

# 신제품개발 과정에서의 선별에 대한 고찰과 이에 대한 전략적 제언

김 종 배\*

## 요약

신제품개발은 보통 기회의 포착 또는 아이디어 창출로부터 비롯된다. 그러나 이 단계에서 생성된 신제품 아이디어들 모두가 성공적으로 개발되고 또 시장에서 성공하는 것은 아니다. 개발 중도에서 포기될 아이디어들도 있고 비록 개발에는 성공하더라도 시장에서 실패하게 될 아이디어들도 있다. 신제품개발 과정에서의 선별은 제품 아이디어(또는 제품개발)를 다음 단계로 계속해서 진행시킬 것인가, 아니면 멈추거나 또는 유보시킬 것인가를 결정하는 것이다. 이러한 선별에 대한 의사결정은 때로는 기업의 흥망을 좌우하는 중요한 경우도 있다. 그러나 어떤 경우이건 간에, 즉 신제품 프로젝트의 중요성에 관계없이 성공할 가능성이 높은 아이디어만을 선별하여 다음 단계로 넘길 수 있다면, 신제품개발의 성과는 향상될 것이다. 본 고에서는 신제품개발 과정에서 수행하게 되는 선별에 대해서 다룬다. 구체적으로 신제품 개발 과정에서 선별의 중요성, 선별에 내재되는 위험, 더 나은 선별을 위한 여러 방안들, 그리고 선별과 관련된 향후의 주요 이슈들에 대해 살펴본다.

**핵심주제어** : 신제품개발 과정, 선별, 알파리스크, 베타리스크, 신제품개발의 가속화, 신제품개발의 초기단계(fuzzy front-end phase), 조직학습

**사례** : 제1차 세계대전 때의 일이다. 전선의 야전병원에는 줄을 이어 부상병들이 실려 들어왔다. 의사와 간호사들은 모든 환자를 제대로 돌볼 여유가 없었다. 의약품도 부족했다. 궁리 끝에 프랑스군은 부상병들을 다음과 같이 세 종류로 나누었다. 첫째는 아무리 치료해도 살 가망이 없는 중상자, 둘째는 당장에 손을 쓰면 살아날 수 있는 사람, 셋째는 당장에 치료를 하지 않아도 살아날 수 있는 부상병 - 프랑스군은 이것을 트리아제(triage)라고 불렀다. 그리고 이 세 가지로 분류된 부상병 중에

\* 단국대학교 경상대학 경영학부 교수, jbkim@dankook.ac.kr

서 우선적으로 치료를 받은 것은 두 번째에 속하는 부상병이었다. 그러나 피투성이가 되어 들것에 실려서 들어오는 부상병들을 이렇게 가려낸다는 것은 여간 어렵고도 괴로운 일이 아니었다고 당시의 군의관 한 명이 회상했다. 의사가 정상적인 여건 하에서 환자의 병력이며 혈압 등을 면밀히 검사한 다음에도 판단을 잘못 내릴 수가 있다. 그런 것을 야전병원의 군의관이 ‘부상병 삼분법’에 따라 순간적 판단으로 유혈이 낭자한 빈사 상태의 병사를 내버려둔 채 다른 환자로 옮겨갈 때의 인간적 괴로움은 이만 저만 크지가 않았다. 도저히 살 가망이 없는 것으로 잘못 판단했을지도 모른다는 뉘우침으로 여러 날을 두고 그는 괴로워했다는 것이다(출처 : 조선일보, “홍시중 문화마당”, 2000년 10월 23일).

위와 유사한 장면을 우리는 영화 ‘진주만’에서 볼 수 있었는데, 간호원 역할의 여자 주인공이 눈물을 흘리며 립스틱으로 부상병을 분류, 즉 치료 받을 (또는 치료를 포기할) 부상병을 선별하던 장면이 있었다. 어떤 대상을 선별한다는 것(screening)은 체로 거르는 것, 적격 여부를 심사하는 것을 의미한다. 이러한 선별의 예를 생활 속에서 찾기로 그리 어렵지 않다. 쌀을 씻으면서 돌을 골라내는 것으로부터, 지원자들 중에서 적격자를 선별하는 것, 여러 시나리오 중에서 영화화할 것을 결정하는 것 등은 모두 선별과 관련된다.

신제품개발(new product development - NPD)은 보통 기회의 포착(opportunity identification, 또는 idea generation)으로부터 비롯된다. 이 단계에서 생성된 신제품 아이디어들 중, 일부는 일련의 개발과정을 거쳐 시장에서 성공할 것도 있지만, 그렇지 못할 것 즉 개발 중도에서 포기될 과제도 있고 또는 많은 개발비와 시간을 들여 개발에 성공하더라도 시장에서 실패하게 될 아이디어도 있다. 신제품개발 과정(NPD process)에서의 선별은 제품 아이디어를 다음 단계로 진행시킬 것인가(Go), 아니면 여기서 멈추거나 유보할 것인가(Kill or Hold)를 결정하는 것인데, 기업의 자원, 즉 인적/물적/시간적 자원이 제약되어 있는 현실을 고려해 볼 때, 이러한 선별은 불가피한 것이다. 물론 기업의 신제품개발 과정에서 아이디어를 선별하는 것이 위에서 예시한 부상병을 분류하는 것처럼 급박하거나 처절한 경우는 드물겠지만, 때로는 기업의 흥망을 좌우하는 중요한 경우도 있다. 그러나 어떤 경우이건 간에, 즉 신제품 프로젝트의 투자 규모가 크든 작든, 그것의 기업에 미치는 영향력이 중대하건 그렇지 않건 간에 관계없이 성공할 가능성이 높은 아이디어만을 선별하여 다음 단계로 넘길 수만 있다면, 신제품개발의 성과는 향상될 것이다. 본 고에서는 신제품개발 과정에서 수행하는 선별에 대해서 다룬다. 구체적으로 신제품개발 과정에서의 선별의 중요성, 선별에 내재되는 위험, 더 나은 선별을 위한 여러 방안들, 그리고 선별과 관련하여 향후 중요시되는 이슈들에 대해 살펴보겠다.

