6시그마 방법론을 이용한 신 비즈니스 모델 개발

성 기 욱* · 유 재 성* · 김 봉 선*
*인하대학교 산업공학과

New Business Model Development Using 6 Sigma Methodology

Ki-Wook Sung* · Jae-Sung Yoo* · Bong-Sun Kim*
*Division of Industrial Engineering, Inha University

Abstract

Global financial crisis at 2008 bring about the great change to the company itself and its environment. In these days, the company needs change to the ambidextrous organization, which have more efficiency processes also have more attractive products and services. Ambidextrous organization purse exploiting and exploration innovation program. For the existing process's incremental and rapid improvement, the exploiting innovation programs are used such as 6 Sigma program and so on. For the new business model's searching and developments, the exploration innovation programs are used such as blue ocean program and brainstorming and so on. In this paper is presented the new procedures, for the new business model development, combining exploration and exploiting innovation programs. To obtain the creative business ideas, various exploration methodologies are adopted based on 6 Sigma's methodology, The new procedures are applied to the venture company and examined its validity.

Keywords : Ambidextrous Organization, New Business Development, 6 Sigma, Blue Ocean

1. 서 론

세계적인 금융위기가 본격적으로 기업실적에 영향을 미친 2008년도 후반기 이후 많은 기업의 실적이 악화되고 동일 업종 내 기업 간 격차가 커졌으며 실적 상위 기업과 하위 기업의 위상이 많이 역전되었다. 이러한 위기에서 빛난 기업의 성공요인으로 김종년(2009) 등은 목표 고객의 욕망을 읽어내는 통찰력, 히트 상품을 만드는 아이디어 발상력, 원가 경쟁력, 불황기에 소비자의 마음을 읽고 그 변화에 맞춘 공격적인 마케팅의 필요성 등을 들고 있다.

송재용(2007)은 한국 기업은 더 이상 저원가 전략을 펼치기 힘든 상황이며 최근 한국 경제와 기업이 당면한 가장 중요한 과제로 향후 한국 경제를 먹여 살릴 수 있는 신 성장 동력 발굴과 완전 차별화라 하였다.

기존 기업이 성공적으로 혁신을 추진하기 위해서 첫째로는 고객 요구에 대한 깊은 통찰력을 가져야 하고, 둘째로는 혁신 지향적인 CEO 리더십과 보다 개방적, 도전적인 조직 문화를 구축하여야 하고, 셋째로는 기업 조직이 양손잡이 조직(Ambidextrous organization)이 되어야 한다고 하였다. 조직은 생리적으로 성공한 제품·기존 기술 경로에 천착하기 십상이며, 당연히 단기간에 쉽게 성공할 수 있는 존속적 혁신(Sustaining innovation)에 안주하며, 기존 제품의 품질 향상, 원가 절감에만 초점을 맞추며, 존속적 혁신에만 머무는 조직을 오른손잡이 조직이라 표현하였다. 성공적인 혁신을 하려면 와해적이고 급진적 혁신을 주도하는 왼손잡이 조직 개념이 덧붙여져야 하고, 왼손잡이 조직은 CEO의 확고한 지원하에 보다 창의적이고 도전적인 인력, 개방적인 문화, 장기적인 평가 시스템 등을 통해 오른손잡이 조직과는

† 본 연구는 인하대학교 교내 연구비 지원에 의해 연구되었음.
† 교신저자: 성기욱, 인천광역시 남구 용현4동 인하대학교 산업공학과
M · P: 010-2410-3125, E-mail: kwsung@daum.net
2010년 7월 20일 접수; 2010년 9월 8일 수정본 접수; 2010년 9월 10일 게재확정

차별적으로 설계돼야 한다고 주장하였다. 또한 혁신 과정에서 조직 내의 축적 자산에만 의존하지 말고 조직 안팎의 자원을 광범위하게 활용해야 한다고 하였다.

1996년부터 국내에 도입되어 일반 기업과 공공 기업에 확산 적용되고 있는 6시그마는, 고객이 원하는 중요 품질 특성을 파악하고 이의 현재 수준을 계량적으로 측정하여 고객을 만족시키지 못하는 원인을 분석하여 이의 해결을 유도하고 지속적인 관리를 위한 정형화된 문제해결 방법론을 제시하고 있다. 이는 존속적인 혁신을 추구하는 오른손잡이 조직에 더욱 적합한 방법론으로 인식되고 있다.

이에 본 연구에서는 존속적 혁신을 추구하는 문제해결 방법인 6시그마 방법을 바탕으로 창의적인 아이디어를 요구하는 와해적 혁신 방법을 결합한 신 비지니스 개발 모델을 제시하고, 이를 P사의 신 비지니스 모델 개발에 적용하고자 한다.

2. 기존 연구

C. A Berry & Roberts(1983)은 신규 사업 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, 라이센싱, 합작사업, 모험자본으로 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 별동 조직의 운영 방안을 제시하였다.

김지대(2007)는 가치 혁신 신제품 개발에 관한 다양한 관점들이 제시하는 3가지 방법(시장 경계선의 재구축, 핵심 역량의 축적, 전략적 학습)이 가치 혁신 신제품 개발에 미치는 영향력을 조사하고 이들 방법들 간의 관계는 무엇인지를 규명하였다. 3가지 방법 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.

