

# 고객을 외면한 기술개발은 'R&D를 위한 R&D' 일 뿐이다

**신** 제품 출시가 성공을 거두자면 그 제품시장의 흐름을 읽고 잠재욕구까지도 촉발시키는 것이 아니면 안 된다. 그렇다면 '시장의 흐름'이라 함은 무엇인가. 다름아닌 고객만족 차원의 발상이다.

'시장세분화'는 어떻게 규정되어야 할 것인가. 많은 기업들은 이제까지 대체로 소득의 다과(多寡)를 척도로 삼아왔다.

그러나 이제는 소득향상에 힘입어 소비자의 기본적인 니즈가 충족된 이상 라이프스타일 또는 기호에 따라 '동질의 기대나 욕구'를 지닌 고객군을 명확히 판별하는 일이 새롭게 자리매김되어야 한다. 그러자면 기업은 고객의 소리를 분석하여 잠재된 욕구를 찾아내는 일의 중요성을 충분히 숙지해야 한다. 기업의 진정한 창의력은 바로 이처럼 애정이 담긴

깊은 통찰력의 산물인 것이다.

'상품의 차별화' 역시 시장의 요구를 먼저 읽고 고객지향성을 제품에 담아 차별화된 제품을 경쟁기업에 앞서 출시할 수 있어야 가능한 일이다.

이 모두가 R&D를 위한 R&D만으로 안될 일이며 고객을 중시하는 R&D를 '제품의 틀' 안에 담을때 비로소 성취할 수 있는 일임을 알 수 있다.

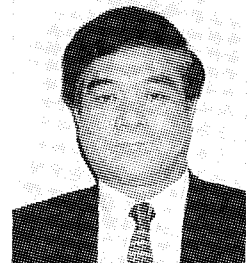
오늘날의 시장은 '신제품들의 격전장'이기도 하다. 무수한 신제품들이 쏟아져 나오기도 수많은 신제품들이 알게 모르게 사라지고 있다.

기업입장에서 보자면 시장이 '신제품들간의 대량학살의 현장'일 수밖에 없다. 물론 승자는 있다. 그러나 그것은 좀처럼 쉽지 않은 일이다.

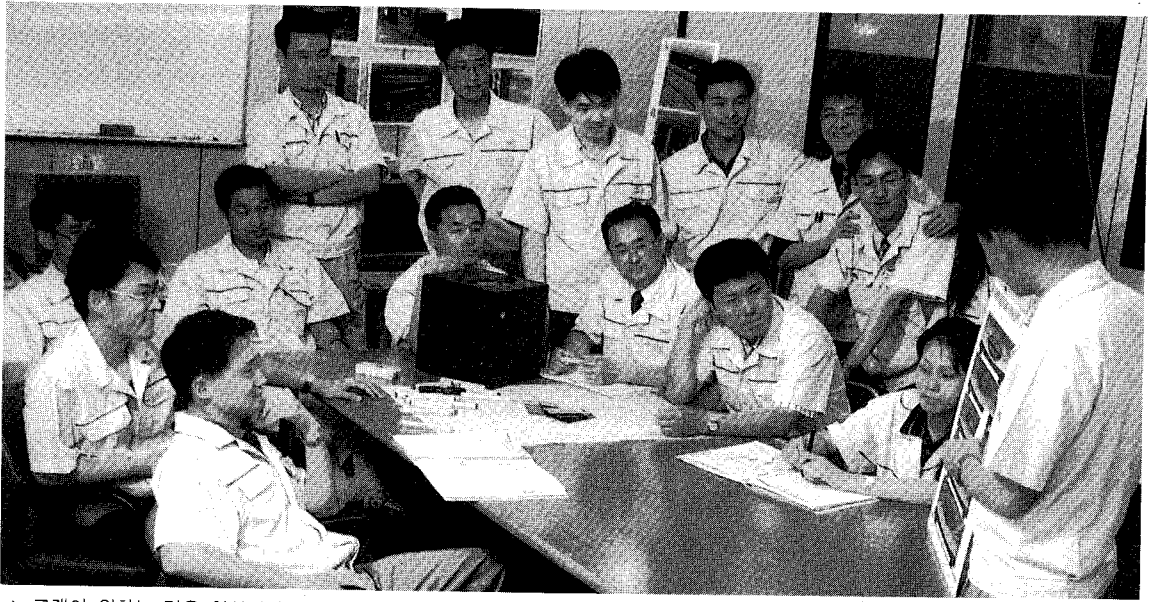
많은 기업들이 치열한 경쟁 상황 속에서 살아 남기위해 '경영의 기본틀'을 과거의 '더

