

신제품 개발의 아이디어*

홍익대학교 경영학과 이순철
이 름

신제품 개발에 관련된 아이디어들을 모두 개발과제로 삼는 것은 자원이용의 효율면에서 비능률적이다. 많은 아이디어들을 수집한 후 시장상황과 기업의 역량에 가장 일치하는 소수의 아이디어들을 개발과제로 선정해야 한다. 그러나 더 많은 지원자들이 응모한 기업이 더 적은 지원자들이 응모한 기업보다 더 유능한 종업원을 선발할 확률이 커지는 것과 마찬가지로 더 많은 아이디어들을 수집해야 더 탁월한 신제품 개발과제를 선정할 확률이 커진다. 즉, 아이디어들을 더 많이 수집하고 이 중에서 탁월한 아이디어들만 개발과제로 선정하는 절차가 필요하다. 때로는 신제품 개발에 관련된 아이디어들이 부족한 경우도 발생하여 체계적인 아이디어를 생성하는 방법론이 필요하다. 여기에서는 신제품 개발 주관부서에서 체계적으로 아이디어를 확대하는 방법을 살펴본다.

1. 환경분석을 통한 아이디어의 획득

경쟁자가 없는 시장에 진입하는 것은 기업의 시장 진입비용을 낮출 수 있다. 경쟁자가 있더라도 경쟁자의 경쟁원칙을 바꿀 수 있다면 자신의 새로운 규칙으로 시장을 탈취할 수 있다. 또한 경쟁의 대열에서 도태되지 않게 경쟁자에게 상응하는 방식으로 대응하는 것도 필요하다. 시장의 불연속성에 대한 대처를 하거나 새로운 추세를 이용하는 것은 경쟁자보다 먼저 시장에 대응함으로써 첫번째 진입자의 장점을 획득하는데 기여할 수 있다.

전략 1: 경쟁자가 없는 시장진입을 모색

루트비어로 유명한 A&W는 성장을 위해 주력업종인 루트비어 시장외에 다른 업종에도 진출할 것을 고려하게 되었다. 먼저 자사의 핵심적 가치가 다른 상품에게로 전이될 수 있는 정도를 측정할 결과 콜라 시장이 이론적으로는 가장 큰 잠재력을 가졌음을 파악할 수 있었다. 그러나 콜라를 출시할 경우 경쟁이 가장 치열한 시장의 한 가운데로 스스로를 빠뜨리는 꼴이 될 것을 우려하여 50가지 이상의 신상품 아이디어를 검토한 결과 크림소다가 A&W에 적합하다는 사실을 파악하였다. 대기업 경쟁자도 없는 틈새시장으로 이 시장의 규모는 대기업에게는 매력 없을 만큼 매우 작은 반면 A&W로서는 특별히 커다란 투자 부담없이 상품계열을 크게 추가할 수 있을 정도의 시장이었다. A&W는 크림소다를 출시했는데, 결과적으로 루트비어 판매에 악영향을 미치지 않으면서 40%의 매출신장을 추가로 얻을 수 있었다(Maruca and Halliday, 1993).

전략 2: 경쟁자가 이용하는 게임의 규칙을 바꿀 수 있는 시장 모색

1980년대 초까지 복사기는 주로 대형 복사기 위주였다. 복사기 시설을 사용하는 사람이 늘어나게 되자 불편이 따르게 되었다. 더 큰 대형 복사기를 만들어 복사의 시간을 단축하는 것도 방안이 될 수 있으나 고가의 근본적인 니즈는 단순히 복사기 앞에서의 대기시간을 축소하는 것이 아니라 고객의 위치에서 원활 때 복사기를 사용하고 싶다는 것이었다. 이에 캐논은 초고속은 아니지만 저렴하며, 이동이 가능한 가정용과 개인용 복사기를 신제품으로 개발할 것을 결정하였다(이 순철, 1996).

전략 3: 경쟁업체에 대한 대응

코닥의 편세이버는 일본의 후지에 대응하여 개발된 1회용 카메라이다. 제작의 개념은 값싼 플라스틱 몸체에 간편하게 필름을 장착한다는 것으로 후지가 먼저 개발하였으나 브랜드 이미지가 미국에서 수용되지 않음을 기회로 이용하여 신속하게 미국시장에 출시하여 성공할 수 있었다. 즉, 첫번째 진입자의 브랜드에 대한 명성이 미국내에서 취약함을 이용한 것이다(Bowen, Clark, Holloway, and Wheelwright, 1994a).