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 발 빠르게 제공하는 것이 중점이며 사업기획의 역량과 외부 기업 역량의 활용을 강조하고 있다. 1990년대의 가속화된 정보 기술의 발달은 주변 응용기술과 융합하여 기술 향상의 속도를 월등히 높혔고, 그 결과 혁신적 신기술이 거의 일상적으로 출현하는 상시 기술혁신 현상이 나타나고 있다. 또, 인터넷 기반의 지식경제는 외부의 사업 인프라를 유기적으로 연결하는 것을 가능케 하였다. 사업 아이디어만 있으면 관련된 인프라를 하나의 회사가 운영하는 것처럼 유기적으로 연결시키는 것이 가능해 진 것이다. 경쟁의 요소로 인프라 구축보다는 인프라를 활용하는 아이디어가 부각됨에 따라 지식 역량을 갖춘 수 많은 기업들의 시장 진입이 가속화 되고 있다. 또, 산업간 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.

김위찬, 르네 마보안(2005)이 제시한 블루오션 전략은 기존의 경쟁전략이나 혹은 틈새시장을 노리는 레드오션 전략이 아닌, 경쟁자가 없는 새로운 시장을 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 툴과 프레임워크가 필요하다. 첫째, 전략 캔버스(Strategy canvas) 는 가치혁신과 블루오션 창출을 위한 상태분석 진단도구이며 실행 프레임워크이다. 둘째 ERRC(Eliminate - Replace - Raise - Create) 경쟁 요소 프레임워크는 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 통해 가치혁신과 블루오션 전략을 좀 더 쉽게 구체화 할 수 있다. 이를 위하여 <표 1>에 그 방법을 구체적으로 제시하고 있다.

<표 1> 블루오션 신사업 개발 방법

구분	단계	도구 및 방법
전략 체계화	시장 경계선 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 시컨스를 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. 신 비즈니스 모델 개발

신 비즈니스 모델 개발을 위하여 기존연구를 바탕으로 6시그마 방법의 DIDOV(Define(정의) - Identify(확인) - Design(설계) - Optimize(최적화) - Verify(검증)) 를 활용한 방법을 개발하였다.

3.1 정의 단계

정의 단계는 기업을 둘러싸고 있는 환경과 현재 진행중인 사업 분석을 통하여 신사업의 필요성을 확인하고, 새로운 고객과 시장의 트랜드와 키워드를 파악하여 신사업 추진의 당위성을 확인하는 것이 목적이다.

현재 추진하고 있는 사업군의 매출분석, 과거에 추진하였던 신사업의 사례 발굴에 관한 문제점 및 한계점의 도출, 벤치마킹을 통하여 성공의 키워드 및 성공인자 도출이 정의 단계의 핵심이다. 또한 자사 상품 및 브랜드 등의 과거 시장조사 등의 결과를 검토한다. 신사업 개발과제 추진을 위한 태스크 포스(Task force) 팀을 구성하고, 신사업 개발 일정계획과 과제 수행 중에 예상되는 위험 회피 계획을 수립한다.

3.2 확인 단계

확인 단계는 신 비즈니스 모델의 대안들을 도출한 후 몇 개의 후보군으로 압축하는 것이 필요하며 창의적인 아이디어가 요구된다. 이 단계에서는 오른손잡이 조직에서 요구되는 좌뇌적 사고인 분석적인 방법보다는 왼손잡이 조직에서 요구되는 우뇌적 사고인 창의적인 아이디어 도출을 위한 방법이 필요한 단계이다. 즉 양손잡이 조직에서 요구되는 2가지 관점의 도구가 모두 사용된다.

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

기존 고객에 대한 분석, 블루오션에서 제시하는 대안상품, 전략적 그룹, 구매자 체인, 보완/서비스, 기능/감성, 트랜드 방법등을 이용하여 사업 후보를 도출한다.

이 과정에서 창의적 아이디어를 도출하는데 필요한 다양한 방법을 적용한다.

도출된 아이디어를 목표 고객군과의 일치여부, 중복 아이디어 정리를 통하여 1차 선별하고, 전문가 리뷰 등을 통하여 2차 선별한다. 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 구체화하고 필요한 기능을 도출하여 상위수준 설계를 실시하는 것이 목적이다.

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

6시그마의 디자인 7요소인 상품/서비스, 프로세스, 정보시스템, 인력시스템, 시설/현장, 장비/자재, 공급품에 대한 검토를 실시하고, 최종 개발 작업 전 CEO의 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 설정하고, 아이디어를 선정된 기준에 따라 평가한다.

사업의 진행 순서와 기간이 길어지는 가능성이 있으므로 다세대 제품 생산 계획 (MGPP : Multi Generation Production Plan) 의 방식으로 정리하는 것도 좋은 방법이다.

<표 2> 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 분석	환경분석 기존 사업 매출 분석 과거 실패 사업 분석
	프로젝트 승인	사업을 추진 할 팀을 구성, 일정계획을 수립하고, CEO 승인 획득하여 공식화 한다	프로젝트 챠터	다세대 제품 생산 계획 Risk 분석 팀 구성
확인	신사업 아이디어 도출	신사업에 필요한 아이디어를 도출하기 위해 다양한 정보원을 활용하고, 창의적인 아이디어를 도출한다.	고객요구 분석 인터뷰 창의적 아이디어 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.	매트릭스 평가 법	신사업 아이디어 선정된 사업 아이디어 개념 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 컨셉 설계	컨셉 필요 기능
	상위 수준 디자인	선정된 아이디어를 구현하고 수행하고, 사업 진행에 필요한 사전준비를 수행한다.	고객 되어 보기 시뮬레이션 수익성 분석(장기) 디자인 7요소	사업 심의서 품의서 계약서
최적화	사업 추진 계획 수립	하위 수준 기능을 파악하고, 아이디어를 도출하고, 선정한다.	디자인 7요소 별 산출물 분석표	하위 수준 기능의 산출물 도출 - 홍보 방안 - 영업 방안 - 신사업 런칭 계획
	사업성 전망	과제추진 계획을 바탕으로 수익성 분석	수익성 분석(단기)	BEP 분석 결과물
검증	본 적용	신사업을 실행하기 위한 활동을 시작하고, 이에 대한 관리계획을 수립 및 시행 한다.	FMEA 일정계획	산출물 구현대비 리스크 분석 산출물 관리 계획서 관리 방법, 담당자, 교육 계획
	문서화/이관	프로젝트의 효과를 파악하고 결과를 문서화한 후, 프로세스를 현업으로 이관한다.	표준화 재무효과 분석	문서화 리스트 이관 지시서 프로젝트 종료 보고서

