

# 6시그마 방법론을 이용한 신 비즈니스 모델 개발 New Business Model Development Using 6Sigma Methodology

성기욱\*·유재성\*·김봉선\*

Ki-Wook Sung\*·Jae-Sung Yoo\*·Bong-Sun Kim\*

## Abstract

Global financial crisis at 2008 caused a great change of the company itself and environment as hit product, new creative business model. But it is not easy program. Ambidextrous organization excel at exploiting existing products to enable incremental innovation and at exploring new opportunities fo foster more radical innovation. In this paper are presented the improved procedures of new business model development using 6 sigma methodology. To inspired about new business ideas we use exploration method. To eliminate project's waste we use exploitation method such as 6sigma methodology. The main object of this study is to introduce an empirical study on DIDOV.

**Keywords :** Ambidextrous Organization, New Business Development, 6 Sigma, DIDOV

## 1. 서론

세계적인 금융위기가 본격적으로 기업실적에 영향을 미친 2008년 4/4분기 이후 대부분 업종의 실적이 악화되고 업종내 기업간 격차가 커졌으며 실적 상위기업과 하위기업의 위상이 많이 역전되었다. 이러한 위기에 빛난 기업의 성공요인으로 김종년(2009) 등은 목표 고객의 욕망을 읽어내는 통찰력, 히트 상품을 만드는 아이디어 발상력, 원가 경쟁력, 불황기 소비자의 마음을 읽고 그 변화에 맞춘 공격적인 마케팅 등을 들고 있다.

---

\* 인하대학교 산업공학과

송재용(2007)은 한국 기업은 더 이상 저(低)원가 전략을 펼치기 힘든 상황이며 최근 한국 경제와 기업이 당면한 가장 중요한 과제로 향후 한국 경제를 먹여 살릴 '신(新) 성장 동력 발굴'과 '완전 차별화'라 하였다. 기존 기업이 성공적으로 혁신을 추진하기 위해서 첫째로는 고객 니즈(needs)에 대한 깊은 통찰력을 가져야 하고, 둘째로는 혁신 지향적인 CEO 리더십과 보다 개방적, 도전적인 조직문화를 구축하여야 하고, 셋째로는 기업 조직이 양손잡이 조직(ambidextrous organization)이 돼야 한다고 하였다. 조직은 생리적으로 성공한 제품·기존 기술 경로에 천착하기 십상이며, 당연히 단기간에 쉽게 성공할 수 있는 '존속적 혁신(sustaining innovation)'에 안주한다.

존속적 혁신은 기존 제품의 품질 향상·원가 절감에만 초점을 맞춘다. 안타깝게도 신 성장 동력 개발은 매우 어려운 과제이다. 신성장 동력을 개발하기 위해서 '존속적 혁신'에 머무는 조직을 '오른손잡이 조직'이라 부른다. 여기에 진짜 성공적인 혁신을 하려면 와해적·급진적 혁신을 주도하는 왼손잡이 조직 개념이 덧붙여져야 한다. '왼손잡이 조직'은 CEO의 확고한 지원하에서 보다 창의적이고 도전적인 인력, 개방적인 문화, 장기적인 평가 시스템 등을 통해 오른손잡이 조직과는 차별적으로 설계돼야 한다. 마지막으로 혁신 과정에서 조직 내의 축적자산에만 의존하지 말고 조직 안팎의 자원을 광범위하게 활용해야 한다.

국내에 1996년부터 도입되어 일반기업과 공기업에 확산 적용되고 있는 6시그마는 고객이 원하는 주요 품질 특성을 파악하고 이의 현재 수준을 계량적으로 측정하여 근본 원인을 과학적, 통계적으로 분석하여 창의적인 해결을 유도하고 지속적인 관리를 위한 정형화된 문제해결 방법론을 제시하고 있다.

이에 본 연구에서는 신사업, 신서비스 개발에 관한 6시그마를 적용한 새로운 방법론을 제시하고, 이에 대한 적용 사례를 연구하고자 한다.

## 2. 기존 연구

### 2.1 신사업 개발 방법론 연구

C.A Berry & Roberts(1983)은 신규사업 개발을 위한 기업 전략의 개발방법으로 내부 지향 전략과 외부 지향 전략으로 구분하였다. 내부 지향 전략은 내부자원 개발 방법과 사내 벤처, 외부 지향 전략은 매수, 제휴, 라이선싱, 합작사업, 모험자본으로 구분하고, 이에 대한 장 단점을 표 <1> 과 같이 구분하였다.

손민선(2006)은 기존 사업에 익숙해진 대기업들이 새로운 변화의 가능성을 무시하거나 거부하기 쉬어서 시장변화에 기민하게 대응할 수 있는 별도조직의 운영을 통해 벤처기업의 장점을 내부화할 수 있다고 하였다. 이에 대기업 내부에서 벤처기업과 같은 민첩성과 창의성을 가지고 신사업 추진과 혁신의 첨병 역할을 하는 별도 조직의 운영 방안을 제시하였다.

