산업의 요소도 차용해야 한다. 이는 오로지 더 나은 솔루션을 개발하려고 노력하는 경우에 만들어지는 것에서 전혀 새로운 아이디어를 찾

아준다. 반면, 이런 질문이 아니라 ‘좀 더 적은 비용으로 좀 더 많은’이라는 질문은 경쟁자를 추월하려는 노력으로 기업을 강력한 이익 창출 성장 궤도에 올려놓지 못하게 된다. 위의 질문에 해당되는 전략은 어느 정도 판매를 촉진 시킬지는 몰라도 비경쟁 시장 공간을 창출하는 즉, 블루 오션을 창출 하는 전략이 아닌 레드 오션 전략에 해당된다.

나. 4가지 액션 프레임 워크(ERRC)

다음으로 4가지 액션 프레임 워크(ERRC : Eliminate, Reduce, Raise, Create)를 살펴보면 위 전략 캔버스에서 말한 가치곡선 도출을 위해 필요한 4가지 핵심 질문이 있다. 질문을 살펴보면 첫 번째 질문은 오랫동안 업계가 경쟁을 해온 요소들 가운데 제거해야 할 요소를 뽑아내는데 필요한 질문이다. 두 번째 질문은 경쟁자보다 잘하겠다는 싸움에 몰입돼 제품이나 서비스가 너무 과하게 기획된 것이 아닌지를 규명하고자 함이다. 세 번째 질문은 업계가 고객들에게 적절한 가치를 제공하지 못해 현 상태 수준의 것을 받아들이도록 강요하는 요소를 찾아내 가치를 증가 시키게 하는 질문이다. 네 번째 질문은 구매자를 위한 완전히 새로운 가치의 원천을 발견해 새로운 수요를 창출하고 업계의 전략적 가격 책정을 돕고자 하는 질문이다. <그림 3>은 ERRC 4가지 핵심 질문 형식이다.



<그림 3> ERRC 4가지 핵심 질문

ERRC 구성표는 위에서 보인 4가지 액션 프레임 워크에 따라 제거, 감소, 증가, 창조에 대한 질문을 하게 되는 기준을 말한다. 이 구성표를 통해서 4가지 혜택을 얻을 수 있다. 첫째, 가치와 비용의 상쇄관계를 깨는 차별화와 저비용을 동시에 추구할 수 있다. 둘째, 기업들이 그 동안 공통적으로 겪은 고통(레드오션에서의 승리)에서 벗어나게 해 준다. 셋째, 사내 모든 직급의 관리자들이 회사 전략을 쉽게 이해하게 하여 그들의 실행 참여도를 높인다. 넷째, 기업으로 하여금 무의식적으로 경쟁하게 만드는 암시적 가설의 범위를 발견해 나가면서 업계가 경쟁하고 있는 각 요소를 철저히 조사하게 만든다. <표 1>은 엘로 테일의 ERRC 구성표이다. 이러한 혜택은 블루오션 전략 창출에 커다란 도움이 된다.

<표 1> 옐로 테일 ERRC 구성표

제 거	증 가
와인전문용어와 특색 숙성 연도와 품질	저가와인 대비가격 소매상 참여
감 소	창 조
와인맛의 복잡성 와인의 종류 와인산지의 명성	대중친숙성 선택의 용이성 재미와 모험

미국의 카셀라 와인즈사는 “옐로와인”이라는 대중적 와인을 출시함으로써 미국의 비와인소비자를 와인시장으로 흡인하여 새로운 와인시장을 창출하였다. 이를 위해 카셀라 와인즈사는 다른 와인이 오랫동안 경쟁을 벌였던 난해한 기술적 요소(탄닌의 함량, 참나무숯통, 숙성기술 등)을 현저히 제거하거나 줄이고 기존의 확실적인 와인병과 복잡한 라벨 대신 밝고 선명한 오렌지색과 노란색 캔거루가 그려진 멋지고 간결한 새로운 와인병과 라벨을 창조하였다(김위찬, 르네 마보안, 2006).

다. 블루오션 3가지 특징

좋은 블루오션의 3가지 특징은 포커스(Focus)와 차별화(Divergence), 그리고 매력적 슬로건(Tagline)이다. 포커스는 기업이 모든 주요 경쟁 요소에 대해 노력을 분산하지 않는 것이다. 즉, 기업은 모든 경쟁요소가 아닌 자신들만이 내세울 수 있는 요소에 집중해야 한다. 차별성은 대안품 관찰을 통해 다른 기업과는 다른 무엇을 보여주어야 한다. 경쟁업체를 따라잡으려고 반사적으로 기업의 전략을 수립하다 보면 그 기업만의 독특한 전략을 잃게 되는 수가 있다. 멋진 슬로건이란 명확한 메시지를 전달하고 상품을 진실 되게 광고하는데 주력해야 한다. 즉, 사람의 마음을 잡아끄는 설득력 있는 한마디로 표현될 수 있는 것을 말한다. 그래야만 고객들의 신뢰와 흥미를 유발할 수 있다. 이처럼 좋은 전략을 갖기 위해서 필요한 포커스, 차별성, 멋진 슬로건은 기업이 고객과 회사 양쪽 모두를 위한 가치돌파구를 찾기 위한 재구축 프로세스의 길잡이 역할을 한다.

2.1.4 블루오션 전략의 체계화

가. 시장 경계선을 재구축해야 한다

모든 기업에게는 블루오션 전략으로 사용할 수 있는 대안들이 문자 그대로 수 백 가지나 존재한다. 이 가운데 어떤 것이 상업적으로 이용가능하며, 어떤 것이 그렇지 않은지를 결정해야 한다. 이를 해결하기 위한 시장 경계선을 만드는 6가지 기본 접근법은 다음과 같다.