3.5 검증 단계

파일롯 실시를 위한 계획을 수립하고, 세부 산출물 구현시 예상되는 장애 및 방해요인을 파악하고, 이에 대한 영향도 분석을 실시하여 발생가능성을 최소화 한다. 각 사업이 잘 진행되는지를 파악하기 위한 성과지표를 결정하고, 각 산출물과 사업 진행여부의 적정성을 판단하기 위한 지표를 결정한다.

<표 2>에 신 비즈니스 모델 개발을 위한 6시그마 방법론의 단계별 활동 목적, 사용 도구, 산출물을 정리하였다.

4. 적용 사례 연구

다음은 본 연구에서 제안된 신사업 개발 6시그마 방법론을 적용한 P사의 사례 연구이다.

P사는 2000년 서비스 시작 이후로 약 170만 명의 회원을 보유한 여성 포털 사이트이다. 분야별 최신 트렌드를 보여주는 스타일 / 라이프 / 컬쳐 섹션이 있고, 포토 갤러리 쇼, 컬렉션, 요리 레시피, 쇼핑 메이트 서비스, 고민과 상담 게시판 그리고 블로그 서비스 등을 제공한다.

적용 사례는 앞절의 신 비지니스 모델 개발에서 제시된 정의, 확인, 설계, 최적화, 검증의 단계를 따라 수행되었고, 각 단계별 사용 도구와 산출물은 활동 특성에 따라 선택적으로 사용 되었다.

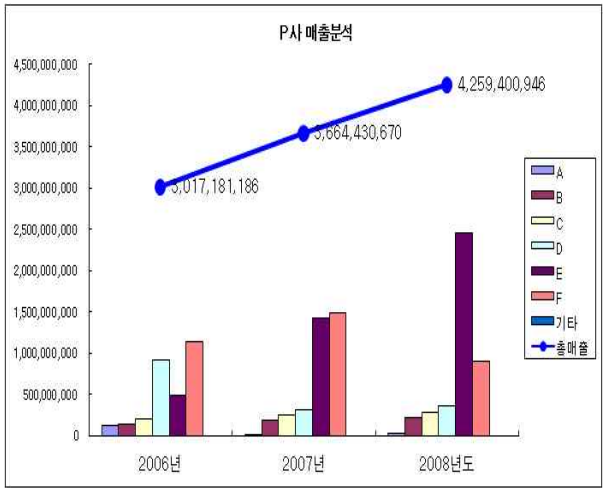
4.1 정의 단계

P사의 연도별, 사업부문별 사업 현황 분석을 실시한 결과는 <그림 1>과 같다. 매출은 상승곡선이나 특정 몇몇 사업의 의존도가 높고, 수익사업의 종류가 한정되어 있어서 새로운 수익원 창출이 필요함을 알 수 있었다.

현재의 사업 모델을 사업 형태별로 분석 한 결과, 문제점으로는 사업형태가 타사의 제안에 의한 것이 대부분이어서 사업 변형, 확대 등의 재창출 능력이 매우 낮으며, 시장 환경에의 선도적 리딩 및 대처 능력이 부족하고, 모회사에 대한 매출 의존도가 매우 높으며, 적절한 인력의 투입 등 운영, 관리가 자유롭지 못하고, 내부 관리 시스템 정비의 필요성 등이 대두 되었다.

본 연구에 앞서 수행된 리서치 결과를 분석하였다.

현재 P사의 브랜드는 매우 독특하여 브랜드를 기억하기 쉽다는 의견이 47%로 브랜드의 인지도가 상당히 높음을 알 수 있었고, 현재의 브랜드를 이용한 신 비지니스 개발이 요구됨을 확인할 수 있었다.



<그림 1> P사의 총매출및 사업군별 매출 분석

또, 현재 국내 인터넷 기반 사업 중 P사와 유사한 업종 및 목표 고객을 보유한 기업을 대상으로 성공의 키워드와 성공 요인을 조사하였고, 객관적인 평가지표에 따른 제휴사 선정과 시장조사 강화에 따른 핵심사업 발굴 등이 과제의 성공을 위한 조건임을 알 수 있었다. 이는 <표 3>와 같다.

사업 선정, 사업 진행, 사업관리의 3단계로 일정계획을 수립하였고, 각 단계별로 달성 목표를 설정하였다.