김지대(2007)는 가치 혁신 신제품 개발에 관한 다양한 관점들이 제시하는 3가지 방

법들 (시장 경계선의 재구축, 핵심 역량의 축적, 전략적 학습)이 가치 혁신 신제품 개발에 미치는 영향력을 조사하고 이들 방법들 간의 관계는 무엇인지를 규명하였다. 시장 경계선 재구축, 전략적 학습, 핵심 역량 중에서 시장 경계선 재구축이 가치 혁신 신제품개발에 가장 큰 공헌을 한 것으로 나타났다. 그리고 전략적 학습은 가치 혁신 신제품개발에 일정한 영향을 끼쳤지만, 주된 영향력은 시장 경계선 재구축에 더 많이 끼쳤음을 알 수 있었다. 한편, 핵심 역량은 가치 혁신 신제품개발에 통계적으로 유의한 영향을 끼치지 않았지만, 전략적 학습과 시장 경계선 재구축에 직접적으로 정(+의 영향을 끼쳐서, 간접적으로 가치 혁신 신제품개발에 기여한 것으로 나타났다.

<표 1> 신규사업 개발방법별 장단점 비교

신규사업개발방법		장점	단점
내부 지향 전략	내부자원개발	내부자원 활용 관리의 용이성	사업 전개의 폭과 스피드 상 의 제약
	사내벤처	내부자원 활용 유용한 기업내 기업가 확보	관료제 조직내의 벤처, 유니 트의 위치 정립 어려움
외부 지향 전략	매수	시장에의 신속한 진출	신규사업이 미지의 영역일 경 우의 위험성
	제휴	외부자원의 부분적 활용	지속적인 호혜적 관계유지의 어려움
	라이센싱	타 기업이 이미 확립해 놓은 기술에의 신속한 접근 가능	기술을 독점 할 수 없고 라이 센서에 대한 높은 의존도
	합작사업	복수 기업의 협력에 의한 시 너지 효과 추구	파트너 간에 갈등이 발생할 가능성
	모험자본	신 기술과 신시장에 대한 창 구의 역할	단독으로는 기업성장에 큰 효 과를 미치지 못함

유호현(2008)은 가치 창조를 위한 방법론을 크게 가치 생산과 가치 조합으로 구분하였다. 가치 생산은 가치를 직접 만듦으로써 고객 가치 창조, 차별적 경쟁우위를 확보하는 것이며, 특허권 등으로 확보된 가치 제공 역량을 방어하는 것을 중점하며, 전문성과 기업 내부의 기술이나 내부 역량을 강조한다, 가치 조합은 가치 사슬 내외부의 기업들이 가지고 있는 가치를 조합하여 고객 가치를 창조하는 것이며 혁신적인 고객 가치를 발빠르게 제공하는 것이 중점이며 사업기획의 역량과 외부 기업 역량의 활용을 강조하고 있다. 1990년대의 가속화된 정보 기술의 발달은 주변 응용기술과 융합하여 기술 향상의 속도를 월등히 높였고, 그 결과 혁신적 신기술이 거의 일상적으로 출현하는 상시 기술 혁신 현상이 나타나고 있다. 또, 인터넷 기반의 지식 경제는 외부의 사업 인프라를 유기적으로 연결하는 것을 가능케 하였다. 사업 아이디어 만 있으면 관련된 인프라를 하나의 회사가 운영하는 것처럼 유기적으로 연결시키는 것이 가능해진 것이다. 경쟁의 요소로 인프라 구축보다는 인프라를 활용하는 아이디어가 부각됨

에 따라 지식 역량을 갖춘 수 많은 기업들의 시장 진입이 가속화 되고 있다. 또, 산업 간 정부와 민간간의 경계가 파괴되고 있다, 제품 및 서비스의 컨버전스가 진행됨에 따라 과거의 규격화된 시각으로는 분류 할 수 없는 산업이 나타나도 있다. 이러한 현재의 특징 때문에 한 기업이 모든 가치를 만들어 내는 것으로 어렵게 하며, 가치 조합의 중요성을 강조하고 있다.

