

컨셉 주도형 제품혁신전략의 성공요인에 관한 연구: (주)VK 슬림폰 개발사례를 중심으로

A Study on Key Success Factors for the Concept-driven Product Innovation Strategy: a Case of the Slim-Phone development process

손석호*, 김용원**, 윤지은***, 양승화***, 김진우****

* 연세대학교 기술경영학 박사과정, sonsh@yonsei.ac.kr

** 연세대학교 기술경영학 석사과정, kkjerry@yonsei.ac.kr

*** 연세대학교 HCI Lab. 석사과정, wise@yonsei.ac.kr, leoyang@yonsei.ac.kr

**** 연세대학교 경영학과 교수, jinwoo@yonsei.ac.kr

<Abstract>

This paper examines critical successful elements related to the management of new product development process. For this, we have selected a VK-X100, slim bar type cellular phone, produced by VK mobile co., which was thought as a successful product development case and then analysed the case from a concept driven strategic product development's point of view.

We have performed in-depth interviews with project managers, engineers and designers to get information on the product development process and analysed huge amount of data obtained from web-sites, global market indicators, and related firms' materials to find a changing trend of market conditions.

The findings suggest that the successful new product development and management is shaped by a number of different factors, such as the business environments, firm's technological level, firm's deep market insight capabilities, nature of the product development activities, and so on.

Finally, we suggested the limitation of our research and further research subjects that would be required to support our findings.

keyword: new product development, concept driven strategy, innovation strategy, product innovation

1. 서론

빠르게 변화하는 디지털 시대에 기업들은 치열한 경쟁을 극복하고 지속적인 성장을 이루기 위하여 제품 혁신(Product Innovation)에 많은 노력을 기울이고 있다. 새로운 성장 엔진의 개발, 신 성장 동력원의 발굴 등과 같은 용어들은 수 많은 기업들이 제품 혁신을 달성하기 위하여 얼마나 고심하고

있는지를 단적으로 보여주는 좋은 예라 하겠다.

인터넷 등의 매개체를 통해 소비자의 니즈 표출과 문제 제기 등이 빠르게 이뤄지는 디지털 시대의 기업은 더욱 신속한 제품 혁신 전략이 필요하게 되었다. 즉, 디지털 시대에 접어들면서 경쟁은 예전과 비교할 수 없이 치열해졌으며, 이에 기업들은 시대의 조류에 뒤처지지 않기 위해 지속적인 제품 혁신에 필수적인 노력을 기울일 수 밖에 없는 상황이 도래한 것이다.

특히, 하루가 멀다 하고 첨단 기술이 쏟아져 나오고 향후 몇 년 후의 기술발전을 예측할 수 없는 IT 산업 분야의 경우 경쟁에 뒤처지지 않기 위한 지속적인 제품 혁신은 더욱 더 중요하다. 때문에 각 기업은 자신이 속한 산업 내에서 지속적 우위를 유지하기 위해 치열한 경쟁 속에서 유리한 위치로 계속해서 이동하여야 하는데(Porter, 1979) 이를 위해서는 단 한 번의 성공이 아닌 지속적인 혁신을 추진해야 하는 것이다.

기술 혁신과 관련하여 선구자적 연구를 수행한 Abernathy 와 Utterback(1978)은 산업 내에 급진적인 혁신이 도입되고 정착됨에 따라 기술 혁신의 내용, 기업의 조직, 산업의 구조와 경쟁 관계가 어떻게 변화되어 가는 가를 설명하면서 혁신을 점진적 혁신과 급진적 혁신으로 나누었다. 점진적 혁신이란 기술시스템의 근본적인 변화가 아닌 기존 기술시스템의 개선, 보완적인 혁신을 말하며 급진적 혁신이란 기존의 기술시스템이 다른 시스템으로 근본적으로 전환되는 변화를 말한다.

또한 March(1991)는 학습을 통한 제품 혁신을 달성하기 위해서 기업들은 적절한 수준의 기술 혁신을 추구해야 한다고 주장한다. 이러한 측면에서 볼 때, 기업은 기존 기술을 이용하거나 (exploitation) 신기술을 탐색하고 개발(exploration) 하는 두 가지 방법을 조화롭게 사용할 수 있다. 따라서 기업은 기술 혁신을 추구하는데 있어서 두 가지를 고려하는 수준에서 적절한 균형을 유지하는 전략을 추구하여야 한다.

이렇듯 제품 혁신에 대해 다양한 관점에서 많은 연구들이 진행되어 왔지만(Rowthwell et al., 1974; von Hippel, 1988; Ottum and Moore, 1997 Rosenberg, 1976; Dosi, 1982; Johnes and Snelson,

1988) 많은 연구들의 결과가 기술 개발과 시장 조사의 중요성을 각기 따로 강조하는 선에서 그치고 있다. 또한 대다수의 연구들이 기업의 내부 상황을 전혀 고려하지 않은 상태에서 이루어졌기 때문에 실제 현장에서 적용하기에 어려움이 많았던 것이 사실이다. 이러한 점을 감안하여, 본 연구에서는 실제 기업들이 내부 상황에 맞추어서 추진할 수 있는 다양한 제품 혁신 전략들을 살펴보고, 성공적인 제품 혁신 전략의 사례를 통해 그 성공요인을 규명하고자 한다. 이를 위해 2장에서는 제품 혁신의 새로운 틀을 제시하고, 3장에서는 이러한 성공적인 제품 혁신 전략을 수행한 사례를 선정하여 분석한 후에 4장에서 제품 혁신의 성공을 위한 요인들을 규명하도록 하겠다. 이후에 5장에서는 결론과 시사점을 언급하고 6장에서는 연구의 의의와 한계를 살펴볼 것이다.

2. 이론 고찰 및 사례 연구의 준거 틀

2.1. 제품 혁신 (Product Innovation) 전략

제품 혁신 전략에 관한 연구는 크게 두 가지 흐름으로 나누어 살펴볼 수 있다. 첫 번째는 기술 중심적인 시각에서 제품 혁신을 추구한 것이며, 다른 하나는 시장 중심적인 시각에서 제품 혁신을 추구한 것이다. Johnson과 Jones(1957)이 이러한 두 가지 관점의 상충되는 측면에 대하여 처음으로 문제를 제기한 이후에, 시장 주도적 (Market-driven) 제품 혁신과 기술 주도적 (Technology-driven) 제품 혁신 중에서 어떤 전략이 더 제품 혁신에 보다 큰 기여를 할 수 있는지에 대한 많은 연구가 진행되어 왔다.

2.1.1. 시장 주도적 (Market-driven) 제품 혁신

제품 혁신 전략에 대한 첫 번째 연구의 흐름은 소비자와 시장의 흐름에 대한 깊은 이해에서부터 제품 혁신이 시작된다는 입장이다 (Rowthwell et al., 1974; von Hippel, 1988; Ottum and Moore, 1997). 이런 관점에서 제품 혁신을 바라보는 사람들은 새로운 제품이 잘 수용될 수 있는 새로운 시장을 창출하는 것이 무엇보다 중요하다고 주장한다 (Ottum and Moore, 1997). 많은 기업들은 이러한 시장의 요구를 만족시킬 수 있는 제품을 출시하기 위해 다양한 노력을 기울인다. 시장의 흐름을 파악하기 위해서 기업은 일반적으로 제품 기획 단계에서 시장 조사를 실시하여 소비자들의 다양한 요구 (Needs)를 파악하고 이를 충족시킬 수 있는 제품을 개발하고자 노력하고 있다.

하지만 설문 조사와 그룹 인터뷰와 같은 방법의 시장 조사 만으로는 여러 가지 언어적 문제로 인하여 소비자들의 요구를 정확하게 파악하기 힘들다. 여러 가지 상황에 의하여 소비자들은 자신의 요구를 명확히 표현하지 못하거나 기업에서 이를 잘못 이해할 수도 있다. 무엇보다 소비자들 스스로 자신의 요구를 정확하게 알지 못하는 경우도 있다. 이러한 이유로 최근에 기업들은 소비자의 '잠재적 요구 (Latent needs)'를 파악하고자 노력하고 있다. 시장 중심적 시각에서 제품 혁신을 이루기 위해서는 특히 소비자들의 잠재적 요구 파악하고 이를 충족시킬 수 있는 제품을 출시하는가가 더욱 중요하다는 것이다.

2.1.2. 기술 주도적 (Technology-driven) 제품 혁신

제품 혁신에 대한 두 번째 연구의 흐름은 기술 중심적 제품 혁신을 주장하며, 시장 중심적 시각만으로는 성공적인 제품 혁신을 달성하기에 부족하다고 주장한다. 성공적인 제품 혁신을 달성하기 위해서는 먼저 새로운 기술을 개발하여야 하며, 새로운 기술을 어떻게 실제 제품 개발에 적용했느냐가 더욱 중요하다는 것이다 (Rosenberg, 1976; Dosi, 1982; Johne and Snelson, 1988). 소비자의 요구나 시장의 흐름을 파악하기 위한 정보만으로는 성공적인 제품 혁신을 이룰 수 없으며 반드시 새로운 기술의 개발이 필요하다는 것이다.

새로운 기술의 확보는 기존 제품들과는 차별화된 신제품의 개발을 가능하게 하고, 원가 절감 등의 우위를 확보하여 기업 간 경쟁에서 우위를 획득할 수 있도록 하는 원천이 된다 (Tidd et al, 1997). 신 기술을 확보하게 되면 다른 기업은 결코 모방하거나 대체할 수 없는 고유하고 희귀한 그 기업만의 독특한 자원이 확보함으로써 지속적인 성장을 가능하게 하는 중요한 자원이 될 수 있다 (Barney, 1991).

Dosi(1982)는 기술 혁신을 통한 제품 혁신 과정을 Khun(1962)이 제시한 기술적 진보 (Technical evolution)라는 용어로 설명하였다. 기술적 진보에 의해서 새로운 제품 컨셉이 도출될 수 있으며, 그러한 제품 컨셉을 구체화시키는 과정에서도 신 기술을 통하여 제품 혁신이 일어날 수 있다는 것이다.

2.2. 제품 혁신에 대한 새로운 개념 틀

지금까지 제품 혁신에 대하여 시장 중심적인 시각에서 바라볼 것인가 기술 중심적인 시각에서 바라볼 것인가에 대한 논쟁이 거듭되었다.

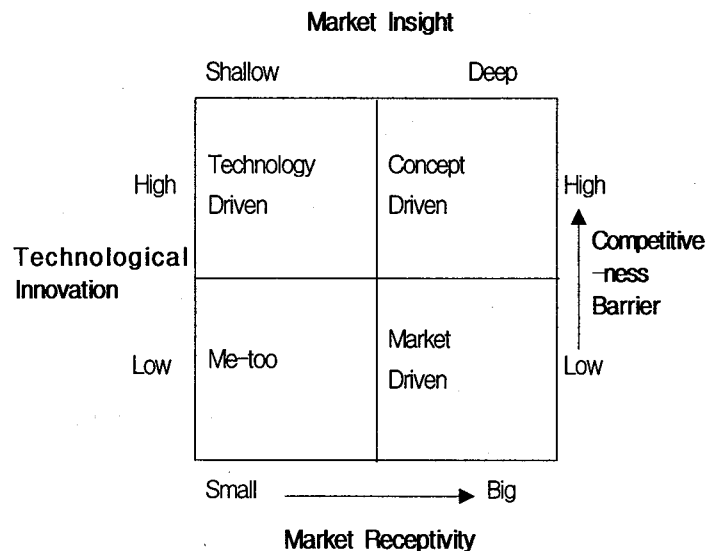


그림 1. 제품 혁신의 새로운 개념적 틀 (Orihata and Watanabe, 2000)

하지만, Orihata와 Watanabe(2000)는 제품 혁신을 위해서 앞서 설명한 두 가지 관점이 서로 상

충되는 개념이 아니라고 주장하였다. 그들은 두 가지 관점을 모두 고려한 <그림 1>과 같은 새로운 개념 틀(Concept frame)을 제시하였다.