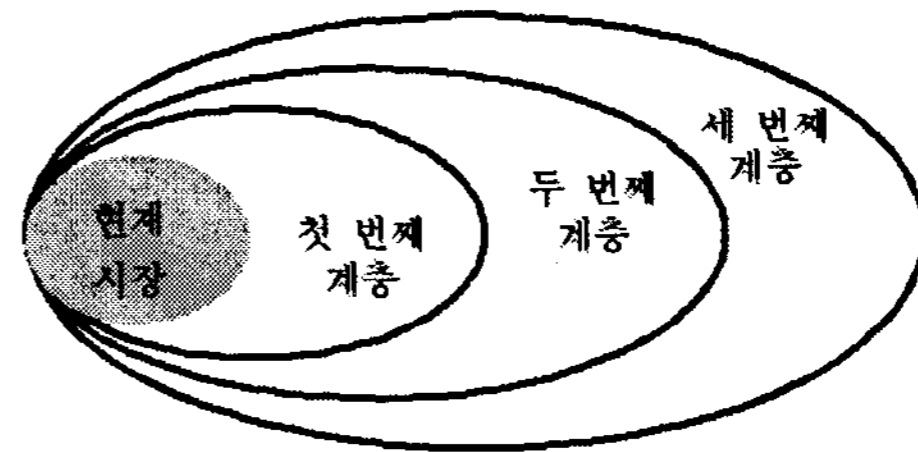
첫째, 대안산업을 관찰해야 한다. 둘째, 산업 내 전략적 그룹들을 관찰해야 한다. 셋째, 구매자 체인을 관찰해야 한다. 넷째, 보완적 제품과 서비스 상품을 관찰해야 한다. 다섯째, 구매자에 대한 상품의 기능적 또는 감성적 매력 요소를 관찰해야 한다. 여섯째, 시간 흐름을 고찰해야 한다. 이와 같은 6가지 기본 접근법을 레드오션과 블루 오션에 맞추어 보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 블루오션 6가지 기본 접근법

구 분	치열한 경쟁 (레드 오션)	새로운 시장 (블루 오션)
산업	산업 내 경쟁자에 포커스	대안 산업 고찰
전략 집단	전략 집단 내 경쟁적 포지션에 포커스	산업 내 전략 그룹별 관찰
구매자 집단	구매자 집단에게 더 나은 상품 제공에 포커스	산업의 구매자 집단 재정의
제품 및 서비스 제공 범위	산업내 제공되는 제품(서비스) 가치 최대화 포커스	보완적 제품과 서비스 관찰
기능적 감성적 지향	산업의 기능적- 감성적 지향내에서 가격, 성과 향상에 포커스	산업의 기능적-감성적지향 을 재고찰
시간	현재 나타나는 외부 트렌드 도입에 포커스	시간의 흐름에서 외부 트렌드 형성에 참여

나. 비 고객을 찾아야 한다

어떤 회사도 진흙탕 속에 덩굴려고 레드오션을 뛰어 넘는 모험을 감행하지는 않는다. 여기서의 관건은 기업에서 창출하는 블루오션의 규모를 어떻게 최대화 하느냐는 것이다. 이것은 가치 혁신 달성의 중요한 부분이다.



<그림 4> 비고객 세 종류

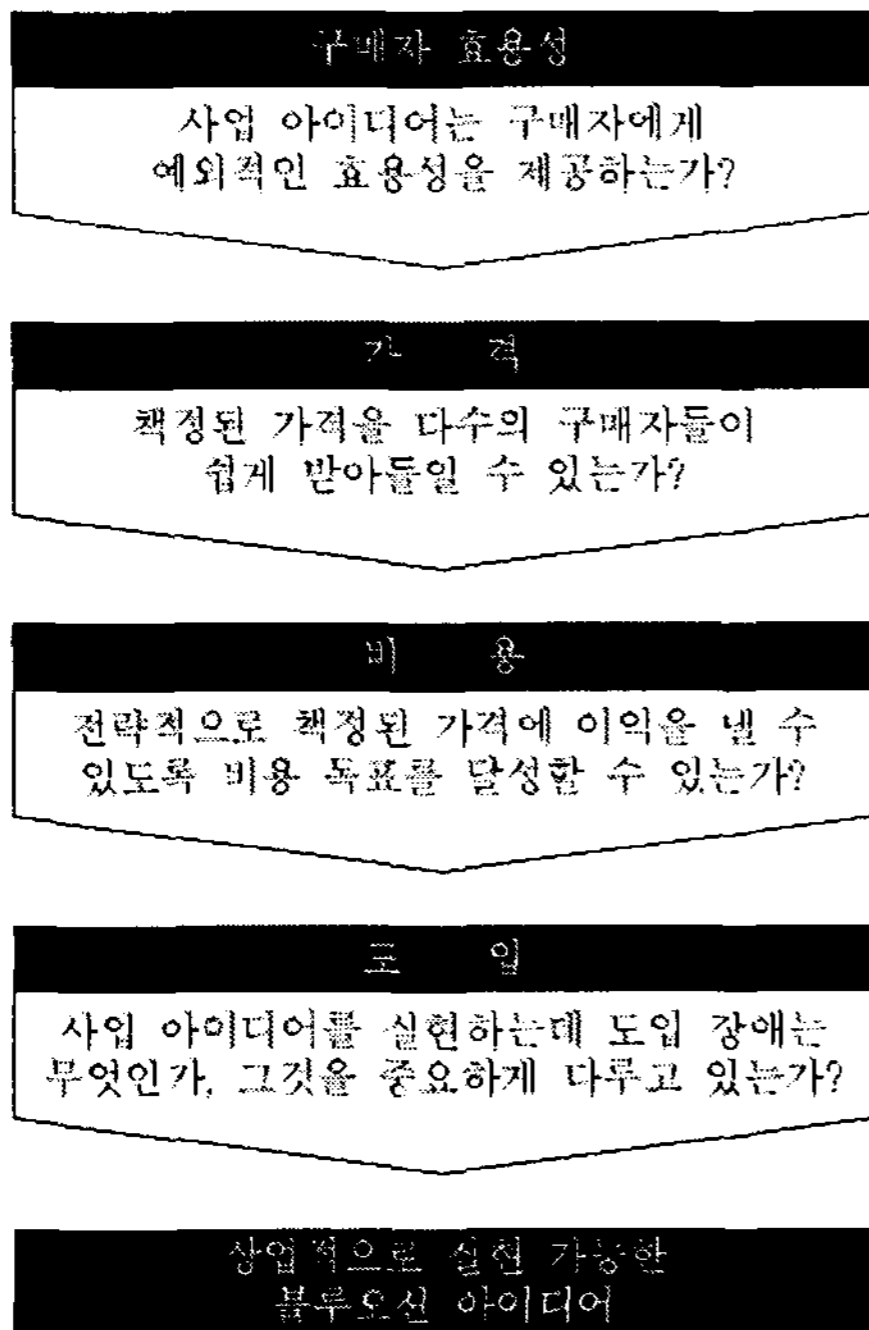
<그림 4>는 비고객의 세 종류를 보여주는 그림이다. 비고객의 첫 번째 계층은 기회가 주어지면 그 업계를 이탈할 준비가 되어 있는 시장으로부터 가장 가까이에 있는 계층이다. 비고객의 두 번째 계층은 기업의 상품사용을 거부하는 사람들이다. 비고객의 세 번째 계층은 시장에서 가장 멀리 떨어져 있는 사람들이다. 그들은 지금 기업의 상품을 선택의 여지도 없는 것으로 생각하는 비고객이다. 이들 비고객과 기존 고객들에 걸친 주요 공통점에 포커스를 둬으로써 기업은 그들을 새로운 시장에 끌어들이는 방법을 이해할 수 있다.