## 2.2 블루오션 전략의 신 사업 개발 방법론

김위찬, 르네 마보안 (2005) 이 제시한 블루오션 전략은 기존의 경쟁전략이나 혹은 틈새시장을 노리는 레드오션 전략이 아닌, 경쟁자 없는 새장 공간을 창출하는데 쓰이는 전략이다. 기존의 경쟁을 피하고 동시에 가치와 비용을 동시에 추구함으로써 새로운 시장을 개척함에 초점을 맞추고 있다. 블루오션 전략 수립을 위해서는 체계적이고 실행 가능한 분석 틀과 프레임워크가 필요하다. 첫째, 전략 캔버스 (The strategy canvas) 는 가치혁신과 블루오션 창출을 위한 상태분석 진단도구이며 실행 프레임워크이다. 둘째 ERRC-경쟁요소 프로임워크는 ERRC 구성표와 경쟁 요소를 결합하여 체계적으로 비용의 감소와 가치가 증가되는 요소를 보다 쉽게 구분할 수 있으며, 체계적인 분석으로 인해 향후 기업의 전략 수립을 위한 전략 캔버스 작성을 통한 가치혁신과 블루오션 전략을 좀 더 쉽게 구체화 할 수 있다. 이를 위하여 다음의 표<2>에 그 방법을 구체적으로 제시하고 있다.

## 3. 6시그마 방법론을 적용한 신사업 개발

G.A Steven 과 J. Burley(1997) 는 신사업 개발의 경우 최초 아이디어 3,000 개중 4개의 아이디어만이 최종 개발되고 이 중 1개가 상업적으로 성공한다고 하였다. 본 연구는 기존연구를 바탕으로 6시그마의 방법론의 장점을 접목하고, 특히 DIDOV를 바탕으로 한 방법론을 제시 한다.

### 3.1 정의 단계

정의 단계는 기업을 들고 싸고 있는 환경분석과 현재 진행중인 사업의 분석을 통하여 한계점과 문제점을 파악하고 신사업의 필요성을 확인하고, 새로운 고객과 시장의 트렌드와 키워드를 파악하여 신사업 추진의 당위성을 발굴하는 것이 목적이다.

현재 추진하고 있는 사업군의 매출분석, 기존 추진한 신사업의 사례 발굴을 통하여 문제점 및 한계점 도출, 벤치마킹을 통하여 성공의 키워드 및 성공인자 도출이 핵심이다. 또한 자사 상품 및 브랜드 관련 기존 시장조사 등의 활동 결과의 검토를 실시한다. 신사업 개발과제 추진을 위한 테스크 포스 팀을 전문가로 구성하고, 일정계획 수립과 신사업 개발과제 수행중 예상되는 위험 회피 계획을 수립한다.

<표 2> 블루오션 신사업 개발 방법

구분	단계	도구 및 방법
전략체계화	시장경계선 재구축	시장 경계선 확대 재구축 시장 재구축 전략 대안산업을 관찰 산업내 전략집단을 관찰 구매자 체인을 관찰 구매자에 대한 상품의 기능적 또는 감성적 매력요소 관찰 보완적 제품을 관찰 시간의 흐름을 관찰
	숫자가 아닌 큰 그림에 포커스	현재의 전략 캔버스 기업의 전략을 시각화 - PMS 지도 사용
	비고객을 찾아라	비고객의 세 계층 확인 최대 규모를 포착
	정확한 전략적 시퀀스를 만들어라	구매자효용성 가격 비용 도입 구매자 경험 사이클
전략 실행	조직상의 장애요소를 극복하라	인지적 장애 자원 장애 동기부여 장애 정치적 장애
	전략 실행을 전략화 하라	공정한 절차 (참여, 설명, 기대의 명확성)

### 3.2 확인 단계

확인 단계는 새로운 비즈니스 모델의 후보를 다양한 방법을 통해 도출한 후 몇 개의 후보군으로 압축하는 것이 목적으로, 가장 중요한 단계이며, 창의적인 아이디어 도출이 요구된다. 이 단계의 추진에는 오른손 잡이 조직에서 요구하는 우뇌적 사고인 분석적인 방법보다는 왼손잡이 조직에서 요구되는 좌뇌적 사고인 창의적인 아이디어 도출을 위한 다양한 방법론의 사용이 필요한 단계이다. 물론 양손 잡이 조직에서 요구하는 2가지 관점의 도구가 모두 사용된다.

먼저 6시그마에서 많이 사용되고 있는 SIPOC (Supplier - Input - Process - Output - Customer) 을 이용하여 프로젝트팀이 추진하여야 하는 활동을 명확히 하여

공감대를 형성한다.

기존 고객에 대한 분석, 블루오션에서 제기하는 대안 상품, 전략적 그룹, 구매자체인, 보완/서비스, 기능/감성, 트렌드 방법을 이용하여 사업 후보를 도출 한다. 이 과정에서 창의적 아이디어를 도출하는데 필요한 다양한 방법론을 적용한다.

도출된 아이디어를 타겟군과의 일치여부, 중복 아이디어 정리를 통하여 1차 선별하고, 전문가 리뷰 등을 통하여 2차 선별을 실시한다. 선정된 신사업 아이디어는 CEO 리뷰를 통해 확정한다

선정된 신사업의 성공여부를 파악하기 위한 측정지표인 CTQ(Y)를 결정한다.

