



## 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공 요인 : 초콜릿 폰 개발 사례를 중심으로\*

†장성근\*\* · 류성일\*\*\* · 김진우\*\*\*\*

### The Key Success Factors of Design-oriented New Product Development Strategy : A Case Study of Chocolate-Phone\*

Seongkeun Jang\*\* · Sungil Ryu\*\*\* · Jinwoo Kim\*\*\*\*

#### ■ Abstract ■

The function of product design has been an important part for success on new product development. We deeply studied 'Chocolate-Phone' case which is considered as a representative of adopting design-oriented new product development strategy.

According to this study, we found three contextual factors and nine key success factors for design-oriented new product development. The contextual factors consist of the strong needs for innovative product development, customer's needs for the emotional value, competitive situation for the new product launching.

The key success factors consist of design, development, marketing, overall sides. The key success factors of design side are to select talented designers and take an insight for market and communication skill. The key success factors of development side are to possess high technological abilities, to do divergence with removing or giving up some function, management's strong support. The key success factors of marketing side are to bring core marketers from outside, capacity to gather ideas from outside. The key success factors of overall side are to share design-oriented principle with other functions and to change member's mind from engineer-oriented to market-oriented.

Keywords : Design, New Product development, Digital Convergence, Case Study

본 논문은 2006년도 한국경영과학회 추계학술대회(2006년 11월 17일) 최우수논문상(응용부문) 수상논문으로 소정의 심사과정을 거쳐 게재 추천되었다.

\* 본 연구는 연세대학교 경영전문대학원 BK21사업단 지원으로 이루어졌다.

\*\* LG경제연구원

\*\*\* 연세대학교 기술경영학과

\*\*\*\* 연세대학교 경영학과

† 교신저자

## 1. 서론

세계적으로 유명한 경영학자 톰 피터스는 “제품을 잘 팔려면 0.6초안에 고객의 시선을 사로잡아야 한다”라고 말했다. 이는 디자인이 기업과 고객이 만나는 첫 번째 창구이며 유일한 커뮤니케이션 수단임으로 매우 중요하게 다루어져야 함을 강조한 것이다. 또한 최근 몸짱, 얼짱 신드롬으로 대표되는 고객들의 미적 만족 추구 경향은 디자인이 기능, 가격 등 다른 요인보다 중요한 경쟁 요소로 자리 잡고 있음을 보여 준다[5].

최근 연구 결과들도 디자인(Product Design)을 마케팅, 생산, 연구 개발 등과 함께 신제품의 개발과 성공에 있어서 중요한 요인으로 고려하고 있으며[9, 10, 21, 24], 디자인 부문이 향후 기업의 신제품 개발 활동에서 더욱 중요한 위치를 차지하게 될 것이라고 예측하고 있다[12, 15, 16, 17, 20].

더 나아가 치열한 시장 경쟁은 비즈니스 전략에 있어 창의성과 혁신의 중요성을 증대시키고 있으며, 기업의 창의성과 혁신적 사고의 증진을 위하여 디자인 부서가 신제품 개발 활동에 있어 주도적인 역할을 수행해야 한다는 주장도 제기되고 있다[13, 21].

실제로 최근 애플, 소니, 현대자동차, LG전자, 삼성전자 등 국내외 대다수 기업들은 디자인의 중요성을 인식하고 디자인 중심의 제품 개발에 심혈을 기울이고 있다. 특히 전 세계 시장의 성장세가 점차 둔화되어 가고 있고, 다양한 기능들의 융·복합화(Convergence)가 이루어지고 있는 핸드폰 시장에서 디자인 중심의 신제품 개발(Design-Oriented New Product Development) 전략은 차별화된 신제품 개발에 있어 향후 중요한 역할을 차지할 것으로 예상된다[13, 17].

이러한 추세에 맞추어 국내 주요 핸드폰 제조업체들은 디자인 경쟁력 강화를 최우선 과제로 삼고 있다[1]. 예를 들어 LG전자의 경우, 회사의 핵심 역량으로 마케팅, 기술, 네트워크와 함께 디자인을 제시하고, CEO가 디자인 경영의 중요성을 지속적

으로 강조하고 있으며, 미국 뉴저지, 도쿄, 베이징, 뉴델리, 이탈리아 밀라노 등에 디자인 연구소들을 지속적으로 설립/확충하여 디자인 중심의 신제품 개발을 전사 차원에서 추진하고 있다.

삼성전자도 이견회 회장 주재로 정기적으로 디자인 전략 회의를 개최하여 디자인의 중요성을 지속적으로 강조할 뿐만 아니라 실행 수준을 점검하고 있다. 또한 디자인 유럽과 디자인 아메리카, 디자인 일본에 이어, 2005년 4월 삼성 디자인 밀라노 연구소를 설립하고, 이러한 연구소들을 중심으로 디자인 중심의 신제품 개발 활동을 강력하게 전개하고 있다.

이와 같이 신제품 개발 과정에서 디자인의 역할이 강조됨에 따라 디자인에 대한 투자와 기업의 재무성과간의 상관관계를 실증적으로 분석/검증하거나[10], 신제품 개발시 나타나는 디자인 부문의 역할 수행 유형 등에 관한 연구가 최근 활발히 이루어진바 있다[12]. 그러나 위의 연구들은 디자인의 정량적인 효과나 역할 수행 형태의 유형화 등에만 초점을 맞추고 있어 기업들이 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 추진하게 되는 상황적 요인(Contextual Factors)이나 디자인 중심 신제품의 역동적인 개발 과정과 성공 요인(Key success factors)이 구체적으로 무엇인가를 파악하는 데는 한계점을 가지고 있다.

따라서 본 연구에서는 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 대표적으로 적용한 제품으로서 2005년 말 시장에 출시되어 큰 성공을 거둔 LG전자의 초콜릿 폰 개발 과정을 중심으로, 1) LG전자의 어떠한 상황적 요인들이 기존의 기능 중심 신제품 개발 전략에서 디자인 중심 신제품 개발 전략으로의 전환을 유도하였으며, 2) 디자인 중심 신제품 개발 전략의 전개 과정과 성공 요인에 대한 탐색적 사례 연구(Exploratory Case Study) 결과를 제시하고자 한다.

본 연구의 내용은 다음과 같이 구성되어 있다. 먼저 제품 디자인의 정의 및 중요성, 신제품 개발 프로세스에서 디자인 부문의 역할, 디자인 중심

신제품 개발 전략을 실행하고 있는 해외 선진 기업 사례 등 본 연구가 어떠한 이론적 배경 하에서 진행되었는지 제시하고자 한다. 다음으로 본 연구의 연구 모형과 연구 방법론을 제시하고, LG전자의 초콜릿 폰 개발 과정을 구체적으로 살펴본 후, 이를 바탕으로 본 연구의 연구 문제와 관련된 명제(Proposition)을 도출할 것이다. 그리고 마지막으로 본 연구의 시사점 및 한계점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 디자인의 정의 및 중요성

디자인은 “사용자와 기업 모두의 이익을 위하여 제품이나 시스템의 기능, 가치, 그리고 외형을 최적화하는 제품 Concept을 개발하고, 이러한 Concept을 구체화하는 전문적인 활동[18, p.190]”으로 정의될 수 있다.

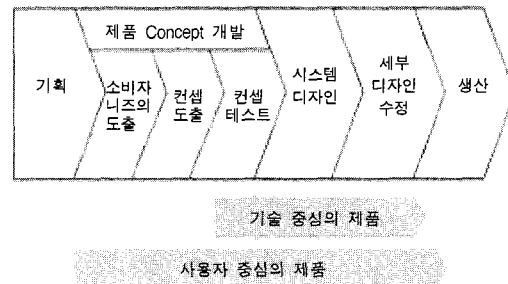
디자인은 제품을 사용하는 소비자와 제품을 생산하는 기업 모두에게 중요한 역할을 수행한다 [9]. 소비자 행동과 마케팅 분야의 기존 연구들에 따르면 디자인은 소비자들의 제품 평가와 선택에 광범위한 영향을 미치는 것으로 나타났다(e.g., [8, 19]). 예를 들어, Bloch[8]은 어떠한 제품의 디자인은 소비자들의 인지적 반응(제품에 대한 신념, 제품에 대한 분류)과 감정적 반응(만족도)을 매개로 구매 행동에 영향을 미치게 된다고 제안하였다. 한편 제품을 생산하는 기업의 관점에서 좋은 제품 디자인은 기업의 재무 성과에 직접적인 영향을 미친다(e.g., [10, 14]). 예를 들어 Hertenstein et al.[10]의 연구 결과에 따르면, 좋은 제품 디자인은 제품 판매량, 투자 수익률, 주가, 순영업이익 등 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결론적으로 이와 같은 기존 연구들은 제품 디자인이 신제품의 개발과 성공에 영향을 미치는 중요한 요인임을 제시하고 있다.

### 2.2 제품 유형에 따른 디자인의 역할 수행 범위

Ulrich and Eppinger[18]은 신제품 개발 프로세스에서 제품 디자인 부문의 역할이 제품의 유형에 따라 다르게 나타날 수 있다고 주장하였다. 기술 중심의 제품(Technology-Driven Product)의 경우, 제품의 핵심 편익(Core Benefit)은 기술이며, 사용자들의 구매 기준은 제품의 기술적인 성능(Technical Performance)이기 때문에 이와 같은 제품군에서 디자인 부문은 단순한 외형 또는 포장 디자인으로 그 역할이 한정되게 된다.

반면에 사용자 중심의 제품(User-Driven Product)의 경우, 제품의 핵심 편익이 인터페이스의 기능성 및 심미성이기 때문에 이와 같은 제품군에서 디자인은 신제품 개발 프로세스 전반에 걸쳐 큰 영향력을 행사하게 된다. 따라서 핸드폰이나 MP3 플레이어와 같이 사용자 중심의 제품 특성을 강조하고 있고, 사용자들의 니즈(User Needs)가 다양화되는 추세에 있는 제품군의 경우, 디자인의 중요성과 역할이 더욱 커질 것이라고 예측할 수 있다.

이상의 Ulrich and Eppinger[18]가 주장한 내용은 <그림 1>과 같이 요약할 수 있다.



<그림 1> 제품 유형에 따른 디자인 부문의 역할 수행 범위

### 2.3 신제품 개발시 나타나는 디자인 부문의 역할 형태

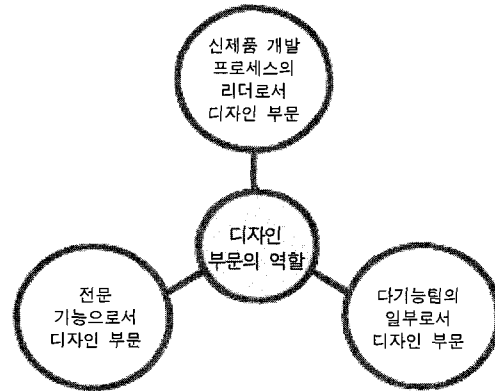
Perks et al.[12]은 18개 영국 기업들을 대상으로 한 다중 사례 연구(Multiple Case Study)을

통하여 기업의 신제품 개발 프로세스에서 디자인 부문의 역할을 <그림 2>와 같이 3가지 형태로 분류하고, 각 형태에서 디자인 부문의 활동 범위와 주요 특성에 대한 분석 결과를 제시하였다.

첫째, 전문 기능으로서의 디자인 부문(Design as Functional Specialism)은 마케팅이나 개발 부문과 독립적으로 순수하게 신제품의 외형을 디자인하는 역할만을 담당하며, 신제품의 마케팅과 개발 관련 의사 결정에 참여하지 않고, 그와 같은 의사 결정에 어떠한 영향력도 행사하지 못한다. Perks et al.[12]은 이와 같은 형태가 기존 제품을 수정하거나 기존 제품의 특정 부분을 변화시키는, 혁신성이나 창의성이 크게 필요로 하지 않는 점진적인(Incremental) 신제품 개발 위주의 기업들에서 많이 나타난다는 사실을 밝혀냈다.