다. 정확한 전략적 시퀀스를 만들어야 한다.

다음으로는 블루오션 아이디어에 큰 수익성을 보장해 주는 강력한 비즈니스 모델을 구축하는 것이다.

<그림 5>에서 보듯이 기업은 자사의 블루오션 전략을 구매자 효용성, 가격, 비용, 도입의 순서로 수립할 필요가 있다. 그 출발점은 구매자 효용성이다. 대다수의 사람들이 그것을 구매할 매력적인 이유가 있는가? 이에 대한 대답이 없다면 그 아이디어는 블루오션을 창출할 만한 잠재력이 없다. 다음은 정확한 전략적 가격 책정단

계이다. 여기서의 주안점은 '상품 가격이 최다수의 목표 구매자를 끌어들이 그들이 상품값을 지불할 수 있도록 책정되었는가' 이다. 세 번째 단계는 비용에 해당된다. 예외적 효용성과 전략적 가격 책정, 목표 비용의 조합 이 세 가지를 적절히 조합하여야만 이익이 보장된다. 마지막 단계는 아이디어 채택을 가로 막는 장애에 관한 것이다. 그래야만 블루오션 전략의 체계화가 완성될 수 있다(김위찬·르네 마보안, 2006).



<그림 5> 블루오션 전략의 시퀀스

2.2 Kano 분석

오늘날 대부분의 소비자들은 제품의 미비한 부분에 대해서는 불만을 가지면서도, 충분한 경우에는 당연하다고 느낄 뿐 만족감을 가지지 않는 경향이 있다. 또한 소비자 요구사항의 충족(불충족)이 소비자 만족을 선형적으로 증가(감소)시키는 소비자 요구사항이 있다. 제품에 대한 소비자 요구사항을 위의 품질요소로 분류하는 것은 매우 중요한 문제이다. 이러한 상황을 체계적으로 설명하기 위해 Kano는 품질의 이원적 인식방법을 제시하였다. 만족·불만족이라는 주관적 측면과 물리적 충족·불충족이라는 객관적 측면을 함께 고려하고 있다. 품질에 대한 전통적 정의가 표현의 차이는 있지만 대개 '사용자의 만족'이라는 주관적 측면과 '요구조건과의 일치'라는 객관적 측면 중 하나를 따르고 있다. 따라서 카노의 이원적 품질인식은 이러한 품질의 두가지 측면을 대응시킨 것으로 볼 수 있다.

2.1.1 품질요소의 분류

- (1) 매력적 품질요소(Attractive Quality Element)
충족이 되면 만족을 주지만 충족되지 않더라도 하는 수 없다고 받아들이는 품질요소를 말한다.
- (2) 일원적 품질요소(One-Dimensional Quality

Element)

충족이 되면 만족, 충족되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소로서 종래의 품질인식과 같다.

- (3) 당연적 품질요소(Must-Be Quality Element)

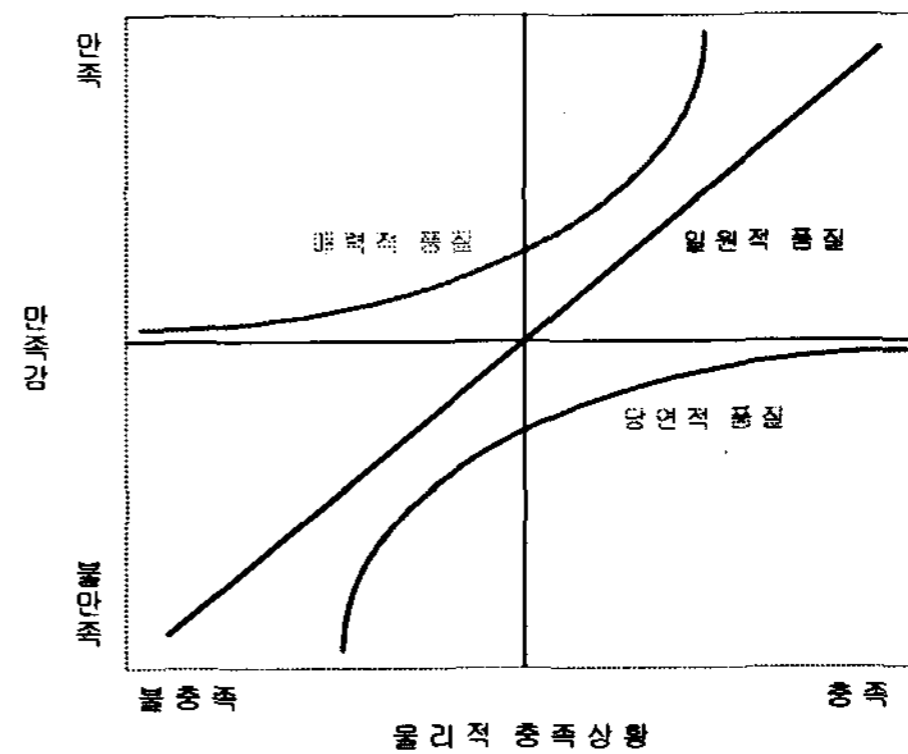
최소한 마땅히 있을 것으로 생각되는 기본적인 품질요소로서, 충족이 되면 당연한 것으로 생각되기 때문에 별다른 만족감을 주지 못하는 반면, 충족이 되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소를 말한다.