### 3.3 설계 단계

설계 단계는 확인단계에서 선정된 신사업 아이디어를 컨셉으로 정의하고 필요한 기능을 도출하여 상위 수준 설계를 실시하는 것이 목적이다.

6시그마의 컨셉 우선 접근과 기능 우선 접근 중 본 연구에서는 기능 우선 접근을 선택하였다. 이는 선정된 아이디어를 하나의 컨셉으로 보았기 때문이다.

6시그마의 디자인 7요소인 상품/서비스, 프로세스, 정보시스템, 인력시스템, 시설/현장, 장비/자재, 공급품에 대한 검토와 최종 개발 작업 전 CEO 의 승인을 통해 재작업 등의 낭비를 줄일 수 있다.

신사업 모델 개발과 관련하여 상위 수준 설계 시 반드시 수행되어야 하는 기능에는 사업형태의 결정, 사업계획서, 각종 계약서 등이 있다.

### 3.4 최적화 단계

최적화 단계에서는 상위수준 단계에서 설계된 내용을 구체화하는 단계이다. 우선 상위수준 설계요소에 따라 필요한 세부 기능을 나열하고 이에 대하여 필요시 새로운 아이디어를 도출하고 최종 산출물을 결정하고, 이를 구현하는 단계이다.

세부 기능별 아이디어를 선정하기 위한 평가기준을 정하고, 도출된 아이디어를 선정된 기준에 따라평가한다. 사업의 진행 순서와 기간이 길어지는 가능성이 있으므로 다세대 제품생산계획 (MGPP : Multi Generation Production Plan) 의 방식으로 정리하는 것도 좋은 예이다.

### 3.5 검증 단계

<표 3> 6시그마 방법론을 이용한 신사업 개발 - 단계별 세부 내용

단계	세부단계	활동 목적	사용 도구	산출물
정의	신사업 필요성 파악	조직내 신사업 활동의 당위성을 확인한다.	매출분석 SWOT 3C, 벤치마킹 2차 조사 자료	환경분석 기존 사업 매출 분석 과거 실패 사업 분석
	프로젝트 승인	사업을 추진 할 팀을 구성, 일정계획을 수립하고, CEO 승인 획득하여 공식화 한다	체크리스트 FEMA	다세대 실행 계획 Risk 분석 팀 구성
확인	신사업 아이디어 도출	신사업에 필요한 아이디어를 도출하기 위해 다양한 정보원을 활용하고, 창의적인 아이디어를 도출한다.	고객요구 분석 인터뷰 창의적아이디어 발상법 블루오션 6 Path	신사업 도출 프로세스 과정 협의 아이디어 평가 요소 및 기준 키워드 아이디어 컨셉
	신사업 아이디어 선정	도출된 아이디어를 평가하고, CEO의 의견을 반영하여 선정한다.	시그마 수준 계산	신사업 아이디어 선정된 사업 아이디어 설명서 CTQ(Y) 선정 및 운용정의 Data 수집계획
설계	컨셉 디자인	컨셉을 구체화 하고 신사업 추진에 필요한 상위수준 기능을 파악하고, 아이디어를 도출하고, 선정한다.	인터뷰, 설문, 기능분류표	상위 수준 기능 산출물
	상위 수준 디자인	선정된 아이디어를 구현하고 수행하고, 사업 진행에 필요한 사전준비를 수행한다.	고객 되어 보기 시뮬레이션 수익성 분석(장기) Design 7요소	사업 심의서 품의서 계약서
최적화	사업 추진계획 수립	하위 수준 기능을 파악하고, 아이디어를 도출하고, 선정한다.	Design 7요소 별 산출물 분석표	하위 수준 기능의 산출물 도출 - 홍보 - 영업 - 신사업 런칭 계획
	사업성 전망	과제추진 계획을 바탕으로 5개년 수익성 분석	수익성 분석(단기)	BEP 분석 결과물

검증	본 적용	신사업을 실행하기 위한 활동을 시작하고, 이에대한 관리계획을 수립 및 시행한다.	-FMEA -SPC	- 관리계획서 - 데이터 수집 방법 - 관리 방법, 담당자, 교육
	문서화/이관	프로젝트의 효과를 파악하고 결과를 문서화한 후, 프로세스를 현업으로 이관한다.	- 표준화 - 재무효과 분석	- 문서화 리스트 - 이관 지시서 - 프로젝트 종료 보고서

Pilot test 를 위한 계획을 수립하고, 세부 산출물 구현을 위한 각 활동의 장애 및 방해요인을 파악하고, 이에 대한 오류유형 및 영향도 분석을 실시하여 사전에 발생가능성을 최소화 한다. 각 사업이 잘 진행되는지를 파악하기 위한 성과지표를 결정하고, 각 산출물과 사업 진행여부의 적정성을 판단하기 위한 지표를 결정한다.