성공적인 제품 혁신을 위해서는 시장 중심적 관점과 기술 중심적 관점을 모두 고려하여 해당 상황에 가장 적합한 제품 혁신 전략을 고려해야 한다는 것이다. <그림 1>에 나타나 있는 것처럼, 제품 혁신 전략은 기술적 진보 (Technological Innovation)와 시장에 대한 통찰력 (Market insight)이라는 두 가지의 축을 고려해야 한다고 보았다.

위의 그림에서 가로 축을 구성하는 시장에 대한 통찰력 (Market insight)이란, '소비자들의 잠재적 요구(latent needs)를 얼마나 잘 파악할 수 있는가'를 의미하는 개념이다. 높은 수준의 시장에 대한 통찰력 (Market insight)을 가지고 있는 기업은 'deep' 상태라고 할 수 있으며, 시장에 대한 통찰력이 부족한 기업은 'shallow' 상태라고 할 수 있다. 시장에 대한 통찰력을 가지게 될수록 시장의 반응성 (Market receptivity)은 커지게 될 수 있다.

이에 따르면 'deep' 상태의 기업은 시장의 잠재된 요구를 파악하여 이를 충족할 수 있는 새로운 개념을 개발하거나 새로운 시장을 창출하는 전략을 사용할 수 있다. 반면에 'shallow' 상태의 기업은 잠재된 요구를 파악하기 어려우므로 신 기술을 개발하거나 기존 성공한 기업을 모방하는 전략을 개발하는 전략을 사용할 수 있다는 것이다.

세로축을 구성하는 기술적 진보(Technological Innovation)란, '기업이 얼마나 혁신적 기술을 소유하고 있는가'를 의미한다. 경쟁사가 모방할 수 없는 차별화되는 핵심 기술을 보유한 'high' 상태의 기업은 'competitive barrier'가 높아 후발 기업들이 쉽게 따라올 수 없는 경쟁력을 갖추게 된다. 반면에 기술적 진보를 갖추지 못한 'Low' 상태의 기업은 신 기술을 통하여 차별화를 할 수 없으므로 기존 성공한 제품을 모방하거나 시장의 흐름을 파악하는 전략을 채택할 수 있다는 것이다.

이와 같이, <그림 1>에 제시된 이론적 준거의 틀에 따르면 각 기업은 자신이 처한 상황에 따라서 네 가지 전략 중에서 자신에게 가장 적합한 전략을 선택할 수 있다. 각 전략에 대하여 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

2-2-1. 모방 (Me-too)

첫 번째 모방 (Me-too)은 선발 진입자의 제품과 유사한 제품을 출시함으로써 기존에 존재하던 시장에 함께 진입하는 전략이다. 이러한 전략은 시장에 대한 통찰력이 부족하며, 기술적 진보도 달성하지 못한 열악한 환경에 처한 기업이 선택할 수 있는 제품 혁신 전략이다. 시장의 흐름이나 소비자들의 요구를 파악할 수 없으며, 다른 기업들과 차별화 할 수 있는 신 기술도 없다면, 이미 해당 시장을 선점하고 있는 경쟁사들을 벤치 마킹 (Benchmarking)하여 그들과 유사한 제품을 만들어서 경쟁할 수 밖에는 없을 것이다.

경우에 따라서는 기존 제품을 뛰어넘는 성공적인 제품이 출시되는 경우도 있지만(Second but better), 이러한 경우는 매우 드물다. 일반적으로

이와 같은 모방 전략은 해당 시장에서의 경쟁을 더욱 가속화시킬 수 있으며, 결과적으로 기업의 이윤 창출에는 별로 도움이 되지 않으므로 좋은 전략이라고 할 수 없다.

2-2-2. 기술 주도 (Technology-driven)

두 번째 기술 중심적 제품 혁신은 다른 기업이 모방할 수 없는 혁신적인 신 기술을 보유하고 있거나 시장이나 소비자들의 잠재적 요구를 파악하지 못한 경우에 사용할 수 있다.

기술 중심적 혁신 제품들은 출시 초기에는 시장에서 좋은 반응을 얻으며 성공을 거둘 수 있으나 그 성공은 그리 오래 가지 못하는 한계가 있다. 아무리 뛰어난 신 기술을 포함한 제품이라도 소비자들의 잠재된 요구를 만족시켜주지 못할 경우 결국에는 시장에서 외면을 받을 수 있기 때문이다.

2-2-3. 시장 주도 (Market-driven)

세 번째로 시장 중심적 제품 혁신은 소비자들의 잠재된 요구를 잘 파악할 수 있으나 신 기술을 확보하지 못한 기업이 선택할 수 있는 전략이다.

시장 중심적 혁신을 이룬 제품들은 출시 이후 사용자에게 큰 호응을 받으며 시장에서 초기에는 어느 정도 선전할 수는 있다. 하지만, 비슷한 수준의 기술력을 가진 다른 회사들과의 경쟁을 피할 수 없으므로 치열한 경쟁으로 인하여 최종적인 높은 이윤을 창출하지는 못하기 쉽다.

2-2-4. 컨셉 주도 (Concept-driven)

네 번째는 컨셉 중심 전략으로서 뛰어난 시장에 대한 통찰력과 신 기술을 모두 확보한 가장 이상적인 상태의 기업이 취할 수 있는 전략이다. 해당 기업의 제품 기획자들은 시장의 흐름을 잘 읽고 소비자들의 잠재 요구를 파악하여, 잠재 요구를 충족시킬 수 있는 제품의 컨셉을 도출하며, 개발자들은 새로운 컨셉을 구체화하는 과정에서 필요한 혁신적인 기술을 개발하는 것이다.

컨셉 주도적 제품 혁신은 소비자들의 잠재 요구를 만족시킬 수 있는 새로운 시장을 창출하여 시장의 높은 반응을 얻을 수 있을 뿐 아니라, 다른 경쟁사가 모방할 수 없는 혁신적인 기술을 확보하여 경쟁 장벽 (Competitive barrier)를 갖추어 오랜 기간 동안 성공적인 제품으로서 인정을 받고 큰 이윤을 창출할 수 있다.

2-3. 제품 컨셉의 중요성과 기능

2-3-1. 컨셉의 중요성

제품의 컨셉 (Product concept)은 제품에 적용된 기술과 작동 원리, 제품의 형태 등을 포함하여 해당 제품이 어떻게 고객의 요구를 만족시킬 것인지를 개략적으로 설명한 개념이다. 좋은 컨셉의 제품은 고객들의 요구를 어떻게 만족시키는지를 직관적이며 쉽게 설명하여 고객에게 전달한다. 따라서 해당 시장에서 제품이 성공하는지 여부는 제품의 컨셉의 좋고 나쁨에 의해서 결정될 수 있다 (Ulrich and Eppinger, 2003) 즉, 좋은 컨셉을 도출

하고, 초기 제품 컨셉을 구체화하고 끝까지 유지하여 최종 제품에 반영하는 과정은 곧 해당 제품의 성패와 직결된다고 할 수 있다.

2-3-2. 좋은 제품 컨셉의 기능

잘 도출된 제품의 컨셉은 다음과 같은 4 가지 조건을 만족시키며 제품의 성패를 결정짓는 데 있어서 매우 중요한 역할을 수행한다(Clark and Fujimoto, 1990).

첫째, 좋은 제품 컨셉은 완전성(integrity)을 가짐으로써 제품의 성패를 결정지을 수 있다. 완전성이란, 외부적으로 고객의 기대와 내부적으로 사내 기술력, 제품의 성능을 하나로 조화시켜 통합된 컨셉으로 도출하는 것을 의미한다. 이와 같이 내부 및 외부의 요구 사항들을 하나로 통합하여 잘 만들어진 컨셉의 제품은 고객의 요구를 만족시키는 방법을 간결하고 명확하게 고객에게 전달하여 시장에서 좋은 반응을 얻을 수 있다.

이러한 완전성을 가진 컨셉의 예를 들면, 구글(Google)의 'Don't be evil'을 들 수 있다. 이 컨셉은 이윤만을 추구하는 기존 기업의 운영방식과는 차별화되는 구글만의 독특하고 자유분방한 사고방식을 잘 보여주고 있다. 구글은 이러한 컨셉을 통해 정직하고 깨끗한 기업운영에 대한 고객들의 기대와 사내의 조직력이나 기술력이 잘 조화시킬 수 있었다. 즉 완전성을 가진 컨셉은 대외적으로는 회사나 제품의 이미지를 제고할 수 있고, 내부적으로는 구성원들이 함께 지향할 수 있는 좋은 목표를 설정하여 준다.

다음으로, 잘 정의된 컨셉은 기존 제품들과 구분되는 차별화된 패러다임을 지니고, 이를 통하여 타 기업의 제품들과 차별화된 가치를 지니게 된다. Orihata and Watanabe(2000)는 잘 정의된 컨셉의 역할을 패러다임 전환(Product paradigm shift)으로 표현하였다. 즉, 차별화된 컨셉을 도출함으로써 소비자들의 패러다임 자체가 바뀔 수 있으며, 이러한 패러다임의 변화에서부터 출발한 제품 혁신에 의하여 제품이 성공적으로 평가를 받을 수 있다는 것이다.

삼성전자의 휴대폰 브랜드인 애니콜(Anycall)의 컨셉으로 알려진 'Digital Exciting'은 이러한 차별화된 패러다임이 잘 정의된 컨셉의 예로 볼 수 있다. 타사의 제품 컨셉이 휴대폰의 주 사용목적인 전화 송수신 기능에 초점을 맞추고 있는데 반해 삼성전자는 휴대폰을 통해 경험할 수 있는 '재미'에 초점을 맞추는 차별화된 컨셉을 강조한다. 즉, 휴대폰이 단순한 전화 송수신만을 위한 기기가 아니라 그 자체가 하나의 재미있는 경험을 할 수 있는 기기라는 패러다임의 변화를 시도한 것이다. 예를 들면 '동작인식폰' 혹은 '비트박스폰'으로 알려진 삼성전자의 SCH-S310의 경우 이러한 차별화된 컨셉이 잘 반영된 제품의 예로 들 수 있다.

세 번째로 소비자의 요구를 기반으로 하여 잘 정의된 컨셉은 기업으로 하여금 새로운 기술을 갖추도록 기술 혁신 목표를 제시할 수 있다. 제품의 컨셉은 도출 과정에서는 소비자의 요구 사항을 바탕으로 기업이 가지고 있는 기술력을 접목시키게 되는데 이때 새로운 컨셉을 구체화하기 위한 신기

술 개발이 반드시 필요할 수 있기 때문이다. 새로운 컨셉이 현재 기업이 가지고 있는 기술로 구현될 수 없을 경우 기업은 새로운 기술 개발을 목표로 세워 이를 달성하고자 노력하게 되고 기술적 진보를 이룰 수 있다.

아이리버(Iriver)의 신개념 미디어 플레이어인 U10의 경우 'Thumbthing'이라는 컨셉을 제품이 개발되었다. 이는 엄지손가락을 뜻하는 'Thumb'과 제품을 뜻하는 'Thing'이 합성되어서 만들어진 신조어인데, 아이리버는 이러한 컨셉을 바탕으로 하여 제품 개발에 집중한 결과 엄지손가락으로 모든 기능을 제어할 수 있는 다이렉트 클릭 시스템(D-Click System)을 기술적으로 구현할 수 있었다. 즉, 기술 혁신 목표를 제시할 수 있는 컨셉을 통해서 버튼 없이 액정을 직접 조작할 수 있는 새로운 기술을 개발할 수 있었고, 동시에 보다 미려한 디자인의 제품을 완성할 수 있었다.