- (4) 무관심 품질요소(Indifferent Quality Element)

충족되든 충족되지 않은 만족도 불만도 일으키지 않는 품질요소를 말한다.

- (5) 역(逆) 품질요소 (Reverse Quality Element)

충족이 되면 불만을 일으키고, 충족이 되지 않으면 만족을 일으키는 품질요소를 말한다.



<그림 6> 품질의 이원적 인식방법

2.3 고객만족계수

Kano의 품질특성에 대한 이원적 분석은 고객의 요구사항을 품질의 특성에 따라 분류하였다. 이와 같이 품질의 특성에 따른 분류에서는 동일한 품질인식에서 갖는 차이를 구분할 수 있는 방법이 없었다. 이와 같은 문제점을 해결하기 위하여 Timkp(1993)는 고객만족계수를 이용하였다. 고객만족계수는 고객이 제품이나 서비스를 접했을 때 고객의 만족 정도가 어느 정도 올라갈 수 있고, 제품의 상태가 불만족 되었을 때 어디까지 떨어질 수 있는지를 파악한 계수이다. 고객만족계수(CS-Coefficient)에서 만족과 불만족의 영향정도를 산출하기 위하여 Kano 품질분석을 통하여 파악한 매력적 품질, 일원적 품질, 당연적 품질, 그리고 무관심 품질의 설문조사 결과를 이용한다. 물리적 내용이 충족되었을 때 만족의 크기에 영향을 미치는 매력적 품질과 일원적 품질을 더하고 이를 고객의 품질형태에 많은 영향을 미치는 매력적 품질, 일원적 품질, 당연적 품질, 무관심 품질을 합한 값으로 나누어 정규화(normalizing) 하였다. 불만족계수를 산정하기 위하여 만족계수와 같이 분모는 동일하게 사용하였으며 불만족에 영향을 미치는 일원적 품질과 당연적 품질의 합을 분자로 계산한 후 음의 값을 취한 값으로 불만족계수를 계산하였다.

만족계수:

$$\frac{A+O}{A+O+M+I}$$

불만족계수:

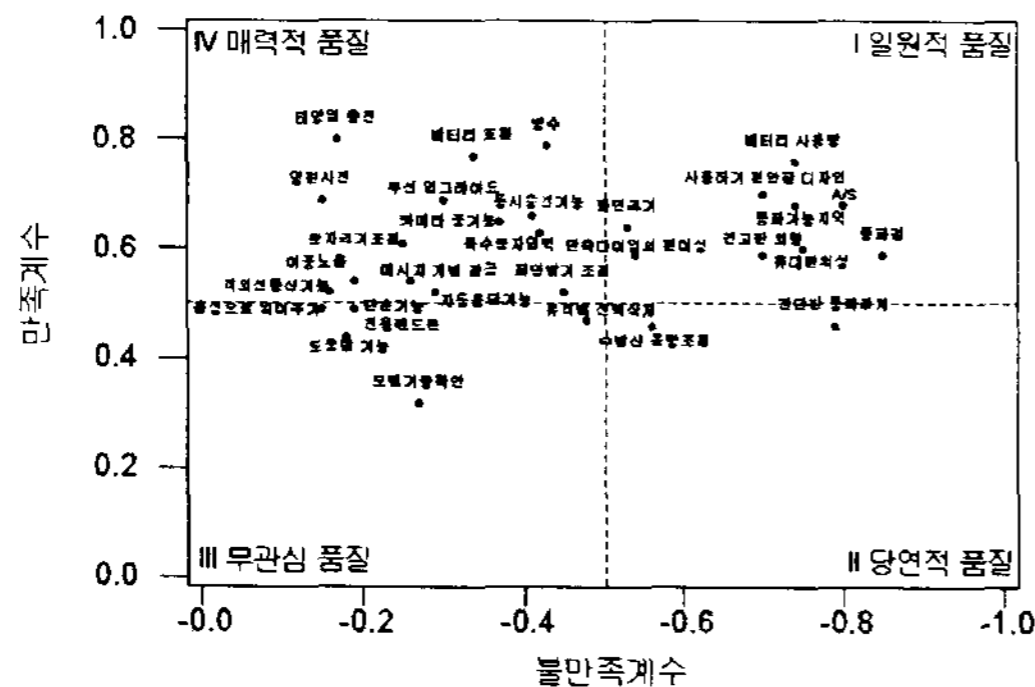
$$\left(\frac{O+M}{A+O+M+I}\right)(-1)$$

여기서 A: 매력적 품질로 응답한 수
 O: 일원적 품질로 응답한 수
 M: 당연적 품질로 응답한 수
 I: 무관심 품질로 응답한 수

을 나타낸다.

만족계수는 고객의 요구사항이 충족되었을 때 만족의 정도가 높아지게 되는 것처럼 양의 값을 갖게 되며, 불만족계수는 고객의 요구사항이 충족되지 않을 경우는 불만족 정도가 커지는 음의 값을 갖게 된다. 이와 같은 만족과 불만족계수는 만족을 양의 값으로 불만족을 음의 값으로 정의하였다. 불만족계수를 계산하는데 음수를 취한 이유는 불만족이 만족에 대한 반대의 대응적인 값을 갖기 때문이다.

<그림 6>에서 만족계수가 '+1'에 가깝고 불만족계수도 '-1'에 가까운 I사분면은 일원적 품질 특성을 갖으며, II사분면은 만족계수가 '0'에 가깝고, 불만족계수는 '-1'에 가까운 값으로 당연적 품질이 된다. III사분면은 만족계수와 불만족계수 모두 '0'에 가까운 경우로 무관심 특성이 되며, 불만족계수는 '0'에 가깝고, 만족계수는 '+1'에 가까운 경우 매력적 품질로 IV사분면이 된다.



<그림 6> 고객만족계수를 이용한 품질특성 분류

2.4 잠재적 고객만족 개선 지수(PCSI Index) 모형

고객만족계수(CS-Coefficient)모형은 고객의 요구 사항에 대한 충족과 불충족의 결과에 따른, 만족과 불만족의 영향에 관한 최대값을 제공함으로써 동일한 품질특성을 갖는 품질 요인간에 영향력의 차이가 있음을 파악할 수 있었다.

