

가치혁신에 의한 블루오션 시장사례에 관한 연구

- 국내 껌·냉장고 시장분석 -

박 현 숙* · 박 항 준**

〈요 약〉

본 연구는 블루오션 전제조건인 하나인 고객가치혁신과 더불어 블루오션의 또다른 조건을 확인하고자 함을 목적으로 하고 있으며, 또한 시장을 세분화하고 적절한 전략을 수립함으로써 기업으로 하여금 블루오션 시장에 진입할 수 있도록 하고자 함이다. 이러한 목적을 위해 본 연구에서는 차별화된 가치혁신 요소를 지닌 시장의 접근, 가치혁신에 의한 시장세분화, 블루오션 착시시장의 특성을 가진 주요변수, 블루오션 시장진입을 위한 후발기업의 전략등의 문제를 다루고 있으며, 또한 가치와 관련된 문헌고찰, 블루오션 전략, 실제사례에서의 객관적 자료의 활용 등을 통해 분석을 수행하였다. 본 연구에서는 내구재와 비내구재의 대표적 사례로 껌과 냉장고 시장을 선정하였고, 가치혁신을 기준으로 시장을 분류한 결과 블루오션 시장과 블루오션 착시시장의 존재를 확인할 수 있었다.

주제어: 가치혁신, 블루오션, 냉장고, 츄잉껌

I. 서 론

1. 문제의 제기

지난 반세기 동안 기업들은 경쟁을 통한 시장의 확대라는 기본 전제하에서 마케팅의 중점 방향을 선택과 집중에 맞추었고, 또한 이러한 선택과 집중의 수행은 주로 원가절감에 의한 가격 경쟁력 확보나 기능의 보완 등으로 행하여 왔다. 그러나 현재 치열한 경쟁속에 직면하고 있는 기업들은 시장규모의 한계로 인한 시장 확대의 어려움, 경쟁으로 인한 가격경쟁력의 약화등으로 지속적인 고비용이 소요되는 기술개발에 치중하지

않으면 안되었으며, 결과적으로 이는 기업의 수익성 악화를 초래하게 되었다. 따라서 기업들은 이를 극복할 수 있는 보다 경쟁력 있는 전략적 선택을 골몰해 왔고, 이에 진입시장을 세분화함으로써 정확한 시장상황을 파악하고 적절한 표적시장을 설정하여 마케팅비용의 효율화를 이룩하기 위한 노력을 수행하였다. 이러한 노력의 일환으로 기업들은 현재 자사의 가치를 향상시켜 경쟁사와의 경쟁을 통한 시장점유라는 고전적 전략의 새로운 대안으로 구매자의 새로운 가치형성을 통한 시장창조 전략에 관심을 두고 있는 것이다.

이에 대해 구체적으로 W. Chan Kim과 Renee Mauborgne(2005)은 시장지향적인 사회적 트렌드에 부합하여 '경쟁하고 이기는

* 서울벤처정보대학원대학교 벤처경영학과 교수 / e-mail: achsp@hanmail.net

** 시엔리치 인베스트먼트(주) 전략기획실장/ 상무

것보다 경쟁을 하지 않고 이길 것'을 주문하는 가치혁신 이론인 블루오션 전략을 제시하였다. 블루오션 전략은 비약적인 수요 증가로 새로운 시장공간을 열어 비즈니스 기회를 창출하고, 이 시장을 장악하는 제품과 서비스를 만들어 내게 하는 '전략적 이동(Strategic move)' 과정을 과학적인 틀로 만들어 제시한 것이다. 즉 블루오션 전략은 가치혁신이라는 전략적인 시각으로, 시장을 블루오션 시장과 레드오션 시장으로 세분화하고 있다. 블루오션 전략은 블루오션이라는 시장을 창조하여 구매자와 기업을 위한 가치 도약을 이루고 새로운 비경쟁시장 공간을 창출함으로써, 경쟁자를 이기는 것에 집중하는 레드오션전략과는 다른 즉 경쟁 자체에서 벗어나도록 유도하는 것이다. 결국 블루오션의 가장 기본적인 전제조건은 가치혁신에 의한 비경쟁시장의 창조인 것이다.

그러나 블루오션전략이 가치혁신이라는 새로운 시각으로 시장을 발견·공략하는 혁신적인 이론임에도 불구하고, W. Chan Kim & Renee Mauborgne(2005)의 주장은 블루오션의 세 가지 전제를 모두 만족시켜 주지는 못하고 있다. 시장을 자사가치혁신만을 추구하는 레드오션 시장과 자사가치혁신과 고객가치혁신을 동시에 만족시키는 블루오션 시장으로 시장을 세분화하였으나 이러한 세분화 기준은 블루오션의 대전제인 비경쟁시장 창조를 설명하지 못하고 있는 것이다.

실제로 비경쟁시장의 창조 없이 자사가치혁신과 고객가치혁신을 동시에 이룬 히트제품들은 흔히 볼 수 있다. 그러나 이러한 제

품들이 모두 블루오션을 창조했다고 보기는 어렵다. 즉 성공하면 블루오션, 실패하면 레드오션이라는 극단적인 결과만을 유추할 수 있을 뿐이다. 따라서 자사가치혁신과 고객가치혁신을 동시에 만족시켜 시장에서 성공할 수는 있으나 비경쟁시장 창조라는 전제를 만족시키지는 못하는, 즉 블루오션과는 유사하지만 완벽하게 전제를 충족시키지는 못하는 착시시장이 존재함을 가정할 수 있는 것이다. 이는 블루오션이 비경쟁시장 창조 즉, 시장독립성을 기본적인 대전제로 하고 있기 때문인 것이다.

2. 연구의 목적

따라서 본 연구는 블루오션 착시시장의 존재를 연구하여 블루오션의 보다 성공적인 시장진입 방안을 제시하는데 그 목적을 두고 있다. 이에 연구주제는 다음과 같이 정하였다.

연구주제 1. 자사가치혁신과 고객가치혁신을 동시에 만족시키는 전략이 필연적으로 블루오션 시장만을 창조하는가?

연구주제 2. 블루오션 착시시장이 존재한다면, 블루오션 시장과 구별되는 가장 명확한 차별화 요인은 무엇인가?

연구주제 3. 가치혁신에 의한 시장세분화는 시장에 따라 각각 다른 전략을 필요로 하는가?

이상의 연구주제는 각각 차별화된 가치혁신 요소의 시장 접근성 문제, 착시시장의 특성을 규명하는 주요 변수에 대한 문제, 후발기업과 선도기업의 대응전략에 관한 문제라고 볼 수 있다.

따라서 이러한 블루오션 시장을 규명하기 위해서 국내의 껌시장과 냉장고 시장을 선정하였는데, 이는 마케팅 특성상 진행중인 사업에 대한 사례는 제외하고 이미 시장진입이 완료되어 성공 또는 실패가 명확한 사례만을 수집·인용하여 사례별 공통점과 차이점에 대한 특성을 비교하고 분석하기 위함이다. 이를 위해 사례의 시장규모 및 변환규모 등에 대한 객관적 자료를 수집하였다. 다만, 인용된 사례에 나오는 각종 수치들은 해당 기업의 내부보안을 요하는 자료들로써, 공인된 자료수집이 어려워 신문 및 각종 언론의 보도 자료를 이용하여 해당 시장의 현황 및 추이를 밝히고자 하였다. 즉 국내 껌시장과 냉장고 시장을 분석함으로써 이들이 진정한 블루오션 시장인지를 증명하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 가치의 개념 및 관련연구

가치란 긍정적이건 부정적이건 특정대상이나 상황에 얽매이지 않은 이상적인 최종상태나 개인의 이상적인 궁극적 양식 또는 행동양식에 대한 개인의 신념을 넘어서 행동이나 판단을 이끄는 광범위한 신념이라 정의하고 있다. 따라서 가치는 태도와 행동상황 저변에 깔려있는 바람직한 최종상황에 관한 일반적 신념으로 인식될 수 있으며, 개인의 생활등 모든 면에 있어서 개별 소비자의 행동에 큰 영향을 미친다고 설명되어

왔다(Rokeach, 1973).