<표 3>에 신 비즈니스 모델 개발을 위한 6시그마 방법론의 단계별 활동 목적, 사용 도구, 산출물을 정리 하였다.

## 4. 적용 사례

다음은 본 연구에서 제안된 신사업 개발 6시그마 DIDOV 방법론을 적용한 A사의 사례이다.

### 4.1 정의 단계

A사의 연도별, 사업부문별 사업 현황을 분석을 실시하였다. 매출은 상승곡선이나 특정 몇몇 사업의 의존도가 높고, 수익사업의 종류가 한정되어 있어서 새로운 수익원 창출이 필요함을 알 수 있었다. 현재의 사업 모델을 사업 형태별로 분석하여 사업별 한계점으로 도출하였고, 문제점으로는 사업형태가 타사의 제안에 의한 것이 대부분이어서 사업 변형, 확대 등의 재창출 능력이 매우 낮으며, 시장 환경에의 선도적 리딩 및 대처 능력이 부족하였고, 모회사에 대한 매출 의존도가 매우 높으며, 적절한 인력의 투입 등 운영, 관리가 자유롭지 못하였고, 내부 관리 시스템 정비의 필요성도 대두 되었다.

본 프로젝트 실시 전에 일반 사용자 그룹과 전문가그룹으로 리서치 결과를 분석하여 브랜드의 인지도가 상당히 높음을 바탕으로 현재의 브랜드를 이용한 신 사업 개발이 요구됨을 파악하였다.

또, 외부의 성공사례를 벤치마킹하여 성공의 키워드와 성공 요인을 조사하였고, 객



관적인 평가지표에 따른 제휴사 선정과 시장조사 강화에 따른 핵심사업 발굴이 과제의 성공을 위한 조건임을 파악하였다.

사업 선정, 사업 진행, 사업관리의 단계로 일정계획을 수립하였다. 각 단계별 목표로 사업 선정 단계에서는 제휴사업 현황 파악, 브랜드 인지도 조사, 사업 아이템 발굴, 사업 아이템 선정, 사업기획서 작성을, 사업 진행 단계에서는 제휴사 컨택 및 선정, 사업 구축 인프라 구축, 사이트 구축, 사업 런칭을, 사업관리 단계에서는 사업 확대, 매출 및 수익 창출이다.

## 4.2 확인 단계

신사업 추진을 위하여 현재 고객 분석, 비 고객 분석, 시장 환경 분석, 내부 환경 분석, 성공 여부/ 사업 영역 결정, 파트너 선정, 브랜드 확정, 사업 준비, 사업 실행 순의 프로세스를 결정 하였고, 각각의 프로세스를 실행하는데 필요한 공급자, 인풋, 아웃풋, 고객을 정의하였다. 또, 신사업 아이디어 선정에 필요한 프로세스를 정의 하였다.

현재 자사 고객 성향, 국내 상품 트렌드, 해외 동종업계우수사례 벤치마킹, 정부지원 현황 을 통하여 아이디어를 도출하고, Target 고객과의 일치여부, 중복 아이디어 통합, 리서치를 통한 시장성 확인을 통하여 최종적으로 CEO 확인의 순으로 결정 하였으며, 이는 그림 <1>과 같다.

현재 A사 고객의 성별 & 연령 & 지역 분석 결과, 브랜드 인지도 조사에서의 인사이트 결과(브랜드 target, 가격대의 인지도, 브랜드의 블라인드 test 결과, 연상되는 연예인 이미지 등)를 통해 도출된 키워드를 통해 아이디어를 도출 하였다. 또, 블루오션 6 Path 방법론인 대안상품, 전략적 그룹, 구매자 체인, 보완/서비스, 기능/감성, 트렌드를 이용하여 아이디어를 도출 하였고, 이는 그림 <2>과 같다.

도출된 아이디어를 바탕으로 A사의 타겟군과의 일치여부를 대상으로 1차 선별을 하였고, 중복된 아이디어의 통합과 아이디어를 발전시켜 2차 선별을 실시 하였다.

각 아이디어에 대한 개념 설계를 실시하고, 이를 사내 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 최종 2개의 아이디어를 선정하여 CEO 에게 보고하여 최종 아이디어를 선정 하였다.

이후 사업 착수 후 성공여부를 판단 할 수 있는 지표를 CTQ(Y)로 초기 가맹점수와 재방문율을 선정하여, 향후의 데이터 수집계획과 성공여부 판단 기준을 정의하였다.

## 4.3 디자인 단계

CEO가 선정한 아이디어를 보다 구체화하는 작업을 거쳐 이를 컨셉으로 정리하였다.