둘째, 다기능팀의 일부로서 디자인 부문(Design as Part of Multifunctional Team)은 신제품 개발팀의 일원으로 디자이너가 참여하는 형태를 의미한다. 이와 같은 역할을 수행하는 디자인 부문은 신제품 개발 프로세스 전반에 걸쳐 참여하게 되며, 디자이너들의 역할이 제품의 외형 디자인을 담당하는 것에 국한되지 않고 마케팅 또는 개발 담당자들과의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 사용자 니즈 조사, 신제품 프로토타입의 평가 등 다양한 역할을 수행하게 된다. 이 형태는 마케팅 또는 개발 부문과의 지속적인 커뮤니케이션이 이루어지기 때문에 전문 기능으로서 디자인 부문의 역할을 한정시키는 것에 비해 기업 내의 부문 간 마찰이 감소하게 되는 장점을 가지고 있다. 이 형태의 경우 디자이너들은 제품의 외형 디자인 이외의 다양한 역할을 수행하여야 하기 때문에, 전통적인 전문 기능 부문으로서의 역할에 익숙한 디자이너들의 반발이 야기될 수 있다.

셋째, 신제품 개발 프로세스 리더로서의 디자인 부문(Design as NPD Process Leader)은 디자인이 전체 신제품 개발 프로세스를 주도하는 형태를 가지며, 디자인 중심의 신제품 개발 전략이 이와 같은 접근 방식을 취하고 있다. 이와 같은 접근 방



<그림 2> 디자인 부문의 3가지 역할 형태

식에서는 디자인 부문에서 디자인된 신제품의 Concept이 개발 및 마케팅 부문의 의사결정에 광범위한 영향을 미치게 되며, 신제품 개발과 관련된 모든 의사결정은 디자인된 제품을 중심으로 이루어지게 된다. Perks et al.[12]에 따르면, 디자인의 역할을 신제품 개발 프로젝트팀의 리더로서 간주하는 형태는 주로 급진적(Radical), 창의적(Creative) 또는 혁신적(Innovative) 신제품 개발이나 제품 차별화를 추구하는 기업 환경에서 많이 나타나게 된다. 그러나 이와 같은 형태는 개발이나 마케팅 등 타 부문의 반발을 야기할 수 있는 단점을 가지고 있기 때문에, 최고경영진의 확고한 의지 및 지원이 필요하다.

## 2.4 디자인 중심의 신제품 개발시 경영진의 역할

한편 Ravasi and Lojacono[13]은 디자인 중심 신제품 개발 전략을 추구하는 선진 기업들(e.g., Apple, Alessi, Nokia, Bang and Olufsen)을 대상으로 한 사례 연구를 통하여 4가지 단계를 통해 이루어지는 디자인 중심 신제품 개발 전략의 개념 모형(Conceptual Model)과 각 단계에서 경영진이 어떠한 역할을 수행해야 하는지에 대한 연구 결과를 제시하였다.

첫째, 아이디어 창출(Generation of Ideas) 단계에서는 디자이너들이 신제품 개발을 위한 혁신

적인 디자인 아이디어들을 자율적으로 다양하게 제시하게 된다. 경영층은 이 단계에서 디자이너들의 자율적인 아이디어 창출을 장려하고, 이와 같은 자율적인 아이디어 창출에 대해 다른 기능 부문들이 부정적인 영향을 미치지 않도록 디자인 부문을 보호해야 한다.

둘째, 창출된 디자인 아이디어의 평가와 선정(Evaluation and Selection of Ideas) 단계에서는 실현 가능성이 낮거나 신제품의 Concept에 적합하지 않은 디자인 아이디어를 제거하고, 기업의 전략적인 방향성에 가장 적합한 디자인 아이디어를 선정하게 된다. 이 단계에서는 경영진과 디자인 부문 간 신제품 및 기업의 전략적 방향성에 대한 활발한 커뮤니케이션이 필요하다.

셋째, 디자인 철학의 재평가(Revision of Design Philosophy) 단계에서는 조직 외부의 피드백(External Feedback)을 반영하여 기존에 있는 디자인 철학에 대한 수정이 이루어지게 된다. 이 단계에서 경영진은 외부 환경에 대한 지속적인 모니터링과 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 효율적으로 추진할 수 있는 외부 인력을 영입하는 등의 노력을 기울이게 된다.

넷째, 새로운 디자인 철학의 공유/전파(Diffusion of New Idea) 단계에서는 새롭게 정립된 디자인 철학을 조직 내의 각 기능 부문과 공유하게 되며, 각 부문에서는 새롭게 정립/공유된 디자인 철학을 중심으로 마케팅, 기술 개발 등의 활동을 수행하게 된다. 이 단계에서 경영진은 디자인 부문 이외의 기능 부문에 新디자인 철학을 공식적인 경로를 통하여 명확하게 제시하여야 하며, 이후의 모든 신제품 개발과 마케팅 활동 등에 새로운 디자인 철학이 반영될 수 있도록 관리하여야 한다.

이상에서 살펴본 Perks et al.[12]과 Ravasi and Lojaco[13]의 연구는 디자인 부문의 역할을 분류하거나[12], 디자인 중심의 신제품 개발 전략 실행시 경영층의 역할을 주로 제시하고 있을 뿐[13], 구체적으로 기업들이 어떠한 상황적 요인 하에서 기존 기능 중심의 신제품 개발 전략에서

디자인 중심의 신제품 개발 전략으로 전환하게 되며, 그와 같은 디자인 중심의 신제품 개발 전략으로의 전환이 신제품 개발 과정에 어떠한 영향을 미쳐 신제품의 성공에 이르게 되는지에 대한 구체적인 연구 결과를 제시하고 있지는 않다.

## 2.5 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 실행하는 해외 선진 기업 사례

본 절에서는 디자인 중심 신제품 개발 전략을 실행하고 있는 해외 선진 기업 사례를 살펴보고자 한다[1, 5, 13].

Philips社は 1980년대부터 디자인을 신제품 개발의 차별화 수단으로 간주하고, 혁신적인 디자인을 통해 차별화된 주방용 기기들을 개발하고 있다. Philips는 Francesco Marzano라는 최고 디자인 책임자를 중심으로 디자인을 통해 소비자의 욕구를 충족시키는 창의적 신제품들을 개발하고 있으며, Philips의 디자인 부문은 기업의 전사적인 전략을 신제품 개발에 반영하는 Linker로서 핵심 역할을 담당하고 있다.

한편 오디오 시스템을 생산하는 Bang & Olufsen社の 경우, 모든 디자이너들이 'Idealand'라는 부문에 소속되어 있으며, 디자이너들은 단순히 신제품의 외형 디자인만을 담당하는 것이 아니라 창의적인 제품 Concept을 발굴하는 역할까지 담당하고 있다. 디자이너들을 통해 도출된 모든 신제품 아이디어는 개발 부문에서 기술적 실현 가능성을 평가 받게 되지만, 이 평가 과정에서 개발 담당자들은 최고 경영층으로부터 디자이너들이 도출한 아이디어의 실현 가능성이 낮더라도, 창의적인 기술적 해결 방안을 찾아내도록 지속적인 요구를 받게 된다.

또한 주방 용품을 생산하는 Alessi社は 극단적인 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 실행하고 있다. Alessi社の 최고 경영자(CEO)인 Aberto Alessi는 디자이너들을 '세상을 바라보는 창(Window on the World)'으로 간주하고, 디자이너들의 직관과 창의성이 고객들의 숨겨진 욕구를 잘 찾아

내고 이를 신제품 개발에 반영하는 것이 기존의 마케팅 노력보다 신제품의 성공에 더 효과적이라고 생각하고 있다.

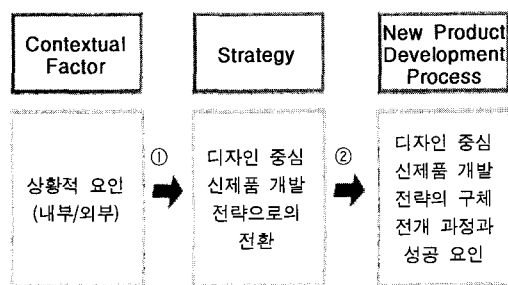
앞에서 제시한 3개 기업 이외에도 많은 해외 선진 기업들이 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 통해 기업의 경쟁 우위를 지속해 나가고자 하는 노력을 기울이고 있다. 그러나 현재 디자인 중심의 신제품 개발 전략에 대한 기업계의 빠른 움직임 대비 학계의 연구는 미흡한 상황이며, 이에 대한 소수의 연구들도 주로 해외 선진 기업들을 대상으로 이루어 졌을 뿐, 국내 기업을 대상으로 한 연구는 전무한 실정이다.

### 3. 연구 모형 및 방법론

#### 3.1 연구 문제 및 연구 모형

본 연구는 서론과 이론적 배경에서 언급한 바와 같이, 아래의 2가지 연구 문제를 중심으로 한 탐색적 사례 연구(Exploratory Case Study)를 통해 연구 명제를 도출하고자 한다. 연구 문제를 모형화하면 <그림 3>과 같이 도식화 할 수 있다.

- ① 기업의 어떠한 상황적 요인들이 기존의 기능 중심의 신제품 개발 전략에서 디자인 중심의 신제품 개발 전략으로의 전환을 유도하는가?
- ② 디자인 중심 신제품 개발 전략의 구체적인 전개 과정과 주된 성공 요인은 무엇인가?



<그림 3> 연구 모형

#### 3.2 연구 방법론 및 연구 대상의 선정

본 연구에서는 디자인 중심의 신제품 개발 전략이 신제품 개발 과정에 미치는 영향과 주요 성공 요인에 관련된 연구 명제를 도출하기 위하여 귀납적인 이론 도출에 효과적인 방법론으로 알려져 있는 사례 연구 방법론을 적용하였으며, 단일 사례(Single Case)를 중심으로 심층 연구를 진행하였다.

본 연구에서 LG전자의 초콜릿 폰이라는 단일 사례를 선택한 이유는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 대상인 LG전자의 초콜릿 폰은 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 통해 개발된 가장 대표적인 제품(Critical, Typical and Extreme Case)이기 때문에 단일 사례 연구를 통해서도 연구 명제를 도출하는데 큰 무리가 없을 것으로 판단되었다[25]. 물론 라인콤에서 개발된 MP3인 i-River IFP-795과 i-River T10도 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 통해 개발되어 성공을 거둔 제품이지만, i-River IFP-795과 i-River T10의 경우 기업 내부의 디자인 부문에 의해 디자인 되지 않고, 외주 디자인 회사(INNO Design)를 통해 디자인 되어 본 연구의 주된 목적인 디자인 중심 신제품 개발 전략으로의 전환이 내부 신제품 개발 과정에 어떠한 영향을 미쳐 성공에 이르게 했는지를 직접적으로 파악하기 어렵기 때문에 본 연구의 사례로 적합하지 않은 것으로 판단되었다[23].

둘째, 본 연구는 Perks et al.[12] 및 Ravasi and Lojacono[13]의 다중 사례 연구의 결과에 비해 디자인 중심 신제품 개발 전략의 전개 과정과 성공 요인에 대한 심층적인 연구 결과를 제시하고자 하였기 때문에, 다중 사례 연구에 비해 단일 사례 연구가 본 연구의 목적에 보다 더 적합할 것으로 판단되었다[11].

마지막으로 LG전자 초콜릿 폰은 디자인 중심의 제품 개발 전략을 통해 개발된 다른 제품들(e.g., Apple의 iMac, Nokia의 핸드폰, Bang & Olufsen의 오디오 시스템 등)에 비해 본 연구자들이 관련 인력이나 자료에 접근할 수 있는 용이성이 가장

좋은 사례인 것으로 판단되었다.

### 3.3 자료 수집 방법

본 연구에서 도출하고자 하는 연구 명제의 일반화 가능성을 높이기 위하여, 연구 명제 도출의 근거가 되는 데이터를 네 가지 다른 자료원(Data Source)을 통해 수집하였다[25].

첫째, 본 연구자들은 초콜릿 폰 개발에 참여한 디자인, 개발, 마케팅 부문의 담당자들과의 심층 인터뷰(In-depth Interview)를 실시하였다. 각 인터뷰는 2~3시간 정도 소요되었으며, 체계적인 분석을 위해 모든 인터뷰 내용을 노트에 기록하고 오디오로 녹화하였다. 둘째, 본 연구자들은 초콜릿 폰의 개발 과정에서 작성된 외부에 공개되지 않은 내부 회의 자료, 초콜릿 폰의 Concept 도출을 위한 시장 조사 자료 등을 LG전자로부터 제공받았다. 이와 같은 자료들은 인터뷰를 통해 파악할 수 없는 내용들을 보다 정확하고 심층적으로 파악할 수 있는 보조 수단으로 활용되었다. 셋째, 본 연구에서는 연구의 대상이 되는 초콜릿 폰에 대한 신문 기사와 인터넷에 공개된 자료 등을 광범위하게 수집하여 사례 분석의 기초 데이터로 활용하였다. 신문 기사와 인터넷에 공개된 자료는 초콜릿 폰에 대한 기업 외부의 시각을 객관적으로 파악하는데 도움을 주었다. 넷째, 작성된 본 논문의 초안을 초콜릿 폰 개발의 주요 당사자들에게 보내서, 사실과 다른 내용이나 새롭게 추가되어야 할 사항을 피드백 받았다. 이는 도출한 연구 명제의 내적 타당성을 확보하는데 크게 기여하였다.