가치와 관련된 마케팅 분야와 소비행위 연구는 다른 사회과학 분야와 비교할 때 상대적으로 늦게 출발하여 1970년대에 이르러서야 정형화되기 시작했다고 볼 수 있는데, 가치에 관련된 연구에는 우선 Zeithaml(1998)의 연구가 있다. 그녀는 가치에 대한 개념을 4가지로 정리하였다. ① 가치는 가격과 동일한 개념으로 낮은 가격이다. ② 가치는 제공되는 편익이다. ③ 가치는 가격과 품질 사이의 상쇄효과(trade-off)이다. ④ 가치는 지불한 것에 대하여 얻은 것이다. 이러한 가치에 대한 여러 가지 의미는 교환과정에 있어서 가치의 핵심역할을 나타낸 것으로 비용과 편익사이의 상쇄효과를 설명하는 것이다. 이를 기초하여 가치를 제공된 혜택과 지불한 비용에 기초한 고객의 전반적인 평가로 정의하였다. 또한 가치의 편익개념은 지각된 품질이나 내생적/외생적 모든 속성을 포함하고, 비용은 고객이 희생하는 금전적/비금전적 모든 비용(시간, 노력, 편리성)을 포함한다고 설명하였다. 또한 Anderson & Narus(1998)는 가치를 고객이 제품에 대해 지불하는 가격의 반대급부로 제공받는 기술적, 경제적, 사회적, 서비스 측면에서의 편익을 화폐단위(가격)로 환산한 것이라고 정의하였다. 그들은 가치개념을 다음과 같이 설명하였다. ① 가치는 화폐단위인 가격으로 표현된다. 경제학자들은 가치를 효용이라고 표현하지만 기업의 경영자들은 가치를 효용이라는 추상적 의미로 이해하지 않는다. ② 편익이란 순편익(net benefit)을 말하는데, 이는 고객이 원하는 편익을 획득하기 위하여 부담하는 비용을 반영한다는

것이다. ③ 가치는 고객이 가격을 지불하고 반대급부로 얻는 것을 의미한다. 시장에서 거래되는 상품은 가치와 가격이라는 두 가지의 기본 속성을 지니고 있다. 그러므로 상품의 가격을 올린다거나 내린다 하더라도 상품이 제공하는 가치는 변하지 않는다. 단지 상품가격의 변동은 이 상품을 구매할 것인가 하는 구매의도에 영향을 줄 뿐이다. 가치에 대한 평가는 관련되는 모든 상황을 고려해서 이루어진다. 가령, 경쟁상품이 없는 상황에서도 항상 다른 경쟁적 대안이 존재할 수 있다. 즉 고객은 상품의 가치와 가격의 차이가 다른 대안의 가치와 가격의 차이보다 커야 그 상품을 구매할 의도를 갖게 된다는 것을 의미한다. 그리고 Engel, Blackwell, Minirad(1995)는 가치란 사람들에게 동기를 부여해주는 목표들과 이를 달성하기 위한 적절한 방법들을 나타내는 것으로, 소비자 행동의 예측지표로서 소비자들이 중요시하는 가치가 무엇이며 그것을 측정할 수 있다면 제품선택, 상표선택, 시장세분화 등에 유용하다고 보았다. Hirschman & Holbrook(1982)은 고객들이 지각하는 소비경험은 문제해결이나 요구만족과 같은 이성적 소비가치의 즐거움이나 미적 특성과 같은 경험적 소비가치를 모두 포함한다고 주장하였다. 즉 고객가치는 고객들이 기본이나 감정 및 흥미 등의 경험적 소비가치와 소비자의 정보처리과정의 대부분을 차지하는 이성적인 소비가치가 합쳐진 개념이라고 설명하였다. Holbrook(1994)은 이후 소비가치의 개념을 재정립하면서 고객가치는 가치창출이나 소비경험을 유발하는 제품이나 서비스와의 상호작용에 의한 교환활동에서 형

성된다고 설명하였다. 모든 제품이나 서비스는 가치창조의 소비경험(Value-Creating Consumption Experience)을 제공한다고 설명하면서, 소비경험의 차원을 외생적/내생적 소비가치, 자기지향적/타인지향적 소비가치, 능동적/반응적 소비가치를 기준으로 8가지로 분류하였다.

또한 가치측정과 관련된 연구로는, Rokeach Value Survey(RVS)(Rokeach, 1973)가 대표적인 것으로, 연구의 초점은 가치와 제품 혹은 브랜드 선택간의 관계에 맞추어져 있다. 즉 소비행위를 단순한 구매행위와는 구별하여 소비자의 합리적, 인지적 측면보다는 정서적이며 주관적인 측면을 강조한 것이다. 이들은 수단적 가치 18개와 궁극적 가치 18개로 이루어진 가치체계로, 인간이 가치를 분류하여 소비자조사에 사용한 첫 번째 시도로 그 의의가 있다. 또한 Kahle(1988)의 LOV(List of Values)는 Rokeach(1973)가 개발한 항목에 궁극적 가치 항목이 너무 많고 또 소비자의 일상생활과 직접 관계되지 않는 항목이 포함되어 있는 단점을 보완하여 9개의 최종가치 항목으로 줄였다. 9개의 가치는 자아존중, 자존심, 성취감, 생활안정, 즐거움, 신바람, 소속감, 타인으로부터의 존경, 자아성취, 타인과의 따뜻한 관계였다. 또한 Sheth등(1991)은 인간의 가치중에서도 특별히 소비와 관련된 5가지 가치를 발표하였다. 이들은 기능적 가치(functional value), 사회적 가치(social value), 정서적 가치(emotional value), 상황적 가치(conditional value), 진귀적 가치(epistemic value)를 포함하고 있다. 또한 다양한 선택의 의사결정에 직면해 있는 소비자들에게 가장 큰 영향

을 미치는 요소가 소비가치(consumption value)라고 주장하였다. 또한 마케팅 관리자에게 가장 자주 활용되는 이론으로는 1978년 Stanford Research Institute(SRI)에서 개발한 VALS 프로그램이 있다. VALS는 미국의 성인인구를 뚜렷이 차별화되는 가치와 라이프스타일에 따라 9개 집단으로 분류하였는데, 전체인구의 2/3가 두개의 집단으로 분류되었고, 나머지 7개 집단은 기업에서 관심을 갖기에는 너무나 작은 집단으로 분류되어 실제 업무에 활용하기가 어렵게 되어 있었다. 이러한 이유로 1989년 VALS2라는 새로운 시스템이 개발되었고, 이전의 VALS가 행동이나 관심에 중점을 둔 반면에 VALS2는 보다 지속적인 태도나 가치에 관심을 두는 심리적 측면에 중점을 두고 있다.

2. 가치혁신과 블루오션

가치혁신이론은 W. Chan Kim & Renee Mauborgne(2005)이 1990년대 중반에 가치의 개념을 도입하여 공동으로 제창한 고도 성장을 위한 기업 경영전략 이론이다. '가치혁신'이란 기존 시장에서 구매자의 가치를 단시간에 현저히 증가시키고, 새로운 시장 창출이 가능한 전례 없는 유틸리티를 만들어냄으로써 경쟁 자체를 무의미하게 만드는 것을 의미하는 것으로 기존 시장의 경계를 재정의 한다. 따라서 가치혁신은 블루오션 전략의 초석이다. 경쟁자를 이기는데 집중하는 대신 구매자와 회사를 위한 가치 도약을 이뤄 새로운 비경쟁 시장공간을 창출함으로써 경쟁자체에서 벗어난다는 것이다.

가치혁신은 가치와 혁신에 동등한 중요성을 둔다. 혁신 없는 가치는 부분적 소규모의 가치창출에 집중하는 경향이 있는데 이는 가치를 향상시키지만 시장공간에서 독보적 존재로 서게 하는데 충분치 않다. 가치 없는 혁신은 기술위주이거나 시장개척, 혹은 미래 지향적이어서 구매자들이 그 상품을 받아들이고 가격을 지불할 수 있는 수준을 넘어서는 경우가 많다. 이러한 관점에서 가치혁신은 기술혁신이나 시장선구자와 확연히 구별되고 있는 것이다. 블루오션창출에서 승자와 패자를 구별 짓는 것은 최첨단 기술도 아니고 시장진입이 빨라야 하는 것도 아니다. 가치혁신은 기업이 혁신을 유용성과 가격, 비용의 포지션으로 잘 배열할 때 생겨난다는 것이다.

이들은 가치혁신 관점에서 바라보는 시장 세분화의 척도가 구매자가치와 자사가치에 대한 혁신이라고 주장한다. '자사가치혁신'이란 자사가치의 극대화를 위해서는 기업의 경쟁요소제거를 통한 비용절감으로 시장에서의 차별화 및 회사의 이익을 극대화하는 가치를 말한다. '구매자가치'는 잠재욕구의 제안을 위한 고객감동요소를 극대화함으로써 구매자의 만족도를 극대화하기 위한 구매자 효용성 가치이다.