“A사&스타일” 가맹점 오픈으로 기본아이템(A사+ 헤어)에 추가 아이템(Fun 요소 가미) 연계 방식이다. 컨셉을 실현하기 위한 기능을 도출하였다. 또 직접 고객이 되어 이용한다는 가정하에서 필요 기능을 도출하였고, 일반인 19~27세의 여성 총 5명을 대

상으로 체크리스트를 배포하고 직접 유사업체를 방문하여 필요 기능을 도출하였다.

필요 기능 구현을 위한 실행 아이디어를 도출하고, 효과성, 소요 예산, 실현 가능성, 경영진 지원 가능성, 제휴사 수용 여부, 개발 지원 가능 여부 의 기준으로 아이디어를 평가 하였다.

사업형태는 가맹주가 A사가 제공하는 기본 사업형태를 3가지로 확정하고, 가맹주가 적절한 것을 스스로 선택 할 수 있도록 하였다. 3가지 사업형태는 shop in shop 형태 (미용실 가맹점이 FUN아이템 사업자에게 일정공간을 임대), 공동 사업(미용실 가맹점과 FUN아이템 사업자의 규모에 맞는 공동투자), 통합 형태(미용실 가맹점이 FUN아이템 사업을 병행) 이다. 헤어샵 franchise 선정기준은 Must-Want 방법을 이용하였다.

검증 기준은 표<4>과 같다. 여성선호 FUN 아이템을 조사하기 위하여 여성들의 소비 트렌드 및 라이프스타일을 반영한 다양한 아이템을 제시하여, A사의 리서치 솔루션을 이용하여 회원을 대상 설문조사하였다. 3개 아이템까지 복수 선택토록 하였다.

총 1375 명이 참여하였으며, 조사 결과 맞사지를 포함한 6개의 아이템이 선택 되었다.

사업의 개요 및 관련 시장 조사 등 사업 심의에 필요한 기초 정보를 정리하여 사업 심의서를 작성, 보고 하였고, 세부 내용은 사업개요, 브랜드사업 개요, 양사의 역할, 미용산업 현황 분석 및 제휴사소개, 사업 효과 및 발전방향, 홍보방안, 예상매출 등 이다.

<표 4> 제휴사 평가기준

	타당성 검증 기준
MUST	① 제휴 의지가 높아야...
	② 사업컨셉(타겟, 가격)과 일치해야 한다
	③ 사업 확장 여부, 의지가 높아야...
	④ 사업유지 연수, 체인점 수, 매출, 수익원
	⑤ 고객 인지도가 높아야...
	⑥ 재무 건전성이 높아야...
	⑦ 본사의 사업 관여도가 높아야...
WANT	⑧ 가맹점 불만 여부가 낮아야...
	⑨ 헤어 퀄리티가 높아야...
	⑩ 해외 진출 현황이 높아야...
	⑪ 매장별 Item 유무

#### 4.4 최적화 단계

신사업의 구체적 실현을 위한 세부 기능별 산출물을 도출하고, 이를 A사의 실정에 맞도록 최적화 하는 단계이다. 먼저 세부 산출물별 담당자와 일정을 확정하였다.

주요 세부 산출물로는 사업 형태별 준비사항, 제휴영업 계획(제안내용과 제안 반응 확인, 후속 방안등), FUN아이템 제휴사 선정을 위한 Item별 대표 업체 조사, 매장 구성을 위한 인테리어 업체 조사 및 선정이다.

홍보 및 영업 활성화를 위한 웹사이트를 구축하였다. 헤어/뷰티 트렌드 정보와 헤어샵 내 추천 헤어스타일 접목하여 “컨텐츠+커머스” 형태로 연계하였고, 웹사이트 내에서 전화예약 연결, 인터넷 예약 및 확인 가능토록 하였다. 가맹점과 고객 관리툴을 구축하여 고객관리 프로그램(예, 생일 SMS or 생일 모바일쿠폰 자동발송, 예약 확인..)을 통한 1:1 관리. 온라인을 통한 시술 및 샵관리, 상품 및 재고관리, 거래처 관리, 입출금 관리, 지원 관리를 가능케하였고, 헤어 가상 시뮬레이션 구축하여 고객이 Fun 을 느낄 수 있도록 하여 단순 재미의 제공이 아닌 상품, 정보 제공 연계 하였다. 온라인 사이트를 통한 쿠폰 및 할인혜택 제공기능도 설계 하였다.

홍보를 위한 방법으로 브랜드 뉴스, 제휴 및 광고 배너, DM, Portal 과의 제휴, 커뮤니티 이용방안을 도출하였다.

운영 관리 측면에서는 shop in shop 코너 운영 방안, 대기 시간의 무료함을 달래기 위해 적합한 제품 및 서비스 제공 방안, 가맹점별 서비스 수준을 맞추고자 일정 기간 헤어 디자이너 전문가를 파견 방안을 수립하였다.