좋은 제품을 더 싸게'에서 이제는 고객만족의 극대화에 초점을 맞추어 '더 새로운 제품을 더 빠르게'로 바꾸어 신제품개발에 나서고 있다.

그러나 기술의 발전속도가 너무나 빨라 신제품을 내놓기도 전에 대실패를 예감해야 하는 상황까지 전개되고 있다. '신제품의 실패'가 비즈니스 세계에서 '일상 다반사'가 되고 있는 것이 오늘의 현실이다



**정 준** 국장  
한국소비자보호원  
교육연수국



▲ 고객이 원하는 것을 형상화하는 것, 고객의 요구에 부응할 수 있는 제안을 하는 것이 신제품 개발의 포인트이다

다. 지난 93년 미국 시카고의 한 컨설팅기관이 미국내 77개 업체 1만 1,000여개 신제품의 시장정착(성공)률을 조사한바에 의하면 출시 5년 후까지 살아남은 제품은 절반을 약간 웃도는 56%였다. 같은 시기에 실시된 또 다른 연구보고서는 신제품의 장기적인 성공율을 65%라고 밝히고 있다.

결국 신제품의 성공률이 56~65%선 임을 어림할 수 있다. 더욱 놀라운 일은 신제품이 출시되기까지는 그것이 성공작이든 실패작이든 관계없이 평균 13건 정도의 신제품 아이디어 가운데 하나꼴로 제품화되고 있다는 사실이다.

신제품의 절반이 실패한다는 것은 달리 말해 불량률이 50%인 공장을 운영하는 것과 같다. 같은 이치로 신제품의 성

공은 공장 생산라인을 2배로 늘리는 것과 같은 잠재효과를 안겨줄 것이다. 신제품의 성공적인 개발은 기업에 '신천지의 개척' 만큼이나 큰 뜻을 지닌다. 시장을 파악하는 일이 마케팅부분 과제라기 보다는 R&D부분의 당면과제가 되어야 함을 알수 있는 일이다.

하지만 많은 기업들은 경영상의 비효율을 제거 또는 생산부문의 원가절감이나 생산성제고와 같은 분야에서는 획기적인 진전을 거두어 온데 비해 신제품개발의 실패율을 떨어뜨리는데 있어서는 소홀히 해왔다고 볼 수 있다. R&D과정에서 '고객중시'가 증발했기 때문이다.

**고객부재의 신상품은  
기업손실 막대**

'신제품개발'이란 무엇인가? 기업입장에서 보자면 그것은 신소재, 신기술, 개선제품등을 망라하는 말이다.

그러나 이를 객관적으로 정의한다면 '고객이 원하는 것을 형상화하는 것', '고객의 요구에 부응할 수 있는 제안을 하는 것'으로 풀이할 수 있다.

신제품이기 때문에 반드시 더 좋다는 법은 없다. 시장에서 지속적인 인기를 누릴것인지 아닌지는 소비자의 투표로 결정될 뿐이다. 성공적인 신제품개발을 위해 기업은 자사의 강점을 바탕으로 내부 팀워크, 연구개발능력(R&D), 고객참여 등을 필수적인 요소로 동원하지 않으면 안된다.

그런가운데 어떻게 해야 '제품개발 기간을 단축시키고, 시장의 정착(성공)률을 높일 수

있을 것인가'가 초미의 관심사로 대두될 것이다. 그것은 현실적으로 자사가 무엇을 가장 잘 할 수 있고, 일단 개발된 신제품을 어떻게 마케팅하며, 고객에게 어떤 방법으로 메시지를 전달할 것인가 하는 문제까지 '신제품의 시장정착'을 위해 함께 강구되어야 함을 뜻한다.

