

기업전략

이번호에서는 「개발 프로젝트의 경영 관리 시리즈」의 두 번째 주제인 '개발 프로젝트의 개발 체계 분석'에 관하여 조명한다.

- ①: 신제품 개발 프로젝트의 경쟁력 비교
- ②: 개발 프로젝트의 개발 체계(Development Framework)분석
- ③: 개발 프로젝트의 연계관리
- ④: 개발 프로젝트의 조직관리
- ⑤: 개발 프로젝트의 선정관리-Breakeven Time: Life-cycle Costing
- ⑥: 개발 프로젝트의 원가관리- Targer Costing
- ⑦: 개발프로젝트의 사후관리- 평가지표의 설정

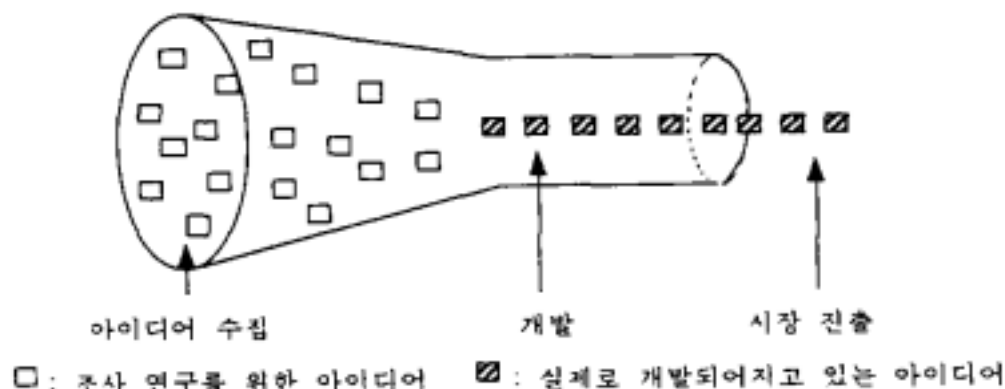
본고는 Steven C. Wheelwright와 Kim B. Clark의 최근 저서인 "Revolutionizing Product Development"(1992)를 기본으로 하였으며, 더 상세한 내용을 원하시는 분들은 위의 원서를 직접 읽어보실 것을 권한다.

개발프로젝트의 개발 체계(Development Framework)분석

金治勇¹⁾, 南永鎬²⁾

기업에서 수행하는 제품 개발이나 공정 개발의 전반적인 과정을 보면 초기에는 광범위한 아이디어가 창출되지만 그 중 극소수의 아이디어만이 실제로 제품화되어진다. 이러한 개발과정을 그림으로 그려보면<그림1>과 같이 옆으로 누어진 깔때기(funnel)를 연상할 수 있다. 개발과정의 초기에 다양한 제품 및 공정 아이디어들이 조사 연구를 위해 깔때기의 입구로 들어가지만 그 중의 극히 일부분만이 좁은 목을 통과하여 제품이나 공정개발을 위한 프로젝트로 남겨 되는 것이다. 좁은 목을 통과하는 과정에서 면밀한 심사가 이루어지며, 일단 깔때기(funnel)의 좁은 목안으로 들어가게 되면 상업적인 제품이나 공정 개발을 위해 많은 자원이 투자된다.

<그림 1> 개발 깔때기



이러한 개발 깔때기의 모양은 초기 아이디어에서 최종 제품에 이르기까지 그 기업이 개발 프로젝트의 내용을 확인하고(identify), 심사하고(screen), 평가하는(review)방법에 따라, 그리고 어떻게 자원을 집중하는가에 따라 달리 그려지게 된다. 기업이 신제품과 신공정을 개발하는 과정에서 관리자들도 이러한 깔때기에 대한 개념을 가지고 제품이나 공정 개발을 관리하면 여러 면에서 도움을 얻을 수 있다. 첫째, 연구소의 목표를 이룩하는데 올바른 관리 방법들을 사용하고 있는가를 확인시켜주며, 둘째, 프로젝트의 내용을 확인하고 심사하고 평가하는데 필요한 준거 기준(criteria)을 마련해 주며, 셋째, 연구원들에게 연구의 목표를 알려줌으로써 연구방향을 잡는데 도움을 주게 되는 등 개발 과정에 필요한 전반적인 틀(framework)을 제공해 준다.

1. 개발 깔때기란?