#### 4.5 검증 단계

신사업의 성공적 런칭과 사업의 지속을 위하여 세부 산출물을 구현하는데 발생 가능한 리스크를 방지하기 위한 체크리스트를 작성하여 공유하였으며 FMEA를 실시하여 개선 사항별로 오류를 예방하였다.

세부 산출물 운영 여부를 파악하기 위한 지표, 담당자, 측정 주기, 관리 방법과 이상상태시 조치계획을 수립하였고, 신사업 추진과 관련하여 작성된 모든 서류를 문서화하여 보관하였다.

### 5. 결론

기업의 지속적 성장을 위한 신사업의 발굴은 항상 요구되는 명제이나 이는 주로 Top 경영자의 영역으로 인식되어져 온 것이 사실이다. 이에 실무자 차원에서 다양한 직무의 사람들과 공동의 작업을 위한 구체적인 방법론이 필요하다.

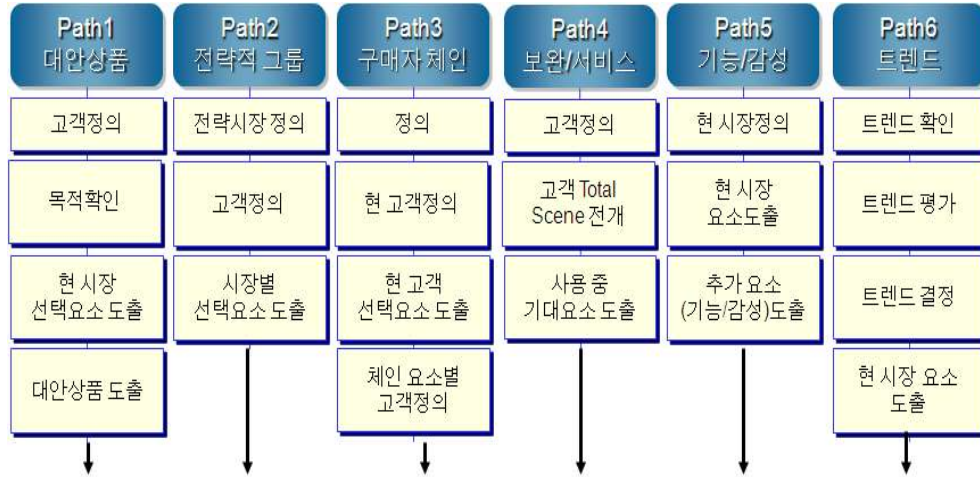
이에 본 연구에서는 국내에 확산 적용되고 있는 6시그마의 DIDOV 방법론을 바탕으로 신사업 발굴을 위한 표준화된 방법론을 제시하고, 이를 적용한 사례 연구를 통하여 그 타당성을 제시하였다.

신 사업 발굴의 주요 요소인 무엇을 할 것 인가에 대한 접근은 왼손 잡이 조직에서 요구되는 창의적 아이디어 도출 방법을 이용하고, 도출된 아이디어를 실행하는 방법은 오른손 잡이 조직에서 요구되는 분석적 방법을 이용하였다. 또, 신사업 개발과 관련된 일련의 프로세스를 선, 후의 개념과 독립, 종속의 개념으로 분류하여 설계 단계와 최적화 단계에서의 구분을 두었다.

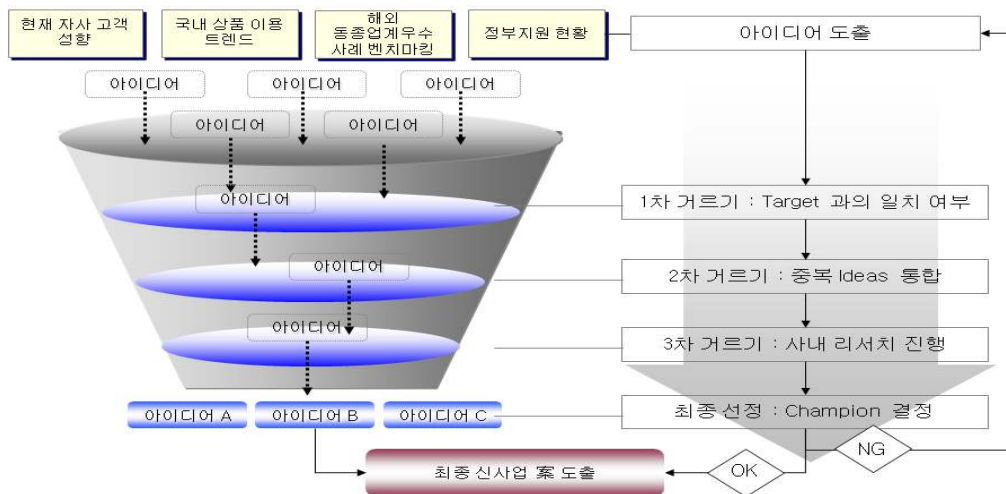
본 논문의 한계점으로는 신사업의 발굴 유형이 달라지는 경우에 본 연구에서 제시

된 방법론의 세부 항목의 조정을 거치는 최적화 과정이 필요하다는 것이다.