## I. 선별의 개념과 그 중요성

기업의 발전 가능성, 경쟁우위를 평가하는데 있어서 가장 중요한 요소 중 하나는 신제품을 얼마나 성공적으로 개발하고 출시하는가에 달려있다(Day and Wensley, 1988). 이러한 기업의 신제품개발 성과를 최대한으로 높이려면, ‘유망한 신제품 아이디어를 선택’ 할 수 있어야 하고 또한 그렇게 ‘선택된 제품 아이디어를 적절하게 관리’하여야 한다(Cooper, 1993). 이는 마치 나무 키우기와 유사한데, 우선 좋은 묘목을 선택해야 하고 또한 이를 제대로 된 환경에서 정성껏 키워야 커다란 나무로 성장하게 되는 것과 같은 이치이다. 결국 이러한 두 가지 결정적인 관리 과정들을 얼마나 잘 수행하는가의 여부는 신제품 성과에 직결된다. 이 중에서 본 고에서 중점적으로 다룰 내용은 유망한 신제품 아이디어를 선택하는 것, 즉 선별(screening)에 대한 것이다.

신제품은 기회의 포착(opportunity identification) 또는 아이디어의 창출(idea generation)로부터 비롯된다. 이 초기단계에서는 가능한 많은 그리고 양질의 신제품 아이디어들을 수집 또는 개발하는 것이 중요하다. 이러한 초기단계에서의 아이디어 수집이 끝나면 다음 단계는 아이디어 선별(idea screening)이다. 여기서는 가능성이 있는 유망한 아이디어만을 그 다음 단계로 넘기는 것이다. 이를 위해 주로 평가하는 잣대는 기술( : 기술적으로 제품을 개발하는데 어려움은 없는지?), 마케팅( : 고객이 원하는 제품인지?), 그리고 사업성( : 영업이익을 불러올만한 제품인지?) 차원을 중심으로 평가한다. 물론 신제품개발의 초기단계에서 이렇게 아이디어를 거른 후에도 제품개발의 각 연결단계 - 한 과정이 끝나고 다른 과정이 시작되는 접합부 - 에서 여러 가지 방법과 절차를 사용하여 계속 평가를 수행하여 중단여부를 검토한다. 따라서 시간적 흐름에 따라 즉 신제품개발의 진행 단계에 따라 다루게 되는 선별 기준의 내용과 심도는 달라진다.

이러한 선별은 생각보다 쉽지 않다. 신제품 아이디어에 대한 선별은 보이지 않는 미래의 시장성과 그리고 이에 따른 위험과 비용을 평가하는 것으로, 단순하고 명약관화한 판단기준을 갖기란 쉽지 않다. 더욱이 기업에 익숙지 않은 혁신적인 과업 또는 복잡한 과업일수록 이러한 평가는 더욱 어렵다. 육안으로 명확히 구분가능한 키를 기준으로 일렬로 늘어놓고 일정 키 이상을 선별하는 것과는 다르다. 시간적으로는 현재뿐 아니라 미래, 그리고 공간적으로는 기업내부뿐 아니라 기업외부의 상황도 입체적으로 고려할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고, 아이디어의 선별을 효과적이고도 효율적으로 수행하는 것은 중요하다. 그 이유는 적지 않은 신제품 프로젝트는 실패(losers)하기 때문이다. 여기서 실패란, 시장에서 원하는

만큼의 매출 또는 이익 목표달성에 실패(They fail commercially in the market place: 'failure')이거나, 또는 상업화(시판)되기 전에 취소(They are cancelled prior to product launch : 'kill')되는 것 등을 의미한다(Cooper, 1993).

- 한 편의 시나리오가 영화화될 확률은 대략 5%에 불과하다(조선일보, “대박감 찾아라 - 시나리오 홍수속 보물찾기,” 2002년 1월 31일).

투자하기에 유망한 신제품 프로젝트를 선택한다는 것은 따라서 매우 중요한 과업이다. 여기에는 다음의 두 가지 점이 고려된다 : 1) 기업은 모든 아이디어를 상업화 또는 개발할 만큼의 자원이 없다. 2) 대부분의 아이디어는 상업화하기엔 적합하지 않다. 잘못된 선별은 소중한 기업 자원의 소진뿐 아니라 신제품개발의 실패를 초래한다는 점을 고려해볼 때, 결국 선별의 적절한 수행여부는 신제품개발의 성과와 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다.