그러나 실제 많은 기업은 '희망과 현실'을 혼동하는 오류를 범하기가 일쑤이다. 범세계적으로 전기전자부문 대기업들이 근년들어 경험한 신제품개발 대실패 사례들을 살펴보자.

금액규모로만 본다면 RCA의 비디오 디스크 플레이어의 추정손실액은 5억달러 규모에 이른다. 비디오레코더시장을 장악할 목적으로 서둘러 출하했지만 고객들은 TV프로그램을 녹화할 수 없는 이 신제품을 외면했던 것이다.

저명한 시사주간지 '타임'이 시도한 TV케이블 네트워크도 지나친 비용부담으로 4,700만 달러의 손실을 입고 주저앉았다.

그뿐이 아니다. 공룡의 몸집에 비유되곤 하는 세계적인 대기업 IBM도 PC주니어라는 신제품을 내고 4,000만달러 상당의 손실을 감내해야 했다. 가격은 비싼데도 프로세스는 느리고, 키보드기능마저 취약해

'IBM최악의 제품'이라는 기록을 남겼을 뿐이다.

미국 델 컴퓨터의 노트북형 PC도 예외가 아니다. 모두가 '고객부재'의 상품을 기업 일방적으로 출시한 탓이다.

### 기업수익의 59%는 신상품에서 나와야

신제품개발은 달리보면 '기업의 특권'이다. 기업으로서는 신제품의 성공률을 높이는 것만이 '경쟁력강화의 지름길'이건만 치열한 경쟁상황이 기업으로 하여금 무모한 신제품개발을 다그치게 만든다고도 볼 수 있다.

미국의 한 연구조사결과는 우리에게 실로 많은 것을 시사해 준다. 매출이익과 성장률에서 업계선두를 달리는 기업은 수익의 49%를 최근 5년안에 시장에 내놓은 상품들로 부터 획득하고 있는 반면, 성장률이 부진한 기업들이 5년이내에 개발된 신제품으로 부터 얻고 있는 수익은 11%에 그쳤다는 사실이다. 이 점은 자동차와 같은 내구재나 식료품에서도 마찬가지였다. 신제품의 성공과 기업의 경영상의 건강도가 매우 밀접한 관련이 있음을 보여 주는 대목이다.

80년대 들어 수없이 많은 신제품개발 과정을 사전적으로 철저히 검토함으로써 성공률

을 높이는데 기여하는 '복합기능팀'을 갖추기 또는 최초 개발에서 상업화에 이르기까지 6단계의 검토절차를 거쳐 비로소 개발에 착수한다는 사전검토제 등으로 R&D과정 '고객지향성'을 도입하고 있다.

관련기술에서 자사만의 현저한 강점이 없는 분야에는 뛰어들지 않는 무분별한 다변화전략을 지양하는 기업들이 늘고 있다.

신제품의 시장성공을 좌우하는 요인을 14가지로 파악하고 이 가운데 두가지 요인만 불확실해도 신제품개발에 나서지 않기로한 휴렛트 팩커트(의료기기 부문)가 그 좋은 예랄수 있다.

어느 기업이든 신제품의 실패를 피할 수는 없다.

그러나 실패율을 줄이는 방법은 있다. 어떻게 해야 신제품의 성공률을 높일 수 있을 것인가. 저명한 경영컨설턴트 등의 어드바이스는 대체로 다음의 6가지로 요약된다.

가장 중요한 것은 고객에게 묻고 이들의 소리를 경청하는 일이다. 신제품개발이 기업의 특권이라면, 신제품에 대한 평가는 고객고유의 영역이다. 따라서 제품개발과정에 고객의 참여가 없다면 그것은 'R&D'를 위한 R&D'가 되기 십상이다. 역지사지의 입장에 서되, 큰 목소리보다는 작은 소리를

더 주의깊게 경청해야 한다. 왜냐하면 큰 소리는 남도 다 느끼는 공인된 내용인데 비해 '작은소리'가 오히려 독자적이고도 이유있는 주장일 수가 있기 때문이다.

둘째로는 현실적인 목표설정이 중요하다. 일본을 예로 들자면 신제품의 대다수가 신기술 신소재이기 보다는 개선제품이다. 조그마한 개선이 축적되는 과정에서 획기적인 신제품으로 둔갑하는 이치인 것이다. 목표설정이 과감할수록 위험부담도 그만큼 더 커지게 마련이다. 그런뜻에서도 생산현장의 사내제안제도를 활성화함이 더 없이 큰 비중을 차지해야 마땅한 일이다.