그러나 현재의 수준을 판단할 수 없기 때문에 실제로 충족되었을 때 품질 만족도의 증가가 어느 정도 이루어질 수 있는지 고객만족계수로는 파악할 수 없다. 즉, 만족계수가 '+1'에 가까운 값을 가지고 있어도 현재 만족수준이 높을 경우와 만족계수가 상대적으로 작은 값을 가지고 있어도 현재 만족 수준이 아주 낮을 경우 후자에 보다 관심을 많이 보여야 함에도 불구하고 이를 판단할 수 없는 한계를 가지고 있다. 따라서 만족도의 현재 수준에서 개선될 수 있는 범위를 결정하는 것이 중요하다. PCSI 지수는 만족도의

개선 가능성을 파악하기 위하여 고객만족계수에 현재 고객의 상태를 파악함으로써 고객의 요구사항이 충족 되었을 때 앞으로 고객만족이 얼마나 개선될 수 있는지 제시하였다.

잠재적 고객만족 개선 지수는 고객만족계수의 만족계수와 불만족계수 사이에서 현재의 만족위치(P)가 어디에 위치하는가를 파악하여 이 값에서 만족계수까지가 개선의 여지를 의미한다.

$$P = \frac{(S-D) \times (Max-L)}{Max-Min} + D$$

여기서

P: 현재의 만족위치 (Current Position)
 S: 만족계수 (Satisfaction Coefficient)
 D: 불만족계수 (Dissatisfaction Coefficient)
 L: 현재의 만족수준 (Current Level)
 Max: 현재 만족도 수준의 설문 척도 중 가장 큰 값
 Min: 현재 만족도 수준의 설문 척도 중 가장 작은 값

$$PCSI \text{ Index} = S - P$$

여기서

PCSI Index: 잠재적 고객만족 개선 지수 (Potential Customer Satisfaction Improvement Index)
 P: 현재의 만족위치 (Current Position)
 S: 만족계수(Satisfaction Coefficient)를 나타낸다.

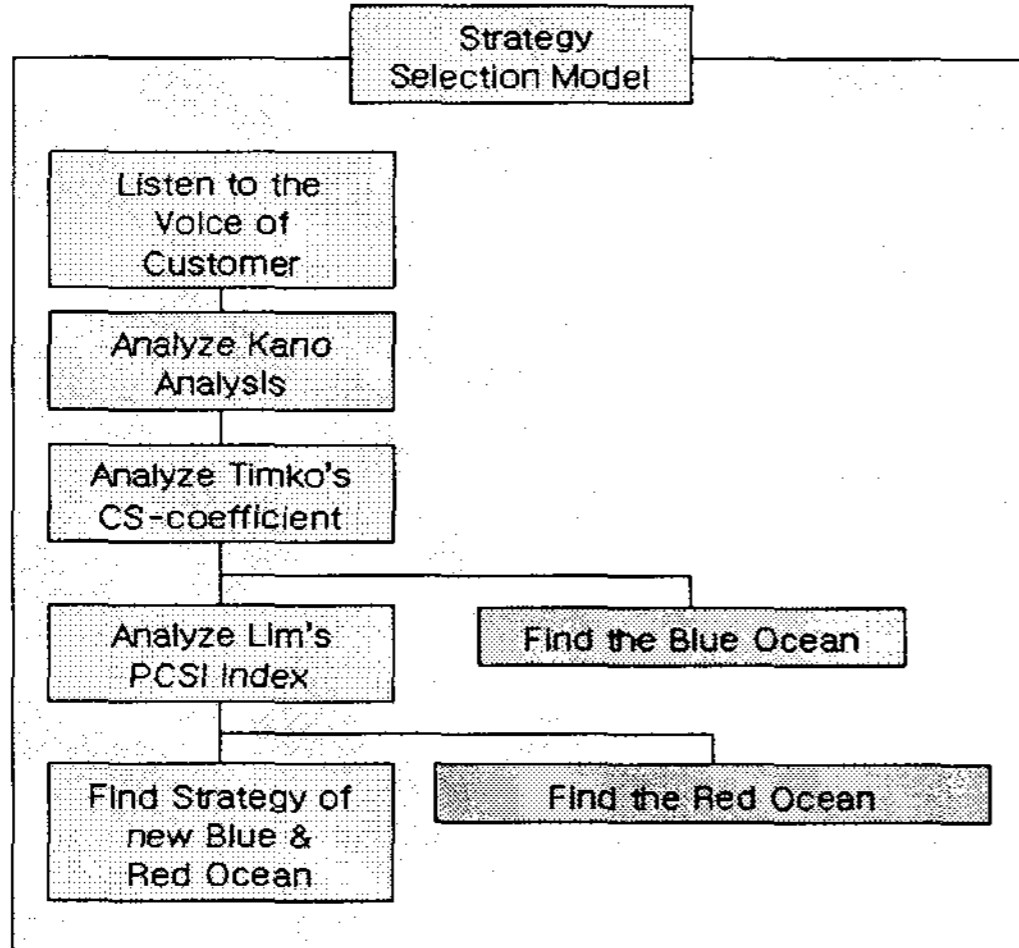
3. 블루오션과 레드오션에서 전략선정 모형

기업에서 바라보면 많은 블루오션이 존재한다. 기업의 전략 선택에 있어서 문제는 어떠한 블루오션이 향후 발전가능 한 시장을 갖고 있는 블루오션인가를 파악하는 방법이다. 하나의 전략만을 추구하는 것은 기업의 존폐에 있어서 매우 위험한 추진방법이다. 따라서 블루오션을 추진함에 있어서 기존의 레드오션의 관리도 매우 필요하다. 따라서 본 연구는 기업의 시장진입 및 시장에서의 포지셔닝에 있어서 경쟁역량 확보를 위한 모형으로 Timko(1984)의 고객만족 계수를 이용하여 블루오션을 찾고, 임성욱(2005)의 PCSI 지수를 이용하여 레드오션의 유지 관리부분을 찾는 모형을 제시하고자 한다.