따라서 '블루오션 전략'이란 비경쟁 거대신시장 창출의 실행 전략을 포함한 종합이론이다. 블루오션의 시장 수요는 경쟁에 의해 만들어지는 것이 아니라 창조에 의해서 만들어진다. 이곳에는 높은 수익과 빠른 성장을 가능케 하는 엄청난 기회가 존재한다. 따라서 '블루오션'은 아직 발견된 적이 없지만 광범위하고 깊은 잠재력을 가진 시장을

비유하는 표현이다. 이를 위한 가치혁신은 구매자가치와 자사가치의 모두의 혁신을 필요로 한다. 따라서 새로운 기준의 가치혁신에 의한 세분화시장은 다음과 같이 나눌 수 있다.

① 레드오션(자사가치 혁신시장)

어느 기업이나 혁신이라는 과제를 갖고 경영이나 마케팅을 수행하게 된다. 경영학 도입 초기 능률과 효율성 제고라는 목표를 달성하기 위해 기업들은 주로 자사혁신에 중점을 둔 마케팅 전략을 수행하였다. 기능향상, 원가절감, 시장가격 경쟁력 확보 등을 통하여 기존 시장과 피비린내 나는 싸움을 한 것이다. 자사가치혁신을 위해서는 Product, Price, Place, Promotion 이라는 4P전략의 중요성이 대두되고, 보다 나은 4P를 위해 모든 초점이 맞추어진다. 가치혁신을 기준으로 한 시장세분화를 통하여 세분화된 시장 중 자사가치의 혁신에 초점을 맞춘 시장인 레드오션 시장을 전략적 선택기준으로 삼은 것이다.

② 퍼플오션¹⁾(고객가치 혁신시장)

그러나 시장이 성숙단계에 이르고 경쟁이 심화되면서 기업들은 4P의 혁신만으로는 시장 경쟁에 있어 한계를 느끼게 된다. 이에 기업은 자사가치혁신과 더불어 고객의 편익성에 초점을 맞추게 되었다. 퍼플오션은 이러한 자사가치혁신 요소와 고객가치혁신 요소가 결합된 시장을 의미한다. 퍼플오션 시장의 공략은 비록 기존시장 내에서의 경쟁을 피할 수는 없지만 고객의 편익성 증대에 초점을 맞추고 있어 레드오션과는 달리

시장 접근에 매우 유리한 특징을 갖고 있다. 고객가치혁신 시장진입전략은 고객의 수요확대, 고객 불만제거나 고객자극 등 모든 전략의 초점을 고객의 편익성 증대에 맞추기 때문에 만일 시장진입 초기 소비자들로부터 그 편익성을 인정받거나 마케팅활동을 통하여 편익성을 알리는데 성공한다면 손쉬운 시장진입을 기대할 수 있다. 다만, 고객 편익성이 아무리 우수하다 하더라도 시장의 독립성을 유지하지 못하여 기존시장의 소비자와 중복된다면 선도기업들과의 경쟁은 필연적이 된다. 고객가치혁신 시장진입전략은 단기적으로는 성공적인 시장진입의 모습을 보여주기 때문에 비경쟁시장을 창조하는 블루오션으로 착각될 수 있는 블루오션 착시시장이다.

③ 블루오션 시장(경쟁사가치 혁신시장)

진정한 블루오션은 위에서 말한 퍼플오션의 특성 중에서 시장 내 경쟁이라는 불안요소를 완전히 제거한 시장독립성을 확보한 시장을 의미한다. 넘쳐나는 커뮤니케이션 수단과 글로벌화로 인해 기업들은 마케팅활동을 하는데 있어 보다 커다란 벽에 부딪히게 되는데 이것이 바로 경쟁사와의 관계다. 단순 아이디어나 원가절감, 가격경쟁력, 소비자 편익성 증대라는 새로운 무기만으로는 자금력과 정보력, 유통망과 물류, 인력과 시장경험 등 풍부한 인프라를 갖춘 선도기업과의 치열한 마케팅전쟁에서 장기적인 승리를 거두기가 쉽지 않다. 오히려 시장진입 초기 시장에서의 반응이 뜨거워 시장의 관심을 맞게 되면 될수록 선도기업의 집중적인

1) 연구자는 블루오션시장과는 유사하나 경쟁체제인 레드오션적 성격을 갖고 있는 블루오션 착시시장을 편의상 '퍼플오션'이라 명명하였음. 이는 블루오션의 블루칼라와 레드오션의 레드칼라가 뒤엉키면 발생하는 퍼플 칼라를 연상하여 고려하였음.

견제를 받아 어려움에 처할 수 있다. 이에 경쟁사가치혁신 전략은 최우선 과제를 시장독립성 즉, 경쟁기업과의 비경쟁체제 구축에 초점을 맞춘다. 블루오션 착시시장의 우를 범하지 않기 위하여 경쟁사와의 관계를 고려, 시장의 독립성을 확보하는데 최선을 다하게 된다. 경쟁사와 구별되는 시장독립성 요소를 경쟁사 가치혁신을 위한 기본 요소로 갖추으로써 진정한 비경쟁시장의 창조라는 블루오션의 대전제를 만족시키는 것이다.

Ⅲ. 블루오션 시장사례

1. 사례선정의 근거

연구자는 경쟁사가치혁신을 통한 시장독립성 여부에 따라 블루오션 착시시장의 존재를 가정하였다. 이 가정을 검증하기 위하여 W. Chan Kim & Renee Mauborgne (2005)이 주장한 자사가치혁신과 고객가치혁신을 통해 성공한 제품과, 자사가치혁신과 고객가치혁신과 더불어 비경쟁시장창조를 통하여 경쟁사가치혁신²⁾을 이룩한 제품의 사례를 선택하였다. 또한 비교의 객관성을 한층 높이기 위하여 동일 시장 내에 시장독립성을 보유하고 시장진입에 성공한 사례와 시장독립성을 보유하지 못하고 시장진입에 성공한 사례를 동시에 포함하는 사례를 선택하였다. 시장진입에 성공한 사례는

시장 진입 후 1년 이상 시장에서 1위를 고수한 제품들을 기준으로 하였다.

따라서 국내 사례 중에서 비내구재인 껌시장과 내구재인 냉장고시장이 이에 적합한 사례로 선정되었다. 껌시장의 경우 동양제과의 후라보노 껌과 롯데제과의 자일리톨 껌이 성공적인 시장진입의 공통점을 보이면서 기존 껌시장과의 관계에서 시장독립성의 유무를 보이는 사례로 파악되었다. 냉장고시장의 경우도 같은 기준을 적용, 양문형 냉장고와 김치 냉장고 시장이 동일 유형의 사례로 선정되었다.

2. 국내 껌·냉장고 시장분석

1) 국내 껌시장 분석

(1) 국내 껌 시장규모

국내 껌시장 규모는 1990년대에서 2000년까지 약 10% 정도의 평균적인 성장세를 유지하였으며, 1990년의 국내 총 껌시장 규모는 1,100억 원에 이르렀다. 1991년에는 1200억 원대의 시장을 형성했으며, 1992년에는 1,500억 원, 1995년에는 1,800억 원, 1998년에는 다소 주춤한 1,340억 원대의 시장규모를 형성하였다.

2000년대 들어와 껌시장은 비약적인 발전을 거듭하게 된다. 2000년은 예년과 비슷한 1,850억 원대의 시장규모를 이루었으나 2001년부터는 전년대비 35% 증가한 2,500억 원, 2002년에는 3,340억 원, 2003년에는 3,200억 원의 시장을 형성하였다. 4년간 70% 이상의

2) 경쟁사가치혁신 : 3C분석(자사분석, 고객분석, 경쟁사분석)을 기준으로 시장의 독립성을 위한 기업의 노력이라는 뜻으로 연구자가 명명. (시장 진입자 입장에서 선도 경쟁사의 입장을 고려하여 경쟁사를 최대한 배려함으로써 비경쟁 시장 구도를 유도하기 위한 가치혁신전략)

〈표 1〉 1990년대부터 2000년대까지의 껌시장규모 (단위: 억 원)

년도	1990	1991	1992	1993	1995
전체껌시장	1,100	1,200	1,500	1,340	1,800
년도	1998	2000	2001	2002	2003
전체껌시장	1,730	1,850	2,500	3,340	3,200

※ 출처 : 제과업계 기능껌 개발 경쟁 (1992-10-08 매일경제신문 기사)
 롯데-해태 껌 전쟁 2라운드(2004-07-23 서울신문 기사)
 자일리톨 이을 '대박 껌' 찾아라(2005-04-14 한국일보 기사)

신규 시장이 형성된 것이다. 인구의 비약적인 증가 없이 생활식품 시장이 비약적으로 발전한 것은 매우 특이한 현상이며, 이에 대한 사회적 연구 가치가 있는 것으로 보인다.

