

A study on the Repositioning Strategy for Competitiveness of Enterprise in Low-Cost Cosmetics Market

Man Seok Song

Department of Advertising and PR, Tong Myong University, Busan, Korea

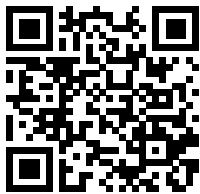
Corresponding author: Man Seok Song,
Department of Advertising and PR, Tong
Myong University, 428 Sinseon-ro, Nam-gu,
Busan 48520, Korea
Tel.: +82 51 629 2051
Fax: +82 33 629 2510
Email: consulting89@hanafos.com

Received May 31, 2018

Revised August 17, 2018

Accepted August 20, 2018

Published September 30, 2018



Abstract

Purpose: This study was performed to provide low-cost cosmetic companies with useful information to enhance their market competitiveness and decision making. We used a positioning map to demonstrate how repositioning the map strategy could enhance market competitiveness via benchmarking of a specific low-cost cosmetics brand which was relatively underestimated in the market. **Methods:** The data for this study were collected from March 20 to April 21, 2017. Adult women with histories of low-cost cosmetics use were recruited via convenience sampling. We distributed 300 questionnaires; 22 questionnaires with inadequate responses were excluded and 278 questionnaires were used as the final data, which were analyzed by frequency and biplot analyses using the SPSS statistical program. In addition, the analytic hierarchy process (AHP) statistical program was used to perform a pairwise comparison analysis. **Results:** When the MISSHA cosmetic brand was benchmarked and repositioned, its market share increased to second highest. There was a 7.2% difference from the innisfree cosmetic brand, which occupied the first place in market competitiveness. In the current positioning, MISSHA's market share was 20.2%, but its market share after repositioning was 27.76%, which reveals that its market share increased by 7.56%. **Conclusion:** The repositioning strategy for strengthening market competitiveness can act as an efficient problem solving method for allocation of restricted resources by repositioning. We were able to reposition a specific low-cost cosmetic brand through benchmarking, using evaluation factors of the market's most competitive low-cost cosmetic brand.

Keywords: Positioning map, Repositioning map, Analytic hierarchy process, Biplot, Benchmarking

Introduction

저가화장품 시장은 오랜 경제적 불안으로 소비심리가 위축되어 있던 2002년 에이블씨엔씨사의 미샤 브랜드가 소비자들에게 거품을 제거한 합리적인 가격의 제품을 출시하면서 개척되기 시작한 이후 자연주의와 천연주의 등의 컨셉을 표방한 더페이스샵, 뷰티크레딧, 스킨푸드, 에뛰드하우스, 이니스프리, 네이처리프블릭, 토니모리 등 다수의 저가화장품 브랜드가 출현하여 저가화장품 세분시장에서 무한 경쟁을 벌이고 있다.

소비자의 화장품 이용 행태 변화에 따라 국내 화장품 시장은 전반적인 국내 경기 침체 및 소비심리 위축으로 브랜드 간 경쟁이 치열해지고 있으며, 화장품의 품질과 고객만족에 대한 관심의 증대와 함께

감성중심의 소비 패턴 변화로 화장품 산업의 경영환경이 고객중심으로 급격하게 이동하고 고객 지향적 서비스 개념이 경영에 적극적으로 도입되는 가운데 경쟁적 환경하에서 어떻게 하면 생존할 것인가 하는 과제에 직면하고 있다.

화장품 선택 속성과 관련한 연구에서 많은 선행 연구자들은 화장품 소비자의 화장품 선택 의도를 설명할 수 있는 새로운 변인들을 밝히려는 시도를 해왔으며, 많은 실증연구에서 화장품 제품 요인, 화장품 가격 요인, 화장품 서비스품질 요인, 그리고 화장품 브랜드 요인 등의 제요소들이 직·간접적으로 화장품을 선택하는 의도를 높여준다는 사실을 입증하였다(Kang *et al.*, 2013; Kim & Oh, 2018; Ryu, 2008; Kim & Hwang, 2016; Lee, 2014; Lee, 2016; Lee, 2017; Kim, 2012; Lim & Lee, 2017; Kim, 2011; Yun & Kweon, 2004).

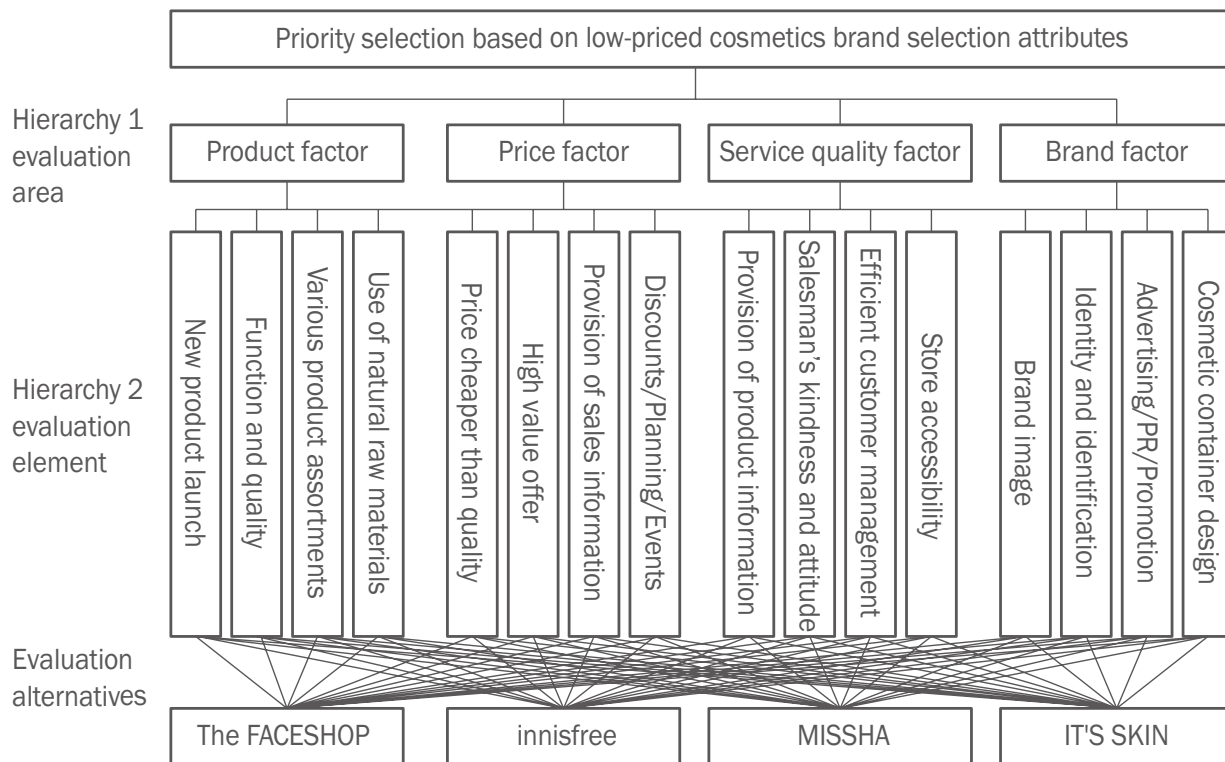


Figure 1. Research model.

