

# 소비자의 혁신제품수용에 대한 신제품개발 실패 사례 연구

유경식\*, 강흥식\*\*, 김인수\*\*\*, 김태근\*\*\*\*  
충남대학교 박사과정\*, 충남대학교 교수\*\*, 한국과학기술원 교수\*\*\*, 충남대학교 교수\*\*\*\*

## A Case Study on the Failure of New Product Development on Consumer Acceptance of Innovative Products

Kyeongsik Yoo\*, Heungsik Kang\*\*, In Sue Kim\*\*\*, Taekeun Kim\*\*\*\*  
Doctoral course, Chungnam National University\*, Professor, Chungnam National University\*\*,  
Adjunct Professor, KAIST\*\*\*, Professor, Chungnam National University\*\*\*\*

**요약** 본 연구는 로저스(1995)의 혁신확산이론 중에서 소비자의 설득 과정에서 중요한 요소인 혁신의 특성에 관한 여러 요인 중 상대적 이익에 대한 신제품의 실패 사례를 분석하였다. 상대적 이익은 여러 혁신 제품의 특성 중에서 구매자의 채택 의도에 가장 큰 영향을 끼치고 있는 요인이기 때문이다(Holak and Lenmann, 1990). 6개 기업의 신제품 실패 사례 분석 결과 이들 제품은 공통적으로 기존 제품에 대하여 상대적 이익이 부족하였다. 상대적이익이란 경제적 의미에서 측정되거나 사회적 우위 요소, 편리도, 만족도 등으로 측정되는 요인이며 적합성, 복잡성, 관찰가능성, 시용가능성 등 다른 요인들에 비해 가장 중요한 요소이기 때문이다. 결국 신제품을 소비자들에게 설득하기 위해서는 기존 제품들에 비해 상대적 이익이 중요한 성공 요인임을 알 수 있었다.

**주제어** 혁신확산이론, 로저스, 신제품 성공 요인, 신제품 실패 원인, 실패사례분석

**Abstract** This study analyzed the failure cases of new products for relative benefits among various factors related to the characteristics of innovation, which is an important factor in the consumer persuasion process among Rogers (1995)'s innovation diffusion theory. This is because relative profits are the most influential factor in consumers' intention to adopt among the characteristics of various innovative products (Holak and Lenmann, 1990). As a result of analyzing the failure cases of new products of six companies, these products lacked relative profits for existing products in common. Relative profits are factors that are measured in the economic sense or are measured by social advantages, convenience, and satisfaction, and are the most important factors compared to other factors such as suitability, complexity, observability, and applicability. In the end, it was found that relative profits compared to existing products are an important success factor in persuading consumers of new products.

**Key Words** Innovation diffusion theory, Rogers, New product failure case analysis

Received 17 Jan 2024, Revised 24 Jan 2024

Accepted 26 Jan 2024

Corresponding Author: Taekeun Kim  
(Chungnam National University)

Email: taekeun.kim@cnu.ac.kr

ISSN: 2466-1139(Print)

ISSN: 2714-013X(Online)

© Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 연구의 목적 및 배경

기업은 치열한 경쟁에서 생존하기 위해 매년 수많은 신제품을 출시하고 있다. 즉 글로벌 무한경쟁시대에서 기업의 생존과 성장의 핵심 요소는 신제품개발이다. 그러므로 신제품 성공을 위해 기업들은 자신이 보유한 경쟁우위를 활용하며 신제품개발을 위해 막대한 비용을 투입하고 있다. 그러나 기술 진보에 따라 제품의 수명주기는 단축되고 있으며, 까다로운 소비자자들의 기호는 계속 변하고 있다. 이렇수록 기업은 더욱더 신제품을 출시하고 있지만 상당수의 제품은 도입기에서 성장기로 접어들지 못하고 곧바로 시장에서 퇴출당하고 있다. 여기서 신제품이란 소비자에게 새로운 것으로 인식되는 제품을 말한다. 이완수(1997)에 의하면 신제품 실패율은 통계적으로 보면 출하된 신제품 중 약 80%가 실패하고 4년 이내에 90%가 실패한다고 한다[1]. 또한 Booz, Allen & Hamilton(1982)은 기업과 시장 모두에게 새로운 제품을 신제품으로 분류하였으며 출시된 신제품의 35% 정도가 실패한다고 하였다[2].

Rogers(1962, 1995)는 창출된 하나의 혁신이 사회 전반에 전파되어 가는 과정을 사회체제 내에서 커뮤니케이션 경로 채널의 영향을 받으면서 잠재 수용자들이 받아들이는 수용과 전파의 확산과정으로 구분하였으며[3], 이러한 혁신확산이론 연구는 마케팅 연구에서 활용되고 있다. 그러나 선행연구들은 혁신이 시장에 성공적으로 수용되어 확산하는 과정에 관한 연구가 대다수이다. 신제품이 성공하기 위해서는 소비자의 기호를 파악해야 하고 실패의 원인을 분석하는 것은 신제품의 성공을 위한 기초가 될 것이다. 이에 본 연구는 Rogers(1995)의 혁신확산이론중 소비자의 설득 과정에서 중요한 요소 즉, 혁신의 특성에 관한 신제품의 실패 사례를 통하여 기업의 신제품 성공 요인을 도출하고자 한다. 즉 대다수의 선행연구는 성공 요인 도출 및 성공 사례 분석을 위주로 하였으나 본 연구의 목적은 다양한 실패 사례를 분석하여 신제품 성공에 영향을 미치는 요인을 혁신의 특성 관점에서 분석하고자 한다. Crawford(1977)는 신제품의 실패 요인에 대한 지식은 매우 부족한 상태라고 하였다[4]. 그러므로 실패한 신제품 사례를 통하여 왜 실패하였

는가를 분석하여 후속되는 신제품의 개발에 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경과 선행연구

### 2.1 이론적 배경

Rogers(1962)가 제시한 혁신확산이론(Innovation Diffusion Theory)은 다양한 학문영역에서 혁신의 채택에 관한 연구들의 기반 이론으로써, 개인 차원의 혁신 채택과 사회 차원 혁신의 확산 연구를 위한 이론적 분석 틀로써 활용되고 있다. 최근 마케팅에서는 이를 응용하여 소비자의 신제품 채택과정에 대한 프로세스에 활용하고 있다.

즉, Rogers(1962, 1995)는 기존의 여러 연구를 보완하여 <그림 1>과 같은 단계적 의사결정과정 모형을 제시하였다. 커뮤니케이션 경로는 지식단계, 설득단계, 결정단계, 실행단계, 확인단계의 다섯 가지 단계로 순차적으로 진행된다는 것이다. 지식단계에서는 신제품의 존재를 알게 되어 그 기능을 이해하는 단계로서 소비자의 개성이나 특성이 많은 영향을 준다. 설득단계에서는 신제품에 대한 소비자의 태도가 결정되며 혁신의 특성이 소비자의 행동에 영향을 주는 단계이다. 결정단계는 소비자가 신제품에 대한 채택을 결정하게 되는 단계로서 채택 또는 거부를 결정하게 된다. 실행단계는 실제로 소비자가 구매 행동을 하게 되며 마지막으로 확인단계에서는 신제품의 채택에 관한 결정에 대하여 뒷받침해 줄 수 있는 근거를 찾으려는 단계이다.



<그림 1> Rogers의 의사결정 단계  
주) E. M. Rogers, p.163 수정

또한 Rogers(1962)의 혁신확산이론을 비롯한 수많은 후속 연구에서는 혁신의 수용 시점에 따라 소비자

들이 속하게 되는 5개의 유형화된 혁신 수용자들로 구분하였다. 이들이 정규분포상에서 차지하는 비중을 혁신자(2.5%), 조기수용자(13.5%), 조기다수자(34%), 후기다수자(34%), 그리고 최종수용자(16%)로 구분하였고 이들 집단은 각기 다른 특성들을 지니고 있다고 하였으며 Rogers(1962)는 각각의 수용자집단의 특성을 혁신의 관점에서 분석하였다.

본 모델에서 Rogers(1962)는 채택 및 확산에 영향을 미치는 여러 요인 중 혁신의 특성에 대하여 설명하고 있으며 다섯 가지 혁신의 특성은 다음과 같다.

첫째, 상대적 이익(relative advantage)은 새로운 제품이나 아이디어가 기존의 제품이나 아이디어보다 얼마나 더 좋은가에 대해 개인이 인지하는 정도를 말한다. 상대적 이익의 정도는 경제적인 관점에서 계산될 수 있지만 흔히 사회적 지위, 편리도, 만족도 등으로 측정될 수 있다. 이 요인은 여러 혁신제품의 특성 중에서 구매자의 채택 의도에 가장 큰 영향을 끼치고 있는 요인이며(Holak and Lenmann, 1990)[5], 본 사례 연구의 핵심 분석 대상이다. 둘째, 적합성(compatibility)은 혁신이 잠재수요자 측면의 관점에서 볼 때 그들의 욕구 및 기존 가치관, 또는 과거의 경험 등에 얼마나 적합 또는 부합하는가를 의미한다. 사회의 뚜렷한 가치와 규범에 모순이 되는 아이디어는 잘 적합되는 혁신처럼 빨리 채택되지 않는다. 셋째, 복잡성(complexity)이란 소비자들이 혁신을 이해하고 사용하기가 어느 정도 어려운가를 뜻한다. 어떤 혁신은 보통 사람들에게 쉽게 이해가 되지만 어떤 것들은 이해하기가 힘들어 채택과정에 부정적인 영향을 끼친다. 넷째, 시용가능성(trialability)은 잠재적 수용자가 혁신을 어느 정도 시험해 볼 수 있는가를 말한다. 일반적으로 조금씩 시험해 볼 수 있는 혁신은 시험해 볼 수 없는, 즉 시험이 불가능한 혁신보다 더 빨리 채택된다. 왜냐하면 시험이 가능한 혁신은 채택자들이 위험을 덜 느끼기 때문이다. 다섯째, 관찰가능성(observability)은 혁신의 결과물을 다른 사람들이 어느 정도 관찰할 수 있는가를 뜻한다. 혁신의 결과가 쉽게 눈에 띄는 혁신일수록 채택의 가능성은 높아진다. 즉 결과가 쉽게 보이는 혁신은 더 광범위하게 채택될 가능성이 높다.