(2) 동양제과 후라보노 껌시장

국내 껌시장은 1990년 이전까지 약 10%대의 안정된 성장률을 보여 왔다. 그러나 1991년 들어 '심심풀이용'이라는 인식이 강했던 껌시장에 '식사 후 상쾌함'이라는 콘셉트의 기능성 껌인 동양제과의 후라보노 껌이 출시되었다. 후라보노 껌은 출시 첫 해 450억의 매출로 껌시장 점유율을 37%까지 올리는 성과를 얻었다. 이후 1992년에는 600억의 매출을 올려 40%의 시장점유율을

확보하였으며, 전체 껌시장도 25%성장하여 1500억 시장을 이루게 되었다.

그러나 이후 경쟁기업과 후발기업의 견제와 경쟁으로 유사상품이 범람하고 시장가격이 무너지면서 더 이상의 성장을 하지 못한다. 1995년에 이르면 매출액이 470억 원이나 줄어들면서 전년대비 80%줄어든 130억 원의 매출액에 머무르게 되었다. 이에 따라 1995년 전체 껌시장 규모는 전년대비 160억 원 축소된 1,340억 원을 형성하였다. 이는 비율상 10% 감소한 것이다.

(3) 롯데 자일리톨 껌시장

2000년 이전까지 평균 10% 수준의 안정된 성장률을 보였던 껌시장은 2000년 이후부터 급속히 팽창하게 된다. 2000년 1,850억

〈표 2〉 후라보노 껌과 전체 껌시장 규모 비교 (단위 : 억원)

연도	1990	1991	1992	1995
껌시장 (후라보노제외)	1,100	750	900	1,210
후라보노 시장	-	450	600	130
전체 껌시장	1,100	1,200	1,500	1,340

※ 출처 : 제과업계 기능껌 개발경쟁 (1992-10-08 매일경제신문기사)
 올해 기능껌 매출 170%급신장 (1991-11-28 한국경제신문사)

〈표 3〉 자일리톨 껌과 전체 껌시장 규모 비교 (단위 : 억원)

연도	2000	2001	2002	2003
껌시장 (자일리톨제외)	1,706	1,491	1,460	1,440
자일리톨 시장	144	1,009	1,800	1,760
전체 껌시장	1,850	2,500	3,340	3,200

※ 출처 : 자일리톨 이슬 '대박 껌' 찾아라 (2005-04-14 한국일보기사)
롯데-해태 껌 전쟁 2라운드 (2004-07-23 서울신문기사)

원이었던 국내 껌시장이 2001년 2,500억 원, 2002년에는 3,340억 원 규모로 늘어나는 급팽창을 한 것이다. 이러한 현상은 '자일리톨'이라는 최고의 히트상품의 출시와 연관이 있다. 치아건강을 모토로 "자기 전에 자일리톨"이라는 광고 문구는 전국적인 반향을 일으켰다.

롯데 자일리톨 껌은 출시 첫 해 144억의 매출을 기록하였으나 2001년에는 1,000억 원, 2002년에는 1,800억 원의 매출을 기록하게 된다. 이는 전체 껌시장의 60%를 장악한 것을 의미한다. 이후 그 성장세가 시장의 한계성으로 인해 다소 주춤했지만 지속적인 안정성을 보이고 있다. 자일리톨 시장의 특이한 점은 바로 기존 시장의 규모 변화에 있다. 자일리톨과 같이 혁신적인 제품이 시장에 나올 경우 기존시장은 후라보노 껌이 출시됐을 때와 같이 높은 시장 잠식률을 보이는 것이 일반적이다. 그러나 자일리톨 출시 이후 기존 껌시장의 시장축소 폭은 자일리톨의 약진에 비해 상대적으로 미미하다. 자일리톨이 60%의 시장점유율을 보였을 2002년 당시의 껌시장은 1,460억 원의 규모를 형성했다. 이는 2000년 자일리톨 출시 당시의 1,706억 원 시장에 비해 미미한 수

준인 14%감소한 수치다.

2. 국내 냉장고시장 분석

1) 국내 냉장고 시장규모

국내 냉장고 시장은 판매량을 기준으로 하여 1995년 2,029천 대 규모였으나 시장의 포화로 인하여 1998년까지 54% 감소한 1,134천 대의 판매량을 기록하였다. 그러나 1998년을 최저점으로 냉장고의 판매량은 2002년 3,173천 대의 판매고를 올렸다.

크기별로 냉장고 시장을 살펴보면 소형 및 중형냉장고 (용량 600리터 미만)는 2000년에 총 판매량 1,372천대 중 625천 대를 판매하여 최대 점유율 시점인 2001년 46%를 제외하고는 30% 수준인 1,000천대 미만의 시장을 점유하고 있다. 반면 용량 600리터 이상의 대형냉장고의 경우, 2001년부터 그 시장을 확대하기 시작하여 2002년에는 2,204천 대의 판매량을 기록하고 있다.

2) 양문형 냉장고 시장

1995년에 2,093천 대의 판매량을 기준으로 감소하던 냉장고 판매량은 1999년부터

〈표 4〉 크기별 냉장고의 판매량규모 (단위 : 천 대)

연도	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
소형+ 중형	624	507	563	396	345	625	716	969	780	612
	30%	27%	30%	35%	28%	46%	37%	31%	32%	29%
대형	1,468	1,404	1,317	738	876	747	1,212	2,204	1,651	1,485
	70%	73%	70%	65%	72%	54%	63%	69%	68%	71%
계	2,092	1,911	1,880	1,134	1,221	1,372	1,928	3,173	2,431	2,097

※ 출처 : 통계청, “광공업 동태조사[품목별]”, (1995~2004) 재가공

※ 산업용/김치 냉장고 제외

〈표 5〉 양문형 냉장고 판매량 (단위: 천 대)

연도	99	00	01	02	03	04
일 반 냉장고	1,081	1,062	1,528	2,673	1,831	1,428
양문형 냉장고	140	310	400	500	600	670
계	1,221	1,372	1,928	3,173	2,431	2,097

※ 계 : 산업용/김치 냉장고 제외

※ 출처 : 통계청, “광공업 동태조사[품목별]”, (1995~2004) 재가공

: R&D Biz Consulting Group, “냉장고 & 김치냉장고, 냉장고 <신시장 리포트>”, 2005

출시된 양문 냉장고가 본격적으로 판매되는 2001년부터 다시 증가하기 시작하였다. 양문형 냉장고는 출시년도인 1999년에는 140천대가 판매되었으나 이듬해인 2000년에는 310천대, 2001년에는 400천대, 2002년에는 500천대를 넘어 2004년에는 670천대로 확대되고 있는 추세이다.

3) 김치 냉장고 시장

기능성 냉장고인 김치 냉장고는 2000년에 출시되었다. 김치냉장고는 출시 초부터 1,038천 대의 판매량을 보이며 꾸준한 성장을 하여 출시 다음 해인 2001년에 1,212천 대, 2002년에 전년대비 82% 증가한 2,204천

대가 판매되었다. 이후 다소 감소하긴 했으나 2003년에는 1,651천 대, 2004년에는 1,485천 대의 판매량을 보이고 있다.

IV. 사례분석 및 결과

1. 국내 껌시장 분석결과

1) 후라보노 껌시장

후라보노 껌시장을 조사하면서 몇 가지 특이성을 발견하게 되었다.