개발 깔때기는 기업이 신제품을 개발하거나 신공정을 개발하기 위해 투입하는 자원들을 개발의 전과정을 통해 효율적으로 관리하기 위한 틀이다. 이러한 개발 깔때기를 관리하는 데 세 가지의 노력을 기울여야 한다. 첫째는 깔때기의 입구를 최대한 넓히는 일이다. 조직이 보다 효과적이기 위해서는 지식 베이스의 구축을 강화하고 정보에 대한 접근을 용이하게 해야 하는데 기업은 이를 통하여 신제품 아이디어³⁾의 수를 증가시킬 수 있으며 이는 개발 깔때기의 입구를 넓힘으로써 가능해진다. 둘째는 깔때기의 목을 효과적으로 좁히는 것이다. 깔때기의 목을 좁히는 과정은 깔때기의 입구에 들어오는 아이디어들을 관리자들이 심사하고 가장 가능성이 높은 아이디어에 자원을 집중시켜 주는 과정이다. 이러한 과정은 기업이 얻을 수 있는 기술적 기회(technological opportunity)에 적합한 일련의 심사 기준에 기초해서 행해져야만 한다. 깔때기의 목을 좁히는 과정의 목적은 단지 프로젝트를 선정하여 제한된 자원을 그 프로젝트들에 투자하기 위한 것만은 아니다. 이 과정의 근본적인 목적은 미래의 프로젝트들을 수행하기 위해 기업의 전략적 능력을 향상시키면서 기업의 사업 목표와 부합하는 프로젝트들의 포트폴리오를 구성하기 위한 것이다. 셋째는 프로젝트 승인시 계획된 목표들을 선정된 프로젝트들이 충분히 달성할 수 있다는 확신을 심어주는 것이다. 이를 위해서 언제, 어떻게 제품과 공정의 상세 설명서가 개발되어야만 하는가, 언제 그것들이 수정되어야 하는가, 어떻게 그러한 과정들이 관리되어야 하는가에 대한 답변을 고려해야 한다.

이 개발 깔때기의 개념은 <그림1>에서 보았던 바와 같이 단순하다. 그러나 개발 깔때기의 실제 모습은 이러한 이론적 모습과는 매우 다를 뿐만 아니라 매우 다양하고 복잡하다. 관리자들이 개발 깔때기에 좀 더 친숙해지고 개발 깔때기를 만드는 과정에서 기업들이 직면할 수 있는 문제점들을 직시하기 위해서는, 관리자들이 기업에서 실제로 존재하는 개발 깔때기를 직접 그려보는 것이 가장 도움이 될 것이다. 개발 깔때기가 기업의 개발활동에 중요한 이유는 전반적인 개발 구조가 올바르게 그만큼 신제품을 개발하는데 큰 힘을 갖게 되기 때문이며, 효과적인 개발 깔때기 사람들의 역량과 능력을 집중하고 결집할 수 있는 틀을 제공해 주기 때문이다. 물론 효과적인 깔때기를 만든다는 것은 쉬운 일이 아니다. 관리자들은 그들의 기업에 적합한 깔때기의 형태를 선택하는데 도움을 얻을 수 있는 참고의 틀을 필요로 한다. 그러한 틀을 만드는 첫 단계는 깔때기를 결정하는 주요 변수들을 확인하고, 그러한 것들이 전반적인 틀과 어떤 관계를 이루며 어떻게 영향을 미치는 지를 확인하는 것이다.

2. 우리 기업에 맞는 개발 체계는?

기업이 어떤 유형의 개발 깔때기를 그들 기업의 신제품 개발 과정의 틀로 삼을 것인가를 결정하기 위해서는 먼저 개발 깔때기의 유형에는 어떠한 것들이 있으며, 이러한 유형들을 결정하는 변수들에는 어떠한 것들이 있는가를 알아야 한다. 개발 깔때기의 유형을 결정짓는 변수들은 세 가지 차원으로 분류된다. 첫 번째는 개발 프로젝트들이 탄생하기까지의 과정에 관한 것으로, 아이디어의 원천에 관한 변수들과 개발 프로젝트들을 선정하는 과정에 관한 변수들이다. 두 번째는 최우선의 전략적 가치가 있는 제품 개념과 상세 설계에 조직의 자원을 집중시키는 수단에 관한 것으로 프로젝트를 수행하는 동안에 어떻게 의사 결정을 하고 평가를 하고 진행 과정을 통제하는가 등에 관한 변수들이다. 세 번째는 시장 진출에 대한 최종적인 위임(commitment)에 관한 것으로, 최종적인 테스트, 심사 그리고 시장 진출 계획 등을 어떻게 수립하는가 등에 관한 변수들이다.

현실 세계에는 매우 다양한 개발 깔때기의 모습들을 볼 수 있다. 그러나 이들을 좀 더 자세히 보면, 비록 깔때기의 세부적인 구조는 다를지라도, 기본적인 몇 가지의 유형으로 집약될 수 있다. <표1>은 이러한 깔때기의 유형 중 대표적인 두 가지 모델을 보여 주고 있다.