앞에서 언급한 바와 같이 마케팅에서의 선행연구에서는 본 이론의 채택과정에 관한 연구는 활발히 진

행되었으나 선택과정에서 중요한 요인인 혁신의 특성에 관한 연구는 매우 미비하며 본 연구에서는 이 혁신의 특성에 관한 실패사례를 분석하고자 한다.

## 2.2 선행연구

신제품 개발의 성공 요인과 실패에 관한 연구는 경영학 분야에서 오래전부터 이루어지고 있다. 먼저 혁신확산이론을 이용한 성공 요인의 선행연구에서 서영수·이승신(2014)은 수용 시점에 따른 소비자집단별로 소비자 혁신성, 사회적 영향, 비용 고려 등이 실제 소비자의 만족과 추천 의도에 미치는 영향이 달라진다고 하였다[6]. 그리고 남성준·김상훈(2003)은 제품의 성능이 우수할수록, 후방호환성이 클수록, 전방 호환성이 작을수록 혁신제품의 성공 가능성이 커졌다고 하였다[7]. 또한 최의목(1986)은 신제품의 성공 요인은 소비자의 욕구를 만족시켜 줘야 하며 기존 제품의 품질보다 더 높아야 한다고 하였으며[8], 형성은 외(1999)는 고객 니즈에 부합되는 제품, 성장 잠재력, 기술적 우위, 차별적 디자인, 개발과정 이용, 혁신 등이 중요한 성공 요인이라고 하였다[9]. 스타트업기업을 분석한 김이연·부인규(2016)는 혁신제품이 성공하기 위해서는 혁신제품과 커뮤니티 플랫폼이 합쳐진 생활 밀착형 플랫폼이 함께 구축되는 것이 중요한 성공 요인이라고 하였다[10]. 서성환·조서환(2000)은 제품의 차별화가 신제품 성과에 매우 유의한 영향을 미치고 있다고 하였다[11]. 김종배(2012)는 신제품 성과에 대한 결정요인 분석을 위해 기존의 연구방법보다 다양한 차원의 분석이 필요하다고 주장하였다[12]. 김호·김병근(2015)은 중소기업을 대상으로 실증분석한 결과 대기업과 비교하여 시장 출시 노력이 가장 중요한 성공 요인으로 파악되었으며 또한 신제품의 특성이나 아이디어의 속성 등이 중요 요인이라고 하였다[13].

신제품의 실패 원인에 대한 분석 중 이완수(1997)는 신제품의 실패 원인으로는 시장조사의 부정확성과 결여(65%), 기술적 문제(15%), 제품의 시장 출하 시점 결정문제(10% 이상) 순으로 나타났으며[1], 박홍수(2002)는 신제품개발의 실패 원인으로는 소비자에게 기존 제품과 차별화된 독특한 편익을 제공하지 못하고, 정확한 표적시장의 선정과 그에 적합한 포지셔닝 실패, 마케팅과 유통 자원의 불충분, 부서 간의 불충분한 의사

소통과 조정 실패는 신제품의 실패 확률을 높인다고 하였다[14]. 마지막으로 김완민·남영호(1996)는 한국적 기업의 R&D 모형분석에서 다양한 실패 요인을 제시 하였으며[15], 이를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 신제품 실패의 원인

실패의 원인	설명
너무 작은 시장	- 상품에 대한 수요가 부족하다
기업의 낮은 부합도	- 기업의 능력이 상품의 생산과 마케팅 요구에 적합하지 않음
새롭거나 다르지 않음	- 소비자에게 신상품이라는 인상을 주지 못한다 - 기술적으로는 신상품일지도 모르나 소비자에게 주는 편익이 명백하지 않다
실제적 편익이 없음	- 신상품이 소비자의 니즈에 비추어 보다 더 나은 효용을 제공하지 못한다 - 핵심기술에 대해 과소 투자가 이루어진다
경쟁사 대비 포지셔닝 미약	- 지각된 편익이 경쟁상품보다 낮다
예측오차	- 매출의 과대 예측에 의한 과대 생산이 존재한다 - 매출의 과소예측과 이에 따른 생산부족으로 인하여 기회를 손실한다
부적절한 타이밍	- 시장에 너무 늦게 진입한다 - 개발기간이 너무 길다 - 기술 또는 시장기회를 놓친다
경쟁사의 반응	- 자사의 신상품이 시장에서 성공하기 전에 경쟁자가 빨리 반응한다 - 가격과 촉진을 강화한다 - 경쟁사가 디자인을 모방하여 자사의 것보다 더 좋게 만든다
고객기회의 변화	- 신상품이 시장에 침투하기 전에 소비자 기회의 큰 변화가 발생한다
낮은 재구매율이나 판매 저조	- 소비자는 초기 단계에서는 신상품을 구입하나 판매가 더 이상 증가하지 않는다

주) 김완민·남영호(1996), 한국적 기업 R&D 모형분석, 재정리함.

### 2.3 방법론 및 연구대상

본 연구는 기업의 신제품개발의 실패 사례들을 혁신의 특성에 관한 시각에서 분석하기 위한 탐색적 연구로서, 질적연구방법 중 사례 연구의 방법을 활용하고자 한다. 사례 연구는 현상에 대한 의미 있는 해석을 위해 다양한 관점과 각종 문서 및 시청각 자료 등을 활용한다(Padgett, 2008; Creswell, 2007)[16,17]. 본 연구는 Creswell(2007)이 제시한 방법 중에서 하나 이상의 사례를 연구하여 분석하는 집합적 사례 연구를 이용한다. 즉, 여러 실패 사례를 수집 후 적합한 사례를 선정하여 각 실패 사례의 세부적인 내용과 그 사례의

주제들을 제시한다. 그 후 여러 실패 사례들의 공통적인 요인을 찾고 핵심 주제를 분석한다. 마지막으로 사례들의 실패에 대한 교훈 및 대응 방안을 도출하고자 한다(Yin, 2003; Creswell, 2007; 이건창, 2010)[17-19].

분석대상은 <표 2>와 같다. 분석 사례는 모두 한국의 기업들로 선정하였으며, 실패 사례의 주된 원인 중 혁신확산이론 중 설득에 중요한 영향을 끼치는 혁신의 특성에 관한 적합한 사례로 식품 사례 2개, 가전 사례 1개, 자동차 사례 1개, IT 관련 1개를 선정하였다. 사례 분석 과정은 다음과 같다. 첫째, 사례별로 요약하였으며 둘째 사례 분석 단계에서는 신제품개발 배경, 제품 정보, 당시 시장 상황 및 이슈, 실패 원인을 분석하고 이에 대한 교훈 및 시사점을 제시하였다. 이러한 과정은 거쳐 사례별 실패 원인과 대응 방안을 도출하였다.

<표 2> 분석 대상 기업명 및 실패 제품명

사례	산업분류	기업명	제품명
1	식품	하림	더미식 즉석밥
2	식품	농심	신라면 블랙
3	가전	LG전자	홈루
4	자동차	현대자동차	아슬란
5	IT	네이버	폴라

## 3. 실패 사례 연구

### 3.1 사례 분석 1: 하림의 The미식밥

#### 3.1.1 요약

하림이 출시한 ‘The미식밥’은 첨가물을 제외한 즉석밥으로 높은 가격 정책을 고수하며 기존 즉석밥 시장에 없었던 ‘프리미엄 즉석밥’으로 거듭나고자 했으나, 하림은 ‘가성비’를 중시하는 20~30대가 주를 이루는 즉석밥 시장 내 명확하지 않은 고객 타겟층 설정과 기존 경쟁업체의 반발을 불러일으킨 마케팅 정책으로 출시 초기부터 부정적 여론을 형성하게 되었다. 하림은 동일한 높은 가격과 마케팅 전략을 가지고 1년 전 초기 런칭한 ‘순수한 밥’의 철수로, 해당 전략의 문제점이 존재한다는 것이 분명하였으나 새로운 전략을 수립하지 않은 채 동일한 프리미엄 전략을 고수하고 있으며 가격 대비 제품 차별성이 없다는 평까지 더해져 점유율 확보에 어려움을 겪고 있다.