## 4. 사례 분석 : 초콜릿 폰의 개발 History

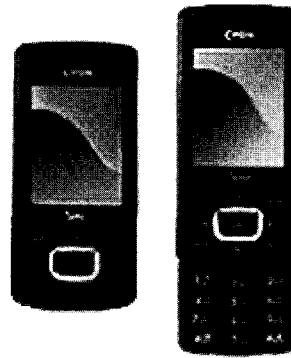
### 4.1 개발 배경 및 개요

2004년 중반 이후 LG전자의 휴대폰 부문은 사

업 실적 저조, 싸이언 브랜드의 저가 이미지 등으로 인해 조직 내부적으로 경영진 및 구성원들은 분위기를 반전시킬 만한 성과 창출에 대한 강한 압박을 받고 있었다.

그리하여 이러한 강한 압박에 대한 돌파구를 마련하기 위해 휴대폰 개발 담당 조직인 단말 연구소 자체적으로 손 안에 들어가는 오십(50)cc 부피의 초슬림폰 개발 프로젝트, 일명 “손오공” 프로젝트를 비밀리에 추진하게 된다. 즉, 초콜릿 폰 개발의 시작은 슬림 휴대폰에 대한 경쟁사들의 제품이 출시되기 이전인 2004년 12월로 거슬러 올라간다고 말할 수 있다. 부품 수를 줄여 가장 작고 슬림한 휴대폰을 만들자는 것이 최초의 프로젝트 목적이었다. 하나의 칩셋에 휴대폰의 모든 기능들을

<표 1> 초콜릿 폰의 주요 기능 및 특징



크기	93.5X43.8X14.9mm(슬림형) / 93.5X43.8X17mm(표준형)
무게	83.7g(슬림형) / 89.4g(표준형)
LCD	260000 Color TFT LCD(크기: 240× 320 dot)
배터리	100시간 이상(슬림형) / 150시간 이상(표준형)
카메라	130만 화소 모바일 카메라 내장
특수 기능	리얼MP3플레이어 / 지하철 노선도 적용 / 음성 메모 기능 / 이동식 디스크 제공 / 적외선 무선통신(IrDA)
구성품	LG USB5000 / 통신(데이터/USB)및 충전 겸용 어댑터충전용 어댑터 / 리튬이온 배터리 (표준형) 리튬이온배터리(슬림형) / 배터리 전용 충전거치대 / 휴대용 끈(Cleaner) / 스테레오 이어마이크

넣을 수 있도록 칩셋을 통합하는 작업부터 시작했는데 칩셋의 집적화를 통해 기존 휴대폰 보드의 60%까지 줄이는 것이 최초의 목표였다.

초슬림폰 개발 프로젝트가 연구소 차원에서 비밀리에 진행되는 사이 외부 휴대폰 시장의 최대 화두는 phone의 슬림화가 되어 갔고, 이러한 시장 흐름을 읽고 모토로라가 레이저라는 슬림 슬라이드 폰을 先출시하여 해당 시장을 선점해 가고 있었다. 이러한 상황이어서 LG전자로서는 고객 니즈를 만족시키면서 경쟁사 제품과는 차별화되는, 단순히 슬림 슬라이드폰 이상의 의미가 있는 혁신적인 제품의 개발이 시급하였다.

그리하여 기존 LG전자 단말 연구소에서 수행 중이었던 손 안에 들어가는 오십(50)cc 부피의 초슬림폰 개발 프로젝트, 일명 “손오공” 프로젝트를 슬림폰 시장을 선도할 수 있는 초콜릿 폰 개발 프로젝트로 확대 발전시켜 추진하게 된다.

초콜릿 폰 개발 프로젝트에는 개발, 디자인, 마케팅 부문 인력 등 총 90여명이 투입되었으며, 개발에 착수하여 최종 제품 출시까지 약 1년의 시간이 소요되었다. 개발 기간 중 앞의 약 9개월간은 디자인 부문과 개발 부문이 중심이 되어 디자인 Concept과 이에 맞는 폰의 외형과 기능 개발을 완성하는 단계였다. 이후 나머지 3개월간은 디자인팀, 영업팀, 마케팅팀 등 관련 부문이 협업(Cooperation)을 하며 개발 제품에 대한 마케팅 Concept을 설정하고 고객에게 어떻게 전달할 것인가를 집중 고민하는 단계였다.

## 4.2 개발 History

이하에서는 초콜릿 폰 개발 History를 제품 Concept 설정, 디자인, 기능 개발, 마케팅 단계로 구분하여 살펴보기로 한다(<표 2> 참조).

### 4.2.1 제품 Concept 설정 단계

프로젝트팀은 시장 조사를 통해 초콜릿 폰의 주요(core) 타겟으로 25~32세의 유행에 민감하고

<표 2> 초콜릿 폰의 개발 History 요약

제품 Concept 설정	Ownable Iconic Product · 단순한 '기계'의 개념을 넘어 '명품'처럼 소유하는 것만으로도 자부심과 만족감을 느낄 수 있는 제품 · 보는 것만으로도 사고 싶은 마음이 드는 제품
디자인	Simple & minimal · 단순하고 간결한 디자인으로 고급스러움을 극대화시켜 고객 감성을 자극 · 극도의 보안을 유지하며 디자인 작업 진행
기능 개발	디자인에 해를 끼치는 기술 스펙 과감히 포기 · 키패드 포기 · 터치패드 채택 · 24핀커넥터 포기 · 카메라모듈 포기 경쟁사 대비 우위를 점할 수 있는 기능 개발 · MP3 전용 칩 · 512MB 내장 메모리 등
마케팅	프리미엄 제품으로 포지셔닝 · 블랙라벨 도입 · 고가 전략 · 친숙한 네이밍 · 고급스럽고 감성적인 CF

패션너블한 직장인들을, 보조(secondary) 타겟으로는 독특하거나 차별화된 나만의 개성을 중요시하는 19~24세의 대학생을 설정하게 된다.

특히 고객 니즈를 조사하는 과정 중에 프로젝트팀은 고객들이 명시적으로 말을 하지는 않지만 그들에게 있어 휴대전화는 단순한 '기계'가 아니라 '생활의 일부'라는 것을 새삼 깨닫게 된다. 즉 잠을 잘 때도 곁에 두고 아침에 깨면서부터 바로 휴대하기 시작하여 평상시에도 손에 들고 다니며 문자나, 게임과 같이 휴대전화와 항상 무언가를 하는 등 소비자의 생활과 밀착된 제품임을 알게 된다.

이에 프로젝트팀은 단순한 '기계'의 개념을 넘어서 '명품'처럼 소유하는 것만으로도 자부심과 만족감을 느낄 수 있으며, 언제나 함께 하고픈 하나의 '존재'가 될 수 있는 제품을 초콜릿 폰 개발의 Concept으로 설정한다. 즉, 기능이나 가격 그리고 디자인의 일부 특징만을 내세우고 있는 기존의 제품군들과는 달리 초콜릿 폰은 제품 자체의 개성과 고급스러운 스타일을 강조하는 감성 전략을 취하게 된 것이다. 즉, '그냥 보는 것만으로도 사고 싶은 마음이 드는 휴대폰을 만들어 보자'로 초콜릿 폰이 시작된 것이다. 이러한 Concept이 바로 'Ownable Iconic Product'이다.



#### 4.2.2 디자인 단계

프로젝트팀은 'Ownable Iconic Product'라는 제품 Concept을 디자인으로 구현하기 위해 큰 방향으로 minimalism, simple, premium look and feel을 정한다. 여기서 minimalism이란 '최소한도의, 최소의, 극미의'라는 minimal에 'ism'을 덧붙인 말로써 장식적인 것을 최대한 제거한 심플한 디자인을 이르는 용어이다. 그리고 디자인에 있어 simple함은 minimalism과 유사한 뜻으로 사용되어 단순하고 간결한 디자인을 가리킨다.

Premium look & feel에서 프리미엄이라는 말은 일반적으로 입수가 곤란한 것을 취득하려고 할 때나 그 권리를 확보하는 데 지불되는 금전적인 것을 가리키는 금융 용어로, 여기서는 고급스러움을 극대화시켜 감성을 자극하는 디자인 스타일을 말한다.

이렇게 결정된 디자인 Concept은 초콜릿 폰 디자인에 다음과 같이 구체적으로 반영된다. 전체적인 제품의 외형은 순수한 검정색(pure black) 컬러를 사용했으며, 배터리 전면부의 'LG' 로고까지 없애는 등 불필요한 선(線)과 로고, 장식 등을 절반으로 줄였다. 또한 외관을 최대한 간결하고 깔끔하게 보이도록 버튼이 드러나지 않게 모두 감췄다. 이는 소비자의 호기심을 자극하였고 후에 초콜릿 폰이 사실 휴대폰인지 MP3인지 정체를 알 수가 없고 보통 때는 검은 베일에 싸여 있다가 '터치'하는 순간 자신을 드러내 보이는 섹시함으로 소비자들의 감성을 자극하여 이들을 매료시키는 포인트가 되었다.

특히 이러한 단순하고 고급스러운 제품 디자인을 구현하기 위해 디자인이 최종적으로 확정되기까지 공개 경쟁 프리젠테이션을 하지 않고 극도의 보안유지를 하며 핵심 디자이너를 중심으로 소수(핵심 디자이너 포함 총 3명)의 디자이너들이 작업을 진행하며 디자인의 완성도를 높여 갔다.

이렇게 한 주된 이유는 디자인은 한번 외부에 유출되거나 공개되면 경쟁사에 의해 빠르게 모방되거나 Copy될 가능성이 높고, 이렇게 되면 결국

지금까지의 혁신적인 디자인을 구현하기 위한 야심찬 노력이 모두 헛수고가 될 수 있기 때문이다.

#### 4.2.3 기능 개발 단계

개발팀에서는 Simple and minimal 이라는 디자인 Concept을 구현하기 위해서, '디자인에 해를 끼칠 수 있는 기술적 스펙은 모두 과감히 포기한다.'라는 대 원칙을 세우게 된다. 이는 기존의 키패드 버튼을 터치 패드로 대체하고 정통부 표준 24핀 커넥터를 채택하지 않는 등, 기능 개발의 중요 사안에 대한 결정적인 의사 결정 방향타 역할을 하게 된다.

터치 패드의 경우 몇 년 전에 이미 삼성전자에서 301 모델로 출시한 바 있으나, 시장에서 크게 실패한 이력이 있었다. 때문에 이를 답습하여 실패할 위험성을 상당히 안고 있다는 점에서 조직 내부적으로 부담이 되지 않을 수 없었다. 정통부 표준 24핀 커넥터 역시 채택을 하지 않는다면 제품의 호환성을 저해하여 판매에 악영향을 미칠 수 있는 민감한 사안이었다.

결국 기술적으로 고수준의 터치 패드 기능을 개발하겠다는 과감한 결정을 함으로써 외관을 최대한 간결하고 깔끔하게 구성할 수 있었고, 이는 디자인 중심의 제품 개발 전략을 확실히 구현할 수 있는 훌륭한 토대가 되었다.

*"터치 패드 방식의 경우 개발 자체가 힘들다고 판단했지만 디자이너가 꼭 필요하다고 강력하게 요구한 부분이었고 개발자 역시 초콜릿 폰의 성공을 위해서 새로운 기술을 개발하자 생각했습니다. 결국 모든 부품을 하나씩 새로 만들었습니다."*

*(개발 리더 하정욱 책임연구원 인터뷰)*

이 밖에도 Simple & minimal 디자인 Concept을 유지하기 위해 고성능의 카메라 모듈을 포기하고, 최소 수준인 130만 화소의 CMOS 방식의 카메라 모듈을 채택하였다. 이는 당시 500만 화소를 넘어 800만 화소의 제품까지 출시된 점을 감안한다면

카메라의 사양 면에서는 확실히 뒤쳐지는 결정을 한 것이다. 고화소의 카메라 모듈은 렌즈부의 두께가 두꺼워 슬림한 디자인 사이즈와 형태를 유지하기 어렵다고 판단했기 때문이다. 같은 이유로 카메라의 자동 초점 기능도 포기하였고, 당시 기능적 관심의 핵심에 있던 DMB 수신 기능 등도 과감하게 포기하였다.