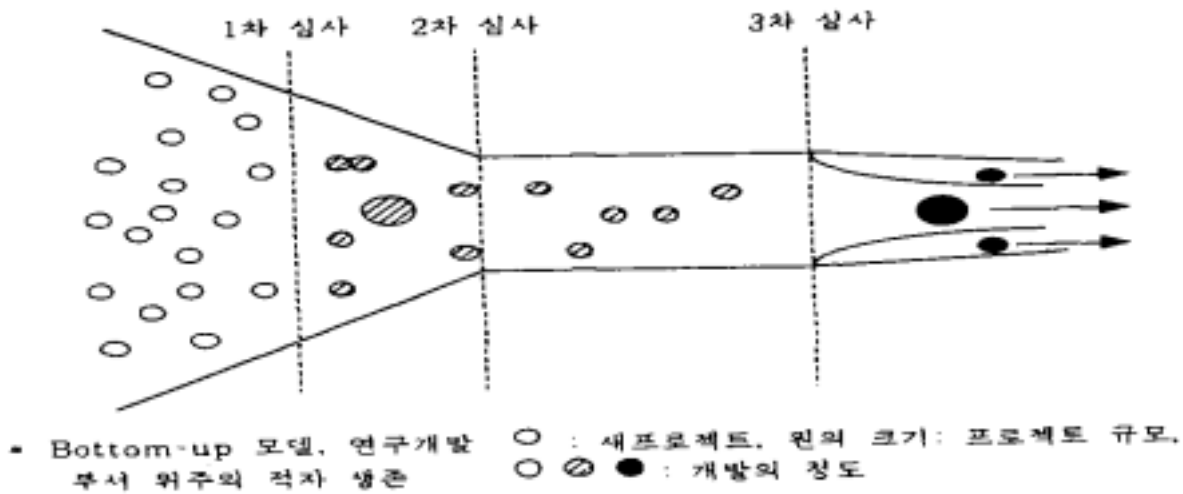
<표 1> 개발 끝때기의 일반적인 모델

개발 끝때기 선택 변수	모델 1(R&D 주도/적자 생존)	모델 2(단일 프로젝트/자원 집중)
프로젝트 창출 과정 <ul style="list-style-type: none"> · 아이디어 원천 <ul style="list-style-type: none"> - 제안 부서 - 제안 방향 - 폭 · 선정 과정 <ul style="list-style-type: none"> - 목적 - 기준 - 구조 - 심사자 	<ul style="list-style-type: none"> - R&D 부서 - Bottom up/연구원 - R&D 부서에서 넓게/조직 전체에서는 좁게 - 검토/다음 단계를 위한 준비 - 내부적/기술적 - 공식적 - Peer review 	<ul style="list-style-type: none"> - 여러 부서 - Top down/최고 경영자 - 조직 전체에서 폭넓게 - 선정/달락 - 외부 소비자 요구/재정적 - 비공식적 - 최고 경영자
개념 및 상세 설계에 대한 수립 과정 <ul style="list-style-type: none"> · 과정/심사 <ul style="list-style-type: none"> - 시간(Timing) - 목적 - 절차 - 심사자 - 의사 결정 · 수립 유형 <ul style="list-style-type: none"> - 선택권의 수 - 확대기 욕의 폭/ 길이 	<ul style="list-style-type: none"> - 기술적 이정표 설치 - 개념의 가능성 확인 - 공식적 - 전문가/임원진의 승인 - 합의 - 복수/경쟁 - 넓고/질게 	<ul style="list-style-type: none"> - 자주 실시 - 선정/조정 - 비공식적 - 임원진 - 최고 경영자 결정 - 단일 선택권 - 좁고/짧게
시장 진출 결정 <ul style="list-style-type: none"> - 시장 진출 기준 - 의사 결정 	<ul style="list-style-type: none"> - 성과에 대한 테스트 - 전문가/최고 경영자 	<ul style="list-style-type: none"> - 재정적 지원 가능성 - 최고 경영자

R&D 주도에 의한 적자 생존형(모델 1)

이 모델은 대기업이면서 기술 집약적인 기업에서 주로 이용하는 모델이다(<그림2> 참조). 이러한 모델을 사용하는 기업들은 주로 기술개발을 위한 아이디어와 신제품을 위한 아이디어의 창출을 주로 연구개발 부서에 의존하게 된다. 이 모델의 핵심은 기술 위주의 적자생존이라는 개념이다. 이 모델의 이러한 기본 논리는 수많은 아이디어 중에 극히 일부분만이 제품화에 성공한다는 것을 의미하며 그 이유는 다음의 두 가지 사실에서 기인한다. 첫째, 연구로부터 시작해서 제품화에 성공해 시장에 진입하기까지는 매우 많은 자원이 투입되어야 하기 때문에 모든 아이디어에 자원을 투입 할 수는 없다는 사실이며, 둘째, 원래 연구부서는 기업이 지원해주거나 시장에서 흡수할 수 있는 것보다 훨씬 많은 아이디어를 창출해야 한다는 사실에서 비롯된다.