첫째, 후라보노는 자사가치혁신과 고객가

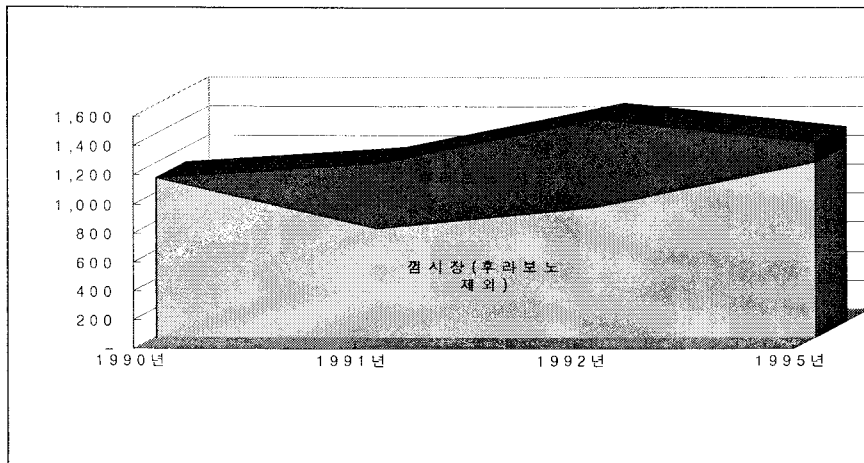
〈표 6〉 김치 냉장고 판매량 (단위 : 천 대)

연도	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
일반 냉장고	2,093	1,911	1,880	1,134	1,221	1,372	1,928	3,173	2,431	2,097
김치 냉장고	-	-	-	-	-	1,038	1,212	2,204	1,651	1,485
계	2,093	1,911	1,880	1,134	1,221	2,410	3,140	5,377	4,082	3,582

※ 출처 : 통계청, “광공업 동태조사[품목별]”, (1995~2004) 재가공
 : R&D Biz Consulting Group, “김치 냉장고, 맞춤형 냉장고 시장 및 제품 분석”(2005)

치혁신에 기반을 둔 제품이었다. W. Chan Kim & Renee Mauborgne(2005)은 블루오션전략에서 블루오션적 아이디어는 포커스와 차별화, 멋진 슬로건의 요소가 필요하다고 주장하였다. 후라보노는 ‘식사 후’에 시장 포커스를 둔 차별화적 요소와 ‘상쾌함’을 모토로 한 슬로건으로 시장에서 40%의 점유율을 기록하며 안정적인 진입에 성공하였다. 둘째, 후라보노는 신시장을 창출하기보다는 기존시장을 대체하는 모습을 보였다. 후라보노가 시장에 출시된 해인 1991년에는 450억의 매출을 올렸으나 실제 껌시장의 증

가 규모는 평년 상승폭인 10% 정도에 불과했다. 이는 후라보노가 기존시장을 잠식하여 시장점유율을 높인 것으로 풀이할 수 있다. 셋째, 후라보노의 시장감소 후에도 껌시장은 감소분만큼 줄지 않았다. 실제 1995년의 후라보노 시장규모가 470억 원으로 줄어든 것에 비해 껌시장 전체의 규모는 160억 원이 줄어들었다. 결국 310억 규모의 후라보노 고객시장이 경쟁사들의 제품으로 역대 채되었던 것이다. 따라서 후라보노는 시장 독립성을 확보하지 못하고, 기존 시장을 잠식한 시장에 포지셔닝한 것으로 파악된다.



〈그림 1〉 후라보노 껌이 전체 껌시장에 미치는 영향(단위: 억원)

※ 출처 : <표 2> 재가공

아래 <그림 1>에서도 볼 수 있듯이 껌시장 진입 초기에 새로운 시장영역을 개척함과 동시에 기존 시장영역을 급격히 잠식하는 모습을 보이고 있다. 오히려 기존 시장영역 잠식 규모가 새로운 시장영역을 창조하는 규모보다 훨씬 큰 것으로 파악된다. 후라보는 성공적으로 시장에 진입한 후 중반기부터 판매량이 급속히 줄어드는 모습을 보인다. 후반기에 이르면 판매 시장을 거의 기존시장에 잠식당하는 양상을 보이고 있다.

2) 자일리톨 껌시장 분석

자일리톨 껌시장 사례를 통하여 다음과 같은 몇 가지 특징을 발견할 수 있었다.

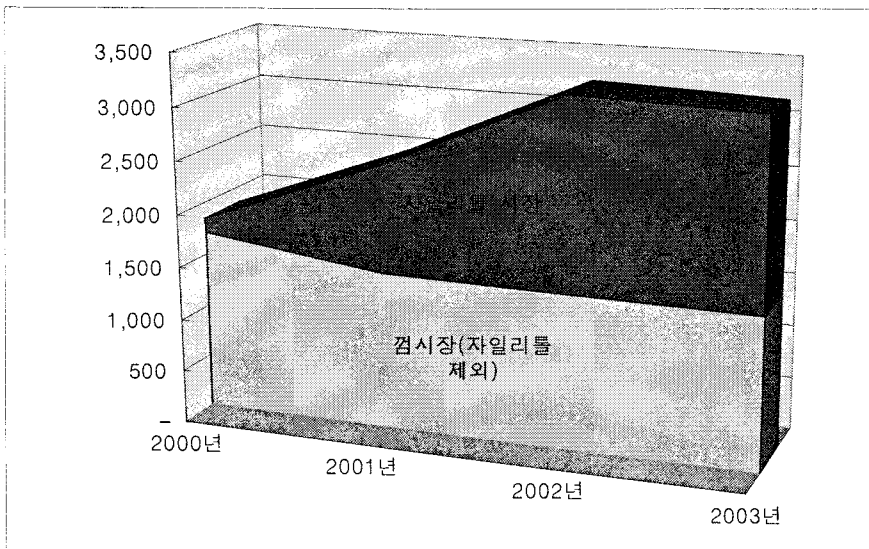
첫째, 자일리톨 껌은 자사가치혁신과 고객가치혁신에 기반을 둔 제품이다. 자일리톨은 블루오션전략의 기본요소인 포커스와 차별화, 멋진 슬로건 모두를 만족시키고 있다. 그 결과 70%의 시장점유율을 기록하였

다.

둘째, 자일리톨 껌은 신시장을 창출하였다. 자일리톨 껌이 시장에 출시된 이듬해인 2001년에는 1,009억 원의 매출을 올려 40%의 시장점유율을 기록하였으며 전체 껌시장의 규모 역시 전년 대비 35%가 증가한 2,500억 원에 달하였다.

셋째, 자일리톨 껌의 시장 확대 후에도 기존 껌시장의 피해는 자일리톨 껌의 선풍적 인기에 비해 미미했다. 자일리톨의 출시년도인 2000년에 1,706억 원이었던 기존 껌시장의 규모는 2001년에는 1,491억 원, 2002년에는 1,460억 원, 2003년에는 1,440억 원으로 조정되었을 뿐이다. 결국 자일리톨은 1,500억 원대의 추가 껌시장을 개척한 것이다.

자일리톨은 시장독립성을 완전히 확보하여 기존시장과의 마찰이 거의 없는 새로운 시장영역을 창조한 것으로 파악된다. 자일리톨은 <그림 2>에서도 볼 수 있듯이 시장



<그림 2> 자일리톨 껌이 전체 껌시장에 미치는 영향 (단위: 억원)

※ 출처 : <표 3> 재가공

진입 초기 새로운 시장영역을 개척함과 동시에 기존 시장영역을 조금씩 잠식하는 모습을 보이고 있다. 그러나 새로운 시장영역을 창조하는 시장 확장속도에 비하여 기존 시장영역을 잠식하는 속도나 비율은 상대적으로 미미하게 보인다.

3) 후라보노와 자일리틀 시장비교

후라보노와 자일리틀 껌 모두 시장에서 높은 점유율을 보였던 히트상품들이다. 그러나 두 제품 간에는 매우 상이한 점을 발견할 수 있다.³⁾

첫째, 후라보노의 경우 전체 껌시장의 40%를 점유했음에도 불구하고 전체 껌시장의 규모는 평균 성장률 외에 크게 확대되지 않았다. 반면 자일리틀의 출시 후 전체 껌시장은 출시년도 대비 81%가 추가로 확대되었다.

둘째, 후라보노의 출시 이후 기존 껌시장은 1,100억에서 750억으로 38%가 축소되었다. 그러나 자일리틀의 경우 전체시장의 40%의 시장점유율을 기록하였음에도 출시 이후 기존 껌시장이 1,706억(2000년)에서 1,491억원(2001년)으로 13%만이 축소되었을 뿐이다.

셋째, 후라보노는 기존시장을 대체한 대체제이며, 자일리틀은 잠재시장을 창조한 제품이다. 후라보노는 경쟁사의 고객을 자사 고객으로 대체하였으나, 자일리틀은 이전까지는 껌시장의 고객이 아니었던 잠재고객을 창출하였다.