### 3.1.2 배경

하림은 최근 닭고기 시장의 공급 과잉 상태로 육계 가격 하락 추세가 이어지며 수익성이 악화되었다. 이에 1인 가구와 맞벌이 가구의 증가로 고성장이 예상되는 간편 가정식(HMR, Home Meal Replacement) 시장에 주목했다. 특히, 1인 가구를 중심으로 즉석밥이 라면처럼 일상식으로 자리매김하면서 즉석밥 시장이 향후 지속 성장할 것이라고 판단했으며, 트렌드에 민감하지 않는 등 즉석밥이 가진 ‘안정성’을 높게 평가했다. 이에, 향후 신성장 동력 확보 및 육계 사업에 대한 의존도를 줄이고자 즉석밥 사업을 추진했다.

### 3.1.3 신제품: 프리미엄 즉석밥 ‘The미식밥’

하림의 ‘The미식밥’은 좋은 재료와 무균화 공정을 활용하여 프리미엄 포지셔닝 전략을 추구한다. 보존료나 산도조절제와 같은 첨가물을 넣지 않고 100% 쌀과 물로만 지은 밥으로 소비자들의 다양한 취향에 맞춰 백미 쌀밥을 시작으로 귀리, 메밀, 고시히카리, 흑미, 현미, 잡곡 등 11가지 라인업을 출시했다. 또한, ‘The미식밥’은 무균화 설비인 클린룸에서 가공되어 미생물이 거의 없기 때문에 물과 쌀로만 밥을 짓는 것이 가능한 점을 강조했다.

### 3.1.4 시장 상황 및 이슈

국내 즉석밥 시장은 CJ제일제당의 ‘햇반(약 65%)’과 오뚜기의 ‘오뚜기밥(약 30%)’이 양분하는 구조이다. CJ제일제당과 오뚜기가 전체 점유율의 90% 이상을 차지하고 있어 진입장벽이 높다고 볼 수 있다. 또한 한국농수산식품유통공사에 따르면 특히 즉석밥 시장은 소비자들이 익숙하고 유명한 제품을 반복 구입하는 경향이 높다고 나타났다. 또한, 즉석밥 자체의 맛은 차별성 확보가 어려워 두 회사의 과점 구조를 타파하는 것은 어렵다는 것이 일반적인 업계의 견해였다.

### 3.1.5 실패 원인

첫째, 비싼 가격이다. The미식밥은 높은 품질과 프리미엄을 지향하면서, 개당 1,000원대인 햇반 및

오뚜기밥과는 달리 2,000원대에 판매하고 있다. 그러나 소비자들은 즉석밥에서 품질 차이를 느끼기가 어렵고, 편의성과 가격을 제품 선택 시 핵심적으로 고려한다. 많은 소비자들은 인스턴트 식품에서 프리미엄을 찾지 않으며, 특히 즉석밥은 서민들이 주로 찾는 상품이기에 가격에 대한 심리적 저항성이 확고한 제품이다. 또한, 즉석밥을 주로 소비하는 고객이 1인 가구이며, 가격에 민감한 일상품인 점을 고려하면 가격 경쟁력 확보가 중요함을 알 수 있다. 또한 실제로 ‘밥맛’에 관심이 많은 고소득의 중장년층은 즉석밥이 아닌 고품종 쌀을 주로 이용하기 때문에 즉석밥 시장의 고객이 아니다. 최근 물가 또한 상승하면서, 프리미엄보다 가성비 상품의 인기가 더해져 ‘프리미엄 가공식품’이라는 The미식밥의 실적은 저조하다. 둘째, 제품 차별성 미흡이다. 하림은 ‘소비자가 10% 더 지불하더라도 살 수 있는 제품을 만들겠다’라 선언했으나, 비싼 가격에 비해 기존 제품과의 차별점이 미약하였다.

### 3.1.6 교훈과 시사점

하림은 프리미엄 전략으로 가격 경쟁력이 낮더라도 질적인 측면으로 상쇄해 나갈 수 있을 것이라며 품질을 강조하고 있으나, 소비자들은 실질적으로 기존 제품과의 품질 차이를 실감하지 못하였다. ‘건강한 프리미엄 즉석밥’은 차별화 요소이지만, 고객이 원하는 것은 아니었다. 즉석밥을 구매하는 고객의 지불 용의, 즉석밥 선택시의 고려 요인은 프리미엄이 아닌 적당한 품질의 저렴한 제품이다. 하림은 차별화에 집중한 결과 고객의 니즈와 동떨어진 차별화 전략을 수립했으며, 결국 이는 실패로 돌아갔다. 하림 외에도 농심 및 동원 F&B 등 즉석밥 시장 진출에 실패한 사례가 다수 있었으며, 오뚜기와 같이 후발주자로써 시장에 성공적으로 진입한 케이스도 존재한다. 하림은 ‘The미식밥’은 과거 타사의 실패 사례나 자사 ‘순수한밥’의 실패 사례를 답습함으로써 같은 교훈을 얻는데 2배의 비용을 지출하는 결과를 낳았다.

## 3.2 사례 분석 2: 농심의 신라면 블랙

### 3.2.1 요약

2011년, 농심의 신라면 블랙은 우골보양식 컨셉을 강조하며 기존 인스턴트 라면과 달리 하나의 건강식으로 제품을 포지셔닝했고, 건강한 프리미엄 라면을 강조했던 만큼 기존 신라면 대비 2배의 가격대에 판매했다. 당시 국민 라면이었던 신라면을 필두로 시장 점유율 70%에 달하는 농심이 처음으로 선보인 프리미엄 라면이었기에 시장의 관심은 뜨거웠고, 출시 첫 달 만에 600만 개, 90억 원의 판매 매출을 거두었다. 그러나 공정거래 위원회에서 분석한 결과, 제품의 영양 성분이 기존 라면 제품들과 큰 차이가 없으며 오히려 나트륨 함량이 기존 라면에 비해 2배로 검출되는 등 신라면 블랙의 허위 과장 광고를 지적하며 과징금을 부과했다. 이를 계기로 신라면 블랙은 시장에서 소비자들의 신뢰를 잃고 점차 매출이 감소하기 시작했고, 결국 2011년 9월, 농심은 신라면 블랙 생산을 중단했다. 그러나 국내에서만 판매를 중단했을 뿐 해외 판매는 지속해서 추진하였다. 이후 농심은 국내에서의 소동이 잠잠해지자 2012년 5월 12일에 신라면 블랙 컵라면을 판매 개시하였으며, 2012년 10월 25일에는 봉지라면까지 재판매를 시작했다. 새로 출시된 제품의 경우 기존 신라면 블랙 제품에 비해 나트륨 함량을 줄였으며, 가격도 인하하는 등 당시 문제가 되었던 제품 요소들의 개선 과정을 통해 현재까지도 농심의 인기라면 중 하나로 평가받고 있다.

### 3.2.2 배경

한국 라면시장의 70%의 점유율을 가지고 있는 농심은 2011년 4월, '신라면' 출시 25주년을 맞아 국민의 건강을 위한 우골보양식 컨셉의 새로운 프리미엄 라면 '신라면 블랙'을 선보였다. 신라면 블랙은 당시 농심이 3년간 개발한 프리미엄 라면인 만큼 우골을 듬뿍 넣어 원기 회복에 좋고 마늘, 우거지, 단배추 등의 야채를 많이 넣은 건강한 라면으로, 다른 라면들과 차별화를 두었다.

### 3.2.3 시장 상황

한국은 1인당 라면 연간 소비량 1위를 기록할 정도

로 인스턴트 라면에 대한 역사가 깊고, 그만큼 수요도 많은 시장이었다. 국내라면 시장에서는 농심이 국민라면이라 불리던 신라면을 앞세워 70%의 시장 점유율을 차지하고 있었고, 삼양 식품, 오투기가 그 뒤를 이었다. 신라면이 국민 라면으로 불릴 수 있었던 배경에는 신라면, 안성탕면 등 전통적인 빨간 국물 라면들의 인기 회복과 경기 불황에 매운맛 라면을 선호하는 시장 트렌드가 있었다. 신라면 블랙이 출시됐던 2011년 당시 한국의 라면시장은 기존 포화된 매운라면 시장에서 꼬꼬면과 나가사키 짬뽕과 같은 “하얀국물” 라면으로 재편되던 시기였다. 이에 농심도 베스트셀러였던 신라면 브랜드를 이용하여 ‘설렁탕’ 특유의 깊고 진한 맛을 낸 1600원의 프리미엄 라면을 선보였다.

### 3.2.4 신제품: 신라면 블랙

신라면 블랙은 기존의 인스턴트 라면들과 달리 건강한 라면으로 제품을 포지셔닝했다. 탄수화물과 지방, 단백질의 비율이 62대 28대 10으로 완전식품에 가깝다고 소개했으며, 우골을 듬뿍 넣어 원기 회복에 좋고 마늘도 풍부해 우골의 영양 흡수율을 높였다고 광고했다. 이 밖에 우거지와 단배추 등의 야채를 많이 넣어 현대인에게 부족하기 쉬운 영양소를 채울 수 있다고 강조했다. 영양 부분을 특히 신경 써서 만든 제품으로 설렁탕 한 그릇의 영양이 그대로 담겨 있다는 광고 문구를 내세우며 프리미엄 라면임을 강조했다. 이러한 환경 가운데 신라면 블랙은 1등 브랜드에서 최초로 출시한 프리미엄 라면인 만큼 시장의 큰 관심을 끌었고, 실제 신라면 블랙의 매출은 출시 첫 달인 4월에 600만 개 판매, 90억 원을 기록했다.