<그림2> 모델 1



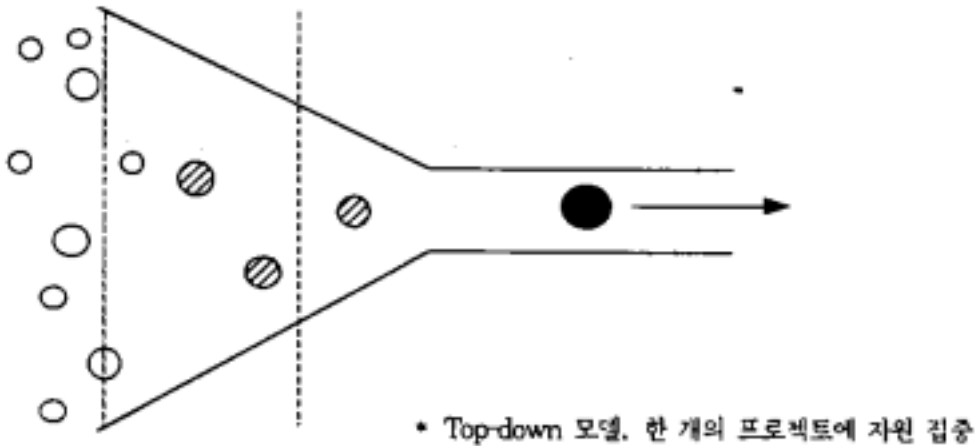
이 모델을 이용하는 기업들은 매우 많은 아이디어를 창출하기 때문에 여러 번의 심사과정을 거치게 되는데 이때 보통 전문가 심사(peer review)방법을 사용하게 된다. 이 모델의 초기 심사과정은 주로 아이디어의 기술적 타당성과 개념을 입증하는데 심사의 초점을 맞추기 때문에 자연히 기술적인 경향이 있으며, 중기심사는 제조상의 타당성과 경제성에 중점을 두는 심사를 하게 되며, 시장진입단계에서 심사하는 최종심사는 특정 소비자의 기호나 유통 채널에서 고려할 점, 재정적 기대 수익 등에 초점을 맞추어 심사하게 된다. 각 심사단계에서는 최근의 지식과 정보에 따라 아이디어들이 체계적으로 심사되고, 그 중 최상으로 인정받은 아이디어들만이 다음 단계로 이동을 하여 추가적인 자원을 지원 받게 되며 다음 심사 단계를 준비하게 된다. 그러나 이러한 심사과정은 시장진입이 임박할 때까지는 실질적으로 개발 끝때기의 목을 아주 좁힐 정도로 엄격하거나 선별적이지 아니다.

이 모델이 특정 시장들에서는 강점을 가지고 있는 것이 사실이다. 그러나 이 모델이 다양한 산업들에 공통적으로 적합한가에 있어서는 많은 의문점이 제기되고 있다. 첫째, 시장성 있는 제품을 개발하는 것과는 거리가 먼 실험적인 기초 연구를 수행하는 연구개발부서를 운영할 수 있는 기업들이 그리 많지 않다는 것이다. 그러한 연구를 수행하기 위해서는 매우 많은 돈이 들어가게 되며 그러한 연구활동이 시장성 있는 제품을 개발하는데 도움을 줄 것이라는 것도 예측하기 어렵기 때문이다. 둘째, 성공적인 기초 연구 그룹들이 그들이 가장 아끼는 프로젝트들을 시장성 있는 제품으로 전환하여 개발하려 하기 때문에 그러한 프로젝트들을 죽이기가 어려워진다는 점이다. 계속해서 많은 기초 연구 프로젝트들을 제품 개발 연구로 방향 전환하도록 관리하겠지만 기업에는 개발프로젝트들의 수를 줄일 수 있는 규칙이나 메카니즘이 부족한 것이 보통이며, 그 모든 프로젝트들을 수행할 만큼 충분한 자원을 가지고 있는 것도 아니다. 셋째, 개발의 복잡도가 증가하는 점이다. 프로젝트들이 점차 복잡해지고 많은 자원을 필요로 하게 됨에 따라 나중에 가서 경쟁 프로젝트들(competing projects)을 심사해서 중단시키는 것은 비효율적이게 된다. 몇몇 기업들은 시장에 많은 제품들을 진출시켜 시장에서 평가받게 하는 방법을 쓰지만 이 역시 만족할 만한 것은 아니다.