넷째, 후라보노는 시장 평균가를 판매가(200원)로 책정한 데 반해 자일리틀은 높은 가격을 판매가(500원)로 책정하는 차별화 전략을 수행하였다.⁴⁾ 이는 경쟁사들의 견제를 최소화하고 시장의 독립성을 유지하는데 커다란 역할을 하였다. 자일리틀은 잠재고객창출과 가격차별화라는 전략으로 경쟁사 가치혁신을 이뤄내 시장독립성을 높인 것이다.⁵⁾

상기한 특징들을 결합해보면 다음과 같다. 후라보노의 경우 자사가가치혁신과 고객가치혁신을 통해 시장에 성공적으로 진입했다. 그러나 새로운 시장을 창조하지는 못하고 기존 시장을 잠식하며 시장진입에 성공한 사례다. 반면 자일리틀은 기존 시장에 거의 영향을 주지 않으면서 자일리틀 판매시장을 확장했다. 시장의 독립성을 유지하면서도 새로운 시장을 만든 것이다. 이 경우 경쟁기업으로부터 자유로울 수 있으며, 경쟁

3) 음·식료품 제조업의 2001년도 출하액은 390,133억원으로, 2000년 366,835억원에 비해 6.35% 증가하였다. 구체적인 연평균 성장률(CAGR)을 살펴보면, 1995년부터 CAGR은 4.66%의 성장률을 기록하여, 최근 3년간의 연평균 성장률은 1995년부터 2001년까지의 연평균 성장률보다 둔화되었음을 볼 수 있다. 결국 자일리틀이 출시된 시기에 있어 음·식료품 시장 전체는 오히려 연평균 성장 이하의 성장률을 보인 것이다. 이는 자일리틀 이후 2배 이상 급속히 확대된 껌시장에 있어 특별한 음·식료품 제조업의 외적 확대요인이 없었음을 의미한다고 볼 수 있다. {자료출처 : 통계청, “광업·제조업 통계조사보고서[품목별]”(1995~1997, 1999~2001), “산업총조사보고서[품목별]”(1998)}

4) 자일리틀 출시당시 껌의 평균단가는 300원이었음. 알약형태의 코팅껌을 플라스틱 용기에 담은 파격적인 패키지 차별화로 기존껌의 가격체계를 파격적으로 변화시키는 결과를 가져왔고, 이것이 비싼 원료비로 인한 소비자의 가격부담을 극복하는 또 다른 전략적 성과의 근거가 되었다.

5) 자일리틀 시장점유율: 2000(8%), 2001(40%), 2002(54%), 2003(54%). 출처: 롯데제과(주)의 홍보팀 자료를 근거로 산출.

〈표 7〉 후라보노와 자일리톨 껌 비교

특 징		후라보노	자일리톨
공 통 점	시 장	기능성 껌	기능성 껌
	시장점유율	최고 40%	최고 60%
상 이 점	전체시장에 미치는 영향	전체시장 규모 평균상승률(10%) 유지	전체시장 규모 대폭 확대 (2천억->3.5천억)
	출시 전 기존시장에 미치는 영향	기존시장에 피해 (시장점유율 40% 잠식)	시장 확대 규모 대비 기존시장피해 상대적으로 작음 (20백억->16백억)
	가격	평균가와 동일 (200원/개)	고가 (500원/개) 자일리톨 출시당시 평균단가 (300원/개)

기업으로부터의 견제를 최소화할 수 있다.

2. 국내 냉장고 시장 분석결과

1) 양문형 냉장고 시장

2000년 이후 지속적으로 시장이 확대되고 있는 양문형 냉장고의 약진과는 반대로 2002년 이후 일반 냉장고는 급속한 시장감소를 보이고 있다. 2002년 2,673천대를 최고점으로 2003년에는 양문형 냉장고 시장 20%가 증가하여 600천대를 판매하였음에도 불구하고, 일반냉장고는 전년대비 68%가 감소한 1,831천대의 판매량만을 보이고 있다. 양문형 냉장고 시장이 증가하면 할수록 일반 냉장고 시장이 감소하고 있는 것이다. 국내 양문형 냉장고 시장의 특징은 다음과 같다.

첫째, 양문형 냉장고는 자사가치혁신과 고객가치혁신에 기반을 둔 제품이었다. 기능적으로 소음과 에너지 비용을 최소화하며, 대형냉장고를 선호하도록 고객 편익성

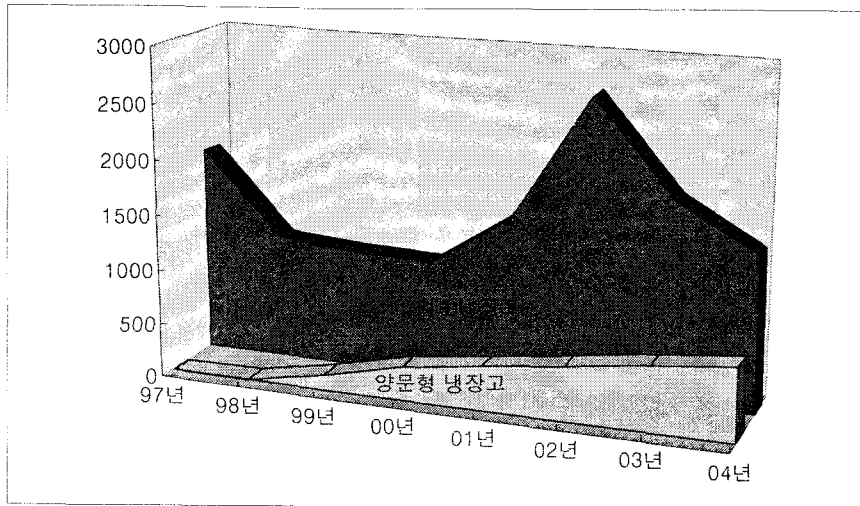
을 개발한 결과이다.

둘째, 양문형 냉장고는 신시장을 창출하기보다는 기존시장을 대체하였다. 양문형 냉장고 출시 후 판매가 활성화되기 시작한 2002년 이후부터 기존 냉장고시장은 급격히 축소되기 시작하였다. 기존시장을 잠식하여 시장점유율을 높인 것이다.

양문형 냉장고의 경우 시장독립성을 확보하지 못하고, 기존 시장을 잠식한 시장에 포지셔닝한 것으로 파악된다. <그림 3>에서도 볼 수 있듯이 양문형 냉장고는 시장진입 초기 새로운 시장영역을 개척함과 동시에 기존 시장영역을 급격히 잠식하는 모습을 보이고 있다. 향후에도 기존 시장영역 잠식률이 새로운 시장영역의 창조 비율보다 훨씬 그 규모가 클 것으로 파악된다.

2) 김치 냉장고 시장

새롭게 출시된 김치냉장고가 2000년에 1,038천대가 판매되었음에도 불구하고, 2000년 일반 냉장고 역시 전년대비 12% 증가한



〈그림 3〉 양문형 냉장고 판매량과 기존시장과의 관계(단위 : 천대)

※ 전체냉장고 : 김치냉장고 비포함

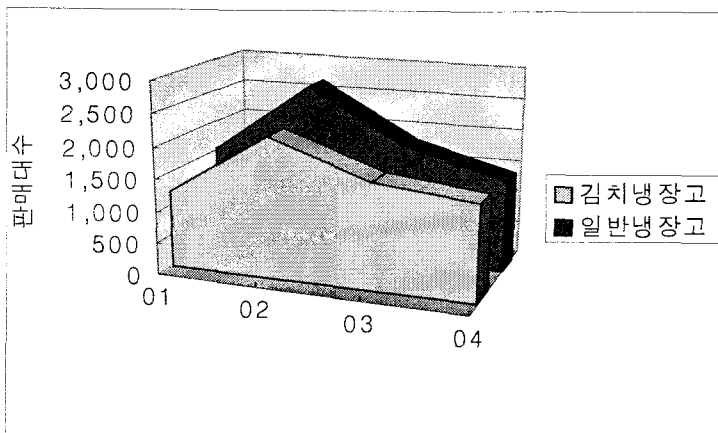
※ 출처 : 통계청, “광공업 동태조사[품목별]”, (1995~2004) 재가공

: R&D Biz Consulting Group, “냉장고 & 김치냉장고, 맞춤형냉장고”(2005)

1,372천대를 판매하였다. 김치냉장고가 일반 냉장고와 버금가는 판매량을 보였음에도 불구하고, 일반냉장고의 판매에는 영향을 주지 않은 것이다.