사업 선정 단계에서는 제휴사업 현황 파악, 브랜드 인지도 조사, 사업 아이템 발굴, 사업 아이템 선정, 사업 기획서 작성을, 사업 진행 단계에서는 제휴사 컨택 및

<표 3> P사의 신규사업 추진 문제점 및 성공 조건

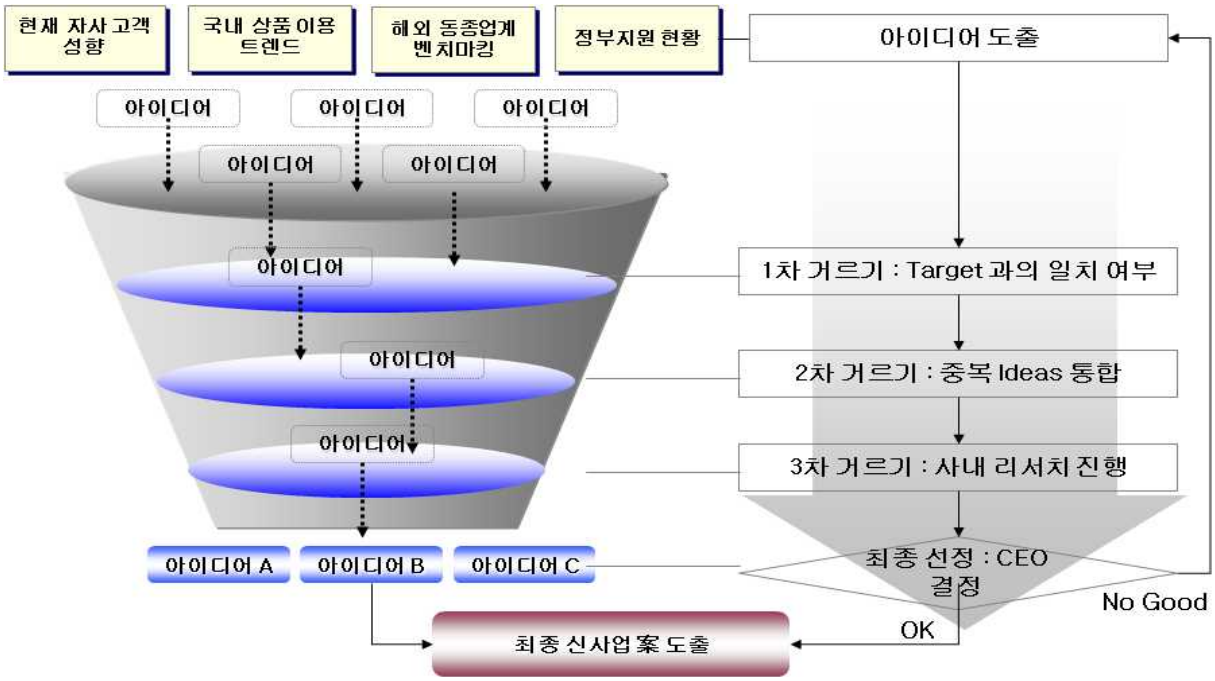
문제점 종합	성공 조건
○제안사의 제안에 의한 사업 진행 ○제휴 서비스 방향 부재 ○서비스 확대에 대한 의지 부족	○객관성 있는 평가지표에 따른 제휴사 선정 ○핵심사업 발굴 및 연계되는 부가사업 발굴
○온라인 쇼핑몰 시장과 같은 급변하는 환경에 대처 하지 못함	○환경 조사, 벤치마킹 강화 – 브랜드 사업 진행시 환경 변화에 대응 대처가 쉽도록 사업구상
○다양한 마케팅 부족	○다양한 홍보 마케팅 방안 마련
○담당 인력 부족 ○잦은 담당자 교체	○제휴사업 인적자원 확보
○사업 객관적 방향성 제시 부족	○철저한 사업기획서 작성/검증
○파트너 선정 기준 부재	○제휴사 검증 기준 마련
○사업진행 매뉴얼, 관리 도구 부재 ○사업진행 자료 부족	○프로젝트 관리 솔루션 개발, 기록

선정, 사업 구축 인프라 구축, 사이트 구축, 사업 런칭을, 사업관리 단계에서는 사업 확대, 매출 및 수익 창출을 목표로 설정 하였다.