### 3.2.5 실패원인

첫째, 기존 신라면에 우골분말스프와 약간의 쇠고기, 버섯 건더기가 주요한 차이였기 때문에, 신라면과 신라면 블랙의 차이를 소비자들이 판단하기엔 어려움이 있었다. 그럼에도 가격은 기존 신라면 대비 2배에 가까운 1600원으로 초기 측정되어 시장에서는 기대감과 논란이 동시에 공존했다. 둘째, 신라면 블랙 발매 후 얼마 지나지 않은 2011년 6월 27일에 신라면 블랙의 핵심이었던 “설렁탕 한 그릇의 영양이 그대로 들어가 있다”라는 광고 멘트가 제품의 허위, 과대광고에

해당한다는 이유로 공정거래위원회에서 과징금 1억 5,500만원을 부과했다. 이로 인해 건강식을 강조하던 농심의 핵심 마케팅 내용이 허위로 밝혀졌으며, 심지어 나트륨 함량이 일반 라면 대비 2배 가까이 검출되며 오히려 일반 라면보다 건강을 해치는 제품으로까지 평가되었다. 신라면 블랙이 기존 라면 대비 2배 가까이 가격을 비싸게 책정했던 이유는 맛과 영양을 강조한 이른바 프리미엄 라면이었는데, 공정거래위원회 제재 이후 신라면 블랙을 소비할 명분이 사라지게 되자 신라면 블랙의 매출은 반토막 나기 시작했다. 출시 초기였던 4월 시장의 뜨거운 반응과 함께 90억 원을 매출로 달성했던 때와 달리 신라면 블랙은 5월에 60억원, 6월에는 30억원, 급기야 8월에는 20억원의 매출을 올리는 데 그쳤다.

### 3.2.6 교환과 시사점

제품 출시 전 고객 검증의 중요성이다. 신라면 블랙은 기존에 보유하고 있던 브랜드 신뢰도를 바탕으로 프리미엄 라면이라는 새로운 시장을 개척하고자 했다. 그러나 신라면이 높은 시장 점유율을 유지할 수 있었던 이유는 근본적으로 라면이라는 음식이 저렴한 가격에 맛있게 먹을 수 있는 음식이었기 때문이었다. 그러나 신라면은 기존 고객들의 라면에 대한 가격 저항성을 충분히 고려하지 않은 채 제품을 출시했다. 물론 공정거래위원회의 제재가 없었다면 더 많은 매출을 달성할 수도 있지만, 결국 호기심에 신라면 블랙을 먹어본 고객들은 기존 신라면과 큰 차이를 느끼지 못했기에 계속해서 2배 가까운 가격의 신라면 블랙을 선택했을지는 미지수이다. 보다 확실하고 장기적으로 신라면 블랙을 시장에서 확대하기 위해서는 신제품 출시 전 제품에 대한 피드백과 더불어 사용자의 제품에 대한 지불용의액(Willing to Pay)을 측정하는 것이 안전한 방법이었을 것이다. 또한 허위 광고는 오히려 제품에 악영향을 끼칠 수 있다. 물론 광고는 어느 정도 매력도를 높이기 위해 제품 외 부가적인 요소들이 들어갈 수 있다. 신라면 블랙이 기존 제품에 비해 시장에서 프리미엄으로 포지셔닝을 할 수 있었던 이유는 바로 기존 라면 대비 건강함을 어필했기 때문이었다. 그렇기에 과징금을 부과 받은 것 이상으로 소비자가 기대하고 소비했던 건강식이라는 이미지가 사실은

업체로부터 속은 것이라는 걸 알게 됐을 때, 소비자들은 신라면 블랙을 외면하게 된 것이다. 신라면 블랙 사례는 이러한 소비자의 기대를 저버릴 수 있는 허위 광고는 향후 제품 브랜딩 및 판매에 악영향을 줄 수 있다는 점을 보여주는 대표적인 사례이다.

## 3.3 사례분석 3: LG전자의 LG 홈브루

### 3.3.1 요약

LG전자는 코로나19 여파로 집에 머무는 시간이 길어지면서 생긴 ‘홈(Home)술’ 문화에 맞춰 누구나 손쉽게 집에서 나만의 수제 맥주를 만들어 마실 수 있는 세계 최초의 캡슐형 맥주 제조기인 LG홈브루를 출시하며 가전 시장에 혁신을 일으키고자 했다. 혼술 및 홈술 트렌드를 이끄는 20~30대 젊은 층과 맥주 마니아를 중심으로 제품 판매를 전개하고자 하였으나, 이에 맞지 않은 프리미엄 향 광고와 높은 가격대로 인해 초기 고객 확보에 실패했다. 이후 첫 출시 가격을 철회하고 지속적인 가격 인하를 진행하며 미미한 업그레이드를 진행하는 등 새로운 이미지 확보를 위해 노력했으나, 오히려 잦은 가격 인하는 소비자들의 반감을 일으켰다. 또한 맥주 제작에만 2주 이상이 소요된다는 점은 큰 단점으로 작용하였고, 기존 편의점 등 오프라인에서 손쉽게 구할 수 있는 맥주 대비 뚜렷한 장점이 없다는 평가를 받으며 지속적인 실적 부진을 겪고 있다.

### 3.3.2 배경

LG전자는 2011년 ‘스타일러’를 통해 기존에 없던 제품을 출시하며 새로운 시장을 개척한 바 있다. 제2의 스타일러를 꿈꾸며 혁신적인 신가전 출시에 박차를 가하던 중, 집을 단순히 주거 공간이 아닌 여가 및 소비 활동과 사회생활까지 영위할 수 있는 공간으로 받아들이는 ‘홈족’이 새로운 사회현상으로 자리 잡음에 따라 ‘홈족’을 겨냥한 캡슐 맥주 제조기인 LG홈브루를 출시했다. 기존 맥주 전문점에서만 마실 수 있던 신선한 수제 맥주를 집에서 만들어 즐길 수 있게 해주는 이색 가전으로, 성숙기에 접어든 가전 시장에서 신(新)수요를 창출하고자 했으며 맥주 애호가들에게 차별화된 고객 경험을 선사하고자 했다.

### 3.3.3 신제품: 세계 최초 캡슐형 수제맥주 제조기

LG홈브루는 캡슐 커피머신과 같이 집에서 제품에 캡슐과 물을 넣고 작동 버튼만 누르면 발효와 숙성 과정을 포함해 2~3주 안에 5L의 맥주를 직접 만들어 먹을 수 있다. 캡슐은 영국 몰트제조사인 문톤스(Muntons)와 공동 개발했으며, 인디아 페일 에일(IPA, India Pale Ale), 페일 에일(Pale Ale), 스타우트(Stout), 위트(Wheat), 필스너(Pilsner)의 5종의 맥주로 구성해 2019년 399만 원의 가격으로 출시했다. LG 전자는 최적의 맥주 맛을 구현하기 위해 온도, 압력, 시간을 실시간으로 감지하고 초정밀 제어하는 마이크로 브루잉(Micro Brewing) 공법을 적용했으며, 제품 전면의 디스플레이와 스마트폰 전용 앱을 통해 맥주가 제조되는 전 과정을 실시간으로 모니터링하여 나만의 맥주를 만들어 먹을 수 있는 기존에는 없던 새로운 가치를 만들어 내는 데 성공했다.

### 3.3.4 시장 상황 및 이슈

2019년 하이트가 테라를 출시하며 뉴트로 트렌드를 이용한 진로이스백과 함께 ‘테진아’(테라+진로)로 불리는 소맥을 통해 카스에 대응하는 마케팅을 펼치면서 시장은 급성장하였다. 또한 코로나의 발발로 인한 회식 감소, 혼술 문화의 공고화, 배달 시장이 성장됨에 따라 편의점 4캔 1만 원 시장의 확대와 맞물려 가정용 맥주 소비를 이끌었다. 하이트는 다소 고루했던 맥주 시장에 테라라는 새로운 브랜드의 출시와 유명 연예인을 내세운 공격적 광고를 통해 소비자에게 명확한 가치를 제공하며 인기를 끌어 당시 맥주 소비를 견인했다. 다만, 당시 급격한 경제성장 둔화는 소비심리를 보수적으로 만들어 새로운 상품에 대한 금전적인 리스크를 줄이고 대중광고 혹은 SNS 등의 입소문을 통해 검증된 상품을 소비하려는 심리로 인해 가격이 상대적으로 높은 수제 맥주 등은 성장에 어려움을 겪었다. 또한 편의점이 높은 접근성과 4캔 1만 원이라는 가격 경쟁력으로 맥주 구매 채널로서 급성장하며 편의점의 주 소비층인 20~30대 1인 가구들을 중심으로 혼술·홈술 트렌드를 이끌어 갔다.