셋째로는 부서간의 장벽을 허무는 일이다. 제품품질은 알고보면 종업원의 자질과 프로세스의 품질(Process Quality)의 합계이다. 업무처리 절차의 리엔지니어링이 잘 되어 있는 기업일수록 부문간의 문턱은 없다. 최초 제품개발 논의과정에서 R&D부문은 물론 생산·상품기획·구매·판매·마케팅·소비자 업무부서가 같이 참여하는 '제도적장치'가 필수적이다.

넷째로는 의사소통 채널이 넓고 원활해야 한다. 신제품개발과 관련된 다양한 견해가 터부(禁忌)없이 표출될 수 있어야 하며, 주어진 역할과 활동



▲ 역지사지의 입장으로 '작은소리'에 더 주의깊게 경청해야 한다

▼ 실패한 프로젝트(Post-It)를 세계적 제품으로 만든 3M



을 유기적으로 엮어나가자면 이를 상호조정할 수 있는 의사소통창구를 갖춰야 한다.

다섯째 테스트기회의 활용이다. 소규모시장의 '테스트마켓', '표본조사' 등을 적극 활용하되 초기결과에 지나치게 고무되어서는 안된다. 어떤 신제품이든 초기에는 그것이 신제품이라는 이유만으로도 적정수준 이상의 매출이 일기 때문이다. 문제는 다음 단계의 성공여부를 사전예측하는데 있는 것이다.

마지막으로 실패사례로 부터 배우는 일이다. 누구나 실패를 기억하려 들지 않는다.

그러나 바로 이 실패 사례의 철저한 분석을 통해 교훈을 얻을 수 있어야 위험부담을 덜 수가 있다.

그것이 '관리의 핵심'인 것이다.

무릇 '제품의 차별화'나 '신기술상품'은 고객의 입장에서 평가되어야 마땅하다.

제품을 만드는 것은 기업일지라도 그 제품에 대한 평가는 고객의 몫이기 때문이다.

또한 기업이 '만들 수 있는 것'을 출시하는 것과 '팔릴 수 있는 것'을 만드는 일은 전혀 다른 이야기인 것이다.

그렇다면 'R&D를 위한 R&D'가 되지 않기 위해서는 어디에 착안할 것인가. 으뜸가는 덕목은 '제품의 차별화'다.

단일 브랜드로 세계시장에 1억 개 이상 판매된 소니의 워크맨은 젊은이의 취향에 맞게 차별화한 개선제품일 뿐 신기술제품이 아니다.

소니의 CD플레이어 역시 필립스사의 발명품을 1/2크기에 1/3가격대로 낮춘 혁신제품일 뿐 소니의 발명품이 아닌 것이다.

그 다음으로는 '제품의 소프트웨어'이다. 고객은 신기술 그 자체보다는 '아름답고 감각적이며 즐거움을 주거나 독창적인 것'을 구입한다.

'소프트화'란 제품의 부가가치를 높이기 위한 지적(知的) 활동을 총칭하는 말이다. 컴퓨터가 프로그램이라는 소프트웨어가 없이는 제 기능을 발휘 못하는 이치와도 같다.

후발제품이 선발제품을 이기려면 시차를 두지 말고 '참신성, 편의성, 안심감'과 같은 소프트웨어를 추가하여 승부를 가릴 일이다.

알고보면 우리 경제가 '제조업중심'에서 서비스산업으로 이행되면서 나타나고 있는 지식산업 정보산업 자체가 소프트웨어이기도 하다.

마지막 하나가 '제품의 패키징'이다. 2~3가지 기능을 함께 갖춘 가전제품들의 이치와 마찬가지로 '제품+제품'의 다기능상품 또는 '제품+서비스'의 복합상품은 새로운 수요를

창출하고 높은 부가가치를 창출한다.