네 번째로 잘 만들어진 컨셉은 해당 컨셉에 최적화된 판매 초점(Selling point)을 결정하여 시장에서 성공을 거둘 수 있도록 한다. 잘 만들어진 제품 컨셉은 소비자 잠재된 요구를 만족시킬 수 있는 특성을 지니고 있으므로, 해당 제품에 대하여 긍정적으로 반응을 보일 소비자들은 누구이며, 이들은 언제 어디서 해당 제품에 대하여 긍정적으로 반응을 보일 지를 예측할 수 있도록 돕는다. 즉, 잘 정의된 컨셉을 통하여 기업은 해당 제품의 판매 초점을 예측하여 기존과 다른 새로운 시장을 개척할 수 있다.

삼성전자에서 노년층을 겨냥하여 출시한 '지터벅(Jitterbug, SPH-A110)'은 컨셉을 통해 판매 초점이 명확하게 선정된 제품의 예로 들 수 있다. '실버폰', '효도폰' 등으로 불리는 애칭에서도 알 수 있듯이, 지터벅은 기존의 숫자 대신 커다란 버튼 3개만으로 휴대폰의 모든 기능을 쉽게 이용할 수 있도록 제작되었다. 이 때문에 눈이 나쁘거나, 복잡한 기능을 원하지 않는 노년층 소비자들을 대상으로 출시 전부터 큰 관심을 끌고 있는데, 이는 '단순하고 쉬운 전화기'의 컨셉을 통해 목표 시장을 명확하게 선정할 수 있었던 좋은 예이다.

지금까지 제품 혁신을 위한 다양한 전략 중에서 특히 컨셉 주도적 전략에 초점을 맞추어 제품 컨셉의 중요성과 기능에 대하여 자세히 살펴보았다. 본 연구에서는 한국 시장에서 이러한 컨셉 주도적 전략을 통해 성공한 사례로 (주)VK 모바일에서 출시한 VK-X100을 선정하여 연구를 진행하였다. 다음 장에서는 이러한 VK-X100의 개발과정을 통해 컨셉 주도적(Concept-driven) 전략이 실제 기업에서 어떤 식으로 적용되어 제품 개발이 진행되었는지를 분석해보고, 본 사례를 통해서 유추할 수 있는 그러한 성공 요인으로서의 명제를 도출하도록 하겠다.

3. 사례 연구

3-1. 사례 선정 배경

이론적 고찰에서 살펴본 바와 같이 컨셉 주도 전략을 사용하기 위해서는 높은 기술력과 함께 시장에 대한 깊은 이해가 선행되어야 한다. 국내 휴대폰 시장은 IT 산업 분야 중에서도 가장 경쟁이

치열한 분야로서 제품 혁신이 시장에서의 성공을 결정짓는 중요한 역할을 수행하고 있다. 이를 위하여 국내 기업들은 DMB, '와이브로 (Wireless Broadband Internet)와 같은 첨단 기술을 세계적으로 가장 빠르게 상용화하고 제품 혁신을 추구하고 있다. 이런 까닭으로 한국 시장은 세계 휴대폰 시장의 벤치 마킹의 대상 또는 테스트 베드(testing bed)가 되고 있기도 하다.

또한, 얼리어답터 등의 등장으로 세티즌 (<http://www.cetizen.com/>)과 같은 커뮤니티를 중심으로 리뷰 문화가 발전하면서 국내 핸드폰 소비자들은 점차 요구 사항이 까다롭고 다양해지고 있다. 최근 기업들은 까다로운 소비자들을 만족시키기 위하여 제품 기획 단계에서 얼리어답터(early adopter) 등을 직접 참여시키는 등 혁신적인 신제품을 개발하기 위하여 필사적인 노력을 기울이고 있다.

이와 같이 높은 기술력과 소비자에 대한 이해가 필요한 한국 시장은 기술 주도적 또는 시장 주도적 전략이 아닌 새로운 접근 방식으로서 컨셉 주도 제품 혁신 전략을 적용하기에 매우 적합한 시장이라고 볼 수 있을 것이다. 이러한 국내 핸드폰을 대상으로 성공 사례에 대한 연구를 진행하고자 할 때 눈에 띈 제품이 ㈜VK모바일의 슬림폰 VK-X100이다. VK-X100은 기존 대기업들의 제품과는 차별화되는 BAR 형태의 카드형 슬림폰으로서 차별화된 컨셉으로 성공을 거둔 제품으로 생각되었다. ㈜VK 모바일은 중소기업이지만 차별화된 컨셉의 VK-X100을 출시함으로써 삼성 전자나 LG 전자와 같은 대기업들이 이미 선점한 한국의 휴대폰 시장에 성공적으로 진입할 수 있었다. 이런 점에서 ㈜VK 모바일의 VK-X100은 성공 사례로서 더욱 큰 의미가 있는 제품이다.

이와 같은 배경으로 본 연구는 치열한 경쟁의 국내 시장에서 ㈜VK 모바일이 성공적으로 진출할 수 있는 기반이 된 차별화된 컨셉의 제품인 VK-X100을 연구 대상으로 선정하여 연구를 진행하였다. 이론적 고찰에서 살펴본 바와 같이 ㈜VK 모바일은 컨셉 주도적 제품 혁신을 하기에 적합한 기술 우위와 시장에 대한 깊은 통찰력을 이미 확보하고 있었으므로 컨셉 주도적 제품 혁신 전략을 바탕으로 한 성공 요인을 살펴보기에 매우 적합한 연구 대상이라고 생각되었기 때문이다.

VK-X100으로 국내 핸드폰 시장에서 성공을 거둔 ㈜VK 모바일의 이력을 간단히 살펴보면 다음과 같다. ㈜VK 모바일은 처음에는 휴대전화용 배터리를 생산 하는 업체로 출발하였다. 당시의 주요 비즈니스 모델은 동남아에서 반제품을 수입, 국내 가공을 통해 삼성전자 등에 휴대전화 배터리를 납품하는 것이었다. 하지만 배터리의 판매 단가가 급격히 하락하고 신규 매출처를 찾기 어려워지면서 못하면서 경영 여건이 급격히 악화되기 시작했다. 이에 ㈜VK 모바일은 휴대전화 배터리가 아니라 휴대전화 단말기를 생산 업체로 전환하는 전략적 결정을 내리게 된다.

㈜VK 모바일은 2001년 당시 세계 휴대폰 시장의 대부분은 아래 표와 같이 GSM 1)방식이 차지하

고 있음에 주목하였다.

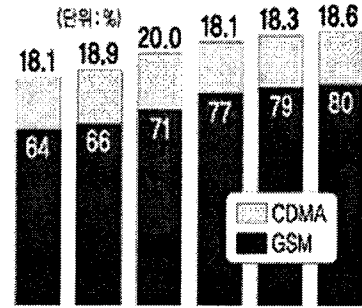


그림 2. GSM vs. CDMA 시장비율 추이
(자료 출처: 자료: SA(Strategy Analytics), 2002)

㈜VK 모바일 이미 과열 양상으로 치달으며 치열한 경쟁이 벌어지고 있는 국내 핸드폰 시장 보다는 GSM 방식의 기술로 해외 핸드폰 시장을 개척하고자 하는 전략적 선택을 하게 되었다. 이에 2001년 말 세계 최 소형 GSM 휴대폰 VG100을 'VK mobile'이라는 자체 브랜드로 출시하였다. 이러한 노력 끝에 VK는 1여 년만에 휴대전화 제조업체로 완전히 탈바꿈 하였고, 2002년에는 1406억 원의 매출액을 달성하였다. 이는 전년 대비하여 무려 2403.4%가 증가한 놀라운 실적이다. 아래 표와 같이 당기 순이익도 125억 원의 적자에서 147억 원의 흑자로 완전히 탈바꿈 하였다.

표 1. VK의 최근 5년 재무현황
(자료 출처: <http://www.vkmobile.com>)

(단위: 백만원)

구분	매출액	당기순이익
2005년	309,725	-64,908
2004년	383,868	11,509
2003년	196,488	2,360
2002년	140,587	14,577
2001년	5,616	-12,565

2001년 GSM 시장에 처음 진출한 이후에 3년 만에 이동통신 시장에서 가장 주목 받는 업체로 성장한 것이다. GSM모형을 전략적으로 선택함으로써 세계 최대 시장인 중국은 물론이고 동남아 및 유럽 시장의 세계 20여 개국을 대상으로 GSM 모형을 출시해서 300만대 이상의 판매량을 기록하는 놀라운 성공 신화를 이뤄가고 있다.

이와 같이 VK-X100을 출시하기 이전까지 ㈜VK 모바일은 GSM모형의 해외 시장을 중심으로는 빠르게 성장하여 왔다. 하지만 ㈜VK 모바일은 국내 소비자들에게는 이름이 거의 알려지지 있지 않는 것이 사실이다. 이에 2003년 ㈜VK 모바일은 미국과 한국의 시장을 중심으로 한 CDMA시장을 포기하고서는 지속적 성장을 담보할 수 없다는 판단을 하게 되었다. CDMA 시장은 GSM에 비해서는 좁지만 상대적으로 이윤이 높으며 결코 무시할 수 없

communication]: 유럽 및 기타 지역에서 광범위하게 사용되는 디지털 이동전화 시스템)

1) GSM(GSM [Global System for Mobile

는 시장이기 때문이다.

세계 최대의 휴대폰 격전지인 한국 시장에 진출하기 위하여 (주)VK 모바일은 2002년 11월 CDMA 연구소를 설립하고 2002년 초에는 한국 전자통신연구원(ETRI)로부터 CDMA 관련 핵심 기술을 이전 받아 CDMA 휴대폰 양산을 위한 준비 작업을 하였다.

"국내 시장에서 CDMA 단말기를 출시한 것은 향후 WCDMA 휴대폰 시장까지 염두 해둔 사전 포석으로 이해하면 될 것 같습니다.(주)VK 모바일 대표이사"

이러한 노력 끝에 2003년 12월에는 CDMA 단말기를 출시해 국내시장을 공략하기 시작했다. 하지만 지속적인 노력에도 불구하고 2005년 상반기까지 국내 CDMA시장에서 이익 창출은 계속 실패해 왔다. 이러한 어려움을 타개한 새로운 계기를 마련한 제품이 바로 2005년 12월 출시한 VK-X100 인 것이다. VK-X100은 치열한 경쟁의 국내 휴대폰 시장에서 장벽을 극복하고 시장에 성공적으로 진입하여 브랜드 이미지를 알렸다는 긍정적인 평가를 받고 있다. 통상 휴대폰 업계의 "대박 상품" 기준인 하루 1천대 개통 수를 약간 밑도는 900여대가 개통되는 성공을 거두고 있기 때문이다.

이러한 실적은 VK-X100이 출시된 2005년 12월은 여러 가지 점에서 휴대폰 시장 상황이 악화된 상황임을 고려하면 VK-X100의 성공은 더욱 의의를 지닌다. 2005년 12월 당시 국내 휴대폰 시장은 보조금 지급 정책의 변화에 대비하여 대기업들이 기존 제품을 저가로 대량 배포하고 있었고 고객들은 보조금 정책이 변경된 이후에 새로운 휴대폰을 구입하기 위하여 휴대폰 구입을 뒤로 미루고 있는 실정이었다.

또한, 2005년 12월 당시 휴대폰 시장은 모토로라의 RAZOR가 선풍적인 인기를 끌면서 슬림폰이라는 새로운 트렌드가 급부상하고 있는 실정이었다. 이에 따라 삼성 전자, LG 전자와 같은 대기업들은 잇따라 슬림폰의 트렌드에 부합하는 신제품을 출시를 준비하며 슬림폰 트렌드로 옮겨가고 있는 상황이었다. 이런 상황에서 중소기업인 (주)VK모바일은 기존 대기업들과의 경쟁에서 성공할 수 있는 차별화되는 컨셉의 BAR 형태의 슬림폰 VK-X100을 출시함으로써 치열한 국내 CDMA시장에 성공적으로 진입한 것이다.