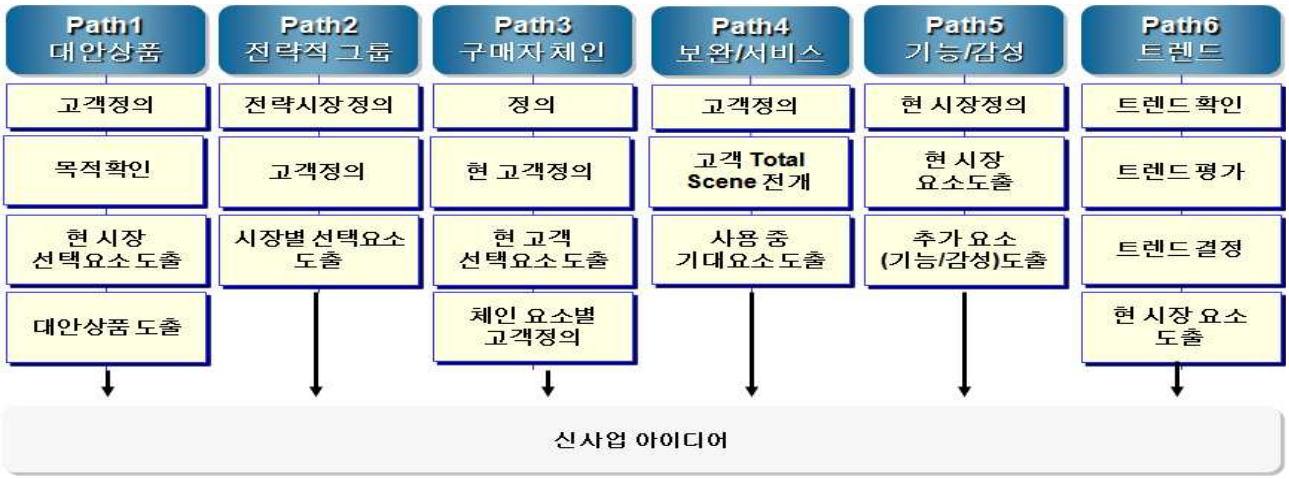
4.2 확인 단계

신사업 추진을 위하여 현재 고객의 분석, 비 고객의 분석, 시장 환경 분석, 내부 환경 분석, 사업성공 여부/사업 영역 결정, 파트너 선정, 브랜드 확정, 사업 준비, 사업 실행 순으로 프로세스를 결정하고, 각각의 프로세스를 실행하는데 필요한 공급자, 투입 요소, 산출물, 고객을 파악하였다.

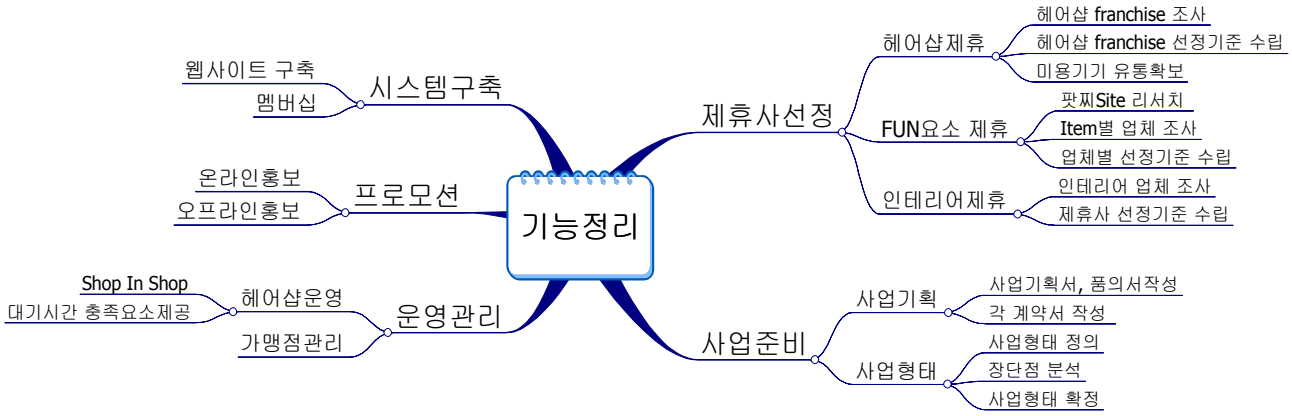
신사업 아이디어 선정을 위한 프로세스를 정의 하였다. 현재 고객의 성향, 국내 상품 트렌드, 해외 동종업계 우수사례 벤치마킹, 정부지원 현황 등을 통하여 아이디어를 발굴하고, 목표 고객과의 일치여부, 중복 아이디어의 통합, 리서치를 통한 시장성 등을 확인한 후에 최종적으로 CEO의 결재를 득하는 것으로 진행하였다, 확인 단계의 전체 진행 과정을 도식적으로 표현하면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 확인 단계의 신사업 아이디어 도출 프로세스 정리



<그림 3> 블루오션 6 Path를 이용한 신사업 아이디어 도출



<그림 4> 필요 기능 종합

P사 회원을 성별, 연령, 지역을 기준으로 분석하였다. 1,592,102명의 회원 중 20-30 대 여성이 전체의 50% 이며, 대부분 서울과 경기지역에 주거하고 있었다. 이러한 회원 속성을 바탕으로 회원들이 관심을 가질 것으로 기대되는 소품·문구, 의류·패션 등의 키워드를 도출하고, 소품·문구에 대하여는 캐릭터 샵, 의류·패션에 대하여는 멤버쉽 카드 사업의 아이디어를 발굴 하였다.

그 외에도 브랜드 인지도 조사에서의 인사이트 결과(브랜드 목표 고객, 가격대, 브랜드의 블라인드 테스트 결과, 연상되는 연예인 이미지 등)를 통해 키워드를 도출하고, 사업 아이디어와 사업 방향을 수립 하였다.

또, 블루오션 6 Path 방법론인 대안상품, 전략적 그룹, 구매자 체인, 보완/서비스, 기능/감성, 트랜드를 이용하여 <그림 3>과 같이 아이디어를 발굴 하였다. 도출된 아이디어의 수는 총 32개에 달하였다.

발굴된 아이디어 가운데에서 P사의 목표 고객군과 일치하는 아이디어를 1차 선별하고, 유사한 아이디어의 통합과 아이디어의 개선을 통하여 2차 선별을 한 결과 선별된 아이디어의 수는 4개 이다.

각 아이디어에 대한 개념 설계를 실시하고, 이를 사내 직원을 대상으로 설문조사를 실시한 결과로 멤버쉽과 뷰티샵 2개의 아이디어를 CEO에 추천하여, 최종적으로 선정된 아이디어는 뷰티샵이다.

사업 착수 후, 초기에 사업의 성공여부를 판단 할 수 있는 일반적인 지표로 초기 가맹점수와 가맹점별 고객의 재방문율이 CTQ(Y)로 고려 될 수 있다.