이 모두가 '고객중심의 기술개발'의 필연성을 잘 말해준다. 신기술을 개발했는지라도 제품수명의 단(短)사이클화 현상을 감안한다면 오히려 조그마한 개선이 누적되는 과정에서 새롭게 부각되는 혁신제품의 독창성에 뒤지고 말 수도 있기 때문이다.

오늘의 기업은 고객의 기본적인 욕구충족에 그치지 보다는 고객의 기대를 훨씬 뛰어넘는 감동을 제공할 수 있어야 성공을 보장받게 된다.

특히 해외시장의 성공은 각기 다른 문화권에 사는 다양한 소비자의 욕구를 만족시키는 일이기도 하다.

격렬한 경쟁상황에서 승기(勝機)를 마련하자면 변화를 사랑하되, 실패를 줄일수 있어야 한다. 이제는 국내기업들도 해외 선진기업이 겪어온 신제품개발 위험을 물려 받아야 하는 '바턴 터치의 시기'가 다가왔기 때문이다.

일본 노무라연구소는 수년전 우리의 R&D기술수준을 평가하면서 '한국의 89년은 일본의 '66년수준'이라면서 2000년에 이르러서도 일본의 1973년 수준에 머무를것'이라고 전망하는 오만을 보였다.

산업현장의 기술수준을 살펴보면 개발기술은 생산기술에

비해 크게 낙후되어 있고, 첨단기술 역시 반도체부문등 특정품목에 편중되어 있으며 기초기술은 세계권위로 평가받고 있는 실정이다.

모방기술에 의존하여 제품을 만들다 보니 외국에 지불하는 기술료나 수입부품대도 엄청나다. 캠코더 50%, 노트북형 PC 75%수준이다. 우리는 조립대국일지언정, 기술대국이 아닌 것이다.

VCR과 반도체 수출로 호경기를 구가하면서도 이 두 품목에서만도 연간 3억불 정도를 기술료로 해외에 지불하고 있고, 반도체 제조장치 기술이나 VCR의 핵심부품기술은 기술계약 협상자체를 거부당하고 있다.

선진기술을 모방하며 뒤쫓아왔을뿐 자체 보유 핵심기술이 없어 기술경쟁에서나 공동개발대상에서 밀려나고 있는 상황이다. R&D는 무릇 '중장기적인 비전' 설정이 필수적이다.

세계가 '지구촌 경제사회'로 좁혀 들고 있는 상황에서 R&D맨이 유념해야 할 수칙 세가지를 들어 보자.

첫째, 기술일변도의 우물안 개구리가 되지 않기 위해서도 시야를 넓게 갖고 고객 관련정보에도 눈을 돌려야 한다. 자신의 좁은 지식영역에만 집착할 경우 '전문가 바보' 소리를 들을 수도 있다.



▲ 고객의 의사를 반영한 제품개발에 나서야 한다

둘째, 모방이 체질화되어 샘플이 없으면 아무 일도 못하는 '모방설계중독 현상'은 '즉자적인 자체기술영역 확보'와는 거리가 멀다. 복제기술이 아닌 창의성이 존중되어야 한다.

세째, 전문지식과 정보는 공유될 수 있어야 하며 팀웍을 살려 개개인의 창의력을 하나로 묶는 성숙된 전문가의식을 발휘할 수 있어야겠다.

R&D의 최초의 관심은 고객이어야 하며, 신제품 역시 자체기술이 아닌 고객에 의해 평가된다는 점을 아는 것이 '진정한 R&D의 출발점'이라 할 수 있는 것이다.

그런뜻에서도 시장이 요구하는 기능의 신제품을 경쟁기업보다 더 빨리, 더 새롭게 제공

할 수 있는 '적시성(適時性) 살리기'에 적극 동참해야 한다.

달리말해 고객지향의 핵심기술이 자사의 핵심역량에 접목될 수 있어야 한다는 뜻이다.

해외 선진기업들도 이제는 거의 예외없이 그렇게 한다. 과거와는 달리 신제품의 적시개발과 적시공급능력을 갖추기 위해 R&D, 제품설계, 마케팅, 영업, 생산, 구매, 관리부서는 물론 고객까지 참여시킨 가운데 의사결정기간을 단축해가며 시장이 요구하는 다기능의 신제품개발에 나서고 있다. 우리 모두가 배워 익혀야 할 대목이다.