전략 4: 시대의 조류플 반영: 불연속성

홈 데포(Home Depot)는 고객이 직접 가정내의 공사를 수행하고 싶어하는 불연속적인 조류를 발견하고 DIY(Do-It-Yourself) 니치 시장에 진출하였다. 전직 배관공, 목수 등을 판매사원으로 고용하여 이들이 고객에게 프로젝트에 대한 전문적인 조언을 수행함으로써 10년 사이에 2,220만 달러에서 28억 달러의 매출기업으로 성장할 수 있었다(이 순철, 1996).

전략 5: 시대의 조류플 반영: 새로운 추세

슬림-패스트 푸드는 여성들이 날씬해지고자 하는 욕구로 다이어트 시장이 부각되었으며, 단순하게 체중을 급속히 빼는 것이 아니라 영양을 고려한 다이어트를 필요로 하는 계층이 증가됨에 따라 성공할 수 있었다. 우유와 섞어 우수한 맛을 내며, 적당한 칼로리 및 단백질을 가진 제품을 개발함으로써 급속하게 성장한 다이어트 시장에 대응한 것이 성공요인이라고 할 수 있다(Thomas, 1995).

2. 기술을 통한 아이디어의 획득

* 이 논문은 1997년 홍익대학교 학술연구 조성비에 의하여 연구되었음

신제품 개발을 위해 기술에 관련된 측면에서 아이디어를 수집하는 것은 새로운 기술이 발명됨에 따라 이를 상업화 하는 것으로부터 출발하여 핵심 기술을 육성하는 방안, 개발된 핵심기술의 우위를 이용하는 방안 등이 있다. 기존에 갖고 있는 기술을 이용할 수 있다면 적은 투자로 성공할 수 있으며, 가격과 성능의 관계를 타파하는 것은 할인전략의 기초가 될 수 있다. 직접적으로 기술에 투자하지 않고, 외부에서 습득할 수 있다. 특히, 타분야에서 이미 사용되고 있는 기술을 이용할 수 있으며 여러기술들을 융합하여 새로운 제품을 창출할 수도 있다. 또한, 여러 기능들을 제공할 수 있는 상품 복합화를 시도하여 새로운 기술제품을 창출할 수도 있다.

전략 6: 새로운 기술의 이용

필립스 일렉트로닉스는 디지털 방식을 이용하여 음성을 녹음하고 재생할 수 있는 콤팩트 디스크를 개발하였다. 새로운 기술을 이용하여 과거의 어닐로그 제품과는 근본적으로 다른 고품질의 음향, 오래 보존되어도 변색하지 않는 녹음과 같은 탁월한 성능의 제품을 상업화 함으로써 까다로운 오디오 고객을 만족시켜 짧은 시간에 큰 수요를 창출시킬 수 있었다(Thomas, 1995).

전략 7: 핵심기술을 개발

IBM이 품질이 우수한 사무용 기기와 서비스의 공급 능력을 갖추게 된 것은 전통적으로 서비스의 자동화를 위한 새로운 사무기기의 개발에 끊임없는 투자를 하였기 때문이다. 전자 컴퓨터가 출현하자 IBM은 전통적인 패턴을 쫓아 컴퓨터에 많은 돈을 투입하는 한편 서비스 지향적 소프트웨어에도 큰 돈을 투자하여 사무용 컴퓨터의 선도기업이 될 수 있었다(Lee, Fisher, and Yau, 1986).

전략 8: 핵심기술의 우위를 이용

다른 업체보다 핵심기술의 우위가 있다면 치열한 경쟁에서도 크게 성공할 수 있다. 파스퇴르 우유는 서울우유, 남양우유, 매일유업 등 강자들에 의해 지배되고 있던 유제품 시장에 진출해서 성공한 것은 저온살균 고급우유라는 강력한 경쟁적 우위를 보유하고 있었기 때문이다(채 서일, 1996).