이와 같이 치열한 경쟁과 어려운 환경 속에서 (주)VK 모바일과 같은 중소기업이 성공을 거둘 수 있었던 데에는 차별화된 컨셉의 제품인 VK-X100을 출시하기 위하여 많은 노력을 기울였기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 중소기업인 (주)VK 모바일이 어떻게 기존 제품과 차별화된 컨셉을 도출하고 이를 구체화하여 성공적으로 제품을 출시할 수 있었는지에 대한 성공 요인을 살펴보고자 한다.²⁾

2) (주)VK모바일은 표 1에서 보여지는 바와 같이 2005년 649억의 순손실을 기록하고 이에 따른 자금압박에 따라 2006년 7월 7일 최종 부도 처리된 상태이다. 그러나 본 연구는 (주)VK모바일 기업 자체가 아닌 2005년 12월

3-2. 사례 연구 방법

본 연구는 컨셉 주도적 제품 혁신의 성공 요인을 파악하기 위하여 (주)VK 모바일의 VK-X100 슬림폰을 대상으로 한 단일 사례 연구로 진행되었다. 혁신적 제품 개발 과정을 심층적으로 살펴보기 위해서는 사례 연구가 적절한 방법이 될 수 있기 때문이다. 심층 사례 연구는 기존 이론을 검증하고 대기업이 아닌 중소기업의 현장에서 적용 가능한 실효성 있는 공통적인 성공 요인을 도출하고자 하는 본 연구에 적합하기 때문이기도 하다.

본 연구의 사례분석은 크게 세 단계에 걸쳐 이루어졌다. 첫 번째 단계는 기존 문헌이나 인터넷 등을 활용한 기초 자료의 분석 과정이다. 본 과정을 통해 사례 연구 대상 제품을 VK-X100으로 결정하고 이에 따라 (주)VK 모바일의 연혁 및 제품 출시 현황, 경쟁사 분석 및 국내 외 핸드폰 시장 동향, 신기술 동향 등의 기초 자료를 수집 및 분석하였다. 이러한 기초 자료는 사례 연구 대상 제품이 시장에서 성공할 수 있었던 요인의 파악을 위한 기본 가설의 근거 틀로 활용되었다. 또한, 기본 가설의 검증을 위한 인터뷰 및 심층 분석 프레임의 구성이 첫 번째 단계에 포함된다.

두 번째 단계는 기초 자료 분석 과정에서 도출된 기본 가설의 검증을 위한 인터뷰 단계이다. 인터뷰는 본 연구의 사례 분석 대상 제품인 VK-X100의 개발 전 과정을 총괄한 (주)VK 모바일의 전략 기획팀을 중심으로 이루어졌다. 인터뷰는 집단 인터뷰와 개별 인터뷰로 진행되었으며, 질문 내용은 크게 기획 단계, 개발 단계, 제품출시 전 테스트 및 출시 후 마케팅 단계 등으로 구성되었다. 첫 번째 단계에서 미리 파악하거나 및 분석하기 어려운 자료는 인터뷰 과정에서 포함되어 확보할 수 있었다.

세 번째 단계는 수집된 기초 자료 및 인터뷰 분석 결과를 토대로 기본 가설을 검증하고 명제화하는 단계이다. 앞 단계에서 수집된 다양한 형태의 분석 자료와 인터뷰 분석 결과를 통해 VK-X100이 시장에서 성공하는데 긍정적 영향을 미쳤을 것으로 추정할 수 있는 모든 요인을 다시 파악하여 성공 요인 목록(Success Factors Pool)을 도출하였다.

도출된 각각의 성공 요인에 대해서는 관련 자료의 분석을 통해 적정성을 확인하고 함의를 파악하였다. 이와 같이 확인된 성공 요인들에 대해서는 상호 연계 가능성 등을 확인하여 최종적으로 선택된 명제의 작성에 반영되었다. 이는 각 요인이 혁신적 제품의 성공에 개별적으로 영향을 끼치기 보다는 복합적인 상호작용에 기인하고 있을 가능성이 높다는 판단에서 비롯되었다. 본 연구결과는 인터뷰 참여자와 자료 제공자들로 하여금 최종검토를 실시하도록 함으로써 위의 과정을 통해 도출된 결과에 대한 객관성 및 타당성 재확인 하였다.

3-3. VK-X100 개발 과정

출시된 VK-X100이란 특정 제품이 시장에서 성공할 수 있었던 요인을 확인하기 위한 것으로 이러한 결과는 기업의 생존유무와는 상관없이 의미 있는 연구로 활용될 수 있을 것으로 사료된다.

㈜VK 모바일은 VK-X100 개발을 시작하기 전까지는 주로 GSM 모델의 해외 시장에 주력하여 나름대로 브랜드 이미지를 구축하고 이윤을 창출해왔다. 하지만, GSM 모델의 경우 CDMA 모델의 국내 시장에 비하여 이윤을 얻는 비율이 낮고 국내 시장을 무시하고는 확고한 브랜드 이미지를 구축할 수 없을 것으로 판단되었다. 따라서 ㈜VK 모바일은 치열한 경쟁의 국내 시장에 젊은 패기를 가지고 과감히 도전하게 되었다.

치열한 경쟁의 국내 시장에서 성공하기 위해서는 기존의 제품과는 확실히 차별화되어 ㈜VK 모바일의 브랜드 이미지를 확고히 구축하여 줄 새로운 컨셉의 제품이 필요하다고 판단되었다. 이를 위하여 ㈜VK 모바일은 VK-X100을 시작하게 된 것이다. VK-X100의 개발 과정은 다음과 같이 크게 4 단계로서 컨셉 기획 단계, 컨셉 구체화 및 수정 단계, 제품 개발 단계, 마지막으로 제품 출시 단계로 구분될 수 있다. 회사 정보 보호를 위하여 VK-X100의 전체 개발 일정이나 각 단계 별 소요 일정은 명확히 밝히지 못하였다.

3-3-1. 첫 번째 단계: 컨셉 기획 단계

2005년 후반기, 휴대폰 시장은 슬림폰이라는 새로운 트렌드로 옮겨가고 있었다. 모토로라의 RAZOR를 시작으로 하여 슬림폰에 대한 트렌드가 형성되었으며, 삼성 전자의 SCH V470 제품이 출시되면서 누구나 슬림폰 트렌드를 쉽게 예측할 수 있는 상황이었다.

"당시에 슬림폰 트렌드는 누구나 예측할 수 있는 대세였습니다. 따라서 국내 시장에 슬림폰을 승부를 내리는 것에는 모두 공감대가 형성되어 있었죠. 무엇보다 경영층에서 슬림폰의 성공에 대한 강한 믿음을 가지고 프로젝트를 시작하게 되었습니다(전략기획팀 K대리)."

하지만 당시의 슬림폰은 폴더형 또는 슬라이드 형태가 주를 이루었다. 가장 먼저 출시된 슬림폰인 모토로라의 RAZOR는 폴더형의 제품이었고, 이후에 삼성 전자나 LG 전자 등은 기존 제품과 연결 선상에서 슬라이드 형태의 제품 출시를 계획하고 있었다. 이와 같이 모토로라나 삼성 전자와 같이 대기업이 이미 선점한 슬라이드나 폴더형의 제품을 ㈜VK 모바일에서 모방할 경우에 이는 모방 제품으로서 낮은 평가를 받을 수 밖에 없는 상황이었다.

"폴더형은 대기업에서 이미 선점하여 우리도 똑같이 만들면 짝퉁 이미지 밖에 줄 수 없다는 판단이었죠(전략기획팀 P과장)."

따라서 ㈜VK 모바일은 당시 국내 시장에서는 찾아보기 힘든 차별화된 컨셉의 BAR 타입의 슬림폰을 출시하기로 결정을 내리게 된다. BAR 형태의 휴대폰은 휴대성이 뛰어나고 견고하며, 무엇보다도 해외 시장에서 큰 인기를 얻고 있는 제품으로서 ㈜VK 모바일에서도 지금까지 BAR 타입의 제품을 주로 출시하여 GSM 모델 시장에서 성공을 거두어왔기 때문이다. 특히, 해외 시장에서 큰 인기를 얻고 있는 BAR 타입 제품은 국내 시장에서는 찾아보기 어려워 기존 제품과 확실하게 차별점으로 작

용할 수 있을 것으로 생각되었다.

"BAR 타입 제품이 국내 시장에서는 희소성이 있으니까 불확실성도 높지만 차별점이 있어서 성공할 수 있을 거라고 생각한거죠(전략기획팀 L대리)."

또한, BAR 타입의 제품은 슬림폰 두께나 크기 등의 기술적인 측면에서 슬림폰 컨셉에 적용될 경우 여러 가지로 유리한 점을 가지고 있는 것으로 분석되었다.

위와 같은 장점을 가진 BAR 타입의 슬림폰으로 제품 컨셉을 결정한 후 이러한 제품이 좋은 반응을 얻을 수 있는 틈새 시장을 찾기 시작하였다. 기존 해외 시장에서 BAR 형태의 휴대폰은 실속을 중시하는 사용자 층에게 특히 인기가 있었으므로, 국내 시장에서도 실속을 중시하는 사용자들을 중심으로 한 틈새 시장을 공략하기로 하였다.

"지금까지 국내 시장을 지켜본 결과, 국내 시장에서 컨버전스가 과도하게 진행되고 있지만 이를 못 따라가고 오히려 디버전스를 추구하는 소비자층이 있다는 생각을 가지게 되었죠. 따라서 실속을 중시하는 사용자층을 위하여 불필요한 기능은 과감히 제외한 실속형 제품이 국내 시장에서 좋은 반응을 얻을 수 있다는 믿음을 가지게 되었습니다(전략기획팀 K대리)."

따라서 ㈜VK 모바일은 10-20대의 실속을 중시하는 사용자들을 중심으로 한 틈새 시장을 공략할 수 있는 BAR 형태의 슬림폰을 출시하기로 결정을 내리게 되었다. 실속형 제품으로서 국내의 틈새 시장을 공략한다면, 치열한 경쟁의 국내 시장에서 성공적으로 진출할 수 있고 무엇보다도 대기업들과는 차별화되는 ㈜VK 모바일만의 브랜드 이미지를 확고히 구축할 수도 있을 것으로 생각되었다.

지금까지 살펴본 대로 ㈜VK 모바일은 BAR 타입의 슬림폰으로 신 제품의 초기 컨셉을 정하고, 이를 누구나 쉽게 이해하고 공감할 수 있도록 '명함이나 신용 카드처럼 지갑에도 휴대할 수 있는 얇은 휴대폰'이라는 문구로 전사적으로 공유하였다.

이러한 초기 컨셉을 도출하는 과정에서 ㈜VK 모바일이 고려하였던 다양한 요인들을 정리하면 표 3과 같다.

표 3. BAR 타입 슬림폰 컨셉 결정 요인

구분	의사 결정 요인
시장적 측면	<ul style="list-style-type: none"> ● 기존 기업과의 차별점 ● 희소성 ● 차별화된 브랜드 이미지 구축 ● 틈새 시장 공략 ● 사용자의 잠재 요구
기술적 측면	<ul style="list-style-type: none"> ● 슬림폰 구현에 유리한 기술적 강점 ● 뛰어난 휴대성 ● 견고함
디자인적 측면	<ul style="list-style-type: none"> ● 타사 제품과 차별화되는 ㈜VK 모바일의 브랜드 이미지 공고화 ● 실용적인 브랜드 이미지 구축

‘명함이나 신용 카드처럼 지갑에도 휴대할 수 있는 얇은 휴대폰’이라는 초기 제품 컨셉은 전사적으로 큰 공감을 얻었으나, 일부에서는 이에 대한 우려의 목소리도 있었다. 가장 큰 우려는 명함 크기의 슬림폰을 만들 경우 LCD 화면의 크기가 지나치게 작아질 수 있다는 것이다. 당시 국내 휴대폰 시장에서는 큰 화면을 탑재한 멀티미디어 휴대폰이 큰 인기를 얻고 있었으므로 명함 크기의 슬림폰은 이러한 시장의 흐름을 거스르게 될 수 있었다.