For this study, four lower-priced cosmetics brand companies were considered evaluation alternatives, and the decision hierarchy was composed of three stages.

화장품 산업 분야에서의 positioning에 관련한 연구(Lee *et al.*, 2012; Kim & Kuh, 2003)는 극히 제한적으로 일부 이루어지고 있으나 경쟁열위로 도출된 일 특정 저가화장품 기업의 현재 positioning에 대해 시장경쟁력 강화를 위한 전략적 대안을 제공할 수 있는 repositioning 전략에 관한 연구는 전무하며 급변하는 화장품기업의 경쟁환경을 극복할 수 있는 repositioning 전략이 절실히 요구되는 상황에서는 의사결정지원 시스템으로서의 전략적 시사점을 제공하고 있지 못하고 있는 실정이다.

본 연구는 저가화장품 이용 소비자를 대상으로 대응일치 분석(biplot) 기법을 이용하여 저가화장품 기업의 시장경쟁력 강화를 위한 repositioning에 관한 연구를 수행하기 위해 현재 저가화장품 브랜드 매출 상위 4개사인 더페이스샵, 이니스프리, 미샤, 그리고 이츠스킨 등을 평가대안으로 설정하여 각 저가화장품 기업의 효율적인 시장경쟁력 강화를 위해 positioning map을 작성하여 가장 시장경쟁우위에 있는 저가화장품 기업의 평가요소 항목을 벤치마킹 한 후 repositioning map을 작성하여 일 특정 저가화장품 기업의 효과적인 시장경쟁력 강화를 위한 전략수립에 대한 연구를 수행하고자 한다.

접근방법으로는 평가대안인 각 저가화장품 기업 간의 평가영역과 평가요소의 상대적 비교를 통하여 우선순위를 도출하

고 각 저가화장품 기업의 평가요소를 계층분석적 의사결정방법(analytic hierarchy process, AHP)을 이용하여 도출된 쌍대평가 분석 값과 절대평가 값을 이용하여 biplot 기법을 적용한 positioning map을 작성하고 각 평가대안 저가화장품 기업에 대한 순위와 좌표 값이 결정되어지면, 가장 시장경쟁력이 높은 저가화장품 기업의 평가요소를 대상으로 벤치마킹 하여 일 특정 저가화장품 기업을 repositioning함으로써 급변하는 경영환경에 대응하는 새로운 경영 전략을 수립하는 데 중점을 두어야 할 자료 활용하고자 한다.

Methods

1. 연구모형의 설계

본 연구는 Figure 1과 같이 연구모형을 설정하고 저가화장품 이용 소비자들의 저가화장품 선택 의사결정에 대한 우선순위를 제시하기 위해 저가화장품 브랜드 선택에 영향을 미치는 변수를 설정하여 그 변수 간의 상대적 중요도를 파악하고 쌍대측정에 기초한 AHP 기법을 사용하여 저가화장품 이용 소비자의 선택 의사결정에 대한 우선순위를 제시하고자 한다. 그리고 평가대안으

로 선정한 연구대상 저가화장품 브랜드의 경쟁력을 파악하여 상대적으로 가장 경쟁력 있는 평가요소를 벤치마킹 하여 경쟁적 우위를 점할 수 있도록 일 특정 저가화장품 브랜드의 경영진에게 효과적인 의사결정방법을 제시하고자 한다.

2. 연구대상 및 자료수집

본 연구 대상의 표집은 2017년 3월 20일부터 4월 21까지 부산지역에 거주하고 있는 저가화장품 이용한 경험이 있는 성인 여성을 대상으로 실시하였으며, 조사결과와 신뢰도를 높이기 위해 설문조사의 대상자들에게 연구의 목적과 중요성을 설명한 후 설문 응답 시 오류를 줄이기 위해 AHP 평가 방법에 대한 주의사항 등을 자세히 설명하여 설문에 응답하도록 하였다.

Figure 1과 같은 연구모형을 적용한 실증분석을 위해 총 300부의 설문지를 배부하였으며 그 중 측정 주요변수의 응답누락과 복수응답으로 인해 본 연구를 위한 분석을 실시하기에 불성실한 응답과 일관성 비율(consistency ratio, CR) 값은 AHP 기법 창안자인 Saaty (1977)의 권고에 따라 0.1 이상인 응답자를 제외한 총 278부의 설문지를 사용하여 본 연구를 위한 분석을 실시하였다.

3. 측정도구

본 연구를 위해 사용된 설문지는 Table 1과 같이 응답자의 인구통계적 속성을 평가하기 위한 설문 문항과 Table 2에 제시된 저가화장품 소비자의 화장품 선택속성의 우선순위와 가중치를 파악하기 위해 AHP 분석 측정을 위한 쌍대평가 설문 문항, 그리고 Fishbein (1963)과 Fishbein (1979)의 속성 만족도-중요도 모델을 도입하여 biplot 분석을 위한 positioning map과 repositioning map의 작성을 위해 9점 척도의 절대평가를 위한 설문지로 구성하였다.

Figure 1과 같은 쌍대비교의 구성요소는 선행연구로부터 도입하였으며, 4개의 평가영역과 각 평가영역에 4개의 평가요소로 구성하여 다음과 같다. '제품 요인(신상품 출시, 기능과 품질, 제품구색 다양, 원재료 자연주의)', '가격 요인(품질에 비해 가격저렴, 높은 가치 제공, 할인 정보제공, 할인/기획/이벤트)', '서비스품질 요인(제품 정보제공, 판매원 친절 태도, 효율적인 고객관리, 매장 접근성)' 그리고 '브랜드 요인(브랜드 이미지, 정체성과 동일시, 광고/PR/홍보, 화장품 용기 디자인)'.