기능 경쟁의 가속화라는 안전한 길을 가느냐, 위험을 감수해서라도 디자인 Concept에 충실한 길을 갈 것이냐의 두 가지 갈림길에서 프로젝트팀은 디자인 중심으로 일관성 있게 결정을 했던 것이다.

이러한 디자인 중심의 신제품 개발 전략은 안승건 단말연구소장의 진두지휘 아래 지속적으로 탄력을 받게 된다. 예를 들어 디자인 Concept이 기능 개발로 구현될 수 있는지를 논의하는 실장성(실제 창작 가능성) 검토 회의 등 중요 내부 의사 결정 회의시 안승건 소장은 도저히 디자인 Concept에 부품 개발 및 조립이 어렵다는 개발자들의 의견을 제기하는 경우 '무조건 디자인 Concept에 맞춰라.'라고 다소 무리에 가까운 명확한 지시를 하였고, 일일이 개발자들과 대면하여 이를 수용하도록 독려하고 지원하였다.

또한 개발팀은 기능 개발시 *Simple & minimal* 디자인 Concept을 그대로 유지하면서도, 경쟁사 대비 우위를 점할 수 있는 기능에 대해서도 많은 노력을 기울였다. 예를 들어 경쟁 제품과 비교하여 월등한 기능으로 '멀티테스킹' 지원 수준을 들 수 있다. 출시 당시 경쟁 제품인 팬택의 PT-K1500나 삼성의 SPH-V8400과 비교해 보면 초콜릿 폰은 음악을 들으며 카메라 촬영, SMS 이용, 게임, 인터넷 등의 기능을 동시에 제공하여, 최적의 멀티테스킹 환경을 제공하도록 설계/개발되었다.

그리고 MP3 전용칩을 내장하여, 우수한 음원 재생 기능을 확보하였으며, 내장 메모리 용량 측면에서도 512MB를 채택하여 100MB이하의 내장 메모리를 가진 팬택 PT-K1500, 삼성 SPH-V8400 등과 차별화하였다.

이처럼 *Simple & minimal* 디자인 Concept을 저해하지 않는 범위내에서 최고의 차별화된 기술과 기능 구현을 위해 개발팀이 얼마나 각고의 노력을 했는지를 잘 알 수 있다.

#### 4.2.4 마케팅 단계

프로젝트팀은 아무리 잘 만든 제품이라도 마케팅에서 실패하면 소용이 없다는 판단 아래, 초콜릿 폰의 마케팅 Concept을 어떻게 가져갈 것인가를 놓고 고민하게 된다. 마케팅 부문은 '슬림이라는 기능성보다는 감성과 디자인을 중점 강조하여 누구나 갖고 싶어 하는 휴대폰을 만들자.'라는 초기 제품 개발 Concept에 맞춰 고급스러움을 강조하는 마케팅 전략을 채택하고자 하였다.

그러나 이 과정에서 조직 내부적으로 또 한번의 홍역을 치른다. 디자인 중심의 신제품 개발 전략은 개발 부문뿐만 아니라 영업 부문과도 잦은 마찰을 가져왔던 것이다. 결면의 매끈하고 심플한 디자인을 유지하기 위해, 키패드 버튼 대신 터치패드를 도입하기로 결정한 이후 영업 부문은 이를 크게 비판하였고 프리미엄 제품으로 내세울만한 제품이 아니라며 이견을 보였다.

제품의 디자인은 매우 만족스러울지 모르나, 터치패드 방식은 사용자가 불편하게 느낄 것이며 친숙하지 못한 인터페이스라며, 고가 수준으로 판매할 경우 실패할 것이라는 의견을 줄기차게 제기했다. 실례로, 삼성전자의 310 모델은 국내 최초로 터치스크린을 채택한 제품으로 출시되었으나 큰 실패를 한 이력이 있다는 사실을 들었다. 이처럼 중저가로 판매해야 한다는 영업측과 프리미엄 제품으로 판매해야 한다는 마케팅측과의 의견 대립이 팽팽했다. 이 논란에서 마케팅 측의 의견으로 합의를 이끌어 낸 데 결정적인 역할을 한 사람은 외부 영입 인사인 마케팅 부서의 총책임자인 마창민 상무였다. 마상무는 마케팅 팀원들과 1달 이상 야근을 해 가며 고급화 Concept으로 가야 하는 설득 논리를 만들고 구체 데이터를 철저히 준비하여 영업 부문을 설득해 간다.

특히, 마케팅 담당 멤버들의 경우에는 고급화 마케팅 Concept 채택 여부를 놓고 영업 부문과 갈등이 심할 때 그들을 설득시키기 위해 야근과 철야를 밥 먹듯이 하며 100 문항의 예상 질문과 답변을 만들어 철저히 준비/대응하였다. 결국 중저가 제품으로 팔자는 영업을 설득하여 디자인 Concept에 맞게 고급 제품으로 초콜릿 폰을 포지셔닝해 낸다.

만약 영업 부문을 설득하지 못한 채, 초콜릿 폰을 중저가로 판매했을 경우, 지금과 같은 대성공은 보장하기 힘들었을 것이다. 왜냐하면 초콜릿 폰을 중저가로 판매했을 경우, 많은 수량을 판매할 수는 있었겠지만 수익률은 높지 않았을 것이고 아울러, 프리미엄 제품군 이미지를 구축할 수도 없었기 때문이다.

초콜릿 폰을 시장에서 프리미엄 제품으로 마케팅함으로써, '현재 싸이언 브랜드가 프리미엄 브랜드로서 자리를 잡는데 초석을 다지고, 차후 2차, 3차로 이어지는 고급형 디자인 모델 라인을 출시하는데 밑거름이 될 수 있었다.'라고 마케팅 담당자는 진단하고 있다.

영업 부문과의 갈등을 마무리 짓고 구체적인 마케팅 Concept을 무엇으로 정할 것인지를 고민하게 되는데 많은 고민 끝에 패션 브랜드에서 주로 사용되던 '블랙라벨' 개념을 정보통신 분야 제품인 초콜릿 폰 마케팅에 처음으로 도입한다. 이는 실로 신선한 충격이 아닐 수 없었다.

'블랙라벨'이라는 용어는 의류업계에서 소재를 고급화하고 가격을 한 단계 높인 고급 의류 제품을 일컫는 말인데, 일부 해외 의류회사들이 브랜드 이름에 블랙 라벨을 붙여 소재와 가격을 높이기 시작하면서 고급 브랜드를 의미하는 용어로 쓰였다. 아르마니 블랙라벨, 버버리 블랙라벨 등이 대표적인 예이다. 이 개념을 LG전자가 핸드폰에 도입해 기존의 싸이언 브랜드와 차별화 된 고급 브랜드 이미지를 구축하고자 한 것이다.

프리미엄 가치와 감성적 가치를 적절히 조화해서 블랙라벨 제품으로서의 새로운 가치를 내세워

야 한다는 큰 방향에서는 프로젝트팀에서 이견이 없었다. 그러나 구체 제품명인 초콜릿 폰이라는 네이밍을 하는 과정에서도 많은 이견이 있었다.

슈퍼 슬림 슬라이드 폰 개발을 마치고 프로젝트팀에서 제품 네이밍을 놓고 고민하고 있을 무렵, 광고대행사 2곳에서 초콜릿이라는 아이디어를 낸다. 초기에 '초콜릿'이라는 아이디어가 나왔을 때는 프로젝트 팀원간 찬반 논란이 치열했다. 기존 싸이언과는 완전 다른 이미지를 보여 주기 위해 디자인 단계부터 다시 시작한 야심작에 초콜릿이라는 싸구려 이름을 붙일 수 없다는 반대가 거셌다. 가격도 50만대 중반으로 책정된 만큼 이름도 프리미엄 이미지가 있어야 한다는 논리였다.

"초콜릿? 그거 너무 가벼운 이름 아냐? 먹는 건 줄 알겠네." "아뇨 감성적인 이름이 먹힙니다. '슈퍼 슬림폰'이라니, 그런 식의 접근은 곤란해요"

'05년 10월 서울 여의도 LG트윈타워 회의실. 마케팅팀과 개발팀, 디자인 부문 직원 등 10여명은 야심차게 개발한 작고 가벼우면서도 최신MP3 기능과 카메라를 갖춘 휴대전화가 '슈퍼 슬림 슬라이드 폰'이 될지, '초콜릿 폰'이 될지에 대한 뜨거운 논쟁을 벌였다.

밤 12시가 되도록 논쟁이 계속됐다. 당시 시장의 대세는 분명히 '슬림'이었다. 경쟁사들은 500만 화소(畫素)급의 고급 카메라와 MP3 기능을 갖춘 제품을 '슬림 슬라이드 폰'으로 홍보하고 있었다.

하지만 LG전자는 결국 감성적인 접근을 선택했다. 업계에서 유행처럼 사용되던 '슬림'이라는 말은 아예 제품명에서 빼버렸다 (조선일보 2006-04-12).

3주간에 걸쳐 팽팽히 맞섰던 찬반 논란은 결국 '초콜릿 폰'으로 결론이 났다. 소비자들에게 감성적 이미지를 주는게 접근성을 높일 수 있다는 판단에서다.

이처럼 초콜릿 폰의 마케팅 방침도 원래 디자인 중심의 신제품 개발 전략에서 일관되게 강조해 왔던 '감성'중심 접근 방법을 철저하게 취했다. 공급

자 입장에서야 다양하고 이색적인 기능을 강조하고 싶겠지만 이를 곳곳이 참았고, 무엇보다 초콜릿이라는 애칭을 통해 ‘소비자들이 친근하게 갖고 싶어 하는 물건’이라는 이미지를 전달하는 데 주력했다.

마케팅 Concept에 맞게 초콜릿 폰의 광고도 차별화 한다. 이전에 원빈/김태희가 출연했던 기존 휴대폰 광고가 발랄하고 코믹한 이미지를 강조했다면, 현빈/다니엘 헤니/김태희가 출연하는 블랙라벨 시리즈 광고는 고급스러우면서 감성적인 접근이었다. 젊은 층을 겨냥했으면서도 의외로 출연자들 대부분이 정장을 입고 나온다. 출시 이벤트도 고급스러운 분위기를 유지하기 위해 단일 제품으로는 파격적으로 W호텔에서 연예인들을 초청해 열었다. 대리점 운영자들을 대상으로 출시 행사를 벌이던 기존의 커뮤니케이션 방식이 한 번에 바뀐 것이다.

현빈과 다니엘 헤니, 김태희가 각자 자신의 초콜릿 폰과 대화를 나누는 독특한 Concept으로 제작된 광고 역시 초콜릿 폰의 돌풍을 도왔다는 평이다.

‘초콜릿 폰’과 사랑에 빠지고(태희편), 너무 잘 생겨서 피곤한 상황을 서로 이해하고(현빈편), 남들과 다름에 느껴지는 외로움을 공감(다니엘 헤니)한다.

이처럼 초콜릿 폰 광고는 ‘싸이언 아이디어’부터 시작된 LG전자만의 영똥한 광고 캠페인의 계보를 이으며 휴대폰이 친구처럼 돼버린 세태를 잘 반영하고 있다.

(초콜릿 폰, ‘맛?’ 비결은?-세티즌 : 2005. 12. 20)

이러한 마케팅 측면의 노력은 궁극적으로 2가지 목표를 지향하고 있다. 단기적으로는 단일 모델 최고의 판매량을 달성하여 시장 점유율 확대에 기여하는 것이며, 중/장기적으로는 프리미엄 디자인 제품군이라는 새로운 제품 카테고리를 점유하여 마켓 리더십 확보 및 브랜드 이미지를 제고하는

것이다.