이러한 우려에 대하여 많은 회의를 거듭한 끝에 (주)VK 모바일은 명함 크기의 BAR 타입의 슬림폰이라는 초기 컨셉을 그대로 유지하기로 결정하였다. 국내 시장에서 대세가 된 기존의 올인원(All-in-one) 개념의 멀티미디어 핸드폰과 차별화되는 실속형 핸드폰에 대한 잠재 요구가 있으므로 BAR 형태의 슬림폰도 인기를 얻을 수 있을 것으로 생각되었던 것이다. 이러한 결정을 내리게 된 데에는 해외 시장에서 BAR 형태의 제품이 인기를 얻은 경험이 밑바탕이 되었다.

“해외 시장에서와 같이 국내 시장에서도 BAR 타입의 휴대폰이 성공할 수 있을 것이라는 믿음이 있었죠(전략기획팀 L팀장).”

이와 같은 성공에 대한 확고한 믿음은 최고 경영층에 의해서 더욱 공고화 되었고 이는 VK-X100 프로젝트의 강한 추진력이 되었다. VK 이철상 대표는 ‘국내 휴대폰 시장도 합리적인 기능과 가격의 실속폰이 충분히 통할 수 있다’는 믿음을 전사적으로 공유하여 초기 제품 컨셉이 개발 완료 단계까지 유지될 수 있도록 큰 영향력을 발휘하였다.

“X100 프로젝트는 처음 기획 단계에서부터 끝까지 대표 이사님이 확고한 의지를 가지고 전사적인 프로젝트로 추진하셨다는 점에서 기존 제품과는 확실히 다르다고 할 수 있죠(전략기획팀 L팀장).”

이러한 경영층의 확고한 의지에 의하여 VK-X100 프로젝트는 초기 기획 단계에서부터 ‘명함 크기의 슬림폰’이라는 컨셉에 대하여 전사적으로 공감대가 형성되었고, 제품 출시 단계에까지 초기 컨셉이 흐트러지지 않을 수 있었던 것이다.

3-3-2. 두 번째 단계: 컨셉 구체화 단계

‘명함 크기의 BAR 타입의 슬림폰’ 제품 컨셉은 누구나 직관적으로 쉽게 이해하고 공감할 수 있었으므로 컨셉을 구체화하는 과정에서 큰 도움이 되었다. 특히, VK-X100은 컨셉을 구체화하는 초기 기획 단계에서부터 연구소 인력들이 대거 참여하여 컨셉 구현의 기술적 가능성을 타진하였으며 하나의 명확한 컨셉을 공유하는 것은 매우 중요한 문제였다.

이는 기존에 (주)VK 모바일에서 개발한 제품들이 기획팀과 경영진에 의하여 컨셉이 구체화된 이후에 연구소의 인력들이 참여하여 개발을 본격적으로 시

작한 것과는 차별화되는 것으로서 X100의 성공에 중요한 역할을 하였던 것으로 평가된다.

“X100은 초기 기획 단계부터 기술적인 가능성을 타진하기 위해서 연구소 개발팀의 인력들이 대거 참여하였다는 점에서 기존 제품들과는 큰 차이점이 있다고 할 수 있죠(전략기획팀 K대리).”

초기 기획 단계에서 기술적인 가능성뿐만 아니라, 구체적인 제품의 디자인을 확정 짓는 작업도 함께 진행되었다. 제품의 컨셉을 명확하게 결정하기 위해서는 최종 출시될 제품의 크기 및 두께 등을 명확하게 결정하는 것이 바람직하다는 판단을 하였기 때문이다. 이에 따라서 초기 기획 단계부터 개발팀뿐만 아니라 디자인 팀도 초기 컨셉 결정에 매우 중요한 역할을 담당하였다.

초기에 VK-X100의 디자인은 ‘명함 크기의 BAR 타입 슬림폰’이라는 명함의 컨셉을 확고히 하기 위해서 아래 그림과 같이 가로 넓히기 형태의 휴대폰으로 구체화되고 있었다.

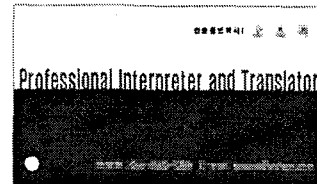


그림 2 큐리텔 P1(자료 출처: <http://www.cetizen.com/>)

위의 그림과 같이 명함 형태의 가로 넓히기 컨셉으로 구체적인 제품 컨셉이 결정되자 (주)VK 모바일은 제품 개발을 시작하기 전에 먼저 국내 시장의 유통망인 SK 텔레콤과 이를 공유하였다. SK 텔레콤은 슬림폰에 대해서는 좋은 반응을 보였으나 명함과 같이 가로 넓히기를 하는 것에 대해서는 이의를 제기하였다. 일반적인 휴대폰의 콘텐츠는 세로로 보기에 편한 형태이므로 가로 넓히기일 경우 불편할 수 있다는 것이다.

SK 텔레콤의 우려에 대하여 내부적으로 많은 찬반 논란이 있었고 이에 대하여 회의에 회의를 거듭하였다.

“초기에 결정된 명함 컨셉을 끝까지 지켜야 한다는

의견과 SK 텔레콤의 의견을 수용해서 세로 놓히기로 수정해야 한다는 의견이 엇갈렸지만 유통업체의 의견을 따라야 한다는 의견이 많았죠(전략기획팀 L대리)."

결국 (주)VK 모바일은 SK 텔레콤의 의견을 반영하여 세로 BAR 형태의 슬림폰으로 제품 컨셉을 수정하게 된다. 아래 그림과 같이 최종적으로 시장에 출시된 VK-X100 제품의 컨셉이 드디어 결정된 것이다.



그림 3 VK-X100(자료 출처: <http://www.citizen.com/>)

위의 그림과 같이 '세로 BAR 형태의 슬림 폰'으로 VK-X100의 제품 컨셉을 구체화하는 데는 오랜 의사 결정 시간이 소요되었음을 알 수 있다. 구체적인 일정은 회사 내부 정보로 공개할 수 없지만, 기존에 (주)VK 모바일에서 다른 제품들을 개발하는데 소요된 시간과 비교해 볼 때 훨씬 더 길었다고 할 수 있다.

세로 BAR형의 슬림폰 컨셉이 확정되자 컨셉을 보다 구체화하기 위한 고민이 시작되었다. 앞에서 설명한 바와 같이 슬림 BAR 타입의 제품으로서 X100은 디자인과 유행에 매우 민감하며, 가격을 중시하는 실속파 10대 후반에서 30대의 젊은 층의 사용자를 목표 고객으로 설정하였다. 휴대가 간편하며 휴대폰 본래의 기능에 충실한 실속형 제품의 이미지로서 실속파 사용자들에 좋은 반응을 얻을 수 있을 것으로 생각되었기 때문이다.

"침단 기능보다는 가격을 중시하는 실속파 10대~20대를 주요 고객으로 정했죠.(전략기획팀 P과장)."

이러한 실속형 제품 컨셉을 확고히 하기 위해서는 저렴한 가격 정책뿐만 아니라 불필요한 기능들은 과감히 제외하는 디버전스 전략이 필요하다는 판단을 내리게 되었다. 컨버전스가 우세한 당시 국내 시장에서 대부분의 핸드폰이 당연하게 지원하고 있는 카메라 기능을 과감하게 제외하기로 결정을 내리게 된 것이다.

카메라 기능을 제외함으로써 기술적으로 보다 슬림하게 만들기 쉽고 가격도 보다 저렴하게 책정할 수 있다는 장점이 있었다. 하지만 카메라 기능

을 제외하게 된 가장 중요한 이유는 실속형 제품이라는 컨셉을 보다 확고하게 하기 위함이었다. 실속을 중시하는 사용자를 위하여 불필요한 기능은 과감하게 제외하여 꼭 필요한 기능만 있는 기존과 차별화된 제품으로서 (주)VK 모바일의 브랜드 이미지를 확고히 하고자 한 것이다.

"카메라 기능은 꼭 가격 때문에 제외한 것은 아닙니다. 기술적으로 슬림하기 위해서 반드시 카메라를 제외할 필요가 있었던 것도 아니구요. 카메라를 포함하면 물론 아주 조금은 커지겠지만 필요하다면 당연히 포함시켰겠죠. 저희는 카메라가 필요 없는 실속형 사용자가 있다고 믿었고 제품 컨셉을 위하여 의도적으로 제외한거죠(전략기획팀 K대리)."

이러한 결정을 내리기까지는 역시 해외 시장에서 성공 경험이 큰 밑바탕이 되었다. 하지만 내부적으로 전혀 우려의 목소리가 없었던 것은 아니다. 국내 시장은 해외 시장과는 달리 대부분의 핸드폰이 카메라 기능을 탑재하고 있었으며 컨버전스 트렌드가 대세이므로 이에 역행하는 디버전스 정책에 대한 우려의 목소리도 많았다.

"과연 카메라 기능도 없는 휴대폰이 국내 시장에서 팔릴 거냐는 거죠. 하지만 실속형 BAR 형태의 슬림폰이 성공할 것이라는 믿음이 전사적으로 확고했으므로 곧 설득할 수 있었습니다(전략기획팀 K대리)."

최고 경영층과 기획 팀은 자체적인 조사 결과를 바탕으로 국내 시장에서도 디버전스 핸드폰을 원하는 사용자층이 존재하고 있다는 믿음을 확고히 가지고 이들을 설득해 나갔다. 컨버전스가 빠르게 진행되고 있는 국내 휴대폰 시장에서 이러한 경향을 따라가지 못하고 컨버전스 제품을 복잡하고 어렵게 느끼거나 비싸고 불필요한 것으로 생각하는 소비자들의 틈새 시장이 있다고 확신했기 때문이다.

카메라 기능이 더 이상 휴대폰의 킬러 애플리케이션 (Killer application)이 되지 못한다는 자료도 이러한 결정을 내리게 되는 뒷받침이 되었다.

"최근 500만 화소의 카메라 폰까지 등장하여 화소 경쟁을 하고 있는 시점에서 100-200대의 낮은 화소의 카메라 기능은 별 의미가 없다는 판단을 하게 되었죠(전략기획팀 L팀장)."

300만 화소 이상의 카메라를 탑재하지 못할 바에는 차라리 카메라 기능을 과감히 제외하여 실속형 슬림 폰의 컨셉을 확고히 하는 것이 좋다는 결정을 내리게 된 것이다. 위와 같은 믿음을 경영층에서부터 전사적으로 공유함으로써 (주)VK모바일은 카메라 기능을 과감히 제외하기로 결정하였다.

위와 같이 (주)VK 모바일은 경영층과 제품 기획 팀뿐만 아니라 개발팀, 디자인팀 그리고 국내 유통망인 SK텔레콤까지 다양한 시각의 사람들과 활발히 의견을 공유함으로써 제품 컨셉을 구체화하였다. 내부에서는 다양한 부서의 의견을 수렴하고 및 외부로는 유통망이나 사용자들의 의견까지 수렴

하여 실속형 슬림 BAR라는 VK-X100의 컨셉을 도출할 수 있었던 것이다.