4. 자료분석 방법

설문조사에서 회수된 설문지 응답결과를 이용한 AHP분석을 위해서는 Expert Choice 프로그램(2000 version; Expert Choice Inc, USA)을 이용하여 Table 2와 같은 저가화장품 평가영역과 평가요소별 상대적 중요도와 우선순위 가중치를 도출하였으며, 일 특정 저가화장품 시장경쟁력 강화를 위한

positioning map과 이를 활용한 repositioning map의 도출 그리고 점유율의 도출을 위해서는 의 columns 8의 값과 절대평가를 이용한 설문지의 분석 값을 적용한 biplot 분석을 위해 SPSS 통계패키지(22.0 version; IBM, USA)를 이용하여 Table 3, Table 4와 positioning map인 Figure 2와 repositioning map인 Figure 3을 도출하였으며, 그리고 Table 1과 같은 인구통계적 특성의 파악을 위해 빈도분석도 실시하였다.

Biplot은 소비자에 대한 자극물과 이들의 이미지 속성에 대한 소비자의 평가를 축소된 공간상의 점과 벡터, 또는 두 세트의 벡터, 혹은 점과 점으로 나타내는 기법으로 결합공간분석(joint-space analysis)이라 하며 Carroll (1980)에 의하여 개발된 다차원분석 방법 중 하나인 선호도 분석(multidimensional analysis of preference data, MDPREF)과 수학적으로 동일하다(Kim, 2003).

Biplot 분석을 이용한 positioning 분석과 repositioning 분석에 관한 연구로는 광고 카피의 도입이 관련 상표의 포지셔닝에 어떤 영향을 미치는가에 관한 연구(Dillon *et al.*, 1986; Lautman *et al.*, 1978; Smith & Lusch, 1976; Seggev, 1982), 새로운 상표도입이 기존의 포지셔닝과 시장구조에 미치는 영향을 분석한 연구(Moore & Lehman, 1982), 청바지 시장에서 포지셔닝과 재포지셔닝에 관한 연구를 통해 제품의 속성과 광고의 이미지가 어떻게 변화되어져야 하는가에 대한 연구(Kim, 2003), 일 특정 패스트푸드점의 경쟁우위 전략을 최적의 포지셔닝 전략과 리포지셔닝 전략(Seol *et al.*, 2013)에 관한 연구 그리고 Song & Seol (2016)의 시장경쟁 우위의 금융기관을 대상으로 벤치마킹 하여 시장경쟁력 강화를 위한 금융기관의 시장경쟁력 강화를 위한 리포지셔닝에 대한 연구가 있다.

Results and Discussion

1. 일반적 특성

본 연구 설문에 응답한 표본의 인구통계적 특성을 살펴보면 Table 1과 같다. 모두 저가화장품 이용한 경험이 있는 성인 여성을 대상으로 설문 조사하였으며, 전체 표본 278명 중 연령별 분포는 20세 이하가 38명, 21세에서 30세가 109명(39.2%)으로 가장 높게 나타났으며, 51세 이상의 경우 16명(5.7%)으로 가장 낮은 것으로 나타났다. 월 평균 화장품 구매 비용은 10,001원에서 30,000원의 구간에서는 102명(36.7%)으로 나타났으며, 월 평균 100,001원에서 150,000원 사이 구간은 19명(6.8%)으로 가장 낮게 나타났다. 그리고 가구당 월 평균 소득은 300만원 이하가 113명(40.7%)으로 나타났으며, 600만원 이상의 소득자는 13명(4.7%)로 파악되었다.

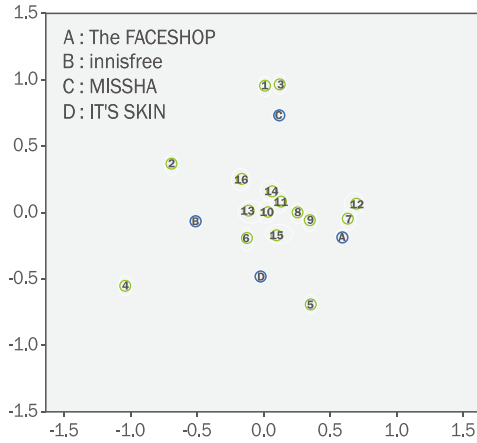


Figure 2. Positioning map.

Using the positioning map, we noted the close positioning of evaluation factors such as “brand image”, “high value offer”, “use of natural raw materials”, “advertising/PR/promotion” and “salesman’s kindness and attitude” for the innisfree cosmetics brand. MISSHA appeared with “new product launch” with “various product assortments” closely positioned. Refer to Table 5 for coordinate values of each evaluation attribute in the positioning map.

2. 저가화장품 평가요소별 상대적 중요도와 우선순위 결과

저가화장품 이용 소비자에 의한 저가화장품 이용 소비자의 평가요소별 상대적 중요도 및 우선순위 가중치의 측정결과는 Table 2와 같으며 column 1의 평가영역에 대한 상대적 중요도와 우선순위 가중치는 가격 요인(0.37665)을 가장 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

네 가지 평가영역 중 가격 요인이 다른 평가영역보다 상대적 중요도인 우선순위 가중치가 높게 나타난 결과는 가격 요인 평가

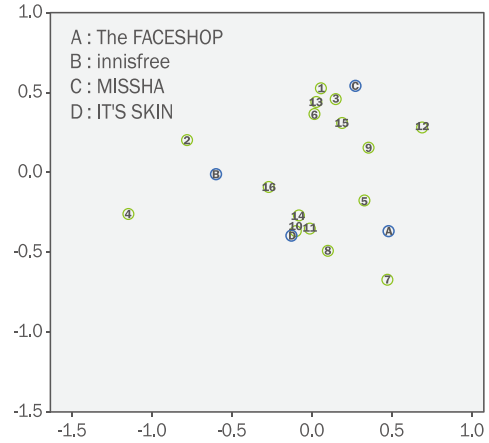


Figure 3. Repositioning map.

After repositioning, MISSHA's market share increased by 7.56%. According to the positioning map, MISSHA demonstrated that evaluation factors such as “new product launch”, “brand image”, “high value offer”, “various product assortments” and “store accessibility” were positioned close to each other. Refer to Table 5 for coordinate values of each evaluation attribute on the repositioning map.