3) 양문형 냉장고과 김치냉장고의 시장 비교

양문형 냉장고와 김치냉장고 모두 높은 시장 점유율을 보이고 있는 제품들이다. 그



〈그림 4〉 김치냉장고 판매량과 기존시장의 관계 (단위 : 천대)

※ 출처 : 통계청, “광공업 동태조사[품목별]”, (1995~2004) 재가공

: R&D Biz Consulting Group, “냉장고 & 김치냉장고, 맞춤형냉장고”(2005)

〈표 8〉 양문형과 김치냉장고 시장 비교

특 징		양문형 냉장고	김치 냉장고
공통점	시 장	업그레이드 냉장고	기능성 냉장고
	시장점유율	최고 30%이상	최고 40%이상
	가격	고가	고가
상이점	전체시장에 미치는 영향	전체시장 규모 평균상승률유지	전체시장 규모 대폭 확대 (1,300천대 → 2,300천대)
	출시전 기존시장에 미치는 영향	기존시장피해 (시장점유율 30% 잠식)	시장확대 대비 상대적으로 기존시장 피해미미

러나 두 제품 간 매우 상이한 점을 발견할 수 있다.

첫째, 양문형 냉장고의 전체 냉장고 판매량의 약 30%를 차지하였음에도 불구하고 이것이 전체시장규모 확대로 연결되지는 못하고 있다. 오히려 일반냉장고시장이 축소됨에도 불구하고 양문형 냉장고 시장은 확대되고 있는 것이다. 반면 김치냉장고 시장은 양문형 냉장고 시장과는 달리 기존 냉장고 시장에 거의 영향을 미치지 않은 채 독자적인 시장영역을 구축하고 있다. 판매량 변화곡선이 기존 냉장고 시장의 변화곡선 유형과 유사한 형태를 보이고 있는 것이다.

둘째, 양문형 냉장고의 시판은 기존 냉장고 시장규모에 커다란 영향을 주지 못했다. 1998년 이후 평균 10%의 성장률을 보이던 냉장고 시장에 2000년부터 본격 판매된 양문형 냉장고는 그 판매의 증가에 불구하고 기존 냉장고 전체 시장규모를 늘리지는 못하고 있다. 반면 김치냉장고는 2000년 출시부터 기존시장규모의 98%에 달하는 1,038천대의 시판매고를 올렸고 기존 냉장고 시장은 오히려 12%의 시장이 확대되었다.

셋째, 양문형 냉장고는 기존시장을 대체한 대체제이며, 김치냉장고는 잠재시장을 창조한 제품이다. 양문형 냉장고는 경쟁사의 고객을 자사 고객으로 대체하였으나, 김치냉장고는 기능의 차별화를 통하여 고객의 중복구매를 유도하였다. 결국 기능차별화 전략을 통해 경쟁사 가치혁신을 이룸으로써 시장독립성을 높인 것이다. 세계적인 백색가전 브랜드인 '삼성'과 'LG', '대우'라는 가전 3사를 누르고 김치냉장고의 선구자가 된 만도공조 덩채의 성공⁶⁾은 이러한 시장독립성을 토대로 한 것이다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 겹시장과 냉장고 시장의 사례분석을 통하여 다음과 같은 결과를 얻게 되었다.

1. 연구의 결론

6) 덩채의 시장점유율: 1996(100%), 1997(92%), 1998(72%), 1999(60%), 2000(55%), 2001(54%), 2002(54%). 출처: The Electronic Times Internet, 2003/03/13.

첫째, 시장진입에 성공한 제품이라도 시장의 전략적 선택과 기존 시장에 대한 배려와 경계로 인하여 전혀 다른 결과가 초래된다는 것을 발견하였다. 후라보노 껌과 자일리톨 껌, 양문형 냉장고와 김치냉장고의 공통점은 모두 일정 이상의 시장점유율과 인지도를 가진 히트상품이라는 점이다. 그러나 후라보노 껌과 양문형 냉장고가 기존 시장이나 고객을 잠식하여 성공한 상품이라면 자일리톨과 김치냉장고의 경우는 선도 경쟁기업과의 마찰 없이 새로운 시장을 창조하여 전체 시장규모를 확대하였음을 볼 수 있었다.

둘째, 그러나 후라보노 껌과 양문형 냉장고가 블루오션이 아니라고 해서 필연적으로 레드오션 시장에 놓여 있다고 단정 지을 수는 없다는 것이다. 두 제품 모두 경쟁사들의 견제 속에서도 시장점유율을 40% 이상 확보했던 기능가치혁신과 고객가치혁신에 있어 획기적인 제품이었기 때문이다. 이는 가치혁신관점에서 레드오션과 블루오션 외의 시장이 존재함고 있음을 추정할 수 있었다. 이를 퍼플오션으로 명명하여 가치혁신을 기준으로 하여 새로이 시장을 구분하였다.

셋째, 시장진입의 성공, 고객만족도, 기능향상 등 블루오션 착시시장은 블루오션과 유사성을 갖는다. 다만 기업이 블루오션 착시시장에 빠지는 이유는 경쟁사를 간과하고 진입한 제품이 경쟁사의 시장이나 제품을 대체하는 역할을 하기 때문이다. 블루오션 착시시장에 빠지면 단기적 시장진입에서는 차별화된 아이디어나 참신성으로 인해 시장

에서 성공을 한 것처럼 보이거나 중장기적으로는 경쟁사들에 의해 시장에서 도태되거나 기대한 만큼의 시장 확대에 실패하게 될 것이다. 경쟁이 없고, 고객편의성이 높으며, 제품력이 확실한 성공제품들이 왜 캐즘⁷⁾을 겪게 되며, 왜 대부분의 히트상품이 장수제품으로 남는데 실패할까를 고려해 본다면 기업의 선부른 판단에 문제점이 있음을 추측할 수 있다.

결국 연구의 결론은 '비경쟁시장 창조'라는 대전제를 만족하면서 고객가치혁신과 잠재가치혁신을 동시에 만족시키는 시장이 진정한 블루오션 시장이라고 정의할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서 제시한 자일리톨 껌과 김치냉장고의 경우가 비경쟁시장을 창조하여 기존의 선도기업과 마찰을 최소화 하면서, 명확한 포지셔닝 전략으로 자사가 치혁신과 고객가치혁신을 동시에 이룬 블루오션 상품이라 할 수 있을 것이다.

2. 제언

본 연구에 의해 발견된 블루오션 착시시장의 존재로 인해 진입기업과 선도기업은 시장세분화 전략에 있어 자사의 전략적 포지션을 파악하고, 시장에서 중점적으로 선택과 집중해야 할 분야에 대한 올바른 인식과 전략수립을 지원하게 될 것이다.

1) 후발기업에 대한 의의

가치혁신을 기준으로 한 시장세분화를 통

7) Geoffrey Moore(1995)는 기술수용주기에 있어 두 번째 집단인 조기수용자와 그 다음에 오는 조기다수 집단 사이의 간극을 캐즘으로 정의하였다. 캐즘은 혁신자와 선전자로 대변되는 초기시장과 그 이후 시장인 주류시장을 갈라놓는 지점이다.

하여 후발기업은 전략적 시장선택을 위한 기준을 제공받을 수 있다. 특히, 블루오션 착시시장의 발견은 후발기업이 범할 수 있는 오판이나 전략적 실수를 최소화할 수 있게 해준다.

첫째, 후발기업은 오판방지를 통해 선도기업과의 경쟁회피전략 수립이 가능하다. 전통음료 시장을 개척하여 시장진입 초기 블루오션의 선풍적인 반향을 일으켰던 비락 식혜는 선도기업과의 경쟁관계를 간과하여 실패하였다. 따라서 이러한 예가 관련산업의 후발기업으로 하여금 선도기업과 경쟁체제가 되지 않도록 하는 전략을 선택하게 할 것이다.

둘째, 경쟁사의 견제를 대비한 시장독립성 요소 발굴을 통한 비경쟁체제에 집중하게 될 것이다. 완전한 블루오션의 창조를 위해 포장이나 기능, 가격의 차별화 등을 통하여 일반냉장고와 김치냉장고와의 관계와 같이 기존 제품과의 중복구매를 유도하거나 자일리톨 껌과 같이 새로운 잠재 소비자를 창조하는데 전략적 초점이 맞춰야 하기 때문이다.

셋째, 가치혁신관점에서 취약한 부분을 파악, 이에 대한 대처함으로써 향후 기업이 나아가야 할 미래의 발전방향을 제시한다. 자사가치혁신, 고객가치혁신, 경쟁사가치혁신별로 후발기업이 강한 부문과 취약한 부문을 파악할 수 있기 때문이다.