4.3 설계 단계

최종적으로 선정된 아이디어인 뷰티샵을 보다 구체화한 컨셉은 “P사 & 스타일”이다. 뷰티샵의 기본 아이템은 헤어이며, 여기에 추가 아이템 요소인 네일, 스킨, Fun 요소 등을 부가하는 것이다.

컨셉을 실현하기 위한 기능 선정은 기존의 사업경험, 직원들의 고객 되어보기, 그리고 19세에서 27세에 해당되는 일반인 여성 5명을 선정하여 이들이 직접 유사업체를 방문하여 서비스를 경험한 결과를 설문조사하는 방법을 통하여 수행되었다. 위의 3가지 방법으로 수집된 기능 중 중복된 기능을 제외하고 정리한 것이 <그림 4>이다.

필요 기능 구현을 위한 실행 아이디어를 선정 방법은 선정기준을 정하고 기준별 가중 평가하는 매트릭스 방법을 사용하였다. 선정 기준은 효과성, 소요 예산, 실현 가능성, 경영진 지원 가능성, 제휴사 수용 여부, 개발 지원 가능 여부 이다. 각 실행 아이디어별로 0에서 3의 점수로 평가하였고 지표별 가중치는 동일하게 하였다.

가맹주에게 P사가 제공하는 기본 사업형태는 P사가 3가지 옵션을 주고 가맹주가 3가지 옵션중 가맹주가 적절한 것을 선택하도록 하자는 아이디어가 선택되었다. 3가지 사업형태는 첫째로는 shop-in-shop 형태(미용실 가맹점이 FUN 아이템 사업자에게 일정공간을 임대), 둘째로는 공동사업 형태(미용실 가맹점과 FUN아이템 사업자의 규모에 맞는 공동투자), 셋째로는 통합형태(미용실 가맹점이 FUN 아이템 사업을 병행)이다.

헤어샵 프렌차이즈 선정기준은 Must - Want 방법(Kepner - Tregoe 방법)을 이용하였다. 선정 기준은 <표 4>와 같다. 미용 사이트인 http://www.hair119.co.kr를 통해 업체의 기본 정보를 파악하였고 이중 9개의 업체를 대상으로 전화를 통하여 평가하는 방식으로 진행하였다. 3개사를 선정하였고 리안, 박승철, 박준 미장이 해당 업체 이다.

여성이 선호하는 FUN 아이템을 조사하기 위하여 여성들의 소비 트렌드 및 라이프스타일을 반영한 다양한 아이템을 제시하여 P사의 회원을 대상으로 설문 조사

<표 4> 제휴사 선정기준

	검증 기준
MUST	① 제휴 의지가 높아야…
	② 사업컨셉(타깃, 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 수가 많아야...

하였다. 3개 아이템까지 복수로 선택할 수 있도록 하였고, 총 1,375 명이 참여하였다. 맛사지, 족욕, 아이 놀이방, 네일 케어, 피부 진단, 샐러드 바 의 6개의 아이템이 선택 되었다.

4.4 최적화 단계

설계된 신사업의 구체적 실현을 위한 산출물을 도출하고, 추진 담당자와 일정을 확정하였다. 설계 단계의 산출물과 같이 다세대 제품 생산 계획 형태로 정리하였으며 <그림 5> 와 같다.

기본 사업 형태의 3가지 옵션을 실행하기 위하여 계약서 반영 내용을 수립하고 상호 마찰이 발생할 경우의 대처 방안을 수립하였고 이는 <표 5> 와 같다.

설계 단계에서 선정된 3사를 대상으로 제휴를 위한 구체적인 영업 계획을 수립 하였다. 업체별 담당자를 지정하고 제휴 사업 제안을 하고, 반응을 파악하고, 후속방안을 수립하고 실행하도록 하였다. 최종적으로 선정된 업체는 리안이다.

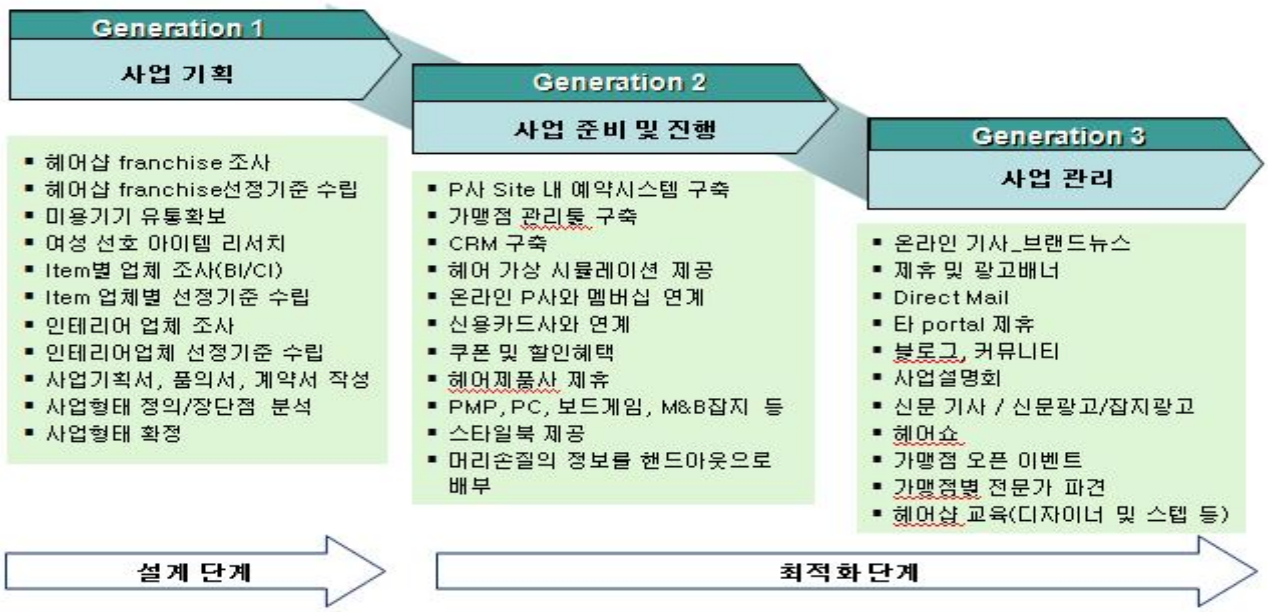
설계 단계에서 선정한 6개의 FUN 아이템 제휴사 선정을 위하여 인터넷 검색을 통하여 대표적인 업체를 조사하였고, Must – Want 방법을 통해 평가토록 하였다.