영역의 평가 소기준인 평가요소에서도 다른 평가영역의 평가요소보다 상대적으로 높게 평가 받았음을 알 수 있다. 그리고 저가 화장품 이용 소비자들은 가격 요인 평가영역을 다른 측정 평가영역 항목인 제품 요인보다 1.53배, 서비스 품질 요인보다 2.16배, 그리고 브랜드 요인보다 1.86배 높게 우선적으로 고려하는 것으로 볼 수 있다.

Table 2의 columns 3과 columns 4의 분석결과로부터 도출된 상대적 중요도와 우선순위 가중치는 첫째, 제품 요인 평가영역에서는 기능과 품질의 우수성(0.44978)이 가장 높게 나타났

Table 1. Subject characteristics

| Category | | Frequency (N) | Percent (%) |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|-------------|
| Age | Younger than 20 | 38 | 13.7 |
| | 21-30 | 109 | 39.2 |
| | 31-40 | 69 | 24.8 |
| | 41-50 | 46 | 16.6 |
| | Older than 51 | 16 | 5.7 |
| Monthly cosmetics purchase amount | Below 10,000 won | 33 | 11.9 |
| | 10,001 won-30,000 won | 102 | 36.7 |
| | 30,001 won-50,000 won | 59 | 21.2 |
| | 50,001 won-100,000 won | 42 | 15.1 |
| | 100,001 won-150,000 won | 19 | 6.80 |
| | Over 150,001 won | 23 | 8.30 |
| Monthly income | Below 3 million won | 113 | 40.7 |
| | 3,000,001 won-4,000,000 won | 56 | 20.1 |
| | 4,000,001 won-5,000,000 won | 54 | 19.4 |
| | 5,000,001 won-6,000,000 won | 42 | 15.1 |
| | Over 6,000,000 won | 13 | 4.7 |
| Total | | 278 | 100 |

으며, 둘째, 가격 요인 평가영역에서는 지불가격보다 높은 가치 제공(0.35879)이 가장 높게 나타났으며, 셋째, 서비스품질 요인 평가영역에서는 효율적인 고객관리(0.34115)가 가장 높게 나타

났으며, 넷째, 브랜드 요인 평가영역에서는 자아 정체성과 동일시(0.40147)가 상대적으로 가장 높은 중요도와 우선순위로 나타났다.

Table 2. Relative importance and priority results of low cost cosmetic evaluation elements

| Evaluation area | Evaluation element | Relative importance | Priority | General weight | Overall priority | Evaluation alternatives | Weight of overall alternative | Priority of overall alternatives |
|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------|----------|----------------|------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Product factor 0.24632 | New product launch | 0.11778 | 4th | 0.02901 | 15th | The FACESHOP | 0.00565 | 56th |
| | | | | | | innisfree | 0.00917 | 45th |
| | | | | | | MISSHA | 0.01035 | 40th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00384 | 63th |
| | Function and quality | 0.44978 | 1th | 0.11079 | 2nd | The FACESHOP | 0.01882 | 20th |
| | | | | | | innisfree | 0.05094 | 1th |
| | | | | | | MISSHA | 0.02798 | 9th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.01305 | 31th |
| | Various product assortments | 0.17215 | 3rd | 0.04249 | 11th | The FACESHOP | 0.01094 | 38th |
| | | | | | | innisfree | 0.01296 | 32th |
| | | | | | | MISSHA | 0.01456 | 27th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00395 | 62th |
| | Use of natural raw materials | 0.26029 | 2nd | 0.06411 | 6th | The FACESHOP | 0.01091 | 39th |
| | | | | | | innisfree | 0.03715 | 4th |
| | | | | | | MISSHA | 0.00681 | 54th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00925 | 44th |
| Sub total | 1 | | 0.24640 | | | | | |
| Price factor 0.37665 | Price cheaper than quality | 0.22162 | 3rd | 0.08347 | 4th | The FACESHOP | 0.02849 | 8th |
| | | | | | | innisfree | 0.02369 | 12th |
| | | | | | | MISSHA | 0.01196 | 34th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.01933 | 19th |
| | High value offer | 0.35879 | 1th | 0.13514 | 1th | The FACESHOP | 0.04043 | 3rd |
| | | | | | | innisfree | 0.05087 | 2nd |
| | | | | | | MISSHA | 0.02309 | 14th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.02075 | 16th |
| | Provision of sales information | 0.16836 | 4th | 0.06341 | 7th | The FACESHOP | 0.02392 | 11th |
| | | | | | | innisfree | 0.01644 | 24th |
| | | | | | | MISSHA | 0.01511 | 25th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00794 | 49th |
| | Discounts /Planning /Events | 0.25123 | 2nd | 0.09462 | 3rd | The FACESHOP | 0.03093 | 6th |
| | | | | | | innisfree | 0.03101 | 5th |
| | | | | | | MISSHA | 0.02125 | 15th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.01143 | 37th |
| Sub total | 1 | | 0.37664 | | | | | |
| Service quality factor 0.17433 | Provision of product information | 0.22647 | 3rd | 0.03948 | 12th | The FACESHOP | 0.01468 | 26th |
| | | | | | | innisfree | 0.01348 | 29th |
| | | | | | | MISSHA | 0.00715 | 52th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00417 | 59th |
| | Salesman's kindness and attitude | 0.16432 | 4th | 0.02865 | 16th | The FACESHOP | 0.00806 | 48th |
| | | | | | | innisfree | 0.00965 | 42th |
| | | | | | | MISSHA | 0.00625 | 55th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00469 | 58th |
| | Efficient customer management | 0.34115 | 1th | 0.05947 | 9th | The FACESHOP | 0.01710 | 23th |
| | | | | | | innisfree | 0.01997 | 18th |
| | | | | | | MISSHA | 0.01363 | 28th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00877 | 47th |
| | Store accessibility | 0.26806 | 2nd | 0.04673 | 10th | The FACESHOP | 0.02025 | 17th |
| | | | | | | innisfree | 0.01317 | 30th |
| | | | | | | MISSHA | 0.00936 | 43th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00396 | 61th |
| Sub total | 1 | | 0.17433 | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|-------|--------------|---------|------|
| Brand factor 0.20270 | Brand image | 0.29937 | 2nd | 0.06068 | 8th | The FACESHOP | 0.01788 | 21th |
| | | | | | | innisfree | 0.02337 | 13th |
| | | | | | | MISSHA | 0.01229 | 33th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00713 | 53th |
| | Identity and identification | 0.40147 | 1th | 0.08138 | 5th | The FACESHOP | 0.02549 | 10th |
| | | | | | | innisfree | 0.02958 | 7th |
| | | | | | | MISSHA | 0.01737 | 22th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00894 | 46th |
| | Advertising /PR /Promotion | 0.14856 | 3rd | 0.03011 | 14th | The FACESHOP | 0.01020 | 41th |
| | | | | | | innisfree | 0.01175 | 35th |
| | | | | | | MISSHA | 0.00507 | 57th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00309 | 64th |
| | Cosmetic container design | 0.15060 | 4th | 0.03053 | 13th | The FACESHOP | 0.00740 | 51th |
| | | | | | | innisfree | 0.01163 | 36th |
| | | | | | | MISSHA | 0.00743 | 50th |
| | | | | | | IT'S SKIN | 0.00407 | 60th |
| Sub total | 1 | | 0.20270 | | | | | |
| Total | | | 1.000 | | 1.000 | | | |