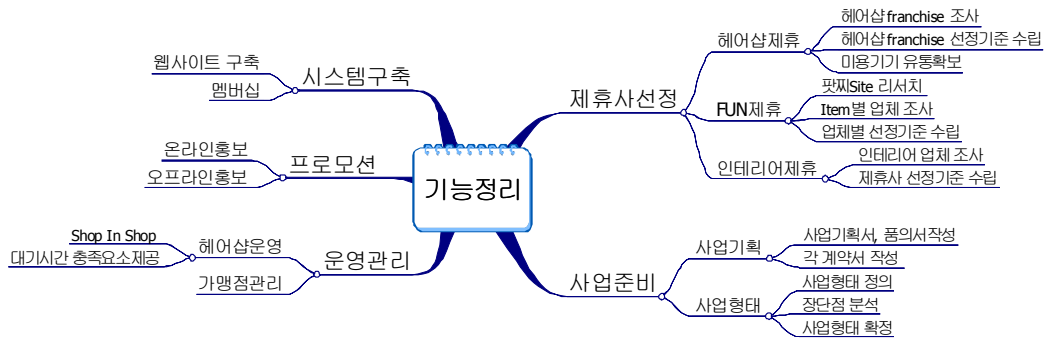
향후 연구과제로는 양손잡이 특성이 모두 반영된 과제와 한쪽의 특성만이 반영된 과제의 성과의 차이를 밝히는 것이다.



<그림 1> 블루오션 6 Path를 이용한 신사업 아이디어 도출



<그림 2> 신사업 아이디어 도출 프로세스



<그림 3> 필요기능 종합

## 6. 참고 문헌

- [1] 김성대, 이경원, “서비스 분야(비기술분야)에서의 트리즈 방법 활용”, 지식경영 학술심포지움, Vol. 13(2004) : 179~191
- [2] 김위찬, 르네 마보안 저, 강혜구 역, “블루오션 전략”, 교보문고 (2005)
- [3] 김종년, 김진혁, 이승현, 정태수, “최근 위기에 빛난 기업의 교훈”, 삼성경제연구소, CEO Information(2009), 제 717호
- [4] 김지대, “가치 혁신 신제품 개발 전략에 영향을 끼치는 요인들 간의 관계”, 제9회 경영관련학회 하계통합학술대회(2007) : 1~8
- [5] I & Company, “DFSS 교재”, I & Company (2010)
- [6] 유호현, “가치생산에서 가치조합으로”, LG Business Insight" (2008.7.16) : 47-52
- [7] 손민선, “대기업 혁신의 침병, 신사업 찾는 별동대”, LG 주간경제 (2006. 3. 8)
- [8] 송재용, “양손잡이 기업만이 살아 남는다”, 조선일보, 칼럼 인사이드 (2007.1.27)
- [9] C.A.Berry & Roberts, "Entering New Business : selecting the strategies for success", Working paper at Sloan School of Management, October 1983 : p8

## 저 자 소 개

### 성 기 욱

인하대학교 산업공학과에서 학사, 부산대학교 경영대학원에서 석사학위를 취득하였고, 현재 인하대학교 산업공학과 박사 과정을 수료하였으며, I&Company 컨설턴트로 근무 중임. 연구 및 관심분야는 경영과학, 경영혁신, 품질경영, 의사결정방법론 등 임.

주 소 : 인천광역시 남구 용현4동 253 인하대학교 산업공학과

### 유 재 성

국립서울산업대학교 산업공학과에서 학사, 인하대학교 산업공학과에서 석사학위를 취득하였고, 현재 인하대학교 산업공학과 박사 과정에 재학중이며 한국보건산업진흥원 연구원으로 근무 중임. 연구 및 관심분야는 TQM, 경영혁신, 스케줄링, 의사결정지원 시스템 등 임

주 소 : 인천광역시 남구 용현4동 253 인하대학교 산업공학과

### 김 봉 선

인하대학교 산업공학과에서 학사 및 석사학위를, 독일 칼스루헤대학교 경제학부에서 산업공학으로 박사학위를 취득하였고, 현재 인하대학교 산업공학전공 교수로 재직하고 있음. 연구 및 관심 분야는 생산시스템의 분석, 시뮬레이션 모델링, 품질경영 등 임.

주 소 : 인천광역시 남구 용현4동 253 인하대학교 산업공학과