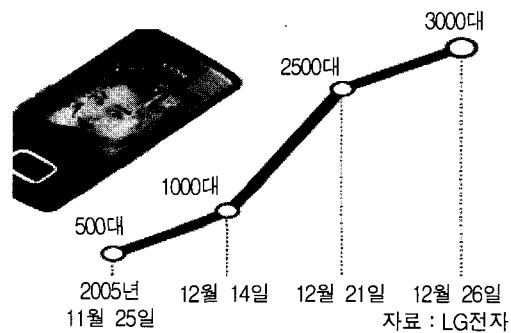
### 4.3 개발 성과

초콜릿 폰 개발의 성과를 재무 성과, 고객 만족도, 기타 성과로 나누어 살펴보면 아래와 같다.

#### 4.3.1 재무 성과

초콜릿 폰은 2005년 11월 말 출시되자마자 폭발적인 인기를 끌었다. 시내 대리점에서는 공급이 모자라 예약판매를 진행하는 등 즐거운 비명을 질렀다. 출시된 지 한 달 만에 하루 개통수가 3000대를 기록했다(<표 3> 참조).

<표 3> 하루 판매량 추이(출시 후 1개월간)



2006년 5월 말 기준, 국내의 누적 판매량은 45만대를 넘어섰다. 2004년 가장 많이 팔렸던 어머니-뮤직 폰(LG-LP3400)도 한 달이 지나서야 하루 1000대 넘게 팔린 것을 감안하면 엄청난 판매량이다.

월평균 약 10만대 정도 판매한 꼴이니 LG전자의 월간 국내 휴대폰 판매량인 25만대의 40% 정도를 기여한 셈이다. LG전자 내에서도 “초콜릿 폰이 휴대폰 사업본부(Mobil Communication)를 살렸다”고 말할 정도이다.

또한 수익률 측면에서도 지금까지 출시된 핸드폰 제품의 경우에는 평균 10% 수준이었으나 초콜릿 폰의 경우에는 20%를 기록했다고 한다. 이는 LG전자의 휴대폰 사업 부문의 전체 영업 이익률 개선 효과로 이어졌다. 2005년 1분기에 3.6%,

2005년 2분기에 -2.2%, 2005년 3분기에 5.3%의 영업 이익률을 기록하였던 휴대폰 사업 부문은 초콜릿 폰 출시 이후 2005년 4분기에 8.1% 까지 상승하게 된다(<표 4> 참조).

<표 4> 휴대폰 사업 부문 2005년 실적(억 원)

구 분	2005-1	2005-2	2005-3	2005-4	
매출	내수	2,681	1,742	2,369	2,457
	수출	16,151	16,474	20,557	22,060
	계	18,731	18,216	22,926	24,517
영업 이익	673 (3.6%)	-40 (-2.2%)	1,229 (5.3%)	1,975 (8.1%)	

출처 : LG전자 IR-실적 발표

#### 4.3.2 고객 만족도

초콜릿 폰에 대한 고객들의 반응은 상상을 초월한 정도로 매우 좋았다. 예를 들어 디자인이 심플하고 너무 멋지다, 애플 100곡은 거뜰하게 집어넣을 수 있을 만큼 내장 메모리가 엄청 크다, 터치패드 기능이 너무 편하고 멋지다, 노래를 들으며 문자를 보낼 수 있는 등 멀티 테스킹 기능이 탁월하다, 기존 싸구려 이미지의 싸이언 브랜드를 한 단계 업그레이드 시킨 제품이다 등 고객들의 초콜릿 제품에 대한 찬사는 끊이지 않았다.

이러한 고객들의 놀라운 반응의 결과는 초콜릿 폰에 대한 사용자 선호도를 살펴보면 보다 구체적으로 알 수 있다. 사용자 선호도의 경우 초콜릿 폰이 5점 만점에 4.2점인데 반해 삼성과 팬택 등 경쟁사 제품은 각각 3.9점과 3.7점으로 초콜릿 폰이 경쟁 제품대비 훨씬 높은 수준인 것으로 나타났다. 또한 선호도 평가 참여자 수, 실 사용자 평가 참여자 수에서도 월등히 높은 수치를 보이고 있어 소비자들이 초콜릿 폰에 대해 매우 큰 관심을 갖고 있음을 알 수 있다(<표 5> 참조).

한편, 초콜릿 폰은 과거 싸이언 이미지와는 완전히 다른 명품의 반열에 올랐으며 경쟁사와 비교해서 상대적으로 열악했던 브랜드 이미지를 높이

<표 5> 초콜릿 폰의 경쟁 제품 대비 사용자 만족도

모 델	선호도 평가 참여자 수	선호도 평가 점수	사용자 평가 참여자 수	사용자 평가 점수
LG 초콜릿 폰 (LG-KV5900)	2108	4.2	115	9
삼성 초슬립폰 (SPH-V8400)	538	3.9	39	9
팬택 슬립폰 (PT-K1500)	56	3.7	35	9

출처 : <http://www.citizen.com/>

는데도 큰 공헌을 한 것으로 밝혀졌다. LG전자의 마케팅 관련 담당자는, “현재 초콜릿 폰이 고급 브랜드 제품으로서 자리를 잡아가고 있다. 또한 초콜릿 폰 출시 후에 브랜드 이미지 조사를 했더니 경쟁사와의 격차가 10% 이상 줄었다”라고 밝혔다.

이 밖에 초콜릿 폰에 대한 증권가의 반응도 폭발적이었다. 대부분의 국내외 증권 회사들은 초콜릿 폰이 출시되어 고객으로부터 호평을 받고 판매가 증가하자 “초콜릿 폰이 LG전자의 황금티켓(Golden ticket)으로 LG 휴대폰 가운데 첫 글로벌 히트작이 될 것이다”, “초콜릿 폰이 LG전자를 살릴 것이다”라고 극찬했다.

#### 4.3.3 기타 성과

LG전자는 디자인을 차별화 전략으로 하는 초콜릿 폰 성공에 고무되어 '06년 5월 초에 현지인들의 니즈를 고려해 디자인 및 기능을 개선한 초콜릿 폰의 해외 버전을 개발하여 중국, 유럽 등 해외 시장에 출시하였다. 특히, 유럽 시장에 출시된 초콜릿 폰은 모토로라의 ‘레이저 폰 킬러’라는 별명을 얻으며(스웨덴 휴대폰 전문지 ‘모빌’의 '06년 5월호 표지 기사) 현지인들에게 매우 높은 관심과 인기를 얻고 있다고 한다.

더 나아가 LG전자는 '06년 6월에 ‘디자인 경영 선포식’을 갖고 디자인에 올인을 선언했다. 이 자리에서 CEO는 “디자인은 단순히 보고 느끼는 제

품의 외관이 아니라 삶을 구성하고 변화시키는 문화 코드"라면서 "모든 제품과 서비스를 디자인 중심으로 개발할 것"이라고 선언한다.

디자인 경영의 주요 내용을 살펴보면 크게 3가지로 요약할 수 있다[6].

첫째, 앞으로 모든 제품을 초기 기획 단계부터 디자인 중심으로 개발하고, 제품의 광고와 홍보는 물론 매장의 배치와 서비스까지 디자인을 먼저 고려하겠다. 이는 디자인을 기업 가치를 높이는 핵심 경영 자원으로 적극 활용하겠다는 것을 의미한다.

둘째, 제품의 Concept과 디자인을 독자적으로 개발하는 '슈퍼 디자이너'를 발굴/육성하고, 스타급 디자이너에게는 파격적인 보상을 제공하겠다.

셋째, 디자이너가 창의성을 마음껏 발휘할 수 있도록 여건 조성을 위해 오는 2009년 완공되는 '서초 R&D 캠퍼스'에 최첨단 디자인 센터를 설립하고 현재 500여명인 디자인 인력을 2010년까지 700명 이상으로 늘리겠다.

이와 같은 초콜릿 폰의 성공 체험에 바탕을 둔 LG전자의 '디자인 중심의 경영'이 제품 개발 차원을 넘어 전체 조직 차원에서도 지속적으로 성공을 거듭시키는 좀 더 두고 봐야 할 것이다.

## 5. 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공 요인

### 5.1 디자인 중심 신제품 개발 전략의 의의

초콜릿 폰 개발 성공의 가장 중요한 요인은 기존 기능 중심의 신제품 개발 전략과는 완전히 차별화된 디자인 중심의 신제품 개발 전략의 채택에 있다. 즉, 초콜릿 폰의 경우 기존의 핵심 경쟁 요소인 가격, 기능 요인을 뛰어 넘어 디자인이 핵심 경쟁 요인이 되게 하는 Unique 디자인 전략을 취한다. 그 이전까지 LG전자 핸드폰의 경우, 경쟁사 대비 기능 측면에서도, 원가 측면에서도 탁월한 경쟁 우위를 찾지 못하고 고전하며, 이러지도 못하고

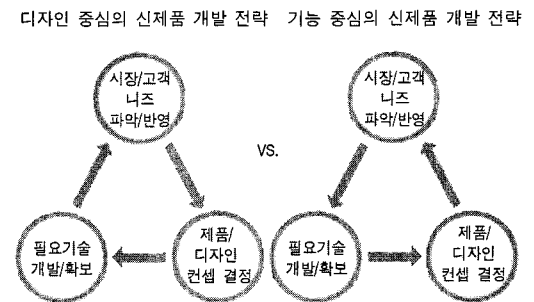
고 저러지도 못하는 어중간한(Stuck in the middle) 상태에 있었다고 말할 수 있다.

그러나 초콜릿 폰의 경우에는 기능에서 감성 중심으로 바뀌고 있는 고객 니즈 변화의 흐름을 정확히 읽고 디자인이 고객의 핵심 구매 요인이 되도록 하는 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 취해 어중간한 상태의 제품에서 차별화 제품으로 명확하게 포지셔닝 함으로써 경쟁 우위를 확보할 수 있는 굳건한 방향을 정립했다고 볼 수 있다.

예를 들어, LG전자의 초콜릿 폰은 모토로라의 Razor와 제품 개발의 핵심 지향점이 다르다. Razor의 경우에는 초 Slim 기능 구현을 궁극적인 목적으로 개발된 제품으로서 디자인이 좋은 폰으로 평가 받는 것은 사후적인 결과이다. 즉, 디자인은 핵심 속성이 아닌 비교 우위 속성으로 평가할 수 있다.

반면 초콜릿 폰의 경우에는 차별화된 디자인만으로도 고객의 구매를 유도할 수 있도록 하는 것을 목표로 개발된 제품으로 Slim화는 궁극적인 목적이 아니고 단지 차별화된 디자인을 보다 효과적으로 표현하는 하나의 수단으로서의 역할을 하고 있다는 점이다. 결국 초콜릿 폰은 고객의 핵심 구매 요인으로 기능이나 가격이 아닌 디자인이 될 수 있음을 보여 준 국내의 대표적인 제품 개발 사례라고 말할 수 있다.

디자인 중심 신제품 개발 전략과 기능 중심 신제품 개발 전략의 차이점을 이미지화하면 <그림 4>와 같이 간단히 정리할 수 있다.



<그림 4> 디자인 중심 신제품 개발 전략과 기능 중심 신제품 개발 전략간 차이점

## 5.2 디자인 중심 신제품 개발 전략 추진의 상황 요인

위의 개발 History 분석을 통해 알 수 있듯이 LG전자가 디자인 중심의 신제품 개발 전략으로 전환하게 된 상황적 요인은 조직 내부에 형성된 혁신적인 신제품 개발에 대한 강한 니즈, 감성 중심으로 고객 니즈의 변화, 치열한 제품 출시 경쟁 상황 등으로 요약할 수 있다.

**5.2.1 혁신적인 신제품 개발에 대한 강한 니즈**  
경쟁사 대비 브랜드 인지도나 사업 성과가 낮은 그 당시(2004년 말에서 2005년 중순) 상황 속에서 사상 처음 40억 원의 영업 적자('05년 2/4분기 기준)를 내는 등 휴대폰 부문의 사업 성과는 반전의 기미가 보이지 않았다. 또한 전사 차원에서도 LG 전자 브랜드 이미지는 싸이언이 다 망치고 있다는 등의 비난적 목소리가 강했다.

이러한 상황 속에서 휴대폰 사업 부문 전체적으로 강한 위기 의식을 느낄 수밖에 없었다. 즉, 조직 내부 경영진과 구성원들은 외부 고객과 시장에 뭔가 보여 주지 않고서는 사업과 조직이 공멸할 수 있다는 강한 위기 의식을 느끼고 있었던 것이다.