3. 저가화장품 브랜드 포지셔닝과 리포지셔닝 분석 평가 결과

본 연구에서의 평가요소와 평가대안의 분석 값은 Table 2에 제시된 것과 같다. 입력 자료는 설문 응답자가 4개의 저가화장품 브랜드에 대해 16개의 평가요소 속성별로 평가하여 AHP를 이용하여 도출된 자료와 개별 소비자의 평가요소에 대한 절대평가의 결과인 선호도의 평균값을 적용하여 산출된 값을 biplot 분석을 위한 SPSS 프로그램의 입력 자료로 사용하였다.

이 입력된 자료를 이용하여 biplot 기법으로 분석한 저가화장품 브랜드의 좌표점과 평가요인의 벡터를 구하여 현재의 positioning map을 구하였다. Figure 2는 biplot의 출력결과를 2차원상의 positioning map으로 나타낸 것이다.

본 연구에서는 positioning map이 복잡해지는 것을 피하기 위하여 전체 저가화장품 브랜드에 대한 평가요소의 선호도 벡터를 구하였다. Figure 2에 나타난 것과 같이 평가요소(속성벡터)는 X축을 중심으로 각 분면에 고르게 포진되어 있으며, 이니스프리를 중심으로 '브랜드 이미지', '높은 가치 제공', '제품원료 자연주의', '광고/PR/홍보', 그리고 '판매원 친절 태도' 등이 좋은 포지셔닝을 나타냈다.

Figure 2인 positioning map과 Table 4의 점유율의 변화를 살펴보면 이니스프리는 38.72%의 높은 포지셔닝과 점유율을 나타내고 있으나, 나머지 저가화장품 기업은 상대적으로 좋지 못한 점유율과 포지셔닝을 유지하고 있는 것으로 파악된다. 테페이스샵의 경우 '할인정보 제공'과 '제품정보 제공'이 상대적으로 좋은 포지셔닝을 나타내고 있으며, '광고/PR/홍보'와 '품질에 비해 가격 저렴'도 비교적 높게 포지션 되어 있음을 알 수 있다. 점유율 역시 28.96%의 점유율과 포지셔닝을 유지하고 있는 것으로 나타났다.

미샤의 경우 '제품구색 다양'과 '신상품 출시'가 두드러지게 포지션 되어 있는 것을 알 수 있으나 현재 positioning map상에서의 점유율은 20.20%로 상대적으로 낮게 저평가되어 있는 것으로

나타났으며, 이츠스킨의 경우 12.12%로 평가대안 중 가장 낮은 점유율과 포지션을 나타내고 있는 것으로 파악된다.

Figure 2에서 '제품구색 다양'과 '신상품 출시'의 요인 속성 벡터가 가장 길다. 따라서 지각된 소비자의 저가화장품 브랜드 간 차별화는 '제품구색 다양' 요인과 '신상품 출시' 요인인지 아닌지에 의해 주로 이루어진다고 볼 수 있다.

경쟁시장에서 상대적으로 저평가되어 있는 국내 최초의 저가화장품 브랜드인 미샤를 repositioning한다고 가정하고 미샤의 경영자와 마케터(marketer)의 입장에서 repositioning 전략에 따른 현재의 시장점유율 선행지표가 되는 mind share를 예측하는 방법을 살펴보면 다음과 같다.

예컨대, Figure 2의 저가화장품 브랜드 positioning map에서 가장 시장경쟁우위에 있는 저가화장품 기업의 평가요소를 대상으로 벤치마킹 하여 미샤를 repositioning하는 전략을 경영자와 마케터가 전개한다고 하자.

미샤 경영자와 마케터의 의사결정에 의해 Figure 3과 같은 위치로 repositioning한다고 가정하면, Table 3에 나타난 것과 같이 미샤의 현재 positioning 좌표 값이 0.115, 0.723에서 repositioning 후 미샤의 좌표 값은 0.296, 0.542로 변경하게 된다.

시장경쟁력이 낮게 나타난 미샤가 다른 저가화장품 기업이 보유하고 있는 경쟁우위 평가요소를 모두 벤치마킹 하기란 한정된 자원배분의 현실적 문제에서 사실상 접근하기 힘들 것이다. 따라서 본 연구에서는 저가화장품 이용 소비자들이 중요하게 생각하는 속성으로 도출된 7개의 측정 평가요소('품질 비해 가격 저렴', '높은 가치 제공', '할인 정보 제공', '제품 정보 제공', '매장 접근성', '브랜드 이미지', 그리고 '광고/PR/홍보')를 평가대안 저가화장품 기업 중에서 경쟁우위 평가요소를 보유하고 있는 이니스프리과 테페이스샵을 대상으로 벤치마킹 하여 연구대상의 전체

저가화장품 기업과 미샤 간의 변화된 점유율을 고찰하기로 한다.

Table 4에 나타난 것과 같이 현재의 positioning에 대한 미샤의 점유율은 20.20%이며 평가대안 브랜드 중 3위의 경쟁력을 가지고 있는 것으로 나타났으나, Figure 3과 같이 repositioning 하는 경우에는 점유율이 27.76%가 되어 7.56%만큼 점유율이 증가하여 2위로 도약하는 것을 알 수 있다. 현재 상황에서의 repositioning에 따른 점유율 변화는 미샤를 제외한 모든 저가화장품 기업의 점유율이 조금씩 감소하는 것을 알 수 있다.

이는 미샤가 더스페이스샵, 이니스프리 및 이츠스킨으로부터 점유율을 각각 2.74%, 3.67%, 1.15%씩 획득하는 것으로 나타났으며, 이때 시장 경쟁력 1위 업체인 이니스프리과의 점유율 차이는 7.29%의 차이가 나는 것으로 파악된다.