선별이 성과에 영향을 미치는 경로를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기업의 한정된 물적/인적/시간적 자원을 최적의 대안에 투자할 수 있게 한다. 도박(예 : 고스톱, 포커게임 등)에서는 초기에 받은 카드를 보고 게임에 참여할지 아니면 그만둘 지를 결정한다. 이러한 결정을 현명하게 한다면 승산이 희박한 게임에의 참여는 줄여주고, 승산 있는 게임 참여를 늘려줌으로써, 결과적으로 성과를 증대시킬 것이다. 한편 투자할 대안과 투자해서는 안 될 대안을 제대로 선택하는 것도 중요하지만, 더 나아가 투자할 가치가 있는 대안들 중에서도 최선의 대안에 우선적으로 투자하는 것이 바람직하다. 결국 성공적인 선별 과정은 성공가능성이 가장 높고 기업에 긍정적 효과를 가져 올 아이디어를 선택하여, 여기에 기업의 제한된 자원을 집중 투입하게 함으로써 이의 성공 확률을 높여준다. 요약하면, 가능성 높은 아이디어를 잘만 선택할 수 있다면, 신제품 실패율은 낮아질 것이고, 또한 잘못 투자되는 자원을 최소화 시킬 수 있으며, 결과적으로 기업 전체의 수익을 극대화시킬 수 있다.

둘째, 투자 낭비를 최소화하는데 도움이 된다. 아이디어 선별의 목적은 제품개발 비용은 후반단계로 진행될수록 상당히 증대되므로, 좋지 못한 아이디어를 가능한 초기에 식별하고 추려내는데 있다(Kotler, 1988, pp.415-416). 이 과정을 효과적으로 수행하게 되면 잘못 할 당되어 낭비되는 자원을 막을 수 있고, 신제품 실패율을 억제하여 수익을 증대시킬 수 있게 된다(Cooper, 1986, p.95). 신제품 아이디어를 가장 저렴하게 포기할 수 있는 단계는 바로 초기 단계이다. 이때를 놓치게 되면 자원은 적지 않게 투여되고, 새로운 조직이 형성되고, 시간이 흐를수록 당해 프로젝트에 감정 또는 애착이 개입되어 프로젝트의 포기를 더욱 어

렵게 만든다(참조 : escalation of commitment). 따라서 올바른 선별도 중요하지만, 그 선별의 시점도 중요시된다.

- New products is very much an addictive game: once onto the game, it is difficult to quit! (Cooper, 1993, p.10)

셋째, 선별과정 자체를 효율적으로 운영하면 전체 신제품 개발과정이 단축된다. 최근 신제품개발의 초기단계(fuzzy front-end phase 또는 Pre-R&D analysis)에 대한 관심이 고조되고 있는데, 특히 이 단계에서의 적절한 선별방법의 구사는 신제품개발 과정을 가속화 시켜준다. 그 하나의 예로, 전략(strategy), 조기의 시장분석(early market analysis), 정교한 개념조사(a far more serious system of concept testing)의 적용 결과로 신제품 아이디어의 성공예측 가능성은 최근 들어 증대하였다. 그 결과 예전에는 60개의 아이디어 중 한 개가 상업화에 성공하였지만, 최근에는 7개의 아이디어 중 한 개가 성공하고 있다. 이러한 53개의 차이는 초기단계의 적절한 선별과 연관됨을 시사한다.

넷째, 선별과정에서의 원활한 커뮤니케이션은 제품 개발참여자들의 지식공유와 공감대 형성에 공헌한다. 이러한 점은 후속 개발단계에서 발생하게 될지 모를 갈등 해소에 도움이 된다. 또한 여기서 형성된 조직학습을 통해 점차적으로 더 나은 선별능력을 축적하게 된다.

이상 살펴본 바와 같이 신제품개발 과정에서의 선별은 매우 중요한데, 이는 선별의 결과뿐 아니라 그 과정을 통해서도 기업의 신제품개발 과정에 적지 않은 영향을 미치기 때문이다. 따라서 선별에 대한 심도 깊은 이해를 통해 이에 대한 적절한 관리를 하는 것은 매우 중요시된다.

## II. 선별 과정에 내재된 위험

선별과정에서 발생할 수 있는 위험 또는 오류로는 다음의 두 가지 유형을 들 수 있다. 첫 번째는, 실제로는 좋은 아이디어인데 이를 잘못하여 탈락시키는 오류이다. 즉 이것은 좋은 아이디어를 기각하는 오류, 즉 알파 리스크(제1종 오류)이다. 많은 기업들이 탈락시킨 아이디어들 중에 좋은 것이 있었음을 나중에 알고 후회하는 경우가 많다.

- 이 모든 것은 ‘말타의 매’에서 시작되었다. 40-50년대 전성기를 맞았던 필름 누아르(암흑가를 무대로 한 범죄극)의 원조는 바로 이 영화였다. 또한 험프리 보가트가 스타덤에 오른 것도 이 영화부터였다. 애초 보가트의 배역을 제의받았던 갱 영화 단골 배우 조지 래프트는 “별로 중요한 영화가 아닌 것 같다”면서 거부했다. 향후 할리우드 장르영화 역사에서 거대한 족적을 남기게 될 이 작품의 가치를 알아채지 못했던 배우의 아이로니컬한 거절 사유였다 - 이동진 기자(조선일보, “말타의 매,” 2006년 10월 14일).

2007년 상반기에 방영된 MBC 드라마 ‘하얀거탑’은 적지 않은 성공을 거뒀다. 특히 극중 ‘장준혁’역을 맡았던 김명민의 연기는 매우 인상적이었고 따라서 그의 지명도는 이 드라마를 통해 더욱 높아졌다. 그러나 애초에 김명민에게 맡겨진 역은 외과의사 ‘장준혁’이 아닌 내과의사 ‘최도성’이었고, ‘장준혁’ 역할은 차승원에게 먼저 섭외가 갔었다고 한다. 차승원 입장에서는 나중에 땅을 칠 노릇이었을 것이다. 한편 트로트의 국민가요가 된 장윤정의 ‘어머나’는 장윤정을 만나기 전 주현미, 엄정화 등 무려 8명의 가수에게 퇴짜를 맞은 노래였다고 한다(참조 : 중앙일보, 2007년 10월 2일).