전략 9: 기존 기술을 이용할 수 있는 기회를 추구

돌(Dole)의 한 매니저는 파인애플 공장에서 폐기되고 있는 펄프를 발견하고 이를 이용할 수 있는 방법으로 파인애플 아이스 케이이크인 돌 푸르트 쥬스 바(Dole Fruit 'n Juice Bar)를 개발하였다. 즉, 버리는 것을 리사이클 하는 개념의 신제품을 개발한 것이다. 엔하이저 부쉬(Anheuser-Busch)는 치즈냄새가 나는 스낵 제품들을 개발하였다. 이의 원료는 맥주의 이스트 찌꺼기이므로 기존 시설의 리사이클링 제품이라고 할 수 있다(Kuczmariski, 1992).

전략 10: 가격과 성능의 관계 파괴

암펙스(Ampex)의 50년대에 개발한 비데오 테이프 레코더의 가격은 50,000불이었으나 소니와 JVC는 500불의 제품을 겨냥하였다. 처음에 등장하였던 제록스의 퍼스날 컴퓨터는 200,000불이었으나 IBM과 애플은 10,000불 미만의 제품 개발을 목표로 하였다.

전략 11: 외부에서 발명된 기술을 이용

존슨 앤 존슨의 자회사로 자회사로 특수 콘택트 렌즈 제조업체인 비스타콘(Vistacon)의 사장은 덴마크의 수도인 코펜하겐에 있는 한 안과회사가 1회용 콘택트 렌즈를 싸게 제조할 수 있는 방법을 고안했다는 것을 들었다. 안과회사의 아이디어를 단순한 장난감 발명가의 발명으로 무시하는 대신 비스타콘의 경영층은 개빠르게 안과회사의 특허를 구입하여 1회용 콘택트 시장의 선도기업이 될 수 있었다.

전략 12: 타분야의 기술을 이용

오티스 엘리베이터는 전화의 송신자를 파악할 수 있는 기능을 도입하여 고객이 엘리베이터 내에서 전화를 걸었을 경우 어느 위치에서 전화가 걸려왔는가를 파악할 수 있어 고객에 신뢰도를 부여할 수 있었다. 마이크로 프로세서를 설치하여 고장이 파악되면 바로 전화를 이용하여 서비스 센터에 연락된다. 서비스 센터에서는 송신자 파악 기능으로 어느 곳의 엘리베이터가 고장이 났다가 바로 파악되어 고객이 요청하기 전에 미리 수선사원을 보내어 엘리베이터를 고칠 수 있다(이 순철, 1997a).

전략 13: 기술융합을 이용

1 폴러스 1이 3이 될 수 있듯이 이미 알려진 기술들을 융합함으로써 신제품을 개발할 수 있다. 전자와 기계기술의 결합인 메카트로닉스, 광학과 유리기술의 결합인 옵티칼 파이버는 기술들을 합병하여 새로운 기술을 개척함으로써 새로운 가능성을 제시한 대표적인 사례들이다.

전략 14: 복합상품화 추구

치어(Cheer)는 P&G에서 개발한 세탁기용 가루 비누로 뜨거운 물, 차가운 물, 미지근한 물 모두에 이용할 수 있도록 특별히 제조된 세제로서 어떤 온도에도 사용할 수 있다. 이러한 복합상품은 고객입장에서 단순하며, 선택을 할 필요가 없기 때문에 어느 경우에도 사용할 수 있는 제품을 찾고 싶어하는 고객을 만족시킬 수 있다(Quelch and Kenny, 1994).

3. 고객조사를 통한 아이디어의 획득

만족되지 않는 욕구를 파악하여 신제품 개발의

아이디어로 삼는 방법은 고객지향적인 상품을 개발하는 첫 단계이다. 고객의 계층을 세분화 하여 세분화 된 고객계층의 만족되지 않는 욕구를 만족시키는 니치시장 전략을 사용할 수 있다. 더 나아가 고객이 언급하지는 않으나 숨어 있는 욕구를 만족시킬 수 있다면 더 큰 시장을 창출할 수 있다.

최근 들어, 고객의 행태를 분석하여 이에 걸맞는 신제품을 개발하는 사례가 증가하고 있다. 다양화를 추구하거나, 같은 성격을 가진 고객이 어울리는 것을 이용하거나, 고객의 습관을 이용하거나, 고급화 제품을 제공할 수 있다. 고객의 불평을 만족시키거나 고객의 편의를 창출하는 것을 목표로 삼을 수도 있다. 시간이 아까운 고객을 배려하거나 고객의 지식을 넓히는 것은 편의이나 불만을 해소하는 신제품 개발의 새로운 도전이 될 수 있다.