본 연구모형은 전략적 목표를 찾기 위하여 고객의 요구사항을 먼저 파악하였다. 고객만족이 많은 수익을 창출한다는 것은 이제 널리 알려진 명제이다. 따라서 고객의 소리를 무시할 수만은 없다. 결국 향후 발전될 방향도 고객의 요구사항에서 시작한다고 할 수 있다. 따라서 본 모형의 기본 가정은 향후의 시장도 고객의 요구사항에서 벗어나지 않는다는 것에서 출발한다.

본 모형에서는 고객의 소리를 통하여 품질특성을 정의하고, Kano 분석을 실시하였다. Kano 분석은 Timko의 고객만족계수(CS-coefficient)를 이용한 그래프 분석의 기초가 된다. Timko 분석을 통하여 좌측 상단의 부분이 매력적 품질 특성으로 향후 발전되어야 하는 블루오션이 된다.

그러나 현재는 제품선택의 아직 고객의 의사결정에 결정적인 역할을 하지 못한다. 이러한 방향은 향후 새로운 사장의 도입으로 즉각적인 수익이 창출되는 것은 아니다. 즉, 현재의 고객 판단에 영향을 미치는 부분은 임성욱(2005)의 PCSI 지수 결과에서 나타나는 품질특성이 된다. 이는 고객이 현재 만족하지 못하고 발전될 수 있는 가능성이 가장 많은 부분을 설명하는 지수이기 때문이다. 따라서 블루오션과 레드오션의 추진 전략 모형은 <그림 7>과 같다.



<그림 7> 블루오션 및 레드오션 선정 모형

4. 남성용 왁스에서 블루오션 전략 선정 사례

4.1 연구의 설계 및 자료 수집

본 연구에서는 헤어왁스 제품을 사용하는 소비자를 대상으로 해서 고객의 요구사항을 파악하여 모형을 적용하였다.

<표 3> 왁스의 핵심품질요소

1	셋팅력	12	발림성
2	트리트먼트 효과	13	세정력
3	볼륨 효과	14	이미지로 사용 설명
4	탄력 효과	15	케이스에 투타입 왁스 분할배분
5	보습 효과	16	광택차이별 왁스
6	멘솔 효과(쿨왁스)	17	모발상태별 왁스
7	칼라 효과	18	두피상태별 왁스
8	거울 기능 케이스	19	웹 컨설팅에 의한 왁스추천
9	지속력	20	브랜드 미용실
10	휴대용이한 제품	21	향기
11	미용실 구매가능	22	케이스디자인의 독창성

설문을 통해 얻은 VOC(Voice of Customer)를 통해 블루오션 발견에 접근하고, 창출된 고객 지향적 품질요소들이 블루오션 전개과정의 전략캔버스 상에서 사용되는 요소들로 된다. 즉 기존의 블루오션 이론에 관한 이해를 바탕으로 블루오션이론의 핵심 내용인 전략 캔버스를 통해 기업의 경쟁역량 확보 성공을 도모한다. 즉, 블루오션 전략에 CS(Customer Satisfaction)적 측면을 고려하였다.

<표 4> Kano 모델을 통한 품질요소 분석

품질요인	매력적	일원적	당연적	무관심	역품질	총합	불만계수	만족계수	PCSI 지수
지속력	79	97	162	22	3	363	-0.72	0.49	0.43
발림성	61	64	161	75	2	363	-0.62	0.35	0.39
광택차이별 왁스	46	62	156	99		363	-0.60	0.30	0.26
셋팅력	71	193	77	13	9	363	-0.76	0.75	0.34
휴대 용이한 제품	72	172	64	51	4	363	-0.66	0.68	0.38
세정력	111	178	63	11		363	-0.66	0.80	0.56
향기	102	95	74	92		363	-0.47	0.54	0.40
트리트먼트 효과	175	87	26	72	3	363	-0.31	0.73	0.39
모발상태별 왁스	161	59	87	56		363	-0.40	0.61	0.34
두피상태별 왁스	146	61	58	98		363	-0.33	0.57	0.37
웹 컨설팅에 의한 왁스추천	171	51	71	70		363	-0.34	0.61	0.35
케이스디자인의 독창성	171	32	27	133		363	-0.16	0.56	0.35
볼륨 효과	36	22	111	194		363	-0.37	0.16	0.23
탄력 효과	23	41	91	208		363	-0.36	0.18	0.14
보습 효과	66	68	58	168	3	363	-0.35	0.37	0.36
미용실 내에서 구매가능	70	99	52	138	4	363	-0.42	0.47	0.41
멘솔 효과(쿨왁스)	189	13	21	140		363	-0.09	0.56	0.33
칼라 효과	209	45	8	99	2	363	-0.15	0.70	0.35
거울기능 케이스	181	49	29	100	4	363	-0.22	0.64	0.46
이미지로 사용법 표시	201	50	68	44		363	-0.33	0.69	0.40
브랜드 미용실	153	49	57	104		363	-0.29	0.56	0.37
원케이스에 투타입왁스	59	133	68	88	15	363	-0.58	0.55	0.45