두 번째는, 좋지 못한 아이디어를 잘못하여 다음 개발단계로 진행시키는 오류이다. 탈락 시킴이 마땅한 아이디어를 계속 가지고 가는 오류, 즉 베타 리스크(제2종 오류)이다. 잘못된 아이디어를 선택해서 신제품 과업을 실행시켰을 때의 손해는 생각보다 훨씬 크다.

- GE등 54개 기업을 대상으로 한 연구결과에 의하면, 채용 결정을 잘못 내렸을 때 드는 손실이 개인당 기본 연봉의 24배, ROI(투자수익률)로는 (-)500%에 이른다고 한다. 하지만 이 수치는 직장내 갈등이나 사기 저하 등으로 인해 발생하는 잠재비용 등은 제외된 것이다 - 채용 컨설턴트, Geoffery H. Smart

첫 번째 오류는 백조 새끼를 미운 오리새끼로 잘못 간주하여 탈락시키는 것이다. 그나마 운이 좋아 탈락되지 않더라도, 오리로 취급되어 키워진다면 백조 새끼에 걸 맞는 관리를 받지 못하였기에 나중에 백조가 될 가능성은 희박하다. 보통 알과 리스크가 크다는 것은 선별 기준이 지나치게 엄격할 때 많이 발생한다. 반면에 두 번째 오류는 백조 새끼가 아님에도 불구하고 이를 착각하여 백조로 대접을 하는 것이다. 이럴 경우, 원하는 성과를 거두지 못할 뿐 아니라, 더 좋은 기회에의 투자를 놓칠 수도 있다는 점에서 매우 치명적일 수 있다.

중요한 것은 이러한 오류의 발생가능성을 고려하여 이에 대비한 관리 방안을 마련하는 것이다. 이를 위해서는 어떠한 경우에 이러한 오류가 발생하는지에 대한 이해가 필요하다. 아래의 몇몇 사항들은 이러한 현상과 관계되는 편린들이다.

- 선별에 영향을 미치는 정보를 받아들이는 순서가 영향을 미칠 수 있다. 일반적으로 처음과 마지막에 입수되는 내용이 가장 영향력이 큰 것으로 인식되고 있다.
- 선별에 대한 어떤 주장의 적합성 여부보다는 어떤 주장이 숫적으로 더 많은가에 영향을 받을 수 있다. 따라서 초기단계에서 균형화된 교차 기능팀의 구성은 바람직하다.
- 제품개발이 진행됨에 따라 흐릿한(fuzzy) 상황이 좀 더 명쾌해진다. 그러나 선별은 주로 초기에 이뤄지므로 흐릿한 또는 애매모호한 상황에서 의사결정이 이뤄진다. 이런 상황은 다른 의사결정상황과는 다른 요소들에 의해 영향을 많이 받게 된다(Kim and Wilemon, 2002).

### III. 선별에 대한 여러 제언들

본 항에서는 더 나은 선별을 위한 여러 방안들에 대해 살펴보겠다. 제시되는 내용들 중 일부는 개념적이고 직관적인 것들도 있기에, 향후 이에 대한 이론적 근거 또는 객관적 자료의 보완이 요구되는 것도 있다. 그러나 본고는 관리적 차원에서 많은 아이디어들을 제시하고자 하는데 목적이 있으므로 가능한 여러 방안들을 제안하고자 한다.

#### 1. 선별에 사용되는 제반 기법에 대한 이해와 이의 개발 노력이 중요하다.

효과적인 선별을 위해 다양한 기법들이 개발되어 왔다. 이러한 선별기법은 다음과 같이 분류될 수 있다(참조 : Bretani and Cooper, 1984) : 1) 선형, 정수, 동적계획법에 기초한 포트폴리오 모형, 2) 효익공헌분석법(benefit contribution methods) - 일람표(check lists), 평점 모형(scoring models) 등, 3) 재무적 분석법(financial return models) - 확정모형, 확률모형 등, 4) 시장조사기법(market research approach). 주먹구구식 방법, 직관적 방법에 비해 과학적 또는 수학적모형을 사용한 방법이 항상 더 나은 결정을 내려준다고는 할 수 없지만, 체계적이고 합리적인 선별 기법의 적용은 장기적으로 볼 때 바람직하다. 특히나, 신제품 프로젝트의 단위가 수백만 원에서 수백억 원으로 커질수록 정확한 선별의 중요성은 더욱 커

진다. 유사한 예를 들자면, 조금의 오차 또는 판단 착오는 거리가 짧을 때는 별 문제가 되지 않는다. 그러나 화성을 향해 쏘아 올린 로켓의 경우에는 아주 미세한 각도의 오차로도 화성이 아닌 저 먼 우주의 미아가 될 수도 있다. 이 경우 우리가 흔히 얘기하는 조금의 오차는 결코 그 ‘조금’이 아니게 된다.

## 2. 신제품개발 과정에서 선별의 기회(또는 절차)를 중요 개발단계별로 포진해 둔다.

전술한 도박의 예를 다시 들자면, 고스톱의 경우에는 처음에 게임에 참여할지 말지를 선별하는 기회가 단 한번뿐이지만, 포커의 경우는 매 카드를 받을 때마다 계속할지 또는 그만 드롭(drop)할지를 결정할 수 있다. 관리적 차원에서 본다면, 중요한 개발단계별로 선별기회를 가지는 것이 위험을 관리하는 데 있어서 바람직하다. 따라서 신제품개발 과정에서도 가능한 중요 단계별로 선별의 기회를 가질 수 있게끔 체계화하는 것이 중요하다.