### 3.3.5 실패 원인

첫째, 높은 가격과 불분명한 고객층이다. 2019년

LG홈브루 첫 출시 당시 가격은 399만 원으로 혼술 문화를 선도하는 20~30대 젊은 층과 1인 가구가 쉽게 접근하기 어려웠고, 오히려 경제적인 여유가 있는 40대 이상의 중장년층에 적합한 고가의 가격대였다. 399만 원으로 구매해 2~3주 동안 5L를 만들어 낼 수 있는 LG홈브루와, 3만 원으로 6L의 맥주를 구매할 수 있는 편의점의 격차는 소비자에게 더욱 크게 와 닿을 수밖에 없었고, 주요 타겟 고객층인 ‘홈술족’과 맥주 마니아층의 니즈인 소소하면서도 원할 때 일상에서 바로 즐길 수 있는 부분을 충족시키는 데 실패했다. 첫 출시 이후 1년 만에 가격을 절반 이상으로 인하하며 199만 원으로 재출시했으나, 여전히 높은 가격으로 기능은 그대로 유지한 채 원가만 절감하여 소비자 관점에서 새로운 소구 포인트가 없었다. 또다시 1년 이후인 2022년 7월 800가지 맥주 레시피 조합이 가능하도록 하고 제조 기간을 30% 줄이며 평균 제조 기간을 14일에서 10일로 줄이는 등 업그레이드된 제품력으로 144만 원으로 재출시하였으나, 반복되는 가격 인화와 모호해진 고객 타겟 전략으로 인해 고전하고 있다.

둘째, 기존 맥주 대비 차별성 부족이다. 기존 맥주 대비 LG홈브루가 소비자에게 제공할 수 있는 가치가 분명하지 않았고, 가격, 접근성, 맛, 관리 측면 모두에서 차별점을 찾기 어려웠다. 첫 출시 당시 높은 가격과 온라인 채널을 통해서만 구매할 수 있어 접근성 측면에서도 제한적인 종류로 인해 다양한 맛을 고를 수 있는 선택권에도 한계가 있었으며, 유일하게 차별점이라고 내세운 집에서 ‘직접 만들어’ 마실 수 있는 맥주라는 생각은 원할 때 바로 사서 섭취할 수 있는 편의점 및 가게 맥주 대비 소비자에게 어필될 수 있는 부분이 적었다. 또한 식품으로서 결국 가장 중요한 맛에 있어서도 뚜렷한 호평이 없었으며, 맥주의 맛을 좌우하는 첫 번째 단계인 배합 과정을 캡슐화로 단순화한 것이 오히려 맛에는 단점이 될 수 있다는 지적이 존재했다. 진정한 커피 마니아는 캡슐 커피를 즐기지 않는다는 이야기처럼, 캡슐화를 선택하며 맥주 마니아층을 노린 LG홈브루는 판매 확대에 한계가 존재할 수밖에 없었다. 마지막으로 관리 측면에서도 편리하게 먹고 정리하면 되는 캔맥주 대비 꾸준한 위생관리가 필요한 점 등 기존 맥주 대비 특별한 장점이 없는 LG홈브루가 맥주 시장에서 확보할 수 있는 입지가 모호했다.



### 3.3.6 교훈 및 시사점

명확한 타겟 고객층 설정의 필요성이 중요하다. 초기 설정한 타겟 고객층인 1인 가구와 맥주 마니아층에 맞지 않은 제품의 프리미엄화로 인한 높은 가격대가 낮은 접근성으로 인해 초기 고객 확보에 실패했다. 출시 당시 LG전자 H&A사업본부장 사장은 규제로 인해 마케팅의 한계가 존재하나, 1인 가구와 마니아층을 노린 만큼 각종 동호회와 블로그, 밴드 등 소모임을 통한 입소문과 간접경험을 통해 구매가 늘어나길 기대했으나 불분명한 고객의 특성으로 인해 효과 있는 마케팅 전략을 구상하는 데 어려움을 겪었다. 명확한 방향성 없이 진행된 홍보와 타겟 고객층의 특성과 맞지 않은 가격 포지셔닝으로 인해 초기 계획했던 해외로의 사업확장은 물론 국내 시장에서의 입지도 확보하지 못한 상황에서 제품에 대한 진입장벽을 낮추고자 가격 인하 정책을 꾸준히 진행하고 있는 것으로 판단된다. 그러나 애매한 리뉴얼은 역효과를 낳는다. 제품의 기능향상, 외관상 디자인의 변화 등 새로운 차별점이 없고, 뚜렷한 목적성이 없는 리뉴얼로 고객의 관심을 끌기는 어렵다. 특히 성과가 부진한 제품에 대해 지속적인 가격 인하만 이루어진다면 성과 부진을 인정하는 느낌을 주며, 오히려 소비자들의 반감을 사기 쉽다. LG홈브루는 출시 이후 3년간 3번의 가격 인하를 진행했고, 첫 가격 인하는 제품에 대한 혁신 없이 가격만 절반 이상을 내렸다. 이후 제조 기간을 일부 단축시키며 또다시 가격 인하와 함께 제품 리런칭을 진행하였으나 미미한 변화로 인해 고객에게 색다른 경험을 제시하지 못하였다. 리뉴얼을 통해 고객을 확보하고자 한다면, 소비자들을 끌어들이 수 있는 명확한 가치를 제시해야 할 것이다.

## 3.4 사례 분석 4: 현대자동차의 아슬란 (ASLAN)

### 3.4.1 요약

제네시스와 그랜저 사이의 빈틈 수요를 타겟으로 한 아슬란은 2014년 10월 야심 차게 출시되었다. 제네시스 브랜드 런칭 이후 고급 세단으로는 첫 신제품이었던 탓에 세간의 관심을 이끌었지만, 아슬란은 출시 첫 달 판매 실적 최고치를 기록하고는 하락 일로를 걷

고는 출시 3년 만에 생산 중단을 공식화하며 사실상 의 단종을 진행하였다. 수입차들의 각축전이 벌어지던 시장에서의 소비자들의 수요를 대응하지 못하는 제품 컨셉, 기존 그랜저와의 차별점을 찾기는 어렵지만 제네시스와 비견되는 마케팅과 가격 수준으로 인하여 소비자들이 사실상 구매해야 할 이유를 찾기 어려웠던 것이다. 아슬란이 출시되고 나서 업계의 일관된 의견이 ‘애매한 포지셔닝’이었지만, 현대자동차그룹 또한 이를 인지하고 있었음이 분명하다. 고작 6개월도 안 되는 시간에 제품 개발을 마치고 출시할 만큼 그들 또한 명확한 차별화를 부여하지 않았기 때문이다. 그렇게 아슬란은 출시 3년 만에 역사 속으로 사라지게 되었다.

### 3.4.2 배경

2014년 10월, 현대기아차그룹에서 “상무차”로 불리는 아슬란이 출시되었다. 고급차 브랜드인 제네시스를 런칭한 이후 처음으로 나온 고급 세단이었다. 현대차에서 준대형 세단으로 굳어진 그랜저를 대신해 전륜 대형 세단 포지션에 맞게 출시된 기대작으로, ‘신 개념 프리미엄 세단’이라는 콘셉트로 국내 완성차 시장뿐만 아니라 독일 고급 세단에 대응하기 위한 전략적 모델로 불리운 신차였다. 그랜저와 제네시스 모두 인기를 얻고 있는 모델이었기에, 두 모델 사이의 수요는 충분하다고 판단하였고, 이 수요에 대응할 신제품이 필요했던 것이다. 그래서 등장한 것이 아슬란, 터키어로 ‘사자’를 뜻하는 세단이었다.

### 3.4.3 신제품: 아슬란

완성차 시장에서 판매되는 자동차는 하나의 가격으로 고정되어 판매되지 않는다. 성능, 옵션 등에 따라 가격은 천차만별이다. 그러다 보니 시장에서의 고객 수요라는 것도 어느 정도 겹치는 영역이 존재할 수밖에 없다. 같은 완성차도 옵션을 어떻게 설정하느냐에 따라 한 단계 아래 등급의 완성차와 비교되기도 하고, 한 단계 위 등급의 완성차와 비교되기도 하기 때문이다. 그러니 완성차 업체들은 그 레인지(Range)의 수요를 잘 파악하고 공략하는 것이 아주 중요하다. 아슬란 또한 그러한 수요의 레인지 중, ‘비어있다’고 판단된 틈새시장을 타깃한 제품이다. 현대자동차그룹은 제네

시스 브랜드를 런칭하며 독일 완성차 업체들이 그러 하듯 ‘급 나누기’를 진행했다. 브랜드를 분리하며 제네 시스의 고급 이미지를 강조하는 한편, 기존 제네시스 이외에 가장 고급 세단이었던 그랜저를 다시금 바라 보기 시작했다. 그랜저는 워낙에 인기 있는 모델이었 지만, 현대자동차그룹이 판단하기에 그랜저보다 더 고 급 세단의 포지셔닝이 비어있다고 판단한 것이다.

제네시스와 그랜저 사이의 틈을 비집고 들어가기 위해 현대자동차그룹이 택한 것은 그랜저의 뼈대를 바탕으로 제네시스의 상품성을 담는 것이었다. 개발 코드명부터가 그랜저는 ‘HG’, 아슬란은 ‘AG’였다. 그 랜저의 플랫폼을 공유하였지만 ‘최고급 전륜구동’이 라는 수식어를 달았다. 현대자동차그룹에게 ‘최고급’ 이란 제네시스의 상품성을 의미한다.

#### 3.4.4 시장 상황

아슬란이 공략한 시장은 수입차 시장에서도 가장 치열한 난투극이 벌어지고 있는 각축장이다. 아우디 A4, 폭스바겐CC, 렉서스IS, 볼보S60, 푸조508, 포드 토르스가 포진해 있는 시장으로, 소형 수입차엔 만족 하지 못하지만, 프리미엄 수입차까지는 부담스럽게 느끼는 시장 수요가 몰려있는 영역이라는 의미이다. 엔트리 수입차 수요는 다른 완성차 수요보다 특별하 다. 이 영역의 완성차 고객들이 최우선으로 하는 구매 기준은 다른 영역대의 고객들보다 브랜드 가치를 특 히 중시하기 때문이다. 같은 값이면 현대기아차 같은 혼한 국산차보다 아우디나 렉서스를 타겠다고 처음부 터 마음을 먹고 자동차를 알아보기 시작하는 고객들 이라는 의미이다.