매장 인테리어를 위해서는 파트너 업체를 별도로 선정 하였다. 로고, 폰트, 색상, 인테리어 통일성 등의 브랜드 아이덴티티를 확립하여야 하기 때문이다.

기존 P사의 웹사이트와 연계하여 홍보 및 영업 활성화를 위한 웹사이트를 설계하여 최신 헤어·뷰티 트렌드

<표 5> 계약 반영 사항 및 마찰 대처 방안

형태	Shop in shop	공동사업	통합형태
계약서	○FUN 아이템 매칭 기준 및 역할 수립 ○입점비 수익쉐어 근거 마련	○두 사업자간의 역할 및 의무 정립 ○중재 역할 및 의무 명시	○우량 FUN 아이템 업체 DB 보유와 관련 보증서 마련 ○아이템 사용관련 기준 마련
마찰 대처방안	○헤어샵 점주의 혜택 마련 ○FUN 아이템주에게 월 기본매출에 대해 명시	○분쟁 발생시 관할 법원 선정	○FUN 아이템 교체 관련 기한 및 표준 마련



<그림 5> 설계 / 최적화 단계의 산출물 구현 계획

정보를 제공하고 웹사이트 내에서 전화예약 연결, 인터넷 예약·확인, 결재가 가능토록 하였다.

회원 관리 및 상품 및 재고관리, 거래처 관리, 입출금 관리, 지원 관리 위한 관리 도구의 기능을 도출하고 그에대한 화면을 설계 하였다. 관리 도구의 주요 기능은 <표 6> 과 같다.

헤어 가상 시뮬레이션 프로그램을 구축하여 고객이 재미를 느낄 수 있도록 하였다. 본인의 얼굴형과 피부톤을 선정 한 후 원하는 헤어스타일을 선택하여 눈으로 예상되는 결과를 확인하는 것이다. 이때 화면에 관련 능력을 보유한 헤어디자이너를 소개함으로써 예약이 가능하도록 하였다.

<표 6> 관리도구의 주요 기능

상품 입력및 수정방법(상품,서비스 및 쿠폰등록)
회원 등록방법(회원정보입력,수정·회원카드등록방법)
시술서 작성방법(시술 작성,쿠폰사용,선수금입력)
샵설정 및 시술예약 방법
주문 목록창(시술 목록검색 및 상황체크 및 결제)
시술서 관리(시술서 검색 및 삭제)
입출금 관리(매출확인 및 기타입출금입력)
거래처 관리
재고관리 (상품 연동, 별정재고)
고객 관리 마법사(검색 및 SMS전송)
회원 관리(회원 포인트 관리, 그룹 관리, 주소 설정)
주문 및 매장(직원관리)
통계분석 (각종 수금 관리, 예약관리, 통계관리)

<표 7> 산출물 구현시 예상되는 위험도 분석

산출물	예상 리스크	영향	영향정도				대응대책
			발생도	심각도	검출도	RPN	
계약서	제휴사별 계약서 수정 요청	계약 연기	5	1	5	11	각 제휴사 일률적 적용을 강조
예약시스템	시스템 오픈 지연	사업일정 지연	5	5	3	13	단계별 진행 현황 파악
가맹점관리툴	시스템 오픈 지연	사업일정 지연	5	5	3	13	단계별 진행 현황 파악
헤어가상 시뮬레이션	시스템 오픈 지연	사업일정 지연	5	5	5	15	단계별 진행 현황 파악
멤버십 연계	시스템 오픈 지연	사업일정 지연	5	5	5	15	단계별 진행 현황 파악
신용카드사 연계	연계 불가	고객서비스 약화	3	3	5	11	별도 가능 혜택 준비
쿠폰 및 할인혜택	혜택 제공 불가	고객서비스 약화	3	3	5	11	별도 가능 혜택 준비
온라인기사_브랜드뉴스	제공불가	고객 유입 저하	3	5	5	13	별도 매체 파악
제휴 및 고배너	적은 노출 빈도	고객 유입 저하	5	3	5	13	타 portal 연계
Direct Mail	메일 미발송	고객 유입 저하	5	3	5	13	별도 홍보 대책 수립
타 portal 제휴	제휴불가	고객 유입 저하	5	3	5	13	별도 홍보 대책 수립
블로그, 커뮤니티	제작 불가 및 지연	고객 유입 저하	3	3	5	11	별도 매체 파악