## 3. 더 나은 정보를 통해 불확실성이 가능한 제거된 상태에서 선별을 하도록 한다.

이러한 제언은 상식적이고 또 기본적이지만, 실제 이를 시행하기란 어렵다. 신제품개발에서 시장과 기술 정보를 통해 불확실성을 제거한다는 것은 결국 비용과 시간의 투여를 요구한다. 또한 실제 경험해보지 않고는 구하기 어려운 정보도 있는데, 이를 얻는다는 것은 결국 신제품개발의 단계를 어느 정도 진행시킴을 요구한다. 이와 더불어 때로는 시장의 진행 경과를 지켜봐야만 하는 경우도 있다. 더 나은 정보를 획득한다는 것은 이와 같이 기업의 물적/인적 자원의 투여를 요구하기도 하며 때로는 상황의 추이를 지켜보기 위해 개발시점을 지연해야 한다는 문제점도 있다. 그러나 새로운 방법의 개발을 통해 이러한 문제점을 최소화 할 수도 있다. 아래 베네통의 사례는 혁신적인 생산 아이디어를 통해 최종 제품의 결정 시기를 효과적으로 늦출 수 있음을 보여주고 있다.

**사례 :** Benetton(베네통)은 니트웨어의 대중화를 일으킨 기업으로, 기존의 니트웨어가 고가였던 반면, 베네통은 소품종 대량생산이 아닌 다품종 대량생산을 통하여 저가의 상품을 제공하였다. 흔히 베네통하면 화려한 칼라를 연상하는데, 사실 베네통은 단 한 가지 색인 회색으로만 니트를 생산한다. 그러나 마지막 물감 투입을 하는 방법을 개발함으로써 생산비용을 줄일 수 있었고, 이 때문에 낮은 가격을 책정하는 것

이 가능했다. 뿐만 아니라, 마지막에 물감을 투입하므로 유행변화에 그만큼 시기적절하게 대응할 수 있었다(참조 : 장대련과 한민희, 1999, 124쪽).

위의 베네통 사례를 신제품개발에 바로 적용하기란 쉽지 않다. 그러나 신제품개발 방식의 발전을 통해 더 많은 정보를 값싸고 빠르게, 즉 실제 제품개발을 해야만 얻을 수 있는 정보, 또는 향후의 시장 전개에 대한 정보를 개발 초기에 얻을 수 있다면, 좀 더 개선된 선별 결정을 할 수 있게 될 것이다. 이는 마치 포커판에서 7장의 카드를 추가적 비용 없이 초기에 다 볼 수 있고 또 상대방의 패까지도 알 수 있게 되는 것과 같은 것이다. 시뮬레이션, 시장예측 기법, 의사결정지원 시스템 등은 이와 연관되며, 신축성을 가지고 제품개발을 운영하는 것(예 : 제품개발을 대규모 투자를 통해 직접하기 보다는 소규모로 또는 외주를 통해 하는 것)도 이와 연관된다.

#### 4. 때로는 제3자를 통한 선별을 추가적으로 검토해보는 것도 바람직하다.

신제품 아이디어에 대한 초기의 선별은 주로 최고경영자 또는 신제품개발팀의 소수가 결정하는 경우가 많다. 물론 최근에는 개발초기 단계부터 교차 기능팀이 구성되어 여러 기능부서의 다양한 의견이 반영되는 경우가 많아졌다. 시장과 기술, 그리고 기업내부의 여건에 대한 식견이 풍부하기에 이들의 의견만으로도 적절한 선별에 대한 의사결정이 내려지는 경우도 많지만, 때로는 제3자의 의견을 고려해보는 것도 바람직하다. 외부 컨설턴트, 연구소, 고객, 공급업자, 중간상 등을 이러한 제3의 집단으로 고려할 수 있다. 물론 이 경우, 기업의 비밀 유지에 신경을 쓸 필요가 있다.

- ‘당사자는 어둡고, 방관자는 밝다.’(當局者迷, 傍觀者醒 - ‘續小兒語’)

#### 5. 선별은 그 결과뿐 아니라 그 진행과정도 문서화할 필요가 있다.

어떤 프로젝트의 선별에 대한 자료는 해당 프로젝트의 사후 평가에 있어서뿐 아니라 차후의 다른 프로젝트의 선별에도 도움이 된다. 한편 문서화할 때 유의할 점은, 선택된 프로젝트의 채택 이유를 기록하는 것도 중요하지만, 기각된 경우 이를 그냥 폐기하지 말고 그 기각 이유도 잘 정리해 두는 것이 중요하다. 선택과 기각의 이유가 동일하지 않은 경우도 흔치 않다(아래의 관련 내용 참조).

- 소비자 조사에 의하면 소비자들이 특정 소매점을 찾는 주된 이유는 그들이 제공하는 상품 때문이었으나 놀랍게도 그 소매점을 포기하는 가장 큰 이유는 상품이 아니라 소매점 서비스 때문이었다(Hughes, 1991).

위에 언급한 내용은 비록 신제품개발에 직접 관련된 내용은 아니지만, 이러한 상황, 즉 거부 또는 포기하게 만드는 요소가 단순하게 선택하게끔 하는 동일요소의 결핍이 아닌란 점의 이해에 도움이 될 것으로 판단된다.