이러한 상황에서 경영진을 포함한 일부 구성원들은 혁신적인 신제품 개발을 통해서 이러한 어려운 국면을 헤쳐 나가고자 하는 공감대를 갖게 되었고, 이러한 결과 단말연구소장 주도하에 손오공이라는 프로젝트를 비밀리에 추진하게 된 것이다. 단말연구소장인 안승권 부사장은 “싸이언을 향한 시장의 나쁜 인식을 바꾸기 위해 과거와는 다른 체질 변화의 일환으로 초콜릿 폰 개발을 강력하게 추진하였다”라고 말했다.

**Proposition 2.1 :** 조직 내부에 혁신적 신제품 개발 니즈가 강한 상황일수록 디자인 중심 신제품 개발 전략으로의 전환은 적합한 전략적 선택이 될 수 있다.

### 5.2.2 감성 중심으로 고객 니즈의 변화

초콜릿 폰 개발 프로젝트팀은 고객 니즈를 조사하는 과정 중에 고객들이 휴대전화를 단순한 '기계'가 아니라 '생활의 일부'로 생각하고 있음을 파악한다. 즉, 고객들은 폰의 Slim화 수준, 통화 품질 수준, 카메라 화질 등 특정 기능 우위 속성을 선호하는 차원을 넘어 자신의 분신으로서 소유하는 것만으로도 자부심과 만족감을 느낄 수 있으며, 언제나 함께 하고픈 하나의 '존재'로서 휴대폰을 생각하고 있다는 사실을 알게 된다. 한마디로 고객의 니즈가 기능 차원을 넘어 감성 중심으로 한 단계 높아졌던 것이다.

**Proposition 2.2 :** 고객 니즈가 기능 차원을 넘어 감성 중심으로 고도화 되어갈수록 디자인 중심 신제품 개발 전략으로의 전환은 적합한 전략적 선택이 될 수 있다.

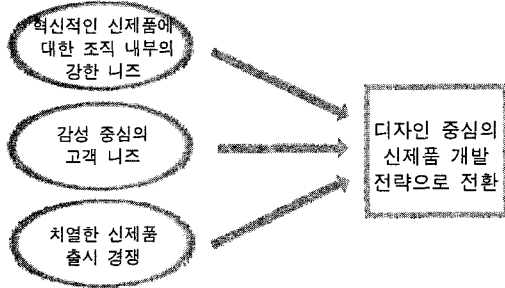
### 5.2.3 제품 출시 경쟁 치열

2004년 당시 경쟁사간 제품 출시 경쟁은 치열했다. 그 당시 핸드폰 시장의 최대 화두는 phone의 슬림화였다. 모토로라가 '04년 중반에 Razor 등 Slim 슬라이드 폰을 출시하면서 선풍적인 인기를 끌며 시장을 선점해 가고 있었다. 또한 삼성, 팬택 등이 연이어 두께를 줄이고 부피를 줄여 초 Slim 제품을 출시하였다. 이러한 상황에서 LG전자로서는 단순히 Slim 슬라이드 폰이 아닌 그 이상의 의미가 있는, 경쟁사 제품과 차별화된 혁신적인 제품 개발이 필요했다. 이러한 제품 개발을 위해 디자인에 집중한 것은 현명한 선택이었다고 볼 수 있다.

**Proposition 2.3 :** 경쟁사간 기능 우위(Slim화 등)의 제품 출시 경쟁이 치열할수록 디자인 중심 신제품 개발 전략으로의 전환은 적합한 전략적 선택이 될 수 있다.

디자인 중심 신제품 개발 전략으로 전환을 유도

하는 상황 요인을 종합하면 아래 <그림 5>와 같이 요약할 수 있다.



<그림 5> 디자인 중심 신제품 개발 전략으로 전환을 유도하는 상황 요인

### 5.3 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공 요인

초콜릿 폰 사례로부터 도출된 디자인 중심의 신제품 개발 전략의 성공 요인(Key success factors)과 명제 (Proposition)를 디자인, 기능 개발, 마케팅, 전반적인 측면 등으로 구분하여 요약하면 아래와 같다.

#### 5.3.1 디자인 측면의 성공 요인

##### 5.3.1.1 우수 디자이너의 확보

초콜릿 폰의 경우, 성공의 열쇠는 디자인 중심 신제품 개발 전략에서 나타나듯이 디자인이 쥐고 있었다. 그리고 LG전자의 경우 상대적으로 기능 개발에 있어서는 국내에서 둘째가라면 서러워 할 핵심 인력들이 포진하고 있었다. 따라서 초콜릿 폰을 성공적으로 개발하기 위해서는 차별화된 디자인을 할 수 있는 역량 있는 인재가 우선적으로 필요했다.

이런 이유로 LG전자는 조직 내부적으로 초콜릿 폰 개발의 핵심인 디자인을 진두지휘할 베테랑 디자이너를 물색하게 된다. 그러던 중 DVD플레이어, 오디오 기기 등 디지털 미디어 사업본부에서 이름을 날리고 있던 차강희 책임 연구원을 초콜릿 폰 개발을 위한 디자인 부문 리더로 업무 로테이

션을 시킨다.

그가 휴대전화를 담당하는 디자인 파트로 자리를 옮긴 것은 '05년 초이다. 당시 회사 경영진은 그의 디자인 전문성을 인정하며 “획기적인 디자인의 휴대전화를 만들어 보라”고 주문했다.

그는 1997년 휴대용 카세트 ‘아하 프리’로 산업자원부 주최 ‘우수디자인 상품전’에서 대통령상을 받은 등 15년 이상 경력의 디자인 전문가지만, 휴대전화 디자인 분야에선 초보나 다름없었다. 그러나 이러한 점은 기존 타성에 얽매이지 않고 오히려 원점에서 새로운 관점으로 디자인을 할 수 있는 계기를 제공한다. 그는 차별화된 디자인 Concept 개발의 주도적인 역할을 담당한다.

**Proposition 3.1 : 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 우수 디자이너의 확보가 반드시 필요하다.**

##### 5.3.1.2 통찰력과 커뮤니케이션 능력의 견비

디자인 중심 신제품 개발 전략이 성공하기 위해 디자이너가 특히 갖추어야 할 스킬이 무엇인지를 초콜릿 폰 개발 사례는 잘 보여주고 있다.

예를 들어, 고객들에게 있어 휴대전화는 단순한 ‘기계’가 아니라 ‘생활의 일부’라는 제품 개발 Concept 설정에 가장 결정적인 역할을 했던 고객 니즈 도출 방법은 체계적인 인터뷰나 설문 조사가 아니었다. 디자이너가 핸드폰 시장과 고객에 대한 넘쳐나는 다양한 정보와 트렌드를 파악/종합한 후, 직관적인 통찰력으로부터 나온 것이다.

또한 디자인 컨셉인 Simple & minimal도 체계적인 고객 조사 과정을 통해 도출했다기보다는 빠르게 변화는 핸드폰 기술의 흐름과 경쟁사들의 기능 추가 경쟁의 큰 흐름을 읽고 오히려 역발상을 하여 단순하게 가는 것이 고객과 시장에 큰 호응을 얻을 수 있다는 디자이너의 시장에 대한 통찰력으로부터 나왔다.

따라서 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공이 첫 걸음이 되는 고객 니즈 파악을 위해서는 인터



뷰나 설문 조사 등 체계적인 고객 조사 방법도 중요하지만 보다 중요한 것은 다양한 정보 이면에 있는 시장과 고객의 변화 흐름을 정확히 읽는 디자이너의 통찰력이다.

한편 통찰력과 더불어 디자이너가 보유해야 할 중요한 스킬은 관련 부문을 상대로 한 커뮤니케이션 능력과 설득 능력이다. 왜냐하면 시장에 대한 통찰력을 바탕으로 고객에게 효과적으로 어필할 수 있는 좋은 디자인 Concept을 도출했다라도 관련 부문 사람을 설득하지 못하면 궁극적으로는 제품으로 구현될 수 없기 때문이다.

초콜릿 폰 개발 사례의 경우, 디자인 부문 리더는 경영진이나 관련 부문과의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 새로운 디자인 Concept을 제품과 조직 내부 활동에 구현시키기 위해 지속적으로 노력한다. 예를 들어 “휴대 전화의 핵심은 결국 기능이 아니냐”라는 내부의 저항을 극복하기 위해 차책임은 영업팀과 개발팀, 기획팀, 경영진 등을 셀 수 없이 찾아다니며 디자이너가 우선이라고 설득했다. 특히 그는 애플의 MP3 플레이어 아이팟(iPod)을 사례로 들며 ‘이 제품이 왜 대박을 터뜨렸나? 결국 고객은 디자인이 좋아서 사는 것 아니냐’라며 디자인 우선론을 밀어 붙였다. 그리고 이와 함께 치밀한 프레젠테이션을 통해 경영진에게 성공에 대한 확신을 심어주었다.

**Proposition 3.2: 시장에 대한 통찰력과 커뮤니케이션 능력(설득 능력 포함)을 겸비한 디자이너는 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.**

### 5.3.2 기능 개발 측면의 성공 요인

#### 5.3.2.1 디자인 Concept 구현에 필요한 기술력 확보

디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 기술력 확보가 별로 중요하지 않을 수 있다고 생각할 수 있다. 그러나 깊이 생각해보면 기능 중

심 신제품 개발 전략의 경우보다 기술력 확보가 더욱 중요하다. 왜냐하면 기능 중심 개발의 경우에는 특정 부품 개발 노력이 잘 되지 않는 경우에는 용두사미(龍頭蛇尾)로 끝나도 다른 부분에 별 영향 없이 개발 부문의 문제로 끝나지만 디자인 Concept을 맞추는데 필요한 부품 개발을 하지 못하는 경우에는 개발 부문만의 문제로 끝나지 않고 제품 개발 전체의 문제로 확산되기 때문이다.

과거 LG전자의 경우, 초콜릿 폰 개발 이전까지 핸드폰 제품 개발 패턴은 기능을 우선 개발해 놓고 이에 맞추어 디자인을 결정하는 경우가 대부분이었으며, 설령 디자인 쪽에서 좋은 아이디어가 발의되어도 디자인에 맞는 필요 부품을 연구원들이 못 개발한다고 포기하는 경우가 많았다.

그러나 초콜릿 폰 개발시에는 엔지니어 위주의 제품 개발 패턴에서 벗어나 디자인과 마케팅 쪽에 확실하게 무게를 실어 제품 개발을 새롭게 의욕적으로 회사의 운명을 걸고 시도한 것이다. 즉, 이번 초콜릿 폰 개발시에는 프로젝트 전 구성원들이 디자인 Concept에 기능 개발, 마케팅 등 모든 것을 맞추자 라는 디자인 중심의 제품 개발 전략을 명확히 공유하였다.

특히, 디자인 중심 신제품 개발 전략은 설계, 생산 라인 변경을 원치 않는 개발 인력들에게 끊임 없는 도전을 제기했다. 사실 개발 인력에게 디자인 변경은 성가신 일이다. 왜냐하면 많은 경우 회로 설계를 다시 하거나 부품을 새로 주문해야 하기 때문이다.

초콜릿 폰의 경우 개발팀은 디자인 Concept에 맞는 기능 개발을 위해 기존의 업무를 답습한 것이 거의 없을 정도로 매우 도전적인 새로운 업무들을 다양하게 수행하였다. 예를 들어, 초콜릿 폰 디자이너가 가장 돋보이는 14.9mm의 두께를 유지하기 위해 기존의 키패드 방식을 버리고 고 난이도의 터치 패드 방식 기능을 개발해 낸다.

초콜릿 폰에 사용된 부품 중 기존에 사용하던 것은 하나도 없고 새로 다시 개발했다고 자신 있게 말하는 개발 리더 하정욱 책임연구원은 심지어

휴대폰과 함께 제공되는 케이블, 리모콘, 스트랩까지도 새로 디자인하고 초콜릿 폰에 맞도록 설계/개발했다고 말한다.

이처럼 디자인 Concept에 맞는 부품 개발을 위해 연구원들은 휴일도 잇은 채 1년여의 개발 기간 동안 1주일이 월 화 수 목 금 금 금 이었을 정도로 개발 업무에 몰입하였다. 특히 명품 초콜릿 폰이 탄생하기까지 테스트에 사용된 실험용 폰의 개수가 3200개나 투입되었다. 처음 시도하는 기술들이 많아 당연히 개발 시작 시점부터 문제들이 많이 발생했고 완벽한 기능 구현을 위해 3200여대의 초콜릿 폰을 테스트하고 또 테스트 했던 것이다[2]. 실로 몰입과 헌신을 통해 도저히 달성할 수 없을 것 같았던 높은 목표를 개발팀은 성취해 낸 것이다. 디자인 중심 제품 개발 전략의 성공을 위해 개발팀은 기술력 확보를 위해 헌신적인 노력을 하여 기존의 것을 답습한 것이 별로 없을 정도로 새로운 것으로 대부분 교체했던 것이다.