변화된 미샤의 각 평가요소 값은 Table 3과 Table 4에 제시하였다. 이러한 16개의 평가요소들을 전부 벤치마킹 하지 않고 제한된 미샤의 자원배분의 문제를 고려하여 단지 7개의 평가요소만 벤치마킹 하여도 시장경쟁력 1위인 이니스프리와는 7.29%의 차이가 나며, 경쟁적 관계에 있는 더페이스샵과 비교해 보면 현재 positioning에서는 미샤가 더페이스샵의 점유율보다 8.76% 낮은 것으로 파악되어졌으나, repositioning 후에는 오히려 미샤가 더페이스샵보다 1.54% 높은 것으로 분석되어져 나타났으며, 이츠스킨과의 비교분석에서는 리포지셔닝 후 약 2.53배 정도 높은 점유율을 가지고 있는 것으로 파악되어진다.

이와 같은 biplot 분석을 이용한 positioning map과 repositioning map의 접근 방법은 미샤의 한정된 자원을 효율적

Table 3 Evaluation of alternative values on the positioning and repositioning maps

| Evaluation alternatives low cost cosmetics brand | Coordinate value of positioning map | | Coordinate value of repositioning map | |
|--|-------------------------------------|--------|---------------------------------------|--------|
| | X axis | Y axis | X axis | Y axis |
| The FACESHOP | 0.601 | -0.191 | 0.505 | -0.375 |
| innisfree | -0.505 | -0.080 | -0.575 | -0.011 |
| MISSHA | 0.115 | 0.723 | 0.296 | 0.542 |
| IT'S SKIN | -0.014 | -0.493 | -0.098 | -0.401 |

Table 4. Changes in share of low-priced cosmetics brands upon repositioning

| Evaluation alternatives low cost cosmetics brand | Current share (%) | Share after repositioning (%) | Increase and reduce (%) |
|--|-------------------|-------------------------------|-------------------------|
| The FACESHOP | 28.96% | 26.22% | -2.74% |
| innisfree | 38.72% | 35.05% | -3.67% |
| MISSHA | 20.20% | 27.76% | -7.56% |
| IT'S SKIN | 12.12% | 10.97% | -1.15% |

Table 5. Evaluation element attribute value in positioning and repositioning map

| Evaluation element | Coordinate value of positioning map | | Coordinate value of repositioning map | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--------|---------------------------------------|--------|
| | X axis | Y axis | X axis | Y axis |
| 1. New product launch | 0.007 | 0.946 | 0.077 | 0.521 |
| 2. Function and quality | -0.691 | 0.358 | -0.755 | 0.201 |
| 3. Various product assortments | 0.125 | 0.955 | 0.175 | 0.460 |
| 4. Use of natural raw materials | -1.038 | -0.559 | -1.123 | -0.262 |
| 5. Price cheaper than quality | 0.356 | -0.695 | 0.354 | -0.176 |
| 6. High value offer | -0.123 | -0.202 | 0.040 | 0.363 |
| 7. Provision of sales information | 0.642 | -0.057 | 0.494 | -0.672 |
| 8. Discounts/Planning/Events | 0.262 | -0.008 | 0.119 | -0.495 |
| 9. Provision of product information | 0.349 | -0.067 | 0.381 | 0.152 |
| 10. Salesman's kindness and attitude | 0.038 | -0.007 | -0.080 | -0.380 |
| 11. Efficient customer management | 0.131 | 0.070 | 0.018 | -0.356 |
| 12. Store accessibility | 0.700 | 0.051 | 0.712 | 0.284 |
| 13. Brand image | -0.106 | 0.004 | 0.053 | 0.436 |
| 14. Identity and identification | 0.061 | 0.154 | -0.053 | -0.274 |
| 15. Advertising/PR/Promotion | 0.107 | -0.175 | 0.212 | 0.304 |
| 16. Cosmetic container design | -0.158 | 0.241 | -0.241 | -0.096 |

으로 배분할 수 있으며, 문제해결을 위한 접근을 쉽게 할 수 있음을 알 수 있다. 그리고 biplot 분석으로 도출된 positioning map에서의 각 평가요소의 좌표 값과 repositioning 후의 변화된 각 평가요소의 좌표 값의 변화는 Table 5에 제시된 것과 같다.

Conclusion

본 연구는 저가화장품 경쟁시장에서 상대적으로 낮은 점유율을 보유한 특정 저가화장품 기업의 시장경쟁력 향상을 위해 AHP 분석과 biplot 기법을 이용하여 positioning과 repositioning에 대한 연구를 실시하였으며 연구결과는 다음과 같다.

첫째, AHP 분석을 이용한 평가대안에 대한 우선순위 결과 전체 우선순위는 이니스프리가 1위, 더스페이스샵이 2위, 미샤가 3위, 이츠스킨이 4위의 순으로 나타났다. 평가영역별로 보면, '제품 요인'과 '브랜드 요인' 평가영역에서 이니스프리가 1위의 우선순위로 나타났으며, '가격 요인'의 평가영역과 '서비스품질 요인' 평가영역에서는 더스페이스샵이 1위의 우선순위로 강세를 보이고 있는 것으로 나타났으며, 평가대안에 대한 우선순위 조사결과 이니스프리는 전체 평가요소에서 상대적으로 높은 우선순위 가중치 값을 가지고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 현재의 positioning map에서는 이니스프리는 38.72%의 가장 높은 점유율을 유지하고 있으며, 더페이스샵의 경우 28.96%의 점유율을 유지하고 미샤의 경우 현재 positioning map상에서의 점유율은 20.20%로 상대적으로 낮게 저평가되어 있는 것으로 나타났으며, 이츠스킨의 경우 12.12%로 평가대안 중 가장 낮은 점유율과 포지션을 나타내고 있는 것으로 파악되었다.

셋째, repositioning 전략 연구를 위해 저가화장품 이용 소비자 자신이 가장 중요하게 생각하는 속성으로 도출된 평가요소인 '품질에 비해 가격 저렴', '높은 가치 제공', '할인 정보 제공', '제품 정보제공', '매장 접근성', '브랜드 이미지', 그리고 '광고/PR/홍보'를 각 측정 평가대안 저가화장품 기업에서 1위를 하고 있는 평가요소를 대상으로 벤치마킹 하여 미샤에 적용한 결과, 현재의 positioning에서 미샤의 점유율은 20.20%이었으나 repositioning 후의 점유율은 27.76%가 되어 7.56%만큼 점유율이 증가하는 것을 알 수 있었다.