<표 8> 관리 방법 설정 및 이상상태 조치 방안

산출물	지표	측정기	담당자	이상상태 조치 방안
계약서	계약 지속율	매주	A 과장	2차 후보 업체 대상으로 계약 진행
예약 시스템	오류율, 예약율	매주	B 대리	프로그램 수정, 홍보 방법 재 검토
가맹점 관리툴	오류율	매주	B 대리	오류 수정, 가맹점 요구사항 파악, 프로그램 수정
헤어가상 시뮬레이션	이용 빈도	매주	B 대리	최신 헤어스타일 업데이트, 조회수 높은 헤어스타일 순위화
온라인 멤버십 연계	멤버쉽 사용율	매주	B 대리	사용율이 적은 혜택 축소, 벤치마킹을 통한 타 혜택 도입 검토
신용카드사와 연계	연계 사용율	매주	C 차장	기타 제공 가능 혜택을 카드사와 협의, 조정
쿠폰 및 할인혜택	사용율	매주	C 차장	쿠폰 할인율 조정
온라인기사_브랜드뉴스	클릭수	매주	C 차장	기사 내용 및 제목 변경 검토
제휴 및 광고배너	클릭수	매주	C 차장	배너 위치, 색상 등 디자인 변경
Direct Mail	유입율	매주	C 차장	주소 변경 및 기타 고객 정보 확보 방안 수립
타 portal 제휴	유입수, 클릭수	매주	C 차장	담당자 협의
블로그, 커뮤니티	방문자수	매주	D 대리	최신 유행하는 내용으로 변경

홍보를 위한 방법으로 브랜드 뉴스, 제휴 및 광고 배너, 우편발송, 인터넷 포탈과의 제휴, 커뮤니티를 선정하고 이에 대한 계획을 수립하였다.

운영 관리를 위하여 대기 시간의 무료함을 달래는 방안으로 PMP, DMB, MP3, PC, 보드게임, 잡지, 간식을 제공하기로 하였다.

새로운 가맹점의 일정 서비스 수준 유지하기 위하여 본사에서 일정 기간 헤어 디자이너 전문가를 파견하는 방안 등을 도출하였다.

4.5 검증 단계

최적화 단계에서 설계된 기능들이 실제로 구현시키기 위하여 향후 일정 계획을 수립하였다.

산출물을 구현하는데 발생 가능한 예상 리스크를 도출 하였다. 예상 리스크에 대하여 발생도, 심각도, 검출도를 고려하여 RPN(Risk Priority Number)를 산출하였다. 각 지표는 1, 3, 5로 관련성을 평가 하였다. 높은 RPN 에 해당되는 예상 리스크에 대해서는 대응 대책을 수립하였고 이는 <표 7> 과 같다.

향후 세부 산출물 운영 여부를 파악하기 위한 지표, 담당자, 측정 주기와 이상 상태 시 조치 방안을 수립하였고 이는 <표 8> 과 같다.

5. 결 론

기업의 지속적 성장을 위한 신사업의 발굴은 꾸준히 요구되는 명제이나 이는 주로 최고 경영자 혹은 일부 부서의 업무 영역으로 인식되어져 왔다. 그러나 신사업의 발굴은 다양한 직무의 사람들의 지식과 경험을 필요로 한다.

이에 본 연구에서는 6시그마 방법을 바탕으로 신사업 발굴을 위한 개발 모델을 제시하고, 이를 적용한 사례 연구를 실시하였다.

제시된 방법론을 사례에 적용한 결과 기존 사업이 가지고 있는 장점을 활용하는 신사업에 관한 다양한 아이디어들을 발굴할 수 있었고, 집단지성을 활용하여 사업 성공이 기대되는 신 비즈니스 모델을 개발 할 수 있다.

본 연구에서는 6시그마 방법과 창의적 아이디어 발굴 방법을 활용한 신 비지니스 모델 개발의 프로세스를 제시하는 것을 목표로 하였다.

향후 연구 과제로는 랜덤워드 등의 다양한 아이디어 발상법 등을 추가한 모델 개발과 신사업 특성에 맞는 평가항목 및 기준의 개발 등이 요구된다.

6. 참 고 문 헌

[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), 제717호

[4] 김지대, “가치 혁신 신제품 개발 전략에 영향을 끼치는 요인들 간의 관계”, 제9회 경영관련학회 하계 통합학술대회(2007) :1-8

[5] 김찬모, “혁신형 양면 조직: 설계 메카니즘”, 광운대학교 경영학과 박사학위 논문 (2003)

[6] I & Company, “DFSS 교재”, I & Company (2010)

[7] 손민선, “대기업 혁신의 첨병, 신사업 찾는 별동대”, LG 주간경제 (2006.3.8)

[8] 송재용, “양손잡이 기업만이 살아 남는다”, 조선일보, 칼럼 인사이드 (2007.1.27)

[9] 유호현, “가치생산에서 가치조합으로”, LG Business Insight" (2008.7.16) :47-52

[10] C.A.Berry & Roberts, "Entering New Business : selecting the strategies for success", Working paper at Sloan School of Management, October (1983) :8

[11] Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, Michael L. Tushman, "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", Organization Science, Vol. 20, No. 4 (2009) :685 - 695

[12] Tushman, M. L., O'Reilly, IIIC. A., “Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”, California management review, Vol. 38, No. 4 (1996) :8-29

[13] Zeki Simsek, "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", Journal of Management Studies 46:5 July (2009) :597-624

[14] Zeki Simsek, Ciaran Heavey, John F. Veiga, David Souder, "A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes", Journal of Management Studies 46:5 July (2009) :864-894

저 자 소 개

성 기 욱

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

주소: 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, 스케쥴링, 의사결정지원시스템 등 임

주소: 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.

주소: 인천광역시 남구 용현4동 253 인하대학교 산업공학과