3-3-3. 세 번째 단계: 제품 개발 단계

제품 컨셉이 확고하게 정해진 후 본격적으로 VK-X100 제품 개발을 시작하게 되었다. 이를 위하여 별도로 신규 인력을 채용하거나 TFT(Task force team)을 만들지는 않았으나 기존의 연구 인력들을 최대한 활용하여 중요 인력을 집중적으로 배치하였다. 이는 VK-X100이 기존의 GSM 모델의 해외 시장 제품들과는 달리 국내 시장에서 처음으로 VK 브랜드의 이미지를 확고히 할 수 있는 제품이라는 점에서 전사적으로 이 프로젝트의 중요성을 인지하고 있었기 때문에 가능한 일이었다.

개발 팀이 확정된 이후에 구체적인 개발 일정이 수립되었다. 2005년 이내 출시를 목표로 하여 개발을 시작하였으며, 이는 기존 프로젝트를 기준으로 한 것으로서 특별히 단 기간 내에 출시를 목표로 한 것은 아니다. 경쟁사 벤치 마킹을 통하여 타사에서도 슬림폰 출시를 준비하고 있었고 이들과 경쟁하기 위해서 VK 모바일도 출시를 서둘렀다. 하지만 이는 휴대폰 업체들의 경쟁에서 보편화된 현상으로서 다른 기존 제품들과 비교하여 특히 개발 일정을 단축시키고자 노력한 것은 아니다.

본격적으로 제품 개발이 시작되면서 컨셉을 현실화하기 위하여 타사보다 얇은 슬림폰을 위한 혁신적인 기술이 요구되었다. 이를 위하여 개발팀에서는 수 많은 회의와 연구를 거듭하였고, 고민 끝에 기존 핸드폰에서 채용한 LCD가 아닌 OLED를 휴대폰 액정으로 채택하게 되었다. OLED 디스플레이는 LCD와는 달리 백라이트 유닛이 필요하지 않으므로 좀더 얇다는 장점이 있었기 때문이다. 또한 OLED는 같은 크기의 LCD보다 전력을 적게 소모하며 시야각에 제한이 없다는 장점도 있었다.

하지만 OLED는 LCD에 비하여 사용 시간에 한계가 있다는 결정적인 문제가 있었다. LCD나 OLED 같은 평판 디스플레이는 RGB 즉 RED, GREEN, BLUE 세 가지의 픽셀을 사용해서 하나의 점을 보여주는데, OLED의 경우 RED와 GREEN 발광소자는 문제가 없지만 BLUE 발광소자의 수명이 8000~10000 시간 정도로 짧다는 문제가 있었다. 이런 이유로 OLED 디스플레이가 휴대폰의 서브 액정으로 사용된 적은 있으나 하나뿐인 메인 액정으로 과감하게 채용된 것은 매우 드물었다.

하지만 최근 기술의 발전으로 OLED의 수명이 2만 시간 정도로 길어지게 되었다. 2만 시간은 LCD에 비하면 여전히 짧지만, 하루 24시간 사용하더라도 880일을 쓸 수 있는 것으로서 국내 휴대폰의 사용 빈도와 교체 주기를 생각할 때 크게 문제가 되지 않을 것으로 판단할 수 있었다. 따라서 VK 모바일은 OLED를 채택하여 세계 최초 8.8mm를 슬림폰을 달성할 수 있었다. 아래 그림과 같이 LG 전자의 초콜릿 폰과 비교해보아도 VK-X00이 훨씬 얇음을 알 수 있다.

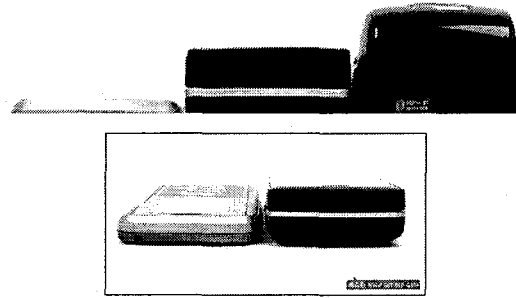


그림 4 두께 비교

혁신적으로 얇은 두께를 달성하고자하는 노력과 함께 VK 모바일은 세련되고 아름다운 디자인의 제품을 개발하기 위해서 많은 노력을 기울였다. VK 모바일은 지금까지 제품의 디자인을 가장 중요한 요건 중에 하나로 여겨 왔으며, 주요 고객으로 선정된 실속과 10대~20대들은 가격과 디자인을 중시하기 때문이다. 따라서 VK-X100의 초기 기획 단계에서부터 디자인을 먼저 확정하여 제품 컨셉에 이를 반영하였다. 이를 위하여 디자인 팀은 초기 컨셉 기획 단계부터 적극적으로 참여하며, 디자인을 확정하기까지 타 부서와 많은 회의를 한다.

"저희는 기본적으로 디자인을 매우 중요하게 생각합니다. 다른 회사와 달리 디자이너들의 의견을 매우 적극적으로 수용하고 있지요. 무엇보다 저희 회사 디자이너들은 무리하게 고집을 피우거나 자신의 원칙만을 고수하지 않고 개발팀과도 개방적으로 대화를 나누고 매우 협조적입니다(제품 개발팀 P 과장)."

특히 X100제품의 경우 기존 제품에 비하여 최종 디자인을 확정 짓기까지 의사 결정 과정에서 많은 시간이 소요되었다. 제품 기획 단계뿐만 아니라 제품 개발 과정에서도 디자인 팀은 계속적으로 개발팀과 활발한 의사 소통을 통하여 제품 디자인을 기술적으로 실현할 수 있도록 끊임없는 노력을 기울였기 때문이다.

이와 같은 과정에서 물론 디자인 팀과 개발팀 간에는 많은 논쟁이 발생하였다. 이럴 경우에 기획팀이나 PM (Project manager)은 중재자의 역할을 수행하여 효율적인 의사 결정을 내릴 수 있도록 하였다. 기획팀이나 PM은 개발팀과 디자인팀을 중재할 뿐만 아니라 끊임없이 영업팀 등과 의사 교류를 통하여 소비자들의 의견을 대변하고자 하였다. 이와 같은 활발한 의사 결정 과정은 개발이 완료되고 제품 테스트가 시작하기 전까지 끊임없이 진행되어 보다 좋은 제품을 만들고자 하였다.

"기획자는 개발이 완료될 때까지 계속적으로 의사 결정에 참여하죠. 기술적으로나 디자인적으로 어떤 문제로 인해서든지 확정된 초기 컨셉이나 제품 스펙을 변경하려면 반드시 기획팀이 결정을 내려야 하죠(전략기획팀 L 팀장)."

위와 같이, 제품 개발 과정에서 디자인적인 측면이나 기술적인 측면에서 초기 컨셉의 변경이 필요한 경우에는 반드시 기획팀이 최종적으로 결정을

내리는 역할을 하였다. 제품 개발 과정에서 초기 컨셉이 마음대로 변경될 경우 초기 컨셉이 무너지고 전혀 다른 컨셉의 제품이 되어버릴 수도 있기 때문이다.

"최초 컨셉을 지키는 것이 제일 중요해요. 컨셉이 마구 흐트러지고 변경되어서는 안되지요. 개발 과정에서 초기 컨셉을 바꾸지 않으면서 그대로 실현하기 위해서 기술력에 총력을 기울였고 디자인과도 끊임없이 회의를 했습니다(전략기획팀 L대리)."

기획팀이나 PM이 결정 내릴 수 없는 경우에는 최고 경영진이 최종적인 의사 결정을 내렸는데 그 과정은 매우 신속하게 이루어졌다. 이는 대기업과는 차별되는 중소기업인 ㈜VK 모바일만의 강점으로서 경영층과 실무진의 의사 소통 단계가 매우 짧기 때문이다.

"우리 회사의 장점은 의사 결정이 매우 빠르고 정확하다는 겁니다. 대표 이사님이 수시로 실무진들을 직접 찾아서 진행 상황을 체크하시고 문제가 있을 때는 수시로 직접 실무진을 호출하여 의견을 들으시거든요. 최고 경영층과 실무진은 별다른 절차 없이 수시로 만나서 대화를 나누고 문제를 해결할 수 있습니다(제품개발팀 P과장)."

위와 같이 실무진간에 의사소통에 문제가 생길 경우 언제든 최종 경영층은 신속하게 의사 결정을 중재하고 결단을 내림으로써 제품 개발이 차질 없이 효율적으로 이뤄질 수 있도록 하였다.

3-3-4. 네 번째 단계: 제품 출시 단계

개발이 완료되는 단계에서 마케팅 팀은 중소기업인 ㈜VK 모바일의 특성에 따른 소자본에 최적화된 마케팅 전략을 수립하였다. 주로 지하철 광고, 온라인 이벤트를 주로 활용하였는데, 실속형 사용자 공략하기에 적합한 전략이기 때문이다. 제품 출시 직후 네이버 지식인을 활용하여 'VK-X100이름 짓기', 'VK-X100을 가지고 할 수 있는 재미있는 놀이' 등의 사용자 아이디어 이벤트를 개최하기도 하였다. 또한, PPL(Product Placement) 전략으로 VK-X100을 영화 속의 소도구로 등장시켜 브랜드 이미지를 높이는 노력도 하였다.

이러한 마케팅에 의하여 VK-X100은 출시 직후부터 소비자들에게 큰 인기를 얻고 하루에 900대 이상 판매되었다. 하지만 초기에 출시된 몇몇 제품에서 버그가 발생하여 소비자들의 항의하는 소동이 발생하기도 하였다. 이에 대하여 제품 개발팀은 테스트를 실시하였으나 미처 발견하지 못한 버그가 있었음을 인정하였다.

"VK-X100의 테스트 일정이 다른 제품에 비하여 특별히 짧았거나 테스트가 부족했던 것은 아니에요. 테스트를 열심히 했지만 아쉽게도 미처 발견하지 못한 버그가 있었던 거죠. 사실 그 정도의 버그는 이전 제품에서도 찾아볼 수 있었지만 VK-X100은 국내 제품에서 처음으로 인기를 얻은 제품이라서 버그가 더욱

두드러지게 소비자들에게 인식되었던 것 같습니다(제품개발팀 B대리)."

VK-X100의 출시 직후에 이어진 소비자들의 항의는 제품의 성공에 큰 악영향을 미칠 수도 있는 사건이었다. 하지만 ㈜VK 모바일은 신속하게 버그를 해결하여 이 문제를 극복해 나갔다. 이와 같이 제품 출시 직후에는 여러 가지 어려움도 있었으나 VK-X100은 ㈜VK 모바일의 대표적 브랜드로 자리매김하여 꾸준히 판매되고 있다.

VK-X100의 판매 실적은 2005년 12월 출시 당시의 시장 상황을 고려해 볼 때 더욱 큰 성과라고 평가할 수 있다. 당시 휴대폰 시장은 새로운 보조금 정책이 발표되기 직전으로서 많은 대기업들이 저가 폰을 대량으로 배포하고 있었다. 이런 악조건 속에서 차별화된 컨셉의 제품인 VK-X100을 출시하여 국내 시장에서 ㈜VK 모바일의 브랜드 이미지를 제고할 수 있었던 것이다.

특히, VK-X100은 카메라 기능을 과감히 제외한 실속형 제품의 이미지를 확고히 할뿐만 아니라 제품 기획 단계에서 미처 고려하지 못했던 카메라 폰을 사용할 수 없는 사용자들의 틈새 시장까지도 개척할 수 있었다. 예를 들면, 국가정보원이나 반도체연구소와 같은 회사의 직원들은 철저한 기밀 유지를 위하여 카메라 기능이 있는 휴대폰을 회사로 가지고 들어갈 수 없으므로 카메라 기능이 없는 휴대폰을 필요로 했던 것이다. 이와 같이 뜻밖의 사용자들에게도 큰 인기를 얻으면서 VK-X100은 국내 시장에서 성공을 거둘 수 있었다.