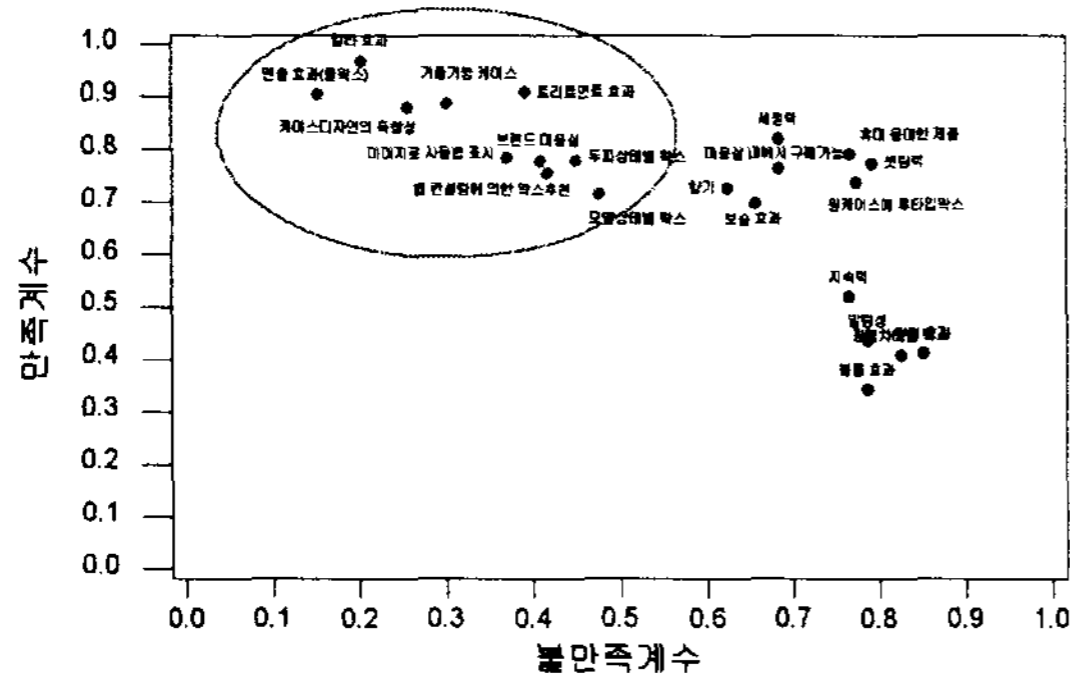
연구의 목적을 수행하기 위한 최초 VOC(Voice of Customer)를 파악하기 위해, 2차에 걸쳐 설문조사가 이루어졌다. 1차 설문조사에서는 헤어왁스에 대한 고객들의 광범위하고 다양한 의견들을 얻고자 하였고, 2차 설문조사에서는 강준모/박영택(1999)이 제시한 제품 속성의 차원과 요소를 근거로 제품요소들의 품질요소를 추출하였다.

헤어왁스를 제조하는 업체들 간의 경쟁은 헤어왁스의 경쟁요소인 기능, 시간, 제약, 사용성, 기호성, 그리고 본능성에 의해 결정될 것이다. 헤어왁스의 경우 기능은 셋팅력, 트리트먼트 효과 외 6가지 요소, 시간은 지속력, 제약은 휴대용이한 제품과 미용실 구매가능, 사용성에는 발림성 외 3가지 요소, 기호성에는 광택차이별 왁스 외 4가지 요소, 본능성에는 향기와 케이스디자인의 독창성으로 분류되었다. 이를 기반으로 22개의 핵심품질은 <표 3>과 같다.

4.2 블루오션의 추진전략

고객 지향적 품질요소 조사 및 분석의 도구로 본 연구에서는 Kano해석법을 언급하고 있다. Kano모델은 제품개발 팀에 의해 1차적으로 선별된 대안들에 대하여 고객 집단이 인지하게 되는 그들의 특성을 파악하고, 이로부터 성공적인 제품을 개발할 수 있는 방향을 수립하기 위하여 사용된다. 고객이 요구가 각기 다른 특성들을 지니고 있음에 따라, Kano모델을 이용해서 고객의 요구를 정확히 파악하는 것이 필요하다고 하겠다.

<표 4>는 남성의 왁스에 대한 Kano 분석 결과이다. 내용을 분석해 보면 헤어왁스의 근본적인 성격이 아닌, 부가적으로 추가되었으면 하는 기능적 측면들이 매력적인 품질요소로 분류되었다. 즉, 헤어왁스의 본질적인 품질인 지속력, 발림성, 광택차이별 왁스 등의 요소들은 고객들에 의해서 당연히 고려되어야 하는 품질 요소로 판단되었다. 또한 소비자 욕구를 충족시킬 수 있는 추가기능적인 품질 요소들 즉, 향기, 트리트먼트 효과 등의 매력적인 품질요소들은 고객가치를 높일 수 있는 고객 지향적 품질요소라 판단된다. 반면, 헤어왁스의 본질적인 품질요소들인 셋팅력, 휴대용이한 제품, 세정력 등은 가까운 시간 내에 당연적 품질요소로 하락될 가능성이 있는 품질요소이므로 불만의 예방차원에서 당연적 품질요소와 함께 관심을 가져야 할 것으로 판단된다. 다만 볼륨 효과, 탄력 효과, 보습 효과 등의 품질요소들은 남성의 경우 크게 관심을 갖지 않아서 무관심적인 품질요소로 나타났다.



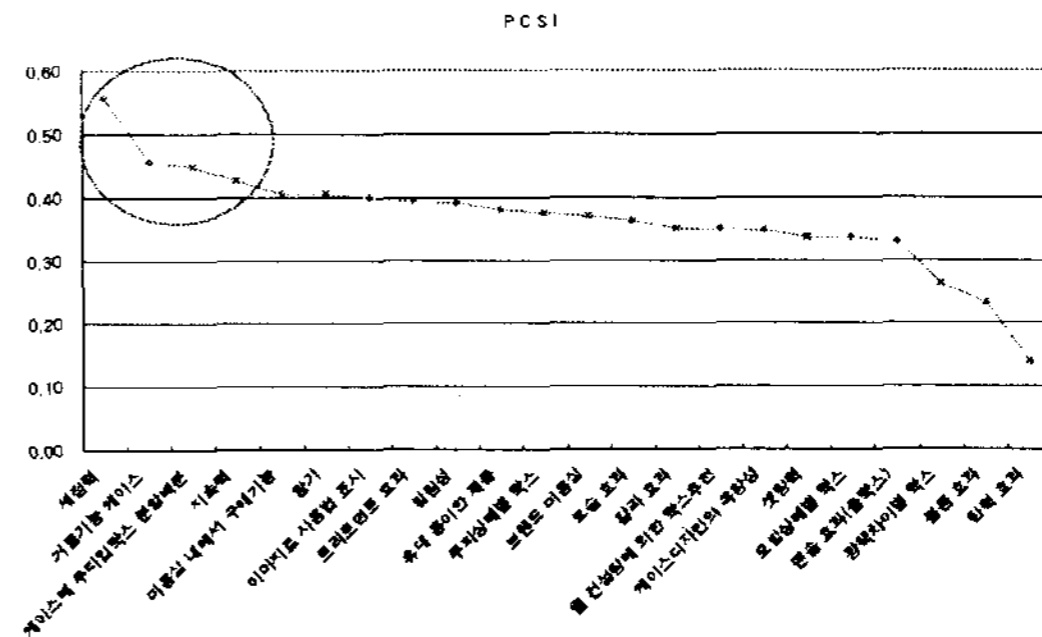
<그림 8> 블루오션 추진 전략

<그림 8>에서 좌측 상단의 품질요소가 향후 개발해야 하는 블루오션이 된다. 본 설문결과를 살펴보면 칼라효과, 멘솔효과, 거울기능 케이스, 트리트먼트 효과 웹 컨설팅, 두피상태 및 모발상태별 왁스로 개별화된 서비스를 요구하는 부분과 케이스 디자인적 측면, 부가적인 기능추가로 살펴 볼 수 있다. 즉, 향후 개발이 필요한 장기적 관점에서 블루오션은 제품기술이 포함된 부분(추가기능)과 고객관리기술이 포함된 부분(개별화된 서비스)이 될 것이고 즉시 실행가능한 부분(케이스의 디자인)이 있다.