한 프로젝트에 모든 자원을 집중(모델 2)

소규모 기업들이 <모델 1>과 같은 개발 끝때기의 틀을 가지고 개발 프로젝트를 관리하기는 매우 어렵다. 소규모 기업에게 적당한 모델은 기초 연구 단계에서 미리 아이디어를 선정하여 그것이 제품화에 성공할 때까지 지원하는 것으로 <그림3>에서 볼 수 있는 <모델2>이다. 실제로 컴퓨터 주변장치 산업에서의 성공적인 모험 기업들을 보면 이러한 모델을 사용하여 성공하고 있다. 이들 기업들은 초기부터 한 개의 아이디어만을 가지고 거기에 모든 자원을 투입함으로써 성공에 이르게 되는 것이다.

<그림3> 모델 2



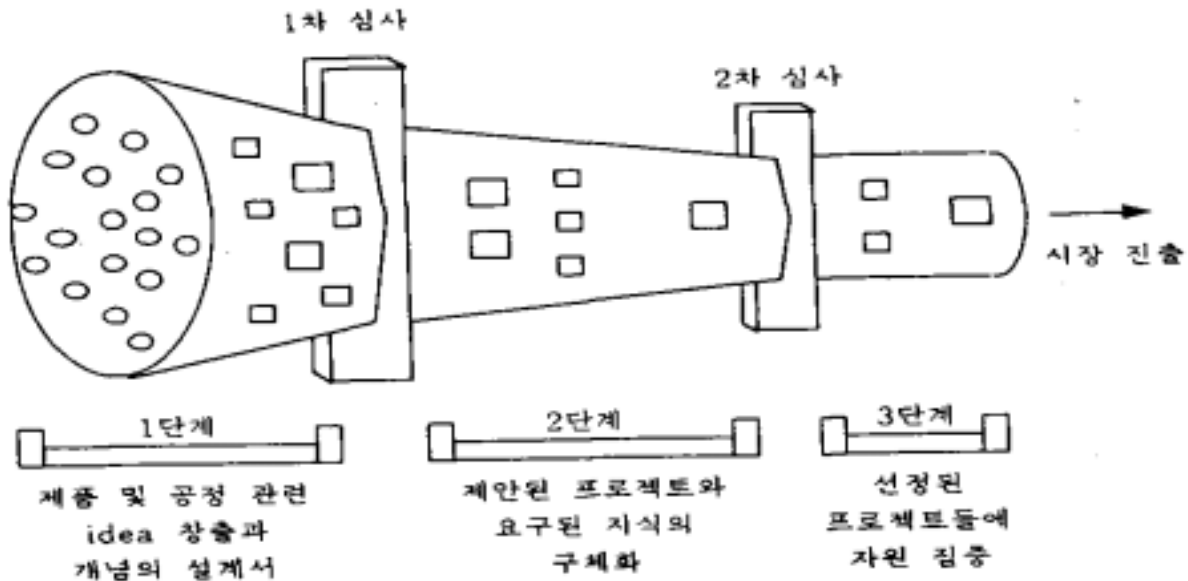
<모델2>와 같은 개발 깔때기에 의존하는 기업들은 일반적으로 초기 단계에서는 매우 다양한 아이디어들을 생산해 낸다. 그러나 그러한 아이디어들은 빠른 시간안에 평가를 거쳐 시장의 니즈를 잘 반영하는 하나의 프로젝트로 통합되어지게 된다. 이러한 모델을 이용하는 작은 기업들은 깔때기의 좁은 목안에 보통 하나 내지는 두 개의 프로젝트만을 가지고 있다. 그런 반면 이 모델을 이용하는 대기업들은 목안에 여러 개의 프로젝트를 가지고 있는 경우도 있다. 그러나 이런 경우도 그 기업이 여러 가지 사업을 벌리고 있는 점을 감안한다면 사업별로 거의 깔때기당 한 개 내지 두 개의 프로젝트를 가지고 있는 것이다.

이 모델을 사용하는 소기업들은 기업의 모든 자원을 하나의 프로젝트에 투자함으로써 성공하게 되지만, 기업의 규모가 점차 커짐에 따라 이 모델을 계속 사용하는데는 문제가 발생하게 된다. 특히 여러 시장을 공략하거나 여러 개의 제품군을 가지고 있는 대기업에서 이 모델을 사용할 경우 여러 프로젝트들을 효과적으로 관리할 수 없게 된다.