Repositioning에 따른 점유율 변화는 미샤를 제외한 모든 저가화장품 기업의 점유율이 조금씩 감소하는 것을 알 수 있었으며, 이는 미샤가 이니스프리, 더페이스샵, 이츠스킨으로부터 점유율을 각각 2.74%, 3.67%, 1.15%씩 빼앗아 오는 것으로 나타났다.

이와 같은 biplot 분석을 이용한 positioning map과

repositioning map의 접근 방법은 미샤의 한정된 자원배분의 문제에 대한 효율적인 문제 해결 방법을 제시해 줄 수 있는 것으로 기대할 수 있다. 따라서 미샤의 경영자와 마케팅은 시장경쟁력 강화를 위해 벤치마킹 평가요소에 대한 효율적인 자원배분과 전략적 접근이 필요하다.

일 특정 저가화장품 기업의 경영자와 마케팅에게 효율적인 의사결정을 지원하기 위해 positioning map과 repositioning 전략을 수행한 것은 의미가 있으나 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 저가화장품 기업 브랜드만을 평가대안으로 설정하여 본 연구를 수행하였으나 고가화장품기업 브랜드를 대상으로 하는 repositioning 전략을 수행하는 연구도 필요할 것이다. 둘째, 저가화장품 이용 고객만을 대상으로 하는 연구를 실시하였으나 저가화장품 기업 종사자를 연구대상으로 포함하는 조사도 병행 실시하여 두 집단간의 차이를 상호 비교하는 연구도 의미가 있을 것이다. 셋째, repositioning 전략 연구의 확장을 위해 일 특정 저가화장품 기업이 경쟁시장에서 시장점유율 확보를 위해 동일한 제품수명주기 범주 내에서 자사의 브랜드 계열 확장으로 신제품 출시 시 발생할 수 있는 자기시장잠식의 연구도 필요할 것이다.

Acknowledgements

This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2016S1A5B5A07918679).

References

- Carroll JD. Models and methods for multidimensional analysis of preferential choice (or other dominance) data. In *Similarity and Choice*. Lantermann ED, Feger H (eds.), Huber, Bern, pp234-289, 1980.
- Dillon WR, Domzal T, Madden TJ. Evaluating alternative product positioning strategies. *Journal of Advertising Research*, 26: 29-35, 1986.
- Fishbein M. An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. *Human Relations*, 16: 233-239, 1963.
- Fishbein M. A theory of reasoned action: some applications and implications. In *nebraska symposium on motivation*. Howe H, Page M (eds.), University of Nebraska Press, Lincoln, pp65-116, 1979.
- Kang SH, Park KW, Park YJ. A study on future direction for

- the bottle design of global cosmetic. *Journal of Brand Design Association of Korea*, 11: 231-244, 2013.
- Kim JA, Oh YK. Purchase behavior and satisfaction of online-only brand cosmetics. *Asian Journal of Beauty and Cosmetology*, 16: 32-41, 2018.
- Kim JD. A study on the actual condition of using low-priced cosmetics and on the purchasing behavior in female undergraduates. *Journal of the Society of Cosmetic Scientists of Korea*, 37: 177-189, 2011.
- Kim K. Decision support system for evaluating positioning and repositioning strategy. *Korea Marketing Review*, 18: 73-92, 2003.
- Kim KJ, Hwang SJ. The influence of price sensitivity, bundle discount type and price level of male cosmetics on quality perception. *Journal of the Korean Society of Costume*, 66: 1-14, 2016.
- Kim SS. Preference on domestic brand and imported brand of cosmetics. *Journal of the Korean Fashion & Costume Design Association*, 14: 69-80, 2012.
- Kim YH, Kuh JM. A study on positioning of imported make-up cosmetics brand image attribute: focus on fashion involvement. *Journal of Fashion Business*, 7: 43-56, 2003.
- Lautman M, Percy LH, Kordish GR. Campaigns from multidimensional scaling. *Journal of Advertising Research*, 18: 35-40, 1978.
- Lee EJ, Rui DG, Lee CS. An empirical study on brand positioning of Korean cosmetics firms at Chinese market: focused on Chinese student with MDS method. *Journal of North-east Asian Cultures*, 30: 295-311, 2012.
- Lee HJ. The effect of color identity of domestic low-price cosmetic brands on brand awareness, brand attitude and purchase intention. *Journal of the Korean Society of Cosmetology*, 23: 712-720, 2017.
- Lee JM. Effect of marketing stimulus of internet shopping mall on impulse buying, purchase satisfaction, and repurchase intention. *Journal of the Korean Society of Cosmetology*, 20: 735-742, 2014.
- Lee SE. Effects of visual images of low-cost cosmetics on consumer types and their behaviors. *Asian Journal of Beauty and Cosmetology*, 14: 30-41, 2016.
- Lim SM, Lee IH. A study on the benefits sought for cosmetics according to consumption propensity of female college students. *Journal of Investigative Cosmetology*, 13: 75-86, 2017.
- Moore WL, Lehman DR. Effects of usage and name on perceptions of new products. *Marketing Science*, 4: 323-389, 1982.
- Ryu SJ. An exploratory study of the relationship between cosmetic brand image and loyalty as consumer types: focused on low-priced cosmetics. *The Research Journal of the Costume Culture*, 16: 1099-1110, 2008.
- Saaty TL. A scaling method for priorities in hierarchical structure. *Journal of Mathematical Psychology*, 15: 234-281, 1977.
- Seggev E. Testing persuasion by strategic positioning. *Journal of Advertising Research*, 22: 37-42, 1982.
- Seol SC, Song MS, Lee JS. A study on the repositioning of fastfood by using biplot analysis. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 25: 331-348, 2013.
- Smith RE, Lusch RF. How advertising can position a brand. *Journal of Advertising Research*, 16: 37-43, 1976.
- Song MS, Seol SC. A study on the consumer's selection attributes priority and repositioning for the efficient market competitiveness of financial institutions. *The Journal of Business and Economics*, 32: 83-110, 2016.
- Yun JJ, Kweon SA. A study of consumption practices and needs for cosmeceuticals of female university students. *Korean Journal of Human Ecology*, 13: 271-282, 2004.