#### 3.4.5 실패 원인

첫째, 변화한 완성차 시장에 대한 잘못된 수요 예 측이다. 아슬란의 개발 배경은 사실상 “상무차가 없 다” 라는 우물 안 개구리식 발상에서 시작되었다는 의견이 가장 힘을 얻고 있다. 현대기아차 임직원들은 대부분 현대차나 기아차를 타는데, 전 직원이 한 브랜 드의 차를 타다 보니 직급별로 차별이 안 되고 있고, 그 과정에서 “상무차”가 없다는 발상이 튀어나온 것 이다. 시장에서의 실제 수요는 어떠한가? 정작 시장 에서는 상무차 따윈 따로 없는 세상이 펼쳐지고 있었

다. 자동차로 사회경제적 계급을 과시하고 구분하는 시대는 끝나가고, 돈이 없어도 멋을 내기 위해 소형 수입차를 타는 젊은 층이 부상하고 있었다. 얼마든지 프리미엄 대형차를 탈 수 있어도 거리낌 없이 친환경 차를 즐겨 타는 부유층도 생겨나고 있었다. 소비자들 에게 차는 더 이상 재산이나 과시가 아닌, 그들의 패 션이자 라이프 스타일이 된 것이다. 그런 시장을 대상 으로 상무차를 만들어서 내놓으면 팔릴 것으로 생각 한 것이 시대착오적인 생각이었다. 둘째, 너무나도 얇 은 수요층에 부족한 제품 차별화 수준이다. 아슬란이 처음 출시되고 나서 업계 관계자들은 공통된 반응을 보였다. 차량 성능, 디자인 등 차 자체만 놓고 보면 분 명 좋은 차이긴 하지만, 애매한 포지셔닝에 따른 판매 부진은 어느 정도 예견된다는 것이다. 그랜저와 플랫 폼은 같이 쓰고, 고급형 세단이라고 하지만 그랜저와 동일한 6단 변속기를 사용하고 있기에 사실상 차별화 도 없다. 물론 그랜저 고급형에는 없는 헤드업 디스플 레이 등이 있지만, 반드시 필요한 기능들은 아니다. 그러니 차별화 요소가 되지 못하였다. 그렇다면, 어찌 다 애매한 포지셔닝의 제품이 출시된 것일까? 아슬란 은 수년 이상의 연구 개발 과정이 필요한 신차와 달리 불과 4개월 만에 급조된 차로 알려져 있다. 경영진이 개발을 승인하기 전부터 YF플랫폼을 기반으로 비공 식 개발팀이 꾸려졌었다는 얘기도 있을 만큼, 개발 자 체가 뜬금없이 본격화되었다는 얘기들이 시장에 존재 했다. 그랜저와 플랫폼을 공유하고, 디자인 역시 큰 변화가 없다 보니 개발 비용 역시 기존 신차 개발 비 용보다 현저하게 적게 들어가 ‘세계에서 가장 빠르고 손쉽게 만든 차량’이라는 소문이 파다했다.

#### 3.4.6 교훈 및 시사점

첫째, ‘구매할 이유’가 없는 제품은 팔리지 않는다 는 점이다. 소비자가 제품을 구매하는 이유는 명확하 다. 기능이 차별적이거나, 소비자에게 인식되는 가치 가 차별적이거나, 혹은 가격이 저렴하거나 등이다. 아 슬란은 기능이 차별적이지도 않았고, 소비자에 인식 되는 가치 또한 기존의 것과 유사했으며 그렇다고 가 격이 저렴하지도 않았다. 결국 소비자에게 이 제품을 구매해야 하는 적합한 이유를 제공해 주지 못한 것이 다. 더욱이 제네시스라는 고급 브랜드와 스테디셀러

인 그랜저 모델 사이의 틈새 수요를 파고들기 위해서는 명확한 제품 차별화가 필요했지만, 현대자동차그룹은 그랜저의 뼈대를 가지고 제네시스를 따라가고자 했던 것이다. 소비자들에게는 그랜저도 아니고, 제네시스도 아닌 애매모호한 이 제품을 선택할 이유가 없는 것이다.

둘째, 소비자들의 수요는 더욱 세분화되고 있다. 더 이상 소비자들은 한 가지 이유만으로 동일한 제품을 구매하지 않는다. 저마다 해당 카테고리의 제품을 구매하는 이유가 다르고, 제품을 선택하는 핵심 선정 요소들도 상이하다. 누군가는 자동차를 ‘부의 상징’으로 여기지만, 누군가는 ‘Driving pleasure(운전하는 재미)’로써 자동차를 선택한다. 브랜드, 가격, 성능, 디자인 등 다양한 구매 요인들의 가치가 너무나도 상이한 것이다. 그리고 그 요인들 간의 조합 또한 더욱 복잡적으로 작용하고 있다. 현대자동차가 놓친 가장 중요한 점이 바로 이러한 소비자의 완성차 구매 트렌드, 그 자체인 것이다. 소비자들이 고급 세단을 구매하는 이유가 자신의 지위를 드러내기 위한 수단이 아니라 가장 중요한 지점을 놓친 것이다.

결국, 차별화 없는 제품은 존재할 필요성이 없다. 기존 제품과 같은 것은 아무런 의미가 없다. 기존 제품을 구매하는 것 대비 더 좋은 효용을 주지 못한다면, 소비자들이 해당 제품을 구매하는 이유가 없기 때문이다. 아슬란은 그랜저의 뼈대와 플랫폼을 그대로 사용한 채로, ‘최고급 세단’이라는 이름을 붙였다. 실상 소비자들이 느끼는 차별점은 없음에도 말뿐인 차별화에는 아무런 존재 가치를 부여하지 못한다.

### 3.5 사례 분석 5: 네이버의 폴라(PHOLAR)

#### 3.5.1 요약

국내 1위 포털 서비스를 제공하는 네이버는 개인 유저들이 일상에 관련하여 너무나도 많은 정보를 공유하는 중요한 접점인 채팅 서비스와 SNS(소셜 네트워크 서비스)를 모두 놓치고 있었다. 사진 중심의 관심사 기반 SNS ‘폴라’는 네이버가 2007년 출시한 한국판 트위터라 불린 ‘미투데이’에 이은 네이버의 SNS 재도전기에 가깝다. 네이버는 ‘폴라’ 서비스에 기존 인스타그램과 유사하지만, 이용자가 아닌 특정 키워드

(해시태그, #)를 팔로우한다는 점에서 차별화 포인트를 두었지만, 그것만으로는 4억 명 수준의 활성화 유저를 확보한 인스타그램을 꺾기에는 역부족이었다. 결국 네이버는 런칭 4년 만에 운영을 중단하였고 이후의 SNS 사업은 계획하고 있지 않음을 밝히며 SNS 사업 도전기를 마무리했다.

#### 3.5.2 배경

네이버는 국내 1위 포털 업체로서 유저들의 ‘검색’ 서비스를 위한 최선단의 접점을 보유하고 있다. 서비스를 운영하는 업체로서 ‘접점’을 보유하고 있다는 것은 굉장히 중요한 의미를 지닌다. 유저들의 데이터를 확보할 수 있을 뿐만 아니라, 다양한 서비스를 연계할 수 있고, 노출 효과를 통해 광고 수익을 얻을 수도 있기 때문이다. 네이버는 이 관점에서 유저들 간의 ‘연결’을 위한 서비스에 있어서는 카카오톡, 페이스북, 인스타그램과 같은 글로벌 서비스에 자리를 내어주고 있는 상황이었다. 그러다 보니 네이버에게 있어 SNS 사업은 숙명과 같은 과제였고, 포기할 수 없는 중요한 가치였다. 이를 위해 네이버는 2007년 한국판 트위터라 불린 ‘미투데이’를 출시하고 2014년에 서비스를 종료했지만, 2015년 한 번 더 SNS 사업을 시도하게 되었다.

#### 3.5.3 신제품: 폴라(유사한 관심사를 가진 이용자 간의 소통 플랫폼)

네이버의 SNS ‘폴라’는 이용자가 아닌 특정 단어(해시태그, #)를 팔로우하는 ‘관심사 기반’ 서비스를 표방했다. 이용자가 사진이나 동영상을 올리며 해시태그를 등록하고, 해당 해시태그를 유사한 관심사를 가진 다른 이용자가 팔로우하는 형태로 소통이 이루어진다. 이용자가 아닌 해시태그를 팔로우하는 방식으로는 인기 SNS인 ‘인스타그램’과 차별화를 노렸다. 사진과 동영상 기반으로 스크랩을 만든다는 방식에서는 이미지 기반의 SNS인 ‘핀터레스트’와 유사하다. 네이버는 폴라 출시 전부터 베타테스트 기간을 운영하고, 네이버가 자체적으로 광고할 수 있는 거의 모든 수단을 동원하여 폴라를 홍보하여 초기 가입자와 이용자는 유의미한 수준을 확보했다. 네이버에서 발표한 수치에 따르면 데스크탑 이용자 수까지 합치면 약 100만 명 규모의 이용자를 달성한 것으로 알려졌다.