전략 15: 시장세분화를 통하여 만족되지 않는 욕구 만족을 시도

하니 Nut 치리오(Honey Nut Cheerio)는 시리얼 고객들 중에서도 단맛을 선호하는 고객계층이 있음을 파악하고 가당 시리얼을 개발하여 이러한 계층에 접근할 수 있었다. 콜라 시장을 확대하기 위하여 음료회사들은 다이어트 음료라인과 카페인 없는 음료라인을 확장함으로써 새로운 고객집단에게까지 시장영역을 확대할 수 있었다(Harvard Business Review, 1994).

전략 16: 고객의 숨어 있는 욕구만족을 시도

빅스(Vicks)는 독감약을 개발하였다. 그러나 이 약은 복용하면 졸립게 되어, 낮에 일하고, 운전하고, 명료하게 사고해야 하는 사람들은 사용하기 어려운 단점을 갖고 있었다. 전통적 경영자라면 이 시점에서 투자된 시간과 비용의 손실을 감수하고 프로젝트를 취소시켰을 것이다. 빅스는 밤에 평안하게 잠을 자고 아침에 일어나기를 원하는 욕구를 개발하여 '최초의 야간용 감기치료제'인 '나이퀸(Nyquil)'이라는 새로운 감기약으로 재개발하여 빅스의 역사상 가장 성공적인 제품이며 동시에 미국에서 가장 잘 팔리는 감기약이 되도록 만들 수 있었다(Jones, 1993).

전략 17: 행동과학을 이용

1980년대 초에 제록스의 복사기 사업은 큰 분재에 직면하게 되었다. 애프터 서비스 요청이 증가하게 되었으며, 점점 더 많은 고객들이 신형복사기의 신뢰성에 의문을 제기하여 불평은 최고조에 이르렀다. 연구원들은 사용하고 있는 새로운 복사기 중의 한 대에 비디오 카메라를 설치하고 사람들이 복사기를 작동하는 방법을 파악하여 대안적인 설계 방식을 제시하였다. 고장이 발생하면 디스플레이 화면에는 즉시 기계의 고장난 부분이 나타나며 고치는 방법이 표시되도록 한 결과 고장을 고치는 것이 쉬워져 고객에게 신뢰받는 복사기가 될 수 있었다.

전략 18: 다양화를 추구하는 고객만족을 시도

몬다비(Mondavi)는 와인을 많이 마시는 계층은 고급 와인을 선택함에 있어서 다양성을 추구하는 성향이 있음을 파악하고 다양한 고급 와인라인을 제공함으로써 매출을 증대시킬 수 있었다(Harvard Business Review, 1994). 리즈 클레본(Liz Claiborne)은 여성복 패션의 주기를 1년에 여섯번으로 분류하여 각 주기마다 혁신적인 상품을 제공하고 있다.

전략 19: 유희상층을 이용

MCI는 '프렌드 앤드 패밀리'라는 신제품을 개발하여 18개월 안에 8백만명 이상의 가입자를 확보할 수 있었다. 친구와 가족으로 구성된 20명으로 클럽을 조직하고 클럽회원 사이의 전화는 다른 MCI 고객과의 전화료보다 20% 할인하는 장거리 서비스이다. 친구와 가족이 모두 MCI에 가입해야 할인이 이루어지므로 고객은 친구나 가족에게 가입하도록 권유하게 되며, 권유받은 친지들은 가입하게 마련이다(Thomas, 1995).

전략 20: 고객의 습관을 이용

펩시콜라의 마케팅 팀은 고객의 음료 소비 습관을 조사한 결과 대부분의 가정에서 청량음료가 냉장고에 있으면 으레 꺼내 마시기 마련이라는 것을 파악하였다. 슈퍼마켓에서 들고 갈 수 있는 만큼 청량음료를 가지고 가서 소비한다는 점에 착안하여 2리터와 3리터짜리 대형용기의 청량음료를 개발하였다. 즉, 하나의 큰 용기에 내용물이 더 많이 담겨 있으면 고객이 가정으로 더 많이 갖고 가게 되며 이에 따라 더 많은 소비를 자극하게 되어 매출을 증대시킬 수 있었다(Harvard Business Review, 1994).