한편, 기각된 아이디어들을 보관하는 Idea Bank의 마련(Cooper, 1993)도 중요시된다. 지금의 시장상황에서 기각된 아이디어는 향후 상황이 바뀌면 다시 사용될 여지도 있고 또한 기각된 아이디어들 자체가 또 다른 아이디어를 촉발하는 발판이 될 수도 있으므로 이러한 Idea Bank의 마련은 의미 있다.

## 6. 선별은 프로젝트의 유형에 따라 다르게 적용할 필요가 있다.

일반적으로 소비자가 구매할 때 대안 평가시 사용하는 평가기준은 6개 이하인데, 고관여 제품의 평가기준은 저관여제품보다 상대적으로 이러한 평가기준이 많다. 마찬가지로 매우 혁신적이고 복잡한 프로젝트의 경우에는 그렇지 않은 신제품 아이디어에 비해 더욱 많은 선별기준을 적용할 필요가 있다. 좋은 선별방법의 요건들(requirements of good screening method)로 여러가지가 제시되고 있지만 가장 중요한 기준중의 하나는 자기 기업과 제품 그리고 시장상황에 적합한 선별기법(screening method)을 개발하여 적용하는 것이다.

**사례 :** “병아리만 감별하나요? 게임의 성패도 감별합니다.” PC방 네트워크업체 게토코리아(www.geto.co.kr) 김종길(29) 과장은 1년에 30종 넘게 쏟아지는 온라인 게임들 중에서 대박을 터뜨릴 가능성이 있는 게임을 골라내는 게 일이다. 김 과장은 우선 출시 준비 중인 게임들을 직접 체험한 뒤, 히트예감 게임들을 골라 2000여 체인점 PC방에 설치한다. 이후 8만 여대의 게임방 PC와 연결된 본사 컴퓨터를 통해 게이머들이 게임에 접속한 횟수와 만족도 등을 측정, 그 결과를 게임 개발사에 알려주는 일종의 ‘게임 컨설팅’ 업무를 하고 있다. 마케팅과 홍보도 중요한 업무다. 게임 개발사가 시험판의 부족한 점을 보완해 최종판을 내놓으면서, 김 과장이 개발사와 공동으로 대대적인 흥행 바람몰이에 들어가는 것이다. ‘게임 감별사’라고 불리는 김 과장의 일은 PC방과 온라인 게임이 등장하면서 생긴 IT(정보기술) 신 직업. 김

과장은 “5분만 해 보면 게임의 성공여부를 판단할 수 있다”며 “그래픽, 속도, 대중성 등을 종합적으로 고려해야 한다”고 말했다. 그래픽이 첫인상이고, 대중성은 재미이며 속도는 기술력에 대한 반영이다. 게임감별사에게 왕도는 없다. 우선 새 게임이 나오면 무조건 해 봐야한다. 게임사의 설명만 듣고서는 정확한 판단을 내릴 수 없기 때문이다. 김과장은 주로 퇴직 후 집에 앉아서 게임 감별을 한다. 낮 시간은 개발사나 PC방 체인점에 대한 컨설팅 업무로 워낙 바쁘데다 게임에 몰두하기엔 아무래도 조용한집이 좋기 때문이다. 김과장은 “퇴근 후 보통 3~4시간씩 컴퓨터 앞에 앉아 있다”면서 “지금까지 80여종의 게임을 해본 것 같다”며 웃었다. PC방 아르바이트에서 시작했기 때문에 PC방과 게이머의 생리를 누구보다 잘 아는 김씨는 결국 첫 직장은 PC방 체인회사로 선택 했다. 그는 “게임은 신생 산업이기 때문에 전문적인 마케팅개념이 아직 정립되지 않았다”면서 앞으로 게임 전문 에이전시(agency)가 되고 싶다고 포부를 밝혔다(조선일보, “게임감별사 김종길씨,” 2001년 11월 5일).

## 7. 상황에 따라 다양한 선별 기준을 적용해 아이디어를 선별할 필요가 있다.

Varble(1972)은 현재 기업에서 많이 사용하는 전통적인 신제품 평가기법들(예 : 일람 항목 방식, 손익 분기 분석)은 경제적 요인만을 고려하고 있을 뿐, 중요한 사회/환경적 요인을 고려하지 않고 있는 실정이라고 지적하였다. 정부, 공공단체, 소비자는 사회/환경 보호의 필요성을 절감하고 있으므로, 비록 이러한 추가적인 고려로 인해 제품개발비가 증가하고 제품 개발기간이 늘어날지라도, 사회/환경적 요인을 포함한 포괄적인 신제품 평가를 거쳐서 산출된 신제품은 장기적으로 기업에게 이익을 가져온다는 것을 기업은 인식해야 한다고 제안하고 있다.

- 성공이란 세월이 흐를수록 가족과 주변 사람들이 나를 점점 더 좋아하는 것이다 - Good to great의 저자 짐 콜린스.

Varble(1972)의 이러한 오래 전의 지적은 아이디어 선별의 기준을 설정하는데 있어서 많은 것을 시사한다. 변화하는 시장상황을 고려한 적절한 선별기준을 추가적으로 고려하였는가 또는 그렇지 못하였는가는 결과적으로 그 제품의 성과에 영향을 미칠 것이다. 따라서 기업은 기존의 방식에 고착하지 말고 변화하는 시장상황과 기술상황을 종합적으로 고려하

여 선별의 평가시스템을 지속적으로 수정해나갈 필요가 있다. 이에 덧붙여, 기업은 당해 프로젝트에 당장 들어가는 비용보다는 앞으로 이 프로젝트를 발판으로 누리게 될 혜택과 파급효과도 고려할 필요가 있다. 프로젝트의 성격이 기회의 창(opportunity window) 역할을 하는 경우에는 특히 그러하다.