자원의 보다 효율적인 활용을 위한 길은?(모델3)

앞의 두 모델의 장점만을 따온 모델이 <그림4>에 볼 수 있는 <모델 3>으로서 보통 "혁신 깔때기"라 부르거나 "집중 깔때기"라고 부른다. 이 모델의 전반부는 가능성 있는 제품 개발을 위한 개념 설계나 아이디어를 창출하는 단계이다. 이 단계에서는 깔때기의 입구를 <모델1>보다도 대폭 확장했다. 이는 아이디어의 창출을 단지 연구개발 부서에만 의존하지 않고 다양한 원천으로부터 아이디어를 수집해야 함을 의미한다. 이를 위해서는 각 개인이나 기업 내의 모든 부서들이 아이디어를 창출하는 책임을 가지게 하고, 좋은 아이디어를 창출하게 되면 그에 상응하는 인센티브를 제공함으로써 경쟁적으로 아이디어를 창출하게 해야 한다.

<그림4> 모델 3



<그림4>에서와 같이 이 모델에서는 제품의 개념 설계 단계의 마지막 부분에서 1차 심사를 하게 되는데, 이 단계에서는 그 아이디어를 선정할 것이냐 말 것이냐를 결정하는 차원의 심사는 아니다. 이 단계에서는 선정과 탈락을 결정하는 2차 심사 단계를 위해 어떠한 정보가 추가로 필요한가를 심사하는 단계인데, 이때 심사는 각각의 부서로부터 선정된 중간 관리자들에 의해 행해진다. 개념 설계단계에서 주의해야 할 점은 개념 연구(advanced development)의 역할이다. 일반적으로 이 개념 연구 프로젝트들은 상업적 제품이나 공정 개발 과정에서 포함되어져야 할 점들에 대해 기술적 아이디어나 개념을 제공하기 위한 것이다. 그러한 개념 연구 프로젝트의 결과는 일정한 제품 개발 프로젝트나 공정 개발 프로젝트에 필요한 주요 지식이나 핵심 개념이 되어지기도 하며, 다른 한편으로는 여러 프로젝트들의 기본을 이루기도 한다. 이러한 개념 연구 프로젝트들을 수행하게 되는 동기는 서로 다를 수 있다. 첫 번째의 경우는 어떤 특별한 원리에 대한 기초연구의 수행이 현재 진행중인 개발 프로젝트나 그것의 성공을 위해 중요하기 때문에 수행하는 경우이다. 이 경우에는 그 프로젝트에 해당되는 기능부서가 독자적으로 수행을 결정하게 된다. 두 번째 경우는 특별한 개념이나 아이디어를 심사하기 위해서 제1단계 심사에서 필요로 하는 경우이며, 세 번째의 경우는 기술 담당하거나 제품시장전략을 담당하는 간부들이 앞으로의 개발 프로젝트를 위해 필요하다고 생각해서 수행하는 경우이다.

일단 1차 심사에서 아이디어가 완전하다고 판단되어지면 그 아이디어는 다음 단계로 넘어가서 프로젝트의 상세한 윤곽이 정해지고 필요한 정보의 수집 방법에 대해 상세 설계가 이루어지며 이 설계에 대한 2차 심사를 받게 된다. 2차 심사는 임원들이 하게 되며 제품 개발에 필요한 옵션들을 심사한 후 개발 프로젝트화 될 수 있는 것들만 선정하게 된다. 이 2차 심사는 선정과 탈락을 결정하는 단계로, 이 단계를 통과하는 프로젝트들은 시장 진출 때까지 들어가는 모든 경비와 사람들을 지원 받게 된다. 이 모델이 갖는 진정한 위력은 <모델1>과 <모델2>가 가지고 있는 단점을 보완할 수 있다는 점, 혁신적인 아이디어들을 논리적인 개발 프로젝트들로 승화시킬 수 있다는 점, 그리고 그러한 프로젝트들이 사업 전략에 바로 이어질 수 있다는 점 등이다.

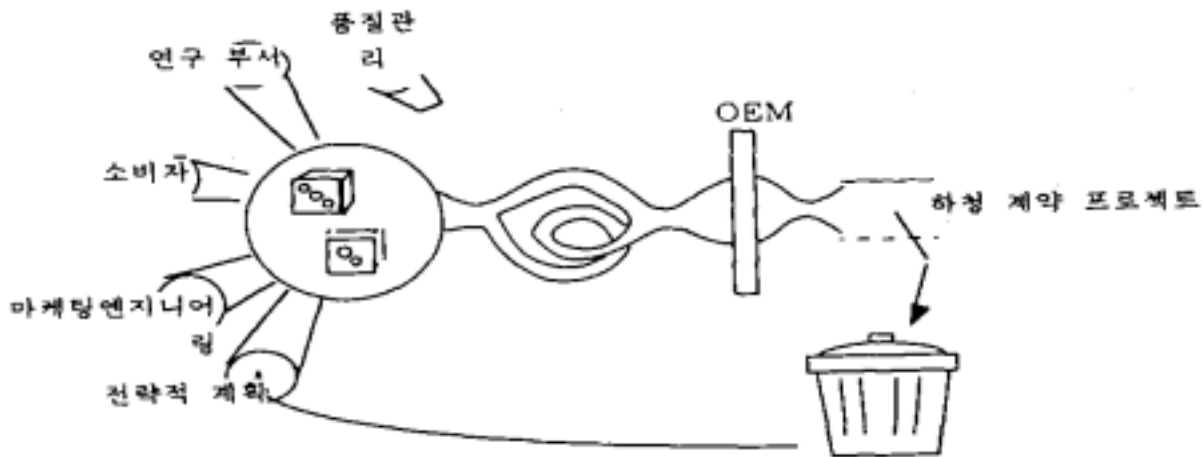
3. 개발체계를 제대로 진단하고 있는가?