결국 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 반드시 디자인 Concept을 달성할 수 있는 기술력 확보가 필수적이다. 그렇지 않다면 이미 설정된 디자인 Concept은 달성할 수 없는 비현실적인 것이 되고, 디자인 중심의 신제품 개발 활동은 실패로 끝날 수 있기 때문이다.

**Proposition 3.3 : 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 디자인 Concept 실현에 필요한 기술력을 반드시 확보해야 한다.**

#### 5.3.2.2 기능의 디버전스

한편 앞의 개발 History에서 보듯이 Simple & minimal 디자인 Concept을 유지하기 위해, 개발팀은 고성능의 카메라 모듈을 포기하고, 최소 수준인 130만화소의 CMOS 방식의 카메라 모듈을 채택하였다. 또한 같은 이유로 자동 초점 기능의 카메라 스펙도 포기하였고, 당시 기능적 관심의 핵심에 있던 DMB 수신 기능 등도 과감하게 포기하였다.

이처럼 디자인 Concept에 충실한 제품 개발을 위해서는 이미 존재하는 기능에 새로운 기능을 추가하는 관행을 버리고 구현이 가능한 기능일지라도 과감히 포기하거나 제거하는 등 기능의 디버전스를 실행하는 결단력과 역발상의 창의적 사고가 필요하다.

**Proposition 3.4 : 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 기능의 디버전스가 효과적인 수 있다.**

#### 5.3.2.3 경영층의 적극적인 관심과 지원

초콜릿 폰의 성공적인 개발에는 CEO, 사업본부장, 단말연구소장의 명확한 방향 제시와 적극적인 지원이 중요한 역할을 했다. 특히, 기존과는 차별화된 혁신적 핸드폰 개발에 대한 단말연구소장의 강한 의지와 주도적인 후원이 중요한 역할을 했다. 프로젝트 팀원들 사이에서는 단말연구소장이 초콜릿 폰 개발의 실질적인 프로젝트 리더였다고 말할 정도이다.

단말연구소장의 구체적인 리더십 발휘 활동을 살펴보면 다음의 3가지로 요약할 수 있다.

- 명확한 방향 제시

단말연구소장은 초콜릿 폰 기획 단계부터 연구원들에게 “디자인 Concept에 기술을 맞춰라”고 명확한 방향을 제시했다. 즉, 손안에 속 들어가는 50cc의 디자인에 엔지니어들이 부품을 맞춰가며 개발한 게 바로 초콜릿 폰이다. 혹시 이러한 방향에 미온적이거나 회의적인 연구원들에게는 “너 죽을래”라는 협박도 하고 한편으로는 저녁 늦게까지 작업에 몰입하는 연구원들에게 몸소 찾아가 노고를 격려하는 등 많은 지원을 아끼지 않았다.

- 직속으로 고객 감성팀 가동

단말연구소장은 산하 직속으로 고객 성향을 조사하는 ‘고객 감성팀’도 가동시켰다. 3개월마다 연구원을 3명씩 차출해 하루 종일 개발 중인 초콜릿

폰과 경쟁사 제품을 비교/분석해 보도록 하는, 기존에는 전혀 상상할 수 없는 파격적인 업무를 배당했다. 이를 통해 “제품 개발 전문가가 아닌 고객 입장에서 휴대폰을 바라봄으로써 초콜릿 폰을 개발하는데 큰 도움이 되었다고 한다. 즉, 안소장은 “개발하고 있는 휴대폰에 대해 고객 입장에서 생길 수 있는 모든 트집을 잡기 위해 특수 부대까지 동원했던 것이다.”라고 그 이유를 설명했다.

- 예산 및 인력 등 전폭적인 지원

또한 단말연구소장의 리더십 하에 초콜릿 폰 개발을 위한 무한대에 가까운 전폭적인 지원이 이루어졌다. 특히 단말연구소장은 연구 개발 인력 추가 지원은 물론 테스트 장비나 제반 지원 사항에 대해서 프로젝트 리더가 요청할 때마다 최우선 순위를 두고 신속하게 지원을 해 주어 제품 개발 활동에 차질이 없도록 만전을 기했다. 이로 인해 초콜릿 폰 개발팀은 주위 인력을 무한대로 끌어들이는 ‘블랙홀 팀’이라는 별명을 얻기도 했다.

이러한 경영진의 적극적 관심과 지원은 프로젝트 팀원들에게 디자인 중심의 신제품 개발 전략을 성공적으로 실행하는 것이 매우 중요하다는 메시지를 전달하는 역할을 함으로써 프로젝트팀이 기존 관행에 안주하지 않도록 했고 팀원들이 목표 달성을 위해 온 힘을 쏟도록 유도했다. 또한 프로젝트 추진상에 문제가 발생했을 때 신속한 의사결정을 내리고 빠른 조치를 취할 수 있도록 해 주었다.

**Proposition 3.5 :** 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 경영층의 적극적인 관심과 지원(말과 행동을 통해 디자인의 중요성 지속 강조 등)이 필수적일 수 있다.

### 5.3.3 마케팅 측면의 성공 요인

#### 5.3.3.1 핵심 마케터의 외부 영입

초콜릿 폰의 경우, 성공의 열쇠는 디자인과 더불어 마케팅이 쥐고 있었다. 따라서 잘 만든 제품을 소비자들에 제대로 알릴 수 있는 마케터가 필

요했다.

이런 이유로 인해 내부 육성 중심의 인력 운영을 하고 있는 LG전자가 초콜릿 폰 개발 성공에 꼭 필요한 베테랑 마케터를 외부에서 영입하는 모험을 감행한다. 즉, 마케팅을 진두지휘할 베테랑 마케팅 임원 2명을 시의 적절하게 영입하여 LG전자내에 취약한 마케팅 역량을 신속히 업그레이드할 기반을 구축하게 된다. LG전자는 NHN에서 마케팅 전문가로 명성을 날리며 활약하고 있던 한승헌 상무(한국마케팅부문 담당)와 존슨&존슨 출신 마창민 상무(한국사업마케팅팀 담당)를 연이어 영입했다.

특히 마창민 상무는 초콜릿 폰의 성공에 매우 중요한 역할을 한다. 그는 디자인이 좋은 MP3 폰으로 끝났을 수도 있었던 초콜릿 폰을 ‘블랙라벨’ 시리즈로 기획하여 프리미엄 제품의 원조로 탈바꿈 시켰다. 기존 싸이언이 저가의 이미지가 강해 이를 탈피하기 위해 고급형 카테고리로서 내놓은 것이 블랙라벨시리즈다.

마 상무는 “블랙라벨은 제조회사의 입장에서 제품을 고민하는 것이 아니라 소비자가 원하는 것이 무엇일까라는 고민에서 탄생한 것”이라며 “소비자들이 보는 것만으로도 갖고 싶은 휴대폰이라는 이미지를 심는 것이 무엇보다 중요하다”고 말했다.

외부에서 영입된 마 상무도 영업 부문과의 많은 갈등으로 어려움을 겪기도 하였지만 디자인 Concept에 맞는 고급화/감성 마케팅에 대한 명확한 논리와 방향을 가지고 지속적으로 커뮤니케이션하여 설득하는데 성공한다. 또한 사업본부장을 지속적인 커뮤니케이션을 통해 설득하여 초콜릿 폰 마케팅에 블랙라벨 개념을 도입하였고 광고 예산을 기존 제품 대비 2배 이상 확보/실행한다. 더 나아가 싸이언 브랜드를 한 단계 업그레이드 하는데 결정적인 역할을 한다.

**Proposition 3.6 :** 핵심 마케터의 외부 영입은 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

### 5.3.3.2 외부 아이디어 적극 활용

디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 조직 내부뿐만 아니라 외부에 있는 아이디어를 보다 적극적으로 흡수해서 활용하는 것이 필요하다. 물론 이를 위해서는 조직 내부적으로 외부의 아이디어를 적절하게 흡수하고 관리 할 수 있는 역량이 구비되어야 한다.

#### • 고객 아이디어

‘초콜릿 폰’ 개발 과정에서 소비자들의 의견을 적극 반영했다는 사실을 아는 사람은 많지 않다. LG전자는 소비자의 의견을 제품 개발에 반영하는 프로슈머라는 제도를 신설하였다. 프로슈머란 생산자(Producer)와 컨슈머(Consumer)의 합성로 제품 개발과 생산에서부터 능동적으로 참여하는 소비자를 뜻한다.

초콜릿 폰의 개발시 ‘싸이언 프로슈머’들의 아이디어를 반영했다. 보안과 기술 문제로 연구원의 영역으로 여겨졌던 휴대폰 기획에 LG전자는 고정 관념을 깨고 소비자를 참여시켜, 초콜릿 폰의 감성을 강조한 심플한 디자인을 구현한다. 즉, 폰의 두께를 14.9mm로 유지하기 위해 채택한 터치패드 방식은 프로슈머로부터 도입에 대한 아이디어를 얻어 제품 개발에 성공적으로 반영한 예라고 한다.

지금도 ‘싸이언 프로슈머’ 사이트에는 “추운 겨울 차가운 휴대폰을 만지면 손이 얼어 문자가 안되는 데 키패드에 열선을 설치하면 어떨까” “통신사의 요금제를 미리 휴대폰에 입력해 본인이 통화요금을 계산할 수 있는 휴대폰을 개발해 달라”는 등 하루 100여건 이상의 기상천외한 아이디어가 올라오고 있다.

고객의 소리를 듣는 동시에 기업의 소리를 고객에게 전달하는 새로운 시도인 싸이언 프로슈머는 단순히 제품의 아이디어를 얻는 차원을 넘어서 LG전자의 제품은 고객이 만든다는 고객 중심적인 이미지를 만들어간다는데 궁극적인 목적이 있다고 한다.

**Proposition 3.7 : 고객 등 외부의 아이디어를 흡수/활용할 수 있는 제도의 운영은 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.**

#### • 광고 대행사의 아이디어

LG전자 마케팅 부문에서는 마케팅 Concept과 제품 이름 제안 방향을 제시하고 이에 근거하여 구체 제품명 후보 리스트를 대행사에 의뢰하는 방식으로 네이밍 작업을 진행한다. 앞의 개발 History에서 보듯이 놀랍게도 초콜릿 폰 이름의 제안자는 광고 대행사의 아이디어였다. 그러나 여기서 주목해야 할 점은 LG전자에서 고객 감성에 호소할 수 있는 친근하면서도 고급스러움을 느낄 수 있는 제품이 될 수 있도록 마케팅 Concept과 제품 이름 제안 방향을 명확히 광고 대행사에 먼저 주었다는 점이다. 그러한 결과 3개 광고 대행사 중에서 2곳에서 초콜릿이라는 이름을 개발 제품의 아이디어로 제안했다고 한다. 이러한 사실은 광고 대행사의 아이디어도 좋았지만 광고 대행사에게 명확한 제품 Concept을 제시하고 구체적으로 관리했던 마케팅 팀의 역할이 매우 훌륭했음을 의미한다.

**Proposition 3.7.1 : 외부 아이디어를 효과적으로 활용하기 위해서는 조직 내부 차원에서 외부 아이디어를 적절하게 흡수하고 관리할 수 있는 역량이 있어야 한다.**

### 5.3.4 전반적인 측면의 성공 요인

#### 5.3.4.1 관련 기능간 개발 원칙의 명확한 공유

디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공적인 실행을 위해서는 한 차원 높은 기능간 협력 체제 구축이 필요하다. 즉, 관련 기능간에 전혀 갈등이 없는 상태가 아니라 적절한 갈등을 유지하며 창조적인 긴장 상태를 유지하는 것이다. 이러한 관련 기능간 상호 작용하는 모습이 초콜릿 폰 개발 사례에서 잘 나타나 있다.