## 8. 선별의 시점이 중요하다.

선별의 시점은 너무 빨라도 또는 너무 늦어도 좋지 않다. 우선 너무 이르게 선별을 하게 된다면, 잘못된 의사결정을 내릴 가능성이 커진다. 이는 그만큼 정보가 덜 익은 상태에서 의사결정을 하게 되기 때문이다. 반면에, 너무 지연된 선별을 하게 된다면 개발시기를 놓쳐 시장기회를 잃을 수도 있다. 실패가 두려워서 신제품을 완벽하게 준비하다가 결국 타이밍을 놓쳐 신제품조차 내놓지도 못하는 사례는 적지 않다. 만약 후자의 실수를 반복하는 기업이라면 강제적으로라도 선별의 마감 시한을 정해두는 것이 필요하다. 흔히 사람들은 시한을 정해놓지 않으면 한없이 망설인다. 즉 대부분의 사람들은 상황이 확실해질 때까지 결정을 뒤로 미루는 경향이 있다. 그러나 경영은 정답을 맞추는 게임이 아닌, 불확실성 속에서 성과를 만들어내는 게임이다. 합리적이고 정확한 의사결정 보다는 실패를 무릅쓴 과감한 의사결정을 적시에 내리는 것이 때로는 더 중요할 때도 있다.

- 유능한 경영인은 결정이 아무리 힘들고 어렵더라도 결코 미루지 않는다. 실패한 결정 10개중 8개는 판단을 잘못해서가 아니라 ‘제 때’ 결정을 못 내렸기 때문에 실패한 것이다. - 짐 콜린스

프로젝트의 성격 또는 산업의 성격에 따라 때로는 완벽함 보다는 속도가 중요할 수도 있다(Kim and Wilemon, 2002). 이러한 시장상황에서는 때로는 ‘완벽’ 보다는 ‘빨리’를 선택할 필요가 있다.

## 9. 선별에 영향을 미치는 경영자의 위험에 대한 태도를 관리할 필요가 있다.

전술한 바와 같이 선별에는 두 가지 유형의 잘못을 저지를 수 있다. 이러한 잘못의 크기는 이를 결정하는 경영자의 위험에 대한 태도와 연관된다. 즉 경영자의 위험에 대한 태도는 알파, 베타 리스크의 크기에 영향을 미친다. 예를 들어, 위험회피 성향이 강한 경영자(예: 고스톱 칠 때 처음의 패가 오광 또는 칠피가 아니면 참여하지 않는 사람)는 아주 엄밀

한 선별기준(too rigid criteria)을 적용함에 따라 결과적으로 알파리스크가 커지며, 반면에 위험추구 성향이 강한 경영자(예: 웬만큼 패가 들어와도 참여하는 사람)는 상대적으로 느슨한 통과기준(too weak criteria)을 사용하기에 베타 리스크가 커진다. 물론 양극단 모두는 바람직하지 않으며, 합리적인 위험에 대한 태도를 가진 경영자가 바람직하다.

- 7할의 승률에 건다: 승패의 확률이 5할일 때에 싸움을 거는 자는 어리석다. 승률이 1,2할일 때라면 당연히 싸움을 걸지 않을 테니까 문제되지 않는다. 하지만 그와 반대로, 9할의 승률이 7할의 승률보다 낮다고 생각하지도 않는다. 이것이 포인트다. 그 이유는 승률이 9할 될 때는 모든 것이 뒤쳐지기 때문이다 - 손정의 소프트뱅크 회장.

위험이 있는 곳에 이익이 존재한다. 따라서 승률과 기회이익은 일반적으로 반비례한다. 승률을 높이기 위해 마냥 기다리기만 한다면 그만큼 얻을 수 있는 잠재적 기회이익이 줄어들게 된다. 100% 모든 것이 확실해 질 때쯤이면, 오히려 좋은 시장기회는 남들이 이미 다 차지하고 난 다음일 것이다. 정보의 양과 질을 고려하여 적절한 때에 합리적인 위험을 선택하여, 이에 대해 최선을 다 하는 것이 가장 위험이 적은 방법이기도 하다.

## 10. 선별 방식은 역으로 그 전 단계인 아이디어 창출에 영향을 미친다. 따라서 이를 고려하여 선별을 관리할 필요가 있다.

기업의 신제품개발에서 가장 중요한 것은 좋은 아이디어를 많이 창출하는 것이다. 물론 제기된 모든 아이디어가 성공가능성이 높은 것도 아니고 또한 기업의 자원도 제한되므로 선별을 한다는 것은 피할 수 없지만, 이러한 선별을 잘못 운영하게 되면 아이디어가 원활하게 나오는데 지장이 될 수 있다. 따라서 이를 방지하기 위해서는 기업 구성원들로부터 어렵게 나온 아이디어를 죽이는, 아이디어 킬링(idea killing)의 방식과 과정을 잘 관리하는 것이다. 자기가 낸 아이디어가 큰 고려 없이 또는 적절한 설명 없이 쓰레기통으로 가게 된다면 직원들은 다시는 아이디어를 내려 하지 않을 것이다. 별 생각 없이 아이디어를 기각하는 말과 행동이 아이디어의 샘물을 틀어막을 수도 있다. 따라서 선별을 할 때 특히 아이디어를 기각할 때 경영자는 세심한 것까지 고려할 필요가 있다. 이러한 세심한 배려는 자칫 흘려버리기 쉬운 좋은 아이디어를 놓치지 않게 하기도 한다.