이러한 성공을 바탕으로 ㈜VK 모바일은 디버전스 전략을 더욱 공고화하여 차별화된 제품을 계속적으로 국내 시장에 출시할 계획이라고 한다. 이를 위하여 특히 ㈜VK 모바일은 신기하고 새로운 기능을 추가하기 보다는 불필요한 기능을 과감히 제외하는 디버전스 전략을 계속 채택할 것이라고 한다. 지금까지 삼성 전자나 LG 전자와 같은 대기업들은 휴대폰에 어떤 기능을 새롭게 추가할지를 고민해 왔다. 이들과의 경쟁에서 살아남기 위해서는 대기업들이 미처 주의를 기울이지 못한 실속과 사용자의 틈새시장을 공략할 수 있는 차별화된 컨셉이 절실히 필요하다는 판단이다.

"올인원(All-in-one) 개념의 컨버전스 휴대폰들은 필요 없는 기능이 지나치게 많고 비싸고 복잡해서 사용자들의 충족시키지 못하고 있다고 생각합니다. 카메라, MP3, DMB 기능 이후에 소비자들 새로운 휴대폰을 구입하도록 소비자들의 지갑을 여는 기능은 더 이상 없다고 봐야죠. 이런 상황에서 우리는 디버전스 전략이 새로운 대안이 될 수 있다고 생각합니다(전략기획팀 L팀장)."

위와 같이, ㈜VK 모바일은 더 이상 휴대폰 소비자들의 욕구를 사로잡을 수 있는 킬러 애플리케이션(Killer application)을 찾기 어렵다고 판단하고 있다. 카메라, DMB 기능 이후에 휴대폰 소비자들로 하여금 새 휴대폰을 구입하도록 만드는 새로운 기능을 찾기는 더 이상 어려우므로, 디버전스 전략을 채택하고자 한 것이다.

4. 성공 요인으로서의 명제 도출

지금까지 살펴본 VK-X100의 제품 개발 과정을 바탕으로 본 연구는 대기업 위주의 국내 CDMA 시장에서 중소기업인 ㈜VK모바일이 시장에 성공적으로 진입할 수 있었던 성공 요인들을 도출하였다. 도출된 성공 요인들은 2 단원에서 설명한 이론적들을 기반으로 하여 일반화 될 수 있는 명제(Proposition)로 제시하였다.

4-1. 컨셉 기획 단계의 성공 요인

4-1-1. 개념 주도적(Concept-driven) 제품 혁신

㈜VK 모바일이 국내 시장에서 성공을 거둘 수 있었던 첫 번째 성공 요인은 좋은 컨셉의 제품인 VK-X100제품을 성공적으로 출시하였다는 점이다. 당시 시장의 수요를 따르거나 다른 기업과 차별화 되는 혁신적인 신기술을 개발한 전력과는 차별화되는 컨셉 주도적 제품 혁신 전략을 사용한 것이다.

이러한 컨셉 주도적 제품 혁신이 가능했던 것은 ㈜VK 모바일이 슬림폰을 만들 수 있는 기술력을 이미 자체적으로 보유하고 있는 등 높은 수준의 기술력(technology innovation high)을 갖추고 있었으며, 시장의 표면적인 요구가 아닌 깊이 잠재된 사용자들의 요구를 파악할 수 있는 능력(deep market insight)이 있었기 때문이다. 컨셉 주도적 제품 혁신에 대한 기존 연구들에 의하면 높은 기술력과 시장의 잠재 요구를 파악하는 능력을 모두 갖춘 기업은 컨셉 주도적(Concept driven) 제품 혁신 전략을 사용함으로써 시장에서 성공을 거둘 수 있음을 주장해 왔다(Orihata and Watanabe, 2000).

㈜VK 모바일의 사례를 기반으로 본 연구에서는 중소 업체일지라도 높은 수준의 기술력과 시장의 잠재 요구를 파악하는 능력을 갖추었다면 컨셉 주도적 제품 혁신 전략을 채택해야 함을 알 수 있었다.

명제 1) 높은 수준의 기술력(technology innovation high)과 시장의 잠재적 요구를 파악하는 능력(deep market insight)을 모두 갖춘 기업은 규모와 상관없이 중소기업인 경우에도 컨셉 주도적(Concept-driven) 제품 혁신 전략을 채택함으로써 시장에서 성공을 거둘 수 있다.

4-1-2. 시장의 잠재 요구 파악(deep market insight) 전략

제품 컨셉 기획 단계에서 완성도 높은 컨셉을 도출하기 위해서는 시장에 표면적으로 드러나지 않은 잠재 요구를 파악하는 능력(deep market insight)이 필요하다. 잠재 요구는 겉으로 잘 드러나지 않으므로 지금까지 기업들이 실시해온 대규모 설문이나 사용자 심층 인터뷰 등을 통해서 파악하기 매우 어렵다. 사용자 자신도 미처 인식하고 있지 못한 잠재 요구를 파악하기 위해서는 오랜 시간 동안 깊이 있게 전체적인 시장의 흐름과 사용자 개개인의 생활 패턴 등을 관찰하는 심층 관찰 기법 등이 필요하다.

㈜VK 모바일도 VK-X100을 기획하기에 앞서 오랜 시간 동안 국내 휴대폰 시장의 흐름을 관찰함으로써 컨버전스 흐름을 쫓지 못하고 어려워하는 보다 쉽고 간단한 핸드폰을 필요로 하는 사용자들의 잠재 요구를 파악할 수 있었다. ㈜VK 모바일 이러한 국내 핸드폰 시장의 잠재 요구를 파악하는 데는 그 동안 유럽 등의 해외 시장에서 성공한 경험이 큰 밑바탕이 되었다.

명제 2) 시장의 잠재 요구를 파악하기 위해서는 대규모 설문 조사나 인터뷰 보다는 다른 시장에서의 성공 경험을 바탕으로 한 시장의 흐름을 읽는 능력이 필요하다.

4-2. 컨셉 구체화 단계의 성공 요인

4-2-1. 컨셉 주도적 기능 우선순위 결정

제품의 초기 컨셉을 구체화시키는 과정에서 서로 다른 기능들이 충돌할 수 있다. 이렇게 기능 간 충돌이 발생하거나 외부 고객 및 내부 실무진간의 충돌이 발생할 경우 기능 간의 우선순위 및 중요도를 결정짓는 기준은 오직 초기에 결정된 제품의 컨셉이 되어야 한다.

㈜VK 모바일의 VK-X100의 경우에도 초기에 결정된 '카드처럼 얇아서 휴대하기 편하고 실용적인 휴대폰'의 컨셉을 기준으로 다른 기능들의 우선순위가 결정되었다. 물론 컨셉이 구체화하는 과정에서 제품의 초기 컨셉은 컨셉이 변경될 수도 있지만, 기본적인 제품의 컨셉은 제품 출시 단계까지 최우선적으로 유지되었다.

명제 3) 제품의 컨셉은 기능 간 우선순위를 결정짓는 중요한 기준이 되어 제품의 성공에 긍정적인 영향을 끼친다.

4-2-2. 컨셉 중심의 내 외부 의견 통합

좋은 컨셉의 제품은 내부 및 외부의 모든 의견을 하나로 자연스럽게 수용하는 완전성을 지님으로써 제품의 성공에 긍정적인 영향을 끼친다. 하나의 컨셉에 의하여 회사 내부 및 외부의 다양한 요구 사항들이 하나로 통합되어 쉽게 이해 및 공감됨으로써 성공을 거둘 수 있는 것이다(Orihata and Watanabe, 2000).

㈜VK 모바일의 VK-X100도 '명함처럼 얇은 슬림폰'이라는 컨셉으로서 회사 내부 및 외부 누구든지 쉽게 제품을 이해하고 공감하여 불확실성을 최소화하고 전사적으로 공감대를 형성할 수 있었다. 특히 VK-X100 제품의 경우 컨셉 기획 단계에서부터 연구소 등의 다양한 분야의 인력들이 대거 참여하였으므로 서로 다른 시각의 사람들이 공유할 수 있는 완전성을 지닌 컨셉이 매우 중요한 성공 요인이 되었음을 알 수 있다.

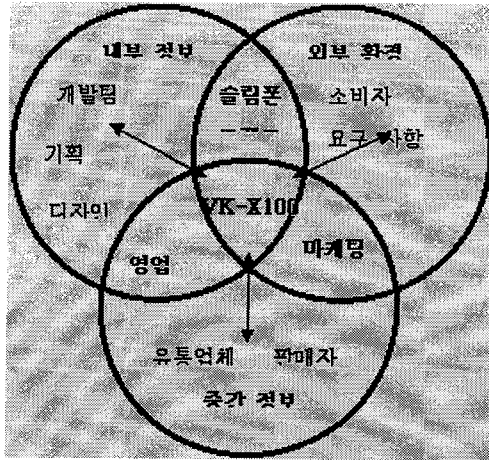


그림 5 VK-VK-X100컨셉 도출 과정

명제4) 서로 다른 분야의 다양한 인력이 협업을 해야 할 때, 좋은 컨셉은 내부 및 외부의 요구 사항을 하나의 개념적 틀로 통합함으로써 제품의 성공에 긍정적 영향을 끼친다.

4-2-3. 새로운 패러다임 제시 및 차별화된 가치 창출

좋은 컨셉은 기존 제품들과는 차별화되는 새로운 패러다임의 제품을 만들어 사용자들에게 새로운 가치를 제공하도록 하여 제품의 성공에 긍정적인 영향을 끼친다. (주)VK 모바일의 VK-X100은 실용주의 컨셉을 채택함으로써 지금까지 국내 핸드폰 시장에서 인기를 얻었던 고급스러운 제품들과는 차별화되는 새로운 가치 즉 실용성을 제공하였다. 또한 실용주의 컨셉을 위하여 카메라 기능을 과감히 제외함으로써 대부분의 컨버전스 핸드폰과 뚜렷이 차별화되는 디버전스라는 새로운 패러다임을 제시하였다. 이와 같이 좋은 컨셉의 제품은 새로운 패러다임과 가치를 창출함으로써 제품의 성공에 긍정적인 영향을 끼칠 수 있다(Orihata and Watanabe, 2000).

명제5) 좋은 컨셉의 제품은 새로운 패러다임과 이에 기반으로 한 새로운 가치를 창출함으로써 제품의 성공에 긍정적인 영향을 준다.

4-3. 제품 개발 단계의 성공 요인

4-3-1. 컨셉 주도적 기술 혁신.

좋은 컨셉을 구체화하기 위해서는 필연적으로 기술 혁신이 필요하다. 아무리 좋은 제품 컨셉을 도출하였다 하더라도 이를 확고히 유지하고 성공적으로 제품으로 현실화하기 위해서는 기술 혁신이 필수적이다. 새로운 제품 컨셉을 현실화하기 위해서는 기존에 자사가 보유하고 있는 기술적 지식을 한 차원 성장시키거나 새로운 기술적 대안을 모색해야만 하는 상황이 발생하게 되기 때문이다. 즉, 기업은 좋은 컨셉을 정의함으로써 자연스럽게 기술 혁신을 하게 된다. 이는 단지 신기술을 개발하기

위해서 기술 개발을 하는 것과는 반대로 특정 제품의 실현화를 위한 기술 혁신이 된다.

(주)VK 모바일도 BAR 형태의 슬림폰 컨셉을 구체화하기 위하여 고민을 거듭한 끝에 LCD를 OLED로 대체하는 기술을 개발하였다. 컨셉을 구체화하는 과정에서 기술적 진보를 달성함으로써 좋은 제품을 통하여 시장에서 성공을 거두고 기업은 보다 발전할 수 있게 된 것이다(Orihata and Watanabe, 2000).

명제 6) 좋은 컨셉을 구체화하는 과정에서 기업은 자연스럽게 기술적 진보가 달성함으로써 제품 성공에 긍정적인 영향을 끼친다.