관리자들이 개발과정을 어떻게 구성하고 관리하는가는 개발 프로젝트의 성공을 위해 매우 중요하다. 기업은 관리자들이 효율적으로 개발 과정을 관리할 수 있도록 교육하는 도구로 개발 깔때기를 사용할 수 있다. 즉 관리자들이 하여금 개발 깔때기를 구성하고 관리해 보게 함으로써 각각의 프로젝트의 성공을 위해 개발 과정의 각 단계를 어떻게 구성해야 하는가를 알 수 있게 해준다. 이러한 교육은 먼저 현재의 깔때기의 특성, 형태, 가장 중요한 논리 등의 진단으로부터 시작되며 이는 4단계의 분석 과정을 통해 진단해 볼 수 있는데, 깔때기의 개념을 가지고 기업의 개발 과정을 진단해 보는 것이다. 첫째 단계는 회사내 여러 그룹의 중간 관리자들과 부서별 공헌자(functional contributors)들과 함께 그러한 깔때기를 선택한 기본 변수는 무엇이며, 그 깔때기가 개발과정에서 어떠한 역할을 하는가를 나열해 보는 것이다. 두 번째 단계는 그 관리자들을 여섯 개의 팀으로 나누어 각각의 팀으로 하여금 실재

개발과정에서 나타나는 두드러진 특성들을 확인하게 하고 개발과정의 특성에 맞춰 개발 깔때기를 실제로 그려보게 한 다음 그린 그림을 나머지 다섯 그룹에게 보여 주게 하는 것이다. 세 번째 단계는 모든 그룹들을 다시 모이게 해서 각 팀들에게 그들이 그린 그림을 설명하게 하고 그것의 중요한 내용들을 설명하게 하는 것이다. 네 번째 단계는 여섯 개의 그룹들이 그린 모든 깔때기에서 나타나는 특성들 중 공통적인 주제에 대해 토의하는 것이다. 이렇게 자신들이 직접 개발 깔때기를 그려보고 서로 토의해 봄으로써 관리자들도 그들의 개발체제에 대해 정확히 기술할 수 있으며, 이를 통해 문제점을 바로 볼 수 있어 개선을 위한 노력이 어느 곳에 집중되어야 하는 가를 알 수 있게 된다.

<그림5>와 <그림6>은 실제로 기업에서 두 개의 팀이 그린 개발 깔때기의 예이다. 첫 번째 팀에서 그린 <그림5>를 보면 개발과정에 한 개의 깔때기만 있는 것이 아니라 여러 개의 깔때기가 있다. 여기서는 개발과정의 초기에 어떻게 깔때기의 입구를 넓힐 수 있는 가를 보여 주지만, 아이디어를 선택하는 과정에 대해서는 명확하지가 않으며 마치 주사위를 던져서 선택하는 것처럼 보인다. 선정된 프로젝트들은 회선형의 길을 따라 가게 되는데 시장 진입 때까지 계속해서 재순환의 과정을 거치게 되며, OEM(Original Equipment Manufacturer)이나 하청 계약된 프로젝트들이 개발 깔때기의 마지막 단계에서 거의 조사분석도 없이 들어온다.