- 오늘날 전문 경영자는 자신의 역할이 어떤 아이디어에 대해 ‘예’ 또는 ‘아니요’라고 말하는데 있다고 생각한다. 자신의 역할이 의자에 앉아 결정을 내리는 데만 있다고 믿는 최고경영자는 새로운 아이디어에 대해 반드시 거부권을 행사한다. 왜냐하면 새로운 아이디어란 원래 ‘비실용적인’ 경우가 많기 때문이다 - 피터 드러커

## IV. 결 론

길고 긴 신제품개발 과정 동안 제품개발에 참여한 구성원들은 여러 가지 중요한 의사결정들을 하게 된다. 이 중 선별은 매우 중요한 의사결정중의 하나이다. 전술한 바와 같이, 성공적으로 선별을 수행한다면, 가능성 높은 아이디어에 제품개발 기회를 부여함으로써 결과적으로 신제품 실패율을 낮추고 또한 잘못 투자되는 자원을 최소화 시키며, 이는 결과적으로 기업 전체의 수익 극대화와 연관된다. 그러나 선별에 내재된 위험에서 살펴본 바와 같이, 잘못된 선별 결정을 내릴 가능성도 적지 않다. 따라서 중요한 것은 선별 과정에 대한 제반 내용을 이해하고 이의 중요성을 인식하여 이에 대한 개선을 지속적으로 도모하는 것이다.

이상 본 고에서 살펴본 내용을 정리하면, 선별에 대한 의사결정의 내용과 결과는 다음과 같은 여러 요소들에 의해 영향을 받는다.

- 신제품 아이디어의 성격 또는 프로젝트의 특성(예 : 혁신성, 복잡성, 시장의 특성 등)
- 선별의 시점과 그 빈도
- 선별에 대한 결정을 하는 주체(예 : 위험에 대한 태도, 조직형태, 출신기능부서 유형 등)
- 선별에 사용하는 기법의 종류(예 : 수리적 기법 또는 시장조사 기법 등)와 선별에 사용하는 평가 항목들

따라서 선별에 대한 의사결정을 올바르게 하기 위해서는 여기에 영향을 미치는 제반 요소들에 대한 폭 넓은 이해를 바탕으로 이를 적절하게 관리할 필요가 있다. 이와 더불어 선별과정의 지속적 향상을 위해 선별의 성과를 평가할 필요가 있다. 물론 이를 어떻게 측정할 것인가는 또 다른 중요한 연구과제일 것이다. 선별의 성과 측정은 일련의 다음과 같은 연구가설을 연구하는데 도움이 될 것이다:

- 더 많은 평가 기준이 고려될수록 선별의 성과는 좋아질 것이다
- 선별의 시점과 선별의 성과는 관계가 있다
- 더 많은 부서의 사람들이 의사결정에 참여할수록 선별의 성과는 좋아진다.

선별에 대한 의사결정을 잘 하는 것이 신제품개발의 성공을 보장하지는 않는다. 이는 그 이후의 개발단계에서의 노력 정도에 따라 신제품개발 성과가 충분히 달라질 수 있기 때문이다. 그러나 선별과정을 성공적으로 수행함의 여부는 차후의 개발단계뿐 아니라 신제품개발의 전체 성과에 적지 않은 영향을 미치므로 이에 대한 지속적인 개선노력이 요구된다.

## 참고문헌

- 장대련, 한민희, 1999, 광고론, 2판, 학현사
- Cooper, R. G., 1996, *Winning at New Products*, Addison-Wesley Publishing Co.,
- Cooper, R. G., 1993, *Winning at New Products: Accelerating from Idea to Launch*, 2<sup>nd</sup> ed., Addison-Wesley Publishing Co.
- Day, G. S. and Wensley, R., 1998, Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- de Bretani, U. and Cooper, R. G., 1984, Criteria for Screening New Industrial Products,” *Industrial Marketing Management*, 149-156.
- Hughes, D. A., 1991, *Retailing, in the AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, Carole A. Congram and Margaret L. Friedman(eds.), AMACOM, 515-524.
- Kim, J. and Wilemon, D., 2002, Strategic Issues in Managing Innovation's Fuzzy Front-End” , *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 27-39.
- Kotler, P., 1998, *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall International Editions
- Varble, D. L., 1972, Social and Environmental Considerations in New Product Development, *Journal of Marketing*, 36(3), 11-15.

## Managing Screening Procedure in New Product Development

Kim, Jong-bae \*

### ABSTRACT

Effectively managing project selection is one of the most important, difficult challenges facing innovation managers. There are far more new product opportunities than there exist resources to commercialize them. Furthermore, the trouble is that most new product projects are losers. Either they fail commercially in the marketplace, or they are cancelled prior to product launch. The ability to pick the right project for investment therefore becomes a critically important task. In this paper, the importance of screening procedure in new produce development is examined and then the risks inherent in the screening process are classified. Next several strategies to manage screening procedures are suggested. The study concludes with several suggestions for future research.

**Key Words** : New Product Development Process, Screen, Go/Kill/Hold Decisions, Idea Bank, Fuzzy Front-End Phase, Organizational Learning

---

\* Professor of Marketing, School of Management, Dankook University