전략 21: 고급화

고객의 가치분 소득이 증가함에 따라 고급화된 상품을 구매할 수 있는 구매력이 증가되었다. 이에 따라 고급화 된 상품을 선호하는 고객들이 증가되고 있다. 보행양조의 프리미엄 소주 김삿갓은 30여년 이상 동일한 소주를 제조하던 소주시장에서 고급 소주에 대한 고객의 욕구를 정확히 파악하고 반영해서 성공한 사례이다(채 서일, 1996).

전략 22: 고객의 불평을 만족

고객과의 거래를 하면서 고객의 질문이나 불평이 많다는 것은 오히려 새로운 기회가 많음을 의미한다. 가오(花王)이 세탁기용 가루비누가 너무 크다는 고객의 계속되는 불평을 이용하여 어택이라는 초강력 세탁기용 가루비누를 개발하여 매출을 크게 늘린 것은 유명한 사례이다.

전략 23: 고객의 편의 창출

애플컴퓨터는 탁월한 그래프 기능과 사용하기 쉬운 기능을 갖춘 매킨토시(Macintosh) 계열 제품을 출시하였다. 출시 당시 데스크 탑 출판 시장은 존재하지 않았다. 애플컴퓨터는 고객들, 특히 신문사와 연구기관들에서 매킨토시의 독특한 그래프 기능을 이용해서 차트와 그래프를 작성하는 것을 파악하고 출판을 더 쉽게 하는 데스크 탑 퍼블리싱 소프트웨어를 매킨토시 컴퓨터에 장착하여 고객의 편익을 제공함으로써 존재하지 않았던 시장을 창출할 수 있었다.

전략 24: 고객의 시간을 배려

최근 들어, 시간이 소중한 고객들이 늘어남에 따라 시간을 이용한 신규사업들이 증가하였다. 과거 3주가 소요되었던 총천연색 사진은 이제 1시간 이내에 가능하다. 1주가 소요되었던 드라이클리닝은 이제 하루에 가능하다. 플라로이드는 사진 현상과 인화를 즉시 가능하게 만들었다. 서비스 업계에서는 맥도날드와 도미노 피자의 등장으로 패스트푸드 음식점들이 증가하는 추세이다.

전략 25: 고객의 지식을 확대

마츠시다는 인공지능을 이용하여 세탁기를 개발하였다. 약 600가지의 서로 다른 회전수와 물의 온도가 세탁물의 내용에 따라 설정되고 있다. 흔히 스마트 상품이라고 불리는 고객의 지식을 확대시켜 주는 제품들은 사용자와 상호작용 하며 (Interactive), 사용을 많이 할수록 상품이 더 스마트해지며, 마치 맞춤 옷처럼 사용자 각각의 다른 욕구에 맞추어짐(Customized)는 특징을 갖고 있다 (Davis and Botkin, 1994). 미래에는 이와 같이 지식을 확대하는 제품이 더 큰 수요를 창출할 수 있을 것이다.

참고문헌

이 순철, 신경영기법, 매일경제신문사, 1996.

채 서일, "한국형 신제품 개발시스템 구축과 전략적 원칙," SHB, Nov-Dec, 1996, pp. 114-130.

Bowen, H. K., K. B. Clark, C. A. Holloway, and S. C. Wheelwright, "Development Projects: The Engine of Renewal," Harvard Business Review, Sep-Oct, 1994, pp. 110-120.

Davis, S. and J. Botkin, "The Coming of Knowledge-Based Business," Harvard Business Review, Sep-Oct, 1994, pp. 165-170.

Harvard Business Review, "The Logic of Product-Line Extensions," Harvard Business Review, Nov-Dec, 1994, pp. 53-62.

Jones, J. W., High-Speed Management, Jossey-Bass, 1993.

Kuczmariski, T. D., "Screening Potential New Products," Planning Review, July/August, 1992, pp. 24-48.

Lee, T. H., J. C. Fisher, and T. S. Yau, "Is Your R&D on Track?" Harvard Business Review, Jan-Feb, 1986, pp. 34-44.

Maruca, R. F. and A. L. Halliday, "When New Products and Customer Loyalty Collide," Harvard Business Review, Nov-Dec, 1993, pp. 22-33.

Quelch, J. A. and D. Kenny, "Extend Profits, Not Product Lines," Harvard Business Review, Sep-Oct, 1994, pp. 153-160.

Thomas, R. J., New Product Success Stories, John Wiley & Sons, 1995.