예를 들어 디자인 Concept에 맞추기 위해 어떤 부품 기능을 버리고 택할 것인가를 결정하는 문제, 초콜릿 폰을 어떻게 포지셔닝 하고 어떤 이름으로 출시할 것인가 등 다양한 문제에 직면했을 때 마다, 기능 부문간 상호 커뮤니케이션을 하면서 많은 충돌과 갈등 등 어려움이 있기는 하였지만 대부분의 문제들이 디자인 Concept 충족이 가능한 가라는 기본 원칙아래 건설적인 방향으로 합의점을 도출했다는 점이다.

특히, 앞의 개발 History에 나타나 있듯이 디자인-개발 부문간, 마케팅-영업 부문간에 갈등과 논쟁 등이 많아 큰 어려움을 겪기도 했지만 디자인 중심의 제품 개발 원칙과 목표가 구성원간에 명확히 공유되어 있었기 때문에 모든 어려움이나 갈등을 조정해 갈 수 있었던 것이다.

**Proposition 3.8 :** 관련 기능간 개발 원칙의 명확한 공유는 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

5.3.4.2 고객 중심의 마인드로 변화

조직 문화는 개인의 사고와 행동을 지배하는 공유 가치(Shared Value)로서 조직 내부의 신제품 개발 활동에 전반적인 영향을 미치는 중요한 요인이다. 동시에 제품 개발 전략, 리더십, 인력 관리, 조직 관리 Practice 등 제품 개발을 위한 관리 요인들에 의해 형성된 결과물이다. 그렇기 때문에 내부 조직 문화를 변화시킨다는 것이 쉬운 작업이 아닌데 초콜릿 폰 개발시에는 명확한 디자인 중심 제품 개발 전략, 경영진의 적극적인 관심과 지원, 외부 인력의 영입/활용 등 다양한 노력들이 시너지 효과를 일으키며 기존 내부 지향적인 엔지니어 중심의 조직 문화를 외부 지향적인 시장과 고객 중심의 조직 문화로 변화 시켰던 것이다.

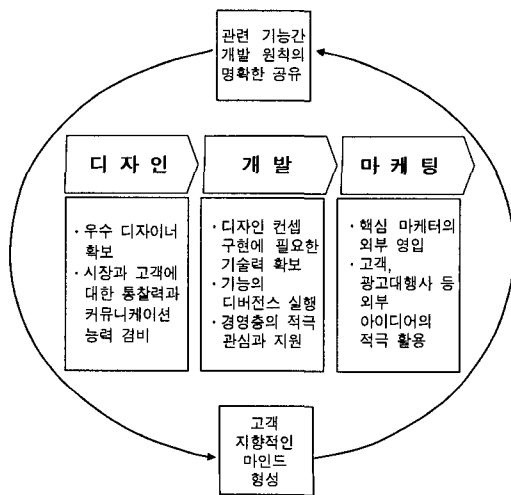
과거의 엔지니어 중심의 조직 문화에서는 시장 및 외부 고객의 니즈보다는 연구원들의 생각, 의도, 처한 여건 등을 보다 중요시 한 경향이 있다. 또한 개발자들은 위험 부담이 큰 새로운 시도 대

신 기존 생산 라인을 사용하는 개량/개선 제품 개발 패턴을 선호했다. 이러한 문화 속에서 자연스럽게 시장 및 고객의 요구 사항은 우선 순위에서 밀려나는 경우가 발생하였다. 그렇게 되면 시장과 고객이 원하는 제품보다는 연구원들이 원하는 제품, 조직 내부의 역량 수준에 끼워 맞추는 제품 개발이 될 가능성이 많았다.

그러나 초콜릿 폰 개발시에는 새로운 제품 개발 Concept의 적용, 외부 인력의 영입 등으로 일시적으로는 조직 내부적으로 많은 논란과 갈등이 있기는 하였지만 기능 중심의 제품 개발 전략보다는 디자인 중심의 제품 개발 전략이 현 시점에서는 더 중요하다는 새로운 패러다임을 불러 일으켰으며, 이러한 새로운 패러다임을 경영층이 적극적으로 후원하고 아낌없이 지원해 주었다.

결국 이러한 다양한 노력들은 연구원 등 신제품 개발 활동 참여 인력들을 보다 고객과 비즈니스 마인드를 갖춘 인력으로 변화시켰다.

**Proposition 3.9 :** 신제품 개발 참여 구성원들의 고객 지향적인 마인드 형성은 디자인 중심의 신제품 개발 전략의 성공에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.



<그림 6> 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공 요인

이상의 초콜릿 폰 사례 분석을 통해 도출된 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공 요인을 요약하면 <그림 6>과 같이 정리할 수 있다.

## 6. 연구의 시사점 및 한계점

### 6.1 연구의 시사점

본 연구의 경우 시사점들을 정리하면 크게 다음의 5가지로 요약할 수 있다.

첫째, 디자인 중심의 신제품 개발 전략으로의 전환은 모든 상황에 적합한 만병통치약이 될 수는 없지만 조직 내부에 혁신적인 신제품 개발 니즈가 강할수록, 고객 니즈가 기능 중심에서 감성 중심으로 고도화 되어갈수록, 경쟁사간 기능 우위의 제품 출시 경쟁이 치열할수록 매우 적합한 전략적 선택이 될 수 있다는 점이다.

둘째는 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 우수 디자이너와 마케터의 확보가 매우 중요하며, 특히 디자이너와 마케터는 시장과 고객에 대한 통찰력과 커뮤니케이션(설득 능력 포함) 능력을 겸비해야 한다는 점이다.

셋째는 디자인 중심의 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 디자인 Concept 구현에 필요한 기술력을 반드시 확보해야 한다는 점이다. 왜냐하면 아무리 디자인이 우수하다 하더라도 기술적 능력이 뒷받침되지 못한다면 디자인 중심의 신제품 개발은 실패로 끝날 수 있기 때문이다. 더 나아가 본 연구는 기능 추가 관행에서 탈피하여 기능의 디버전스를 실행하는 과감한 결단력과 역발상의 창의력이 필요하다는 점도 보여 주고 있다.

넷째는 디자인 중심의 신제품 개발 전략의 성공을 위해서는 고객이나 협력사 등 외부의 아이디어를 적극적으로 흡수하여 활용하는 것이 매우 중요하다는 것을 잘 보여주고 있다.

마지막으로 본 연구는 경영층의 명확한 방향 제시와 일관된 지원이 디자인 중심 신제품 개발 전략의 성공에 매우 중요하다는 점을 잘 보여주고

있다.

결론적으로 본 연구는 디자인 중심의 신제품 개발 전략이 앞으로 기업이 경쟁 우위를 확보하는데 있어서 매우 중요한 제품 개발 전략이 될 것임을 명확히 보여 주고 있다. 왜냐하면 디자인을 통해 첫째, 단순히 제품의 외관만 예쁘게 보이게 하는 것이 아니라 자신만의 개성을 표현하고 싶어 하는 고객의 감성 니즈를 충족할 수 있고, 둘째, 신제품 개발의 기획, 개발, 마케팅 등 모든 내부 제품 개발 과정을 외부 고객과 시장 관점에서 혁신적이고 강력하게 이끌어 갈 수 있음을 초콜릿 폰 개발 사례를 통해 잘 보여 주었기 때문이다.

### 6.2 연구의 한계점 및 의의

한편 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 LG전자의 초콜릿 폰이라는 단일 사례를 중심으로 이루어진 탐색적 연구이기 때문에, 본 연구에서 제시한 명제들은 외적 타당성(External Validity) 측면에서 한계가 있을 수 있다. 따라서 향후 보다 다양한 제품들을 대상으로 한 사례 연구가 추가적으로 이루어져야 할 것으로 보인다.

둘째, 본 연구는 초콜릿 폰 개발 관련 신문 기사와 인터넷에 공개된 자료, 개발 참여 담당자와의 인터뷰 등 정성적 자료들을 분석에 주로 활용하였기 때문에, 본 연구에서 도출된 명제들의 내적 타당성(Internal Validity) 측면에서 한계가 있을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 정성적 데이터뿐만 아니라, 설문 조사 등을 통한 정량적 데이터를 수집하여 본 연구에서 제시한 연구 명제들에 대한 실증적인 검증이 필요할 것으로 판단된다.

본 연구는 이와 같은 한계점에도 불구하고 다음과 같은 의의를 가지고 있다. 과거 디자인 관련 연구의 경우 제품 디자인과 기업의 재무성과 간 정량적인 상관관계 파악에만 초점을 맞춘 경향이 있었다. 그러나 본 연구의 경우에는 기업들이 디자

인 중심의 신제품 개발 전략을 채택하게 되는 상황적 요인, 그리고 디자인 중심의 신제품 개발 전략이 내부 신제품 개발 과정에 어떤 영향을 미쳐 성공적인 제품 개발에 이르게 하는가에 대한 역동적인 과정과 주요 성공 요인을 체계적으로 파악/제시하기 위해 노력했다는 점에서 큰 의미를 가질 수 있겠다.

## 참 고 문 헌

- [1] 주요 일간지(2005. 11~2006. 6), 디자인 및 초콜릿 폰 관련 기사.
- [2] LG전자 사보(2006. 1~5월). 초콜릿 폰 관련 기사.
- [3] LG전자 싸이언 홈페이지(www.cyon.co.kr), 초콜릿 폰 관련 기사.
- [4] LG전자 홈페이지(http://www.lge.co.kr), LG전자 IR-실적 발표 자료.
- [5] LG경제연구원 주간경제, 제품 디자인 관련 기사.
- [6] 전자신문, (2006), LG전자, 디자인경영 선언, <http://www.etnews.co.kr/news/detail.html?id=200606150276>.
- [7] 세티즌 홈페이지(www.citizen.com) 휴대폰 고객 만족도 관련 기사.
- [8] Bloch, R.H., "Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response," *Journal of Marketing*, Vol.59, No.3(1995), pp.16-29.
- [9] Creusen, M.E.H. and J.P.L. Schoormans, "The Different Roles of Product Appearance in Consumer Choice," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, No.1 (2005), pp.63-81.
- [10] Hertenstein, J.H., M.B. Platt and R.W. Veryzer, "The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, No.1(2005), pp.3-21.
- [11] Krogh, G. v., S. Spaeth and K. R. Lakhani, "Community, Joining, and Specialization in Open Source Software Innovation: A Case Study," *Research Policy*, Vol.32, No.7(2003), pp.1217-1241.
- [12] Perks, H., R. Cooper, and C. Jones, "Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, No.2(2005), pp.111-127.
- [13] Ravasi, D. and G. Lojcono, "Managing Design and Designers for Strategic Renewal," *Long Range Planning*, Vol.38, No.1 (2005), pp.51-77.
- [14] Roy, R. and S. Potter, "The Commercial Impacts of Investment in Design," *Design Studies*, Vol.14, No.2(1993), pp.171-193.
- [15] Swink, M.L. and R. Calantone, "Design-Manufacturing integration as a mediator of antecedents to new product design quality," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.51, No.4(2004), pp.72-482.
- [16] Troy, L.C., D.M. Szymanski and P.R. Varadarajan, "Generating New Product Ideas: An Initial Investigation of the Role of Market Information and Organizational Characteristics," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.1(2001), pp.84-101.
- [17] Trueman, M., and D. Jobber, "Competing through Design," *Long Range Planning*, Vol.31, No.4(1998), pp.594-605.
- [18] Ulrich, K. T. and S. D. Eppinger, *Product Design and Development* (3rd ed.). New York, : McGraw Hill 2004.
- [19] Veryzer, R.W. "A Nonconscious Processing Explanation of Consumer Response

- to Product Design," *Psychology & Marketing*, Vol.16, No.6(1999), pp.497-522.
- [20] Veryzer, R.W. and Mozota, B.B., "The Impact of User-Oriented Design on New Product Development : An Examination of Fundamental Relationships," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, No.2(2005), pp.128-143.
- [21] Veryzer, R.W., "The Role of Marketing and Industrial Design in Discontinuous New Product Development," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, No.1(2005), pp.22-41.
- [22] Von Stamm, B., "Managing Innovation, Design and Creativity," Chichester, UK : John Wiley & Sons 2003.
- [23] Wilson, E.J. and R.P. Vlosky, "Partnering Relationship Activities : Building Theory from Case Study Research," *Journal of Business Research*, Vol.39, No.1(1997), pp.59-70.
- [24] Y. HSU., "Comparative study of product design strategy and related design issues," *Journal of Engineering Design*, Vol.17, No.4(2006), pp.357-370.
- [25] Yin, R.K., "Case Study Research. Thousand Oaks, CA : Sage Publications," 2003.