국문초록

저가화장품 시장에서의 기업 경쟁력 강화를 위한 리포지셔닝 전략에 관한 연구

송만석

동명대학교 광고홍보학과, 부산, 한국

목적: 본 논문은 저가화장품 기업의 시장경쟁력 향상과 효과적인 의사결정을 위한 정보를 제공하고자 한다. 경쟁시장에서 소비자들에게 상대적으로 저평가되어 있는 특정 저가화장품 기업의 벤치마킹을 통해 시장경쟁력 강화를 위한 positioning map과 repositioning map 전략에 대한 연구를 실시하였다. **방법:** 본 연구를 수행하기 위한 자료 수집은 2017년 3월 20일부터 4월 21일 까지 진행되었다. 저가화장품을 사용한 경험이 있는 성인 여성을 대상으로 편의 표집하였으며, 배포한 총 300부 중 22부의 부적합한 설문지를 제외하고 278부를 회수하여 최종 자료로 사용하였다. 수집된 자료는 SPSS 통계 프로그램을 사용하여 빈도 분석과 biplot 분석을 실시하였으며, analytic hierarchy process (AHP) 통계 프로그램을 사용하여 쌍대비교 분석도 실시하였다. **결과:** 미샤 화장품 브랜드를 대상으로 벤치마킹 하여 repositioning한 결과 미샤 화장품 브랜드의 시장 점유율이 2위로 상승하여 시장경쟁력 1위인 이니스프리 화장품 브랜드와 차이는 7.2%가 나는 것으로 파악되었다. 현재의 positioning에서 미샤의 점유율은 20.20%이었으나 repositioning 후의 점유율은 27.76%가 되어 7.56%만큼 점유율이 증가하는 것을 알 수 있었다. **결론:** 시장경쟁력 강화를 위한 repositioning 전략에 관한 연구는 가장 시장경쟁 우위가 있는 평가요소를 대상으로 벤치마킹 하여 특정 저가화장품 브랜드를 repositioning함으로써 저가화장품 기업의 한정적인 자원배분 문제에 효율적인 해결 방안을 제시해 줄 수 있는 것으로 기대할 수 있다.

핵심어: 포지셔닝 맵, 리포지셔닝 맵, 계층분석적 의사결정방법, 대응일치분석, 벤치마킹

This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2016S1A5B5A07918679).

참고문헌

강승현, 박규원, 박여진. 글로벌 화장품으로서의 용기디자인의 미래방향성에 관한 연구. *브랜드디자인연구*, 11: 231-244, 2013.

김근배. 포지셔닝과 재포지셔닝 전략의 평가를 위한 의사결정지원 시스템. *마케팅연구*, 18: 73-92, 2003.

김근정, 황선진. 가격민감도와 번들할인 유형. 남성화장품의 가격수준이 품질지각에 미치는 영향. *복식*, 66: 1-14, 2016.

김순심. 국산화장품과 수입화장품의 브랜드 선호도에 관한 연구. *한국의상디자인학회지*, 14: 69-80, 2012.

김예희, 구자명. 輸入色調化粧品 商標이미지 屬性에 따른 포지셔닝에 觀한 研究: 流行關與를 中心으로. *패션 비즈니스*, 7: 43-56, 2003.

김주덕. 여대생들의 저가 화장품에 대한 사용실태 및 구매행동에 관한 연구. *대한화장품학회지*, 37: 177-189, 2011.

김진아, 오윤경. 온라인전용 브랜드 화장품의 구매태도와 만족도. *아시아뷰티화장품학술지*, 16: 32-41, 2018.

류세자. 소비자 유형별 화장품 브랜드 이미지와 충성도와의 관계에 대한 탐색적 연구: 저가 화장품 시장을 중심으로. *복식 문화연구*, 16: 1099-1110, 2008.

설상철, 송만석, 이정실. Biplot 분석을 이용한 패스트푸드점의 리포지셔닝에 관한 연구. *관광레저연구*, 25: 331-348, 2013.

송만석, 설상철. 금융기관의 효율적인 시장 경쟁력 강화를 위한 소비자의 선택속성 우선순위와 리포지셔닝에 관한 연구. *산업혁신연구*, 32: 83-110, 2016.

- 윤지주, 권수에, 여대생의 기능성화장품 구매 및 사용실태와 요구도. *한국생활과학회지*, 13: 271-282, 2004.
- 이상은. 저가화장품 시각적 이미지가 소비자유형과 구매행동에 미치는 영향. *아시아뷰티화장품학술지*, 14: 30-41, 2016.
- 이은주, 예동근, 이춘수. 한국 화장품 브랜드의 중국시장 포지셔닝에 관한 실증연구: 다차원척도법을 이용한 중국대학생을 중심으로. *동북아문화연구*, 30: 295-311, 2012.
- 이정민. 인터넷 쇼핑몰의 마케팅 자극이 화장품 소비자의 충동구매, 구매만족도, 재구매의도에 미치는 영향. *한국미용학회지*, 20: 735-742, 2014.
- 이현지. 국내 저가 화장품 브랜드의 컬러 아이덴티티가 브랜드 인지도 및 브랜드 태도, 구매 의도에 미치는 영향. *한국미용학회지*, 23: 712-720, 2017.
- 임새미, 이인희. 여대생의 소비성향에 따른 화장품 추구 혜택 연구. *대한미용학회지*, 13: 75-86, 2017.

中文摘要

提高低价化妆品企业的市场竞争力的重新定位策略研究

宋晚硕

东明大学新闻传播专业, 釜山, 韩国

目的: 本文为提高低价化妆品企业的市场竞争力和有效决策提供了有益的信息, 通过在竞争市场消费者们相对低评价的特定低价化妆品企业的标杆管理来强化市场竞争, 对于定位图, 再定位图战略进行了研究。**方法:** 资料收集从2017年3月20日开始到4月21日为止。以具有低价化妆品使用经验的成年女性为对象, 随机抽样并分发调查文卷, 从300份调查问卷中, 除去不合格的22份以外, 剩下的278份回收并用来做撰写论文的最终材料。**结果:** 以谜尚化妆品品牌为对象进行了标杆管理和重新定位, 结果显示: 谜尚化妆品品牌的市场份额上升至第二名, 且与市场竞争力最强的悦诗风吟化妆品品牌相差7.2%。在目前的定位中, 谜尚化妆品的市场份额为20.20%, 但重新定位后的市场份额为27.76%, 这表明市场份额增长了7.56%。**结论:** 为了强化市场竞争力, 关于重新定位战略的研究, 以市场竞争优势最高的评价要素为对象进行标杆管理, 通过重新定位特定低价化妆品品牌, 提出对低价化妆品企业的限定性资源分配问题提出有效的解决方案。

关键词: 定位图, 重定位图, 层次分析的决策方法, 应对一致分析, 标杆管理