4-3-2. 컨셉을 기반으로 한 경영진의 직접적이고 적극적인 개입

컨셉에 대하여 내부 부서 간에 서로 의견이 다르다면 제품 개발이 지연되거나 컨셉이 잘못 변형될 위험이 있다. 이때 초기 컨셉을 유지하여 처음에 의도한 바를 달성하기 위해서는 최고 경영진의 직접적이며 적극적인 개입이 필요하다. 이때 최고 경영진이 권위에 기반으로 하거나 이익 관계나 조직원에 대한 신뢰감 등에 따라서 의사 결정을 내리는 것이 아닌 컨셉을 중심으로 한 의사 결정을 내리게 됨으로서 조직원들을 설득하게 됨으로써 기업 역량을 하나로 통합할 수 있다.

(주)VK 모바일에서 VK-X100 제품을 개발하는 과정에서 부서 간의 의사 장벽이 있었으나, 그때마다 즉시 최고 경영진은 초기 컨셉에 대한 믿음을 기반으로 하여 실무진과 직접적으로 의견을 교환하며 컨셉을 이해시키고 설득하는 과정을 거쳤다. 실무진들은 컨셉에 대하여 다른 견해나 문제점을 발견하게 될 경우 최고 경영진과 일대일로 즉각적으로 대화를 함으로써 초기 컨셉을 보다 잘 이해하고 다른 부서와 원활히 대화를 나눌 수 있었다.

명제 7) 내부 조직원간의 의사소통에 문제가 발생할 경우에 컨셉을 기반으로 한 최고 경영진의 직접적인 개입은 제품 혁신에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

4-4. 제품 출시 단계의 성공 요인

4-4-1. 컨셉 주도적 판매 초점(selling point) 설정

잘 정의된 제품 컨셉은 최적화된 판매 초점을 정의할 수 있도록 돕는다. VK-X100 제품은 실속형 제품이라는 컨셉에 맞추어 다양한 기능이나 첨단 기술보다는 휴대성과 가격을 중시하는 10~20대의 실속파를 판매 초점 고객으로 선정하였다. 이에 따라 (주)VK 모바일은 실속파를 위한 저가 마케팅 전략을 펼치고 가격 정책을 설정하고 시장에서 다른 제품과의 차별화에 성공할 수 있었다.

명제 8) 잘 정의된 제품 컨셉은 적합한 타겟 고객 및 판매 초점(selling point) 설정하도록 함으로써 제품의 성공에 긍정적 영향을 미친다.

5. 연구 결과 및 시사점

VK-X100의 제품 개발 과정에 단계 별로 나타난 성공 요인들은 다음과 같은 시사점을 준다.

첫째, 기술적 우위를 확보하고 있으며, 시장의 잠재된 요구에 대한 통찰력 (Market insight)를 획득한 기업은 그 규모나 시장 선점과는 상관없이 컨셉 주도적 (Concept-driven) 제품 혁신을 추구함으로써 시장에서 성공을 거둘 수 있다. 이전 연구 (Orihata and Watanabe, 2000)에서 이미 기술 우위 및 시장 통찰력을 지닌 기업은 컨셉 주도적 제품 혁신 전략을 취하여 성공을 거둘 수 있음이 밝혀졌다. 본 연구에서는 치열한 핸드폰 시장에 후발 주자로서 도전하는 중소기업의 사례에서도 이러한 이론이 적용될 수 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 컨셉 주도적 제품 혁신을 위해서는 시장의 잠재된 요구를 파악할 수 있어야 하는데, 이는 다른 환경의 시장에서의 성공 경험을 바탕으로 한 통찰력에서 비롯되었음을 알 수 있다. 해당 시장에서의 성공 경험이 없는 기업이라도 기존에 다른 시장에서 성공한 경험을 바탕으로 시장에 대한 통찰력을 기른다면 좋은 컨셉을 기반으로 한 제품 혁신을 할 수 있음을 알 수 있었다. 이러한 전략은 대규모로 시장 조사를 할 수 없는 중소기업들에게도 가능하므로 컨셉 주도적 전략이 기술 우위를 점한 벤처 기업이나 중소기업에서도 활발히 사용될 수 있음을 시사한다.

셋째, 좋은 컨셉은 기능 간 우선순위를 결정하거나 부서 간 의견 대립 등을 해결할 때 또는 사내의 적으로 다양한 의견을 수렴하는 중요한 기준으로서 회사의 모든 역량을 하나에 집중하도록 하는 중요한 역할을 함을 알 수 있다. 제품 개발 단계에서 사업자와 외부 고객의 의견은 상충될 수 있으며 이는 수차례 조정과 타협을 거쳐야 한다. 뿐만 아니라 제품 개발 과정에서 기능 간 우선순위를 결정하거나 디자인을 위하여 신기술을 개발할 필요가 대두되는 등 많은 부분에서 개발에 참여한 내부 직원들 사이의 의견 불일치가 일어날 수도 있다.

이와 같이 다양한 상황에서 불일치를 해소하기 위해서는 컨셉은 중요한 의사소통의 수단이 될 수 있다. 하나의 컨셉을 모든 이가 공유함으로써 의사소통의 장벽을 낮추고 기능 간의 우선순위를 빠르게 결정할 수 있으며 다양한 의견을 하나로 통합할 수 있는 것이다. 제품 개발이 완료된 이후에도 컨셉을 기반으로 하여 판매 초점을 정하고 제품 홍보 및 마케팅 전략, 가격 정책 등을 수립하여 통합된 정책을 유지할 수 있다.

특히, 기존과 다른 새로운 패러다임에 기반한 제품 컨셉을 구체화하는 과정에서 조직간 상당한 의견 차이가 빈번하게 발생할 수 있다. 제품의 기능에 대하여 조직 간의 의사소통 과정에서 분쟁이 발생할 경우 기획팀이나 최고 경영진과 같은 제 3부서의 중재가 필요하다. 특히, 최고 경영진의 적극적인 개입은 제품 개발 과정에서 일어날 수 있는 조직간 의사소통 장벽을 제거하거나 완화하기 위해서는 필수적인 요소이다.

넷째, 좋은 컨셉은 기존 제품과 차별화되는 새로운 패러다임을 제시하고 기술 혁신을 이룩하도록 하는 원동력이 됨으로서 기업의 장기적인 성장에 발판이 될 수 있음을 알 수 있다. 좋은 컨셉의 제품 하나를 출시함으로써 기업이 앞으로 나아가야

할 방향을 정하고 이를 위하여 기술 혁신을 함으로써 한 단계 도약할 수 있는 것이다.

(5)VK 모바일의 경우에도 VK-X100의 성공으로 기존 국내 대기업 위주의 컨버전스 패러다임과 차별화되는 새로운 디버전스의 패러다임을 제시하게 되었고 이를 앞으로 계속 나아가야 할 방향으로 여기게 되었다. 디버전스 패러다임으로 치열한 경쟁의 국내 핸드폰 시장에서 차별화된 이미지를 내세워 새로운 브랜드 이미지를 구축할 수 있었던 것이다. 이러한 새로운 패러다임의 제품을 개발하기 위하여 컨버전스가 아닌 디버전스를 위한 혁신적인 기술을 개발하고자 하는 노력을 계속하게 될 것이다.

6. 연구의 의의 및 한계점

본 연구의 이론적 의의는 다음과 같다. 첫째, 제품 혁신에 대한 기존의 일률적인 관점에서 벗어나서 Orihata와 Watanabe(2000)가 제시한 새로운 모델을 실증적인 사례를 통해 검증을 시도했다는 점을 들 수 있다. 특히 컨셉 주도적 전략에 관한 기존 연구가 이미 시장을 선점한 대기업들에 치중해서 진행되었는데 반해, 본 연구에서는 중소기업을 대상으로 하여 그 적용 범위를 확대하였다. 또한 시장을 선점하고 있는 기업이 아니라, 후발 주자로서 기존에 형성된 시장에 성공적으로 진입할 수 있었다는 점을 고려해 보면, 컨셉 주도적 전략의 의의와 중요성을 한층 더 강조하는 결과를 도출하였다고 생각된다.

본 연구의 또 다른 이론적 의의로, 제품 혁신 전략을 사용함에 있어 기존 모델에서 고려하지 않았던 기업의 내부 역량을 고려하였다는 점을 들 수 있다. 기존의 연구들이 기업의 상황이나 내부적 여건을 무시한 채 기술개발이나 시장조사만을 강조한 데 반해, 본 연구에서는 각 기업이 가진 기술력이나 시장 통찰력을 바탕으로 컨셉 주도적 전략이 가장 성공적으로 진행될 수 있는 내부적 요인에 대한 논의가 함께 이루어졌다.

본 연구의 실용적 의의는 기존 모델에 대한 실증적인 검증과정을 통해 기업이 시도하는 제품 혁신 과정의 실질적인 가이드라인을 제시할 수 있다는 점이다. 특히, 본 연구에서 제시된 여러 가지 명제들은 각 기업에서 실제로 컨셉 주도적 전략을 통한 제품혁신을 할 때 의미 있는 지점으로 작용할 수 있을 것이다.

본 연구의 결과는 단일 사례를 통한 탐색적 수준의 연구이기 때문에 발생할 수밖에 없는 타당성의 한계가 존재한다고 할 수 있다. 특히 2개 이상의 사례를 통해 컨셉 주도적 전략을 통한 제품 개발 과정을 살펴보았다면 읽는 이로 하여금 보다 구체적인 시사점을 줄 수 있었으리라 생각된다. 본 연구의 또 다른 제한점으로 정성적 데이터에 의존한 자료 수집을 들 수 있는데, 후속 연구를 통해서 설문이나 보다 다양한 2차 자료를 통한 분석이 진행된다면 보다 깊이 있는 결과를 제시할 수 있을 것이다. 마지막으로 컨셉 주도적 전략과 병행하여 모방, 기술 주도적, 시장 주도적 전략에 대한 사례 연구가 함께 이루어진다면 제품 혁신에 대한 새로

은 개념적 틀을 살펴보는데 있어 보다 객관적이고 풍부한 데이터를 이끌어낼 수 있는 의미 있는 연구가 되리라 생각된다.

7. 참고 문헌

- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Clack, K.B., Fujimoto, T., 1990, The Power of Product Integrity. *Harvard Business Review* November-December.
- Dosi, G., 1982, Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11.
- James M. Utterback, "Mastering the Dynamics of Innovation", Boston: Harvard Business School Press, 1994
- Johne, F.A., Snelson P.A., 1988. Success factors in product innovation: a selective review of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 5.
- Johnson, S.C., Jones, C., 1957. How to organize for new products. *Harvard Business Review*.
- Kuhn, T.S., 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. The University of Chicago Press, Chicago.
- March, J. G.. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- Markides, Constantinos. 1997. Strategic Innovation, *Sloan Management Review*.
- Orihata, M., Watanabe, C., 2000, The interaction between product concept and institutional inducement: a new driver of product innovation. *Technovation*, 20.
- Orihata, Motokazu, Chihiro Watanabe. 2000. *The Interaction Between Product Concept and Institutional Inducement: A New Driver of Product Innovation*, Elsevier Science Ltd.
- Ottum, B.D., Moore, W.L., 1997. The role of market information in new product success/failure. *Journal of Product Innovation Management*, 14.
- Porter, M. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*.
- Rosenberg, N., 1976. *Perspectives on Technology*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Rowthwell, R., et al., 1974, SAPPHO updated. Project SAPHO, phase 2. *Research Policy* 3 (3).
- Tidd, Joe, Bessant John and Pavitt Keith. 1997. *Managing Innovation. Integration Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Inc., chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto.
- Ulrich, K.T., Eppinger, S.D., 2003. *Product Design and Development*. McGraw-Hill.
- von Hippel, E., 1988, *The Source of Innovation*. Oxford University Press.