### 3.5.4 시장 상황

2012년 4월 9일, 페이스북은 10억 달러의 금액으로 인스타그램 인수를 발표했다. 페이스북은 인수 당시부터 인스타그램을 독립적으로 운영할 계획임을 밝혔고, 페이스북의 SNS 사업 노하우를 바탕으로 본격적인 서비스 개선이 진행되었다. 2015년 8월, 인스타그램의 사업에 있어서는 큰 변화가 생겼다. 사진과 비디오를 올리는 과정에서 정사각형의 프레임을 고집하였지만, 이제 유저가 원하는 비율을 허용하기 시작한 것이다. 유저들은 그 변화에 당황하기보다 더 다양하고 많은 이미지들을 올리기 시작했다. 또한, 2016년 8월 실시간 영상을 공유하는 ‘인스타그램 스토리’ 서비스를 추가하였고, 출시 5개월 만에 1.5억 명의 일간 순 사용자(DAU)를 달성했다. 그뿐만이 아니다. 애플리케이션 내의 메시징 기능인 다이렉트 메시징을 강화하고, 한 포스팅에 최대 열 개까지의 사진과 비디오를 공유할 수 있는 기능을 추가했다. 2015년 9월, 인스타그램은 18개월 전 발표한 2억 명 수준의 월간 순 사용자(MAU)가 4억 명에 도달했다고 발표했다. 그로부터 15개월 후인 2016년 12월, 인스타그램의 월간 순 사용자는 6억 명을 기록하며 명실상부한 전 세계 1등 SNS로의 자리를 굳히고 있었다.

### 3.5.5 실패 원인

기존 서비스와의 차별점 부재이다. 네이버의 ‘폴라’가 내세운 ‘관심사 기반’ 서비스는 인스타그램과 핀터레스트 대비 차별점이 너무나도 부족했다. ‘국내판 인스타그램’으로 불리는 것은 사업 초기 이목을 끄는 데에는 긍정적인 영향을 주었을 수 있으나, 이용자들을 계속해서 붙잡아 두는 데에는 아무 역할을 하지 못했다. 유사한 서비스이나 이용 범위가 국내에 한정되는 서비스라면 사실상 타겟할 수 있는 소비자는 인스타그램과 핀터레스트의 ‘글로벌’ 서비스가 SNS 이용상의 제약으로 다가온 유저들을 제외하고는 극히 드물 것이다.

### 3.5.6 교훈과 시사점

기존의 서비스와 차별점 없는 서비스는 고객의 관심을 받을 수 없다. ‘국내판 트위터’, ‘국내판 인스타그램’은 사실상 유저들에게 새로운 이미지를 인식시키

지도 못할 뿐만 아니라, 해당 서비스 자체가 오리지널이 아닌 카피캣이라는 인식을 부여할 뿐이다. 소셜네트워크서비스가 우선 진입 업체 유리(first-mover advantage)가 존재하는 사업이지만, 그렇다고 페이스북과 트위터, 그리고 인스타그램 이후에 새로운 SNS가 아예 없었던 것이 아니다. 2012년 출시된 비디오 SNS ‘스냅챗’, 2017년 출시된 숏폼 비디오 SNS ‘틱톡’, 그리고 2020년 출시된 음성 기반 SNS ‘클럽하우스’까지 새로운 형태의 SNS는 지속해서 시장을 만들어 가며 유저를 확보하고 있다. 이들은 모두 기존의 SNS와는 특별하게 다른 차별점을 가지고 있는 서비스들이다. 결국 사업의 본질을 이해해야 적절한 서비스를 기획할 수 있다. 네이버가 SNS 사업의 본질이 ‘네트워크 효과’임을 명확하게 인지하고 있었다면 어떠한 서비스를 기획하였을까? 아마도 네이버가 강자로 자리매김하고 있는 로컬 시장 중심의 소셜 서비스를 제공했을 것이고, 해당 서비스는 ‘폴라’보다는 훨씬 더 니치(niche)한 유저들을 타겟하였을 것이다. 유저의 수는 인스타그램보다 적을 테지만, 그럼에도 유저의 서비스 소비 시간은 더 길게 만들었을 수 있을 것이다. 새로운 사업에 뛰어들어 신규 서비스를 런칭하는 과정에서 해당 사업이 가지고 있는 본질을 명확하게 파악하고 이를 토대로 기존의 서비스와 차별적인 가치를 제시하기는 가장 쉬워 보이지만 가장 중요한 성공의 핵심이다.

## 3.6 사례 분석 소결론

앞의 5개의 신제품 실패 사례의 공통적인 실패 원인은 기존 제품과 비교하여 상대적 이익이 부족하였다는 점이다. 비록 신제품들은 나름대로 기존 제품과 차별화를 시도하였으나 소비자들의 욕구를 충족시켜주지 못하였다. 결국 신제품의 가장 큰 성공 요인은 기존 제품과 비교하여 상대적 이익이 존재해야 소비자들이 신제품(혁신)을 수용한다는 점이다. 이들 사례의 실패 원인과 대응 방안을 정리하면 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 사례별 실패 원인과 대응 방안

사례	기업명	제품명	실패 원인	대응 방안
1	하림	the미식 즉석밥	하림은 차별화에 집중하였으나 고객의 니즈와 동떨어진 차별화 전략을 수립하였음. 즉, 소비자들이 실질적으로 기존 즉석밥과 품질의 차이를 실감하지 못한 고객 체감 제품 차별성 부재임.	고객 니즈에 기반한 차별화 필요함. 즉 '건강한 프리미엄 즉석밥'은 차별화 요소이지만, 소비자가 즉석밥에 대해 원하는 것은 프리미엄이 아닌 적당한 품질의 저렴한 제품임.
2	농심	신라면 블랙	신라면은 기존 고객들의 라면에 대한 가격 저항성을 충분히 고려하지 않은 채 제품을 출시하였으며 소비자들은 기존 신라면과 큰 차이를 느끼지 못하였음.	제품 출시 전 고객 검증 필수임. 신제품 출시 전 제품에 대한 피드백과 더불어 사용자의 제품에 대한 지불용이액을 측정해야 함. 허위 과장광고는 향후 제품 브랜딩 및 판매에 악영향을 줄 수 있음.
3	LG전자	홈브루	타겟 고객층인 1인 가구와 맥주 마니아층에 맞지 않은 제품의 프리미엄화의 높은 가격대와 낮은 접근성으로 인해 초기 고객 확보에 실패함. 반복된 제품 가격 인하로 소비자가 제품에 대한 불신을 가져옴.	면밀한 타겟 고객층에 대한 검토의 필요함. 신제품 출시 이전에 잠재적인 고객 수 파악과 시장의 트렌드 및 전망에 대한 심도 있는 검토는 필수적임.
4	현대자동차	아슬란	아슬란은 기능이 차별적이지도 않았고, 소비자에 인식되는 가치 또한 기존의 것과 유사했으며, 그렇다고 가격이 저렴하지도 않았음. 결국 소비자에게 이 제품을 구매해야 하는 적합한 이유를 제공해 주지 못하였음.	제품의 가치는 그 제품을 필요로 하는 수요에서 출발함. 엔트리급 수입차들과 겨루는 구간에 들어있지만, 그들과 겨루기 위한 명확한 차별점은 없었음. 명확하게 수요를 파악하고 해당 수요에 맞는 제품을 만드는 것이 신제품개발의 기본 원칙임.
5	네이버	폴라	기존의 서비스와 차별점 없는 서비스는 고객의 관심을 받을 수 없음. '국내판 트위터', '국내판 인스타그램'은 사실상 유저들에게 새로운 이미지를 인식시키지 못하였음.	새로운 사업에 뛰어들어 신규 서비스를 런칭하는 과정에서 해당 사업이 가지고 있는 본질을 명확하게 파악하고 이를 토대로 기존의 서비스와 차별적인 가치를 제시해야 함

#### 4. 결론

지금, 이 순간에도 수많은 신제품이 시장에 출시되었다가 사라지고 있다. 지금 시장에서 살아남은 제품들은 치열한 경쟁 끝에 살아남은 소수의 제품이다. Booz Allen & Hamilton(1982)은 출시된 신제품의 35% 정도가 실패한다고 하였다[2]. 모든 신제품은 실패의 가능성을 가지고 있으며 이러한 실패의 경험을 교훈 삼아야 성공적인 신제품 출시가 가능하다. 본 연구는 Rogers(1995)의 혁신확산이론중에서 소비자의 설득 과정에서 중요한 요소인 혁신의 특성에 관한 여러 요인 중에서 상대적 이익에 대한 신제품의 실패 사례를 분석하였다. 상대적 이익은 여러 혁신 제품의 특성 중에서 구매자의 채택 의도에 가장 큰 영향을 끼치고 있는 요인이기 때문이다(Holak and Lenmann, 1990)[5].