2) 선도기업에 대한 의의

후발기업의 진입전략에 대한 반대급부로, 선도기업도 후발기업에 대하여 전략적인 대응을 할 수 있다. 후발기업의 제품이 블루

오션인가 그렇지 않은가에 따라 선도기업의 시장에서의 위상과 수익에 직접적인 영향을 주어 기업의 생존과 직결되기 때문이다.

첫째, 선도기업은 가치혁신을 기준으로 시장을 세분화함으로써 후발기업의 시장진입에 대한 득과 실의 판단기준을 제공받을 수 있다. 후발기업의 시장진입이 경쟁사가 치혁신까지 완벽히 추구하고 있는 블루오션이라고 판단되었을 경우 후발기업을 견제하고 공격하기보다는 협력 관계를 구축할 수 있다. 후발기업의 진입으로 인해 전체 시장이 확대되거나 간접 홍보효과로 인한 간접이익을 극대화하는데 역량을 집중할 수 있기 때문이다.

둘째, 장기적인 발전전략 수립의 기초가 될 수 있다. 시장초기 완벽한 시장독립성을 지닌 제품이라 하더라도 성숙기가 되어 시장이 포화상태에 이르거나 시장 확대의 한계에 다다를 경우 후발기업은 생존차원에서 기능적 결합, 가격 인하 등 기존의 시장독립성 요소를 버리고 선도기업과의 경쟁을 시도할 수 있기 때문이다.

3. 논문의 한계와 향후 연구방향

본 논문의 한계와 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 가치혁신 시장세분화는 전략적 관점으로 다소 추상적 기준이 적용될 수 있다. 그러므로 가치혁신을 기준으로 한 시장세분화의 과학적인 측정기법을 개발할 필요가 있다.

둘째, 시장진입에 너무 치우쳐 있을 수 있으므로 블루오션의 시장진입 과정별 대응

전략을 찾아야 한다. 블루오션 시장도 다른 후발시장과 같이 진입, 성장, 성숙기를 거칠 것이며, 각 기간별 적합한 전략을 찾아야 할 필요성이 있다.

셋째, 블루오션과 착시시장을 구분할 수 있는 시장독립성 변수에 관해 보다 깊이 연구함으로써 후발기업이 가격, 기능, 잠재고객 등의 변수들을 적절하게 선택, 가공할 수 있도록 체계적인 변수구성 및 선택에 대한 연구가 필요하다.

넷째, 가치혁신 세분화를 통한 시장별 유형을 측정하기 위한 모델링을 하여야 한다. 각 시장별 특성을 추가로 조사하여 공통적인 모델을 개발함으로써 기업 활용에 용이하도록 하여야 더욱 의의가 있을 것이다.

(논문 접수일: 2006년 2월 6일)

(게재 확정일: 2006년 5월 22일)

참고문헌

- 임종원·홍성태·이유재 (1997), 소비자행동론, 서울: 경문사
- 구동모(2006), “지속적 쇼핑 동기로서 개인 가치가 할인점 점포연상과 단골의도에 주는 계층적 영향”, 마케팅과학연구, 16(1), 73-91.
- 권순기(2001), “유통업자상표 의류제품 구매자의 인구통계학적 특성, 구매동기 및 불만족에 관한 연구”, 마케팅과학연구, 8, 1-16.
- 김시월(2005), “소비자의 소비가치 유형별 및 세대별 생산·소비 관련 속담에 대한 공감도 연구” 소비자학연구, 16(3), 133-156.
- 김연수(1997), “소비자의 가치관을 통한 시장세분화에 대한 실증적 연구”, 서강대학교 석사학위논문
- 김홍규(1998), “한국소비자의 가치체계 연구”, 광고학연구, 18, 57-82.
- 성영준 (1998), “제품의 소비가치가 충동구매에 미치는 영향에 관한 연구- 점포내 소비자 구매행동모형의 설계를 중심으로”, 서울대학교 석사학위논문
- 여운승(1988), “생활양식개념의 재정립을 통한 시장세분화 이론개발의 모색”, 서울대학교 석사학위논문
- 윤영숙(2003), “소매기관의 소비자 가치에 대한 연구: 고객 전달가치와 소비자 쇼핑가치를 중심으로”, 소비문화연구, 6(1), 137-157
- 이동훈·최순하(2005), “소비니즈 구분에 따른 정성적 조사기법”, 소비자학연구, 16(3), 57-86.
- 이유재·라선아(2002), “브랜드 퍼스널리티-브랜드 동일시-브랜드 자산모형: 이용자와 비이용자간 차이에 대한 탐색적 연구”, 마케팅연구, 17(3), 1-33.
- 정회진(1999), “기업의 시장선정에 있어 다목적계획모형의 적용”, 마케팅과학연구, 4, 173-196.
- 조병탁·이진용·박성용·이재형 (2005), “브랜드경영시스템과 마케팅믹스 활동이 브랜드성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 마케팅과학연구, 15(2), 71-97.
- 알앤디 비즈, “냉장고 & 김치냉장고, 맞춤형 냉장고 <신시장 리포트>”, 2005, 16-27.

- _____, "김치 냉장고, 맞춤형 냉장고 시장 및 제품 분석<Strategy Report>", 2005, 9-13.
- 광공업 통계조사, 통계청, 1995-2004.
- 롯데-해태 껌 전쟁 그라운드, 2004-07-23, 서울신문기사
- 자일리톨 이슬 '대박껌' 찾아라, 2005-04-14, 한국일보기사
- 제과업계 기능껌 개발경쟁, 1992-10-08, 매일경제신문기사
- Anderson, J.C. and Narus, J.A.(1998), "A Model of Distributor Firms and Manufacturer Firm Working Partnership," *Journal of Marketing*, 54, 44-58.
- Engel, J.F, Blackwell, R.D. and Miniard, P.W.(1995), *Consumer Behavior*, (8ed), Dryden.
- Hirshman, E.C. and Holbrook, M.B.(1982), "Headline Consumption ; Emerging Concepts, Methods and Propositions," *Journal of Marketing*, 46, 92-101.
- Holbrook, M.B.(1994), "The Nature of Consumer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience, in Service Quality," in *New Directions in Theory and Practice*, eds. Roland T. Rust and Richard L. Oliver, Sage Publications, 21-77.
- Kim,W.C., Renee Mauborgne(1997), "Value innovation : the Strategic Logic of High Growth", *HBR*, January-February
- _____(1999), "Creating New Market Space", *HBR*, January-February.
- _____(2005), "*Blue Ocean Strategy*", Harvard Business School Press.
- Kamakura, W.A., Nonak, T.P.(1992), "Value-System Segmentation Exploring the Meaning of Lov," *Journal of Consumer Research*, 19, 67.
- Sheth, J.N.(1974), "An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention, and Behavior," in John U. Farley, John A. Howard, and Winston Ring(eds.), *Consumer Behavior: Theory and Application*(Boston: Allyn & Bacon), 89-114.
- Vinson, D.E., Scott, J.E. and Lamont, L.M.(1977), "The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior," *Journal of Marketing*, April, 44.
- Zeithaml, V.A.(1988), "Consumer Perception of Price Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

〈Abstract〉

Essential Condition to Form the Blue Ocean Market
Based on the Value Innovation
- Cases from Gum · Refrigerator Market -

Park, Hyeon Suk* · Hang Jun, Park**

This study aims to identify the unknown essential condition to form the blue ocean market, in addition to the innovation of customer value which does not become a sufficient condition though it is one of the essential conditions to form a blue ocean market, and induce companies to take a firm foothold in the blue ocean market after going to the blue ocean market by segmenting the market after setting up appropriate strategies.

On the basis of those goals of this study, we dealt with subjects like the problem of approaching the market that possesses factors of differentiated value innovation, the segmentation of value innovative market, the problem about the major variables that shed light on the character of blue ocean optical illusion market, the strategy for following companies to enter the market, which we applied to the actual analysis based on the investigation into the literature related to value innovation and blue ocean strategy, investigation into the actual cases and objective data. We analysed a domestic refrigerator market and a domestic chewing gum market as representative examples of durables and nondurables and segmented each market on a value innovation market. We discovered the blue ocean and the blue ocean's illusive market of the two markets. I've mentioned and studied the characters of those positively.

Key Words: value innovation, blue ocean, refrigerator, chewing gum

* Professor, Seoul University of Venture & Information, Department of Venture Management

** CMO, C&Rich Investment Corp, Strategy & Planning Div