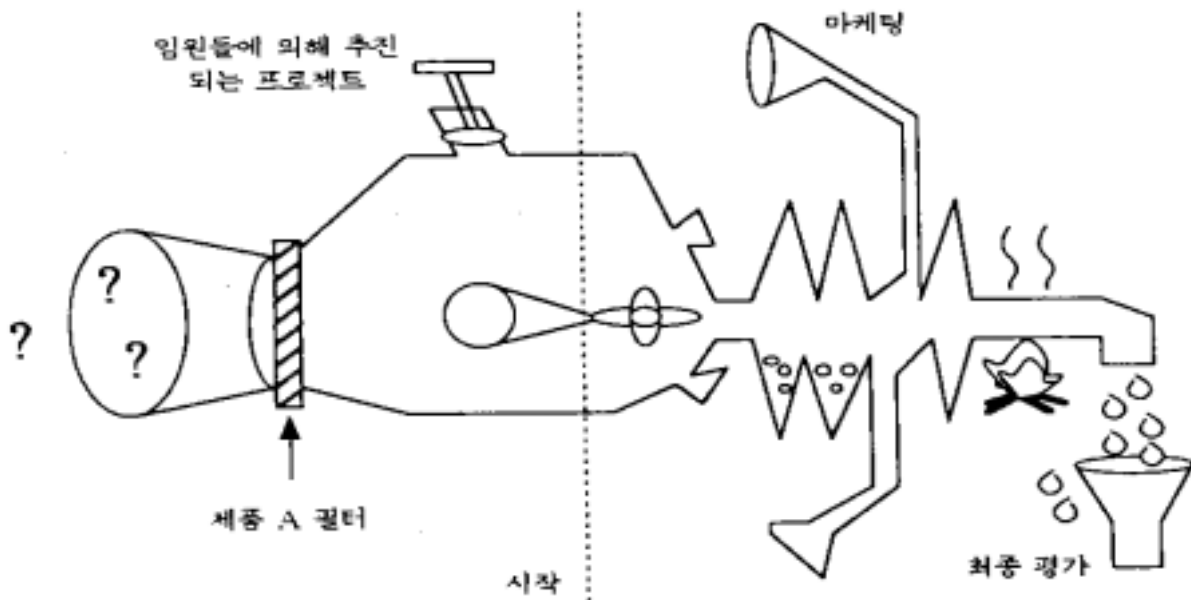
<그림5> 개발 깔때기의 실례1



- 이 diagram에는 많은 깔때기 (funnel) 가 있는데 여기서 선택은 주사위를 던지는 대로 던지는 것에 의해 결정되고 개발 과정도 뒤엉켜 있어 복잡하다.

두 번째 팀에서 그린 <그림6>에서는 프로젝트의 아이디어 원천이 어디인지는 불명확하다. 그러나 기존의 제품 라인 과 관련이 없는 경우 기업의 지원을 받기가 어려운 것만은 확실하다. 개발 깔때기의 1차 심사를 통과한 프로젝트는 현재 진행중인 여러 다른 프로젝트들과 재순환(recirculation)의 과정을 거치는 커다란 방에서 합쳐지게 되며 이 중에는 임원들의 기호에 따라 추진되는 프로젝트들도 포함된다. 일단 재순환방(recirculation chamber)을 나온 프로젝트는 여러 갈래의 오솔길을 통해 종점에 이르게 되며, 임원들에 의한 최종 평가를 통해 시장에 진출하게 된다.

<그림6> 개발 깔때기의 실례2



이 기업은 개발 깔때기에 대한 실습을 통해서 그들이 여태까지 아이디어를 확인하고 심사하고, 선정하고, 자원을 집중하는 과정이 체계적이지 못하고 효과적이지 못했다는 점을 알게 되었다. 관리자들은 여기에서 나온 결과들을 가지고 서로 토의하였고 그러한 과정에서 개발 체제 내에서의 문제점들이 무엇인지를 명확히 밝힐 수 있었으며 실질적인 개선을 위한 기회를 확인할 수 있었다. 이 4단계의 진단과정을 통해 기업의 개발 깔때기를 정확하게 기술할 수 있었고, 이를 통해 그들의 노력을 어느 곳에 집중해야 하는가를 알게되었다.

4. 개발 깔때기는 개발체제의 이해를 도와준다.

이제까지 살펴본 바와 같이 기업들은 그들의 신제품 개발체제를 깊이 이해할 수 있도록 도와주는 유용한 개념의 틀로서 개발 깔때기를 사용할 수 있다. 개발 깔때기는 기업이 신제품이나 신공정을 개발할 때 어떻게 아이디어를 모으고, 선정하고, 자원을 집중하는가에 대한 방법과 각자의 역할을 제시해 주며, 기업들이 처해 있는 환경과 능력에 따라 올바른 개발체제를 형성할 수 있는 방향을 제시해준다. 그러기 위해서는 기업은 스스로 현재 자기 기업에서 행하고 있는 개발 체제를 개발 깔때기의 개념하에서 분석해 볼 필요가 있으며 그러한 분석으로부터 나온 문제점을 개선하기 위한 노력이 필요하다.

주석 1) 정책연구2실, 선임연구원

주석 2) 정책연구2실, 선임연구원

주석 3) 지식 베이스의 구축을 강화하고 정보에 대한 접근을 용이하게 하는 것은 신제품 아이디어의 수를 증가시키기 위한 것만은 아니며, 신공정 아이디어의 수도 함께 증가시키기 위한 것이다.