사례 분석 결과 실패한 제품들은 공통적으로 기존 제품에 대하여 상대적 이익이 부족하였다. 하림의 The 미식 즉석밥은 기존 즉석밥들에 비교해서 상대적 이익 요소가 부족하였으며 오히려 가격은 기존 제품들 대비 고가의 포지션 전략을 취하였다. 농심의 신라면 블랙 또한 프리미엄을 추구하였으나 소비자들은 가격에 대한 거부감이 심하였으며 과장광고로 인하여

오히려 구매자들에게 외면당하였다. LG전자의 홈브루의 경우 고품질의 수제 맥주의 장점을 강조하였으나 소비자들은 다양한 맥주가 준비된 편의점 맥주를 더 선호하였다. 현대자동차의 아슬란은 제네시스와 그랜저 사이의 포지션을 정하였으나 다양한 수입차들과 제품 및 가격의 차별화가 이루어지지 않아 결국 시장에서 철수하였다. 네이버의 폴라는 기존 서비스와의 차별점이 없었다. '국내판 인스타그램'으로 불리는 것은 사업 초기 이목을 끄는 데에는 긍정적인 영향을 주었을 수 있으나, 이용자들을 계속해서 붙잡아 두는 데에는 아무 역할을 하지 못했다. 즉 '국내판 트위터', '국내판 인스타그램'은 사실상 유저들에게 새로운 이미지를 인식시키지 못하였다. 결국 신제품을 소비자들에게 설득하기 위해서는 기존 제품들에 비해 상대적 이익이 중요한 성공 요인임을 알 수 있다. 상대적 이익이란 경제적 의미에서 측정되거나 사회적 우위 요소, 편리도, 만족도 등으로 측정되는 요인이며 적합성, 복잡성, 관찰가능성, 시용가능성 등 다른 요인들에 비해 가장 중요한 요소이기 때문이다.

본 연구는 의의는 다음과 같다. 대다수의 선행연구는 성공 요인 도출 및 성공 사례 분석을 위주로 하였으나 본 연구는 다양한 실패 사례를 집합적 사례분석기법을 통하여 신제품의 성공 및 실패에 영향을 미치는

요인을 혁신의 특성 관점에서 분석하였고 시사점을 제 공하였다는 점이다. 그러나 혁신의 특성 중 상대적 이익 요인에 관한 사례들만 분석하였다는 한계점이 있으며 추후 다른 요인들에 관한 실패 사례를 추가 연구하여 실패 요인을 체계적으로 분석해야 할 것이다.

## References

- [1] 이완수. (1997). 경영 사례에 근거한 신제품 실패의 주요 원인 분석, 한국마케팅연구원, 마케팅, 31(4), 33-37.
- [2] Booz, Allen and Hamilton. (1982). *New Products Management for the 1980s*, Booz, Allen and Hamilton Inc.
- [3] Rogers, Everett M. (1962, 1983, 1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- [4] Crawford, Merle. (1977). "Marketing Research and the New Product Failure Rate," *Journal of Marketing*, 41(2), 51-61.
- [5] Holak, Susan L. and Donald R. Lehmann. (1990). "Purchase Intentions and the Dimension of Innovation: An Exploratory Model," *Journal of Product Innovation Management*, 7, 59-73.
- [6] 서영수·이승신. (2014). 혁신확산이론에 따른 스마트폰 만족도와 추천위도 연구: 스마트폰 수용 시점에 따른 비교 고찰, 소비 문화연구, 17(1), 89-111.
- [7] 남성준·김상훈. (2003). 혁신 제품의 경쟁적 특성이 확산에 미치는 영향, 마케팅 연구, 18(1), 31-52.
- [8] 최의목. (1986). 신제품의 성공과 실패, 상경 논집, 통권 21, 29-48.
- [9] 형성은·조광수·김수영·김태호. (1999). 신제품 성공 사례 분석을 통한 성공 요인에 관한 연구, 디자인학 연구, 통권 29(학술발표대회 논문집), 78-79.
- [10] 김이연·부인규. (2016). 혁신 제품의 성공 사례 분석을 통한 향후 혁신 제품의 판로 예측, 한국과학예술포럼, 통권 25, 71-80.
- [11] 서성한·조서환. (2000). 신제품개발의 성공 요인에 관한 연구, *Asia Marketing Journal*, 2(3), 64-89.
- [12] 김종배. (2012). 성과에 영향을 미치는 요인의 특성에 대한 고찰: 신제품 성과에 대한 결정요인을 중심으로, 상품학 연구, 30(1), 67-77.
- [13] 김호·김병근. (2015). 중소기업의 신제품개발 성과 결정요인에 관한 연구, *대한경영학회지*, 28(11), 2851-2881.
- [14] 박홍수. (2002). 신제품개발의 성공과 실패, 한국마케팅연구원, 마케팅, 36(3), 46-49.
- [15] 김완민·남영호. (1996). 한국적 기업 R&D 모형분석, STEPI.
- [16] Padgett, D. K. (2008). *Qualitative methods in social work research*, Vol. 36, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- [17] Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- [18] Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- [19] 이진창. (2010). 위기극복을 위한 효과적 지식관리 전략에 관한 사례연구, 지식경영연구, 11(4), 79-89.
- [20] 컨슈머타임즈. <https://www.cstimes.com/news/articleView.html?idxno=501461>
- [21] 비즈조선. [https://biz.chosun.com/distribution/food/2022/05/17/HO2KHRNBDJCGRDXPO2LBN6M2MM/?utm\\_source=naver&utm\\_medium=original&utm\\_campaign=biz](https://biz.chosun.com/distribution/food/2022/05/17/HO2KHRNBDJCGRDXPO2LBN6M2MM/?utm_source=naver&utm_medium=original&utm_campaign=biz)
- [22] 국민일보. <https://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0017082691&code=61141611&cp=nv>
- [23] 뉴스핌. <https://www.newspim.com/news/view/20220527000747>
- [24] 데일리안. <https://www.dailian.co.kr/news/view/1117101/?sc=Naver>
- [25] 한국경제. <https://www.hankyung.com/news/article/201104102611k>
- [26] 중앙일보. <https://www.joongang.co.kr/article/7520808#home>
- [27] 매일경제. <https://www.mk.co.kr/economy/view.php?year=2011&no=576917>
- [28] 식품외식경제. <https://www.foodbank.co.kr/news/articleView.html?idxno=34990>
- [29] 한국농촌경제연구원. <https://repository.krei.re.kr/>

handle/2018.oak/21670

- [30] 경향신문. <https://www.khan.co.kr/economy/economy/general/article/202207081606001>
- [31] 비즈조선. [https://biz.chosun.com/it-science/ict/2022/07/08/LQGRTGJY5FFW5AF52B4O5SJOVU/?utm\\_source=naver&utm\\_medium=original&utm\\_campaign=biz](https://biz.chosun.com/it-science/ict/2022/07/08/LQGRTGJY5FFW5AF52B4O5SJOVU/?utm_source=naver&utm_medium=original&utm_campaign=biz)
- [32] 세계일보. <https://www.segye.com/newsView/20220327503256?OutUrl=naver>
- [33] 현대경제신문. <http://www.finomy.com/news/articleView.html?idxno=83094>
- [34] 이데일리. <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=02122166625900776&mediaCodeNo=257&OutLnkChk=Y>
- [35] 오토타임즈. [http://autotimes.hankyung.com/apps/news?mode=sub\\_view&popup=0&nid=01&c1=01&c2=02&c3=&nkey=201507070952581](http://autotimes.hankyung.com/apps/news?mode=sub_view&popup=0&nid=01&c1=01&c2=02&c3=&nkey=201507070952581)
- [36] IT조선. [https://it.chosun.com/site/data/html\\_dir/2015/05/19/2015051985039.html](https://it.chosun.com/site/data/html_dir/2015/05/19/2015051985039.html)
- [37] IT조선. [https://it.chosun.com/site/data/html\\_dir/2019/06/25/2019062501608.html](https://it.chosun.com/site/data/html_dir/2019/06/25/2019062501608.html)
- [38] 아시아경제. <https://www.asiae.co.kr/article/2019062507502832666>

**유 경 식 (Yoo Kyeong Sik)**



- 2006년 4월~현재: 대전테크노파크 반도체·에너지산업센터장
- 2023년 3월~현재: 충남대학교 실용융합학과 박사과정
- 관심분야: 실패사례·제도전 분석, 기술사업화, 산업클러스터, 상장(IPO), 에너지산업육성
- E-Mail : ksyoo@djtp.or.kr

**강 흥 식 (Kang Heung Sik)**



- 2022년 8월: 충남대학교 기계·기계 설계·메카트로닉스공학 박사
- 2024년 현재: 충남대학교 기술실용융합학과 전담교수
- 관심분야: 머신러닝, 과학기술정책, 교통정책
- E-Mail : tshskang@djtp.or.kr

**김 인 수 (Kim In Sue)**



- 2020년 1월~현재: KAIST 기술경영학부 겸직교수/기술경영전략연구소 대표/소장
- 2019~2021년: 한국거래소 코스닥 상장 심사위원
- 2013년 12월~2022년 12월: 한국과학기술원 기업가정신연구센터 연구조교수
- 관심분야: 코스닥 상장(IPO), 실패 사례분석, 혁신전략
- E-Mail : kiminsue@kaist.ac.kr

**김 태 근 (Kim Tae Keun)**



- 2024년 현재: 충남대학교 화학공학 교육과 부교수, 에너지과학기술대학원 겸무교수
- 2023년: 충남대학교 대학원 부원장
- 관심분야: 전기화학 소재 및 시스템, 전기화학·공학, 공업촉매화학, 촉매화학공학, 연료전지, 리튬이온 전지
- E-Mail : taekun.kim@cnu.ac.kr