물론 이러한 전략은 PCSI 지수를 이용한 레드오션 전략에도 중복되어 포함된 요소가 있다. 이것은 위험부담이 적은 블루오션 전략이며 빠른 시일 내에 레드오션으로 바뀌게 될 부분이다. 진정한 블루오션을 찾고자 한다면 레드오션과의

중복된 전략은 피하는 것이 좋다. 그러나 그만큼의 위험은 증가될 것이다.

4.3 레드오션의 추진전략



<그림 9> 레드오션 추진 전략

블루오션 전략에서는 레드오션 부분을 과감히 버리고 블루오션 전략추진을 권하고 있지만 현실에서는 현재 경쟁이 치열하다고 현재의 시장에서 벗어나는 것만 추구하는 것은 매우 위험한 전략이다. 기업에서는 위험을 줄이면서 블루오션으로 이동하는 전략이 필요하다. 따라서 레드오션에서 도태되지 않는 전략도 필요하다. 잘못된 블루오션 전략만 추진했을 경우의 위험을 줄이기 위한 방안이다. 그렇다면 현재 경쟁이 치열한 부분에 대하여 선택적인 전략이 필요하다. 본 연구에서는 이러한 선택적 전략을 찾기 위하여 임성욱(2005)의 PCSI 지수를 사용하였다. <그림 9>는 남성 왁스에 대한 PCSI 지수 결과로써 세정력, 거울기능 케이스, 투타입 분할 배분 케이스, 지속력이다. 이것은 향후 만족도의 증가가 가장 큰 것으로 빠르게 시행함으로써 현재의 시장을 확보할 수 있게 될 것이다.

5. 결론

21세기 기업의 경쟁역량 강화를 위한 방법모색은 기업경영의 시각적 범주를 넓혀 기본적으로 경쟁역량 확보에 실패한 원인이 제품 결함, 마케팅 부족, 경쟁 심화 등의 단차원적인 차원을 넘었다. 궁극적인 목적인 고객의 요구를 제대로 파악하지 못한 채 전략을 실행한다면 기업은 성공하기 힘들며 이런 인식은 다시 고객 만족 측면을 기반으로 시장입지 전략적인 관점을 갖게 만들었다. 고객의 요구사항을 능동적으로 파악하고 그에 따라 유기적으로 반응하는 것은 광의의 의미에서 기업이 전략 체제를 확립을 의미한다.

오늘날 시장에서의 경쟁역량 강화 방안 확립은 변함없는 기업의 궁극적인 과제이고, 경쟁이 치열한 현 시장상황에서 경쟁역량 창출을 위한 새로운 접근 방법이 모색되고 있다. 모든 산업의 분야에서 기술 발달로 인해 산업생산성이 향상되어, 공급이 수요를 초과하는 시장 상황이 발생된 상태이다. 즉, 무역 장벽이 무너지고 세계화가 확고히 이루어지고 있다. 따라서 가격경쟁이 강화되고 기존 시장을 놓고 치열하게 경쟁해야 하는 레드오션을 피해 아직 경쟁의 대상이 되지 않아 잠재적인 수익성이 아주 높은 블루오션을

창출하려는 기업들이 늘어나고 있으나 그러나 많은 기업이 단순한 블루오션의 추구를 시행하지 못하고 있다. 이것은 블루오션만을 추구하는 위험이 있기 때문이다.

본 연구에서는 블루오션 전략과 레드오션 전략의 실행 방법을 제시하였다. 본 연구 통하여 기업이 고객 지향적인 블루오션 전략을 기반으로 기업의 가치를 상승시키는 전략과 기존시장을 유지관리하기 위한 레드오션 전략을 추구하는 방법을 파악하게 될 것이다. 이를 활용한다면 앞으로 기업의 추진전략을 세우는데 도움이 될 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 강준모, 박영택(1999), “신제품의 품질차원 분류에 관한 연구”, 「품질경영학회지」, 제27권 제 4호.
- [2] 김경훈(2003), “고객지향적 품질향상을 위한 전략적 접근방법에 관한 연구: QFD(품질기능 전개)기법을 중심으로”, 석사학위논문, 경희대학교
- [3] 김연성, 박상찬, 박영택, 서영호, 유한주, 이동규(2005), 「품질경영론」, 박영사
- [4] 김위찬, 르네 마보안(2006), 「블루오션 전략」, 교보문고
- [5] 신동규(1990), “동기·위생요인에 대한 초등교원의 지각반응 연구”, 석사학위논문, 성균관대학교
- [6] 임성욱(2005), “Kano 모델을 기반으로 한 잠재적 고객만족 개선 지수의 개발 및 적용에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교.
- [7] 임성욱, 박영택(2004), “Kano 품질분석과 AHP를 이용한 투자우선순위”, 「한국품질경영학회 춘계발표문집」
- [8] 조동진(2001), “SERVQUAL과 QFD를 이용한 항공 서비스 품질 측정에 관한 연구”, 석사학위논문, 한양대학교
- [9] 주영환(2004), “QFD 하드웨어를 이용한 제품 개발에 관한 연구”, 석사학위논문, 경희대학교.
- [10] 최도환(2005), “제조공정 혁신활동과 연계한 6시그마 개선사례 연구”, 석사학위논문, 부경대학교
- [11] Kano, N., Seraku, N. and Takahashi, F.(1984), “Attractive quality and must be quality,” *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, No. 2, pp. 39-48.
- [12] Timko, M.(1993), “An experiment in continuous analysis,” *Center for Quality of Management Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 17-20.