

## I. 제품 혁신을 위한 하이브리드(hybrid) 접근법

### 1. 논의 배경

- 급변하는 기업 환경 하에서 기업이 지속적인 생존과 성장을 하기 위해서는 부단한 제품 혁신이 필요하나, 그 성공 확률은 극히 낮음
- 제품 혁신의 성공을 위해 하이브리드 접근법을 활용하는 것이 유용함

### 2. 하이브리드 접근법의 각 구성 요소

- 하이브리드(hybrid) 접근법이란 프로세스, 기술, 시장, 계량, 속도, 그리고 학습 전략 등을 모두 고려한 복합적인 제품 혁신 접근법을 말함
  - (프로세스 전략) 제품 혁신 프로젝트가 단계별로 제대로 수행되는 지를 파악하는 체크포인트와 이정표의 역할을 수행함
  - (기술 전략) 제품 혁신의 기술적인 타당성과 가능성을 검토하는 전략임
  - (시장 전략) 목표 시장 설정, 포지셔닝 등 마케팅 요소에 대한 분석 활동을 통해 제품 혁신의 초점을 고객에게 맞추는 전략임
  - (계량 전략) 수익성 측정에 의해 제품 혁신 계획의 계속성 여부를 판단하고 결정하는 전략임
  - (속도 전략) 제품 혁신의 속도와 유연성 확보에 관련된 전략임
  - (학습 전략) 제품 혁신의 지속성을 위한 지식의 창출, 축적, 공유, 활용에 관련된 전략임

### 3. 상이한 시장 및 기술 상황에 대한 전략 차별화 방안

- 시장과 기술의 불확실성이 모두 낮은 제품 혁신 상황: 프로세스 전략과 계량 전략의 병용
- 시장의 불확실성이 높고 기술의 불확실성이 낮은 제품 혁신 상황: 학습 전략과 시장 전략의 병용
- 시장의 불확실성이 낮고 기술의 불확실성이 높은 제품 혁신 상황: 학습 전략과 기술 전략 그리고 속도 전략의 복합 활용
- 시장과 기술의 불확실성이 모두 높은 제품 혁신 상황: 학습 전략의 활용

### 4. 성공적인 제품 혁신을 위한 제언

- 첫째, 시장과 기술의 불확실성 정도에 따라 제품 혁신 상황을 적절하게 구분하여야 함
- 둘째, 하나의 전략에만 의존하지 말고 하이브리드 접근법에 의거하여 적합한 제품 혁신 전략 포트폴리오를 구성하여야 함
- 셋째, 제품 혁신 담당자는 마케팅과 기술 분야에 대한 지식을 두루 갖추어 시장의 요구와 기술 가능성을 모두 고려할 수 있어야 함

## 1. 논의 배경

- 급변하는 기업 환경 하에서 기업이 지속적인 생존과 성장을 하기 위해서는 **무단한 제품 혁신이 필요함**
  - 새로운 시장 개척, 매출 증대, 시장 점유율 확보, 그리고 목표 수익률 달성 등 여러 가지 목표를 달성하기 위해 모든 기업들은 제품 혁신에 많은 관심과 노력을 기울이고 있음
  - 그러나 제품 혁신의 중요성에도 불구하고 그 성공 확률은 극히 낮음
  - 특히 시장 여건과 기술적 불확실성 등 주변 상황을 고려하지 않고 단일한 제품 혁신 전략을 사용함으로써 실패를 하는 경우가 많음
- **제품 혁신의 성공을 위해 하이브리드 접근법을 활용하는 것이 유용함**
  - 제품 혁신에도 효율성과 효과성이라는 평가 기준이 적용되어야 함
  - 아무리 많은 첨단기술이 개발되고 기술적 기초가 튼튼히 육성되었다 하더라도 이런 기술이 신제품으로 성공하지 못한다면 그 기술 개발로 인한 성과는 별로 없는 것임
  - 따라서 신제품을 개발할 때는 그 상황에 알맞은 혁신 전략이 중요하므로 여러 전략을 복합적으로 고려한 하이브리드 접근법이 이상적이라 할 수 있음

## 2. 하이브리드 접근법의 각 구성요소

- 제품 혁신을 위한 이상적인 전략 도구로 하이브리드 접근법이 부각되고 있음
  - 하이브리드(hybrid) 접근법이란 프로세스, 기술, 시장, 계량, 속도, 그리고 학습 전략 등을 모두 고려한 복합적인 제품 혁신 접근법을 말함
- 프로세스(process) 전략이란 제품 혁신 프로젝트가 단계별로 제대로 수행되는지를 파악하는 체크포인트와 이정표의 역할을 수행함
  - 제품 혁신 과정은 아이디어 창출(idea generation), 심사와 평가(screening and evaluation), 개발(development), 시험(testing), 출시(launch), 그리고 개선(improvement)의 과정으로 이루어져 있는 경우가 대부분임
  - 제품 혁신 프로젝트가 목적과 일정에 맞게 진행되고 있는가를 점검하는 것이 제품 혁신의 성공에 있어 매우 중요함

&lt;표&gt; 하이브리드 접근법의 구성 요소

유 형	내 용
프로세스 전략	제품 혁신의 과정이 목적과 일정에 맞게 제대로 진행되고 있는가를 점검하는 전략
기술 전략	제품 혁신 과정의 개발 단계에서 기술적인 타당성과 가능성을 관리하는 전략
시장 전략	제품 출시 성공을 위한 목표 시장 설정, 포지셔닝, 마케팅 기능과 관련되는 전략
계량 전략	제품 혁신 계획의 계속성 여부를 판단하고 결정하는 전략
속도 전략	제품 혁신의 시장화 여부와 유연성 확보에 관련되는 전략
학습 전략	지속적인 제품 혁신을 위한 지식의 창출, 축적, 공유 그리고 활용에 관련되는 전략

- 기술(technology) 전략이란 제품 혁신의 기술적인 타당성과 가능성을 검토하는 전략임
  - 기술 전략은 제품 혁신 과정의 초기 단계인 아이디어 창출, 심사와 평가, 개발 단계와 연계됨
  - 아이디어의 원천은 주로 연구개발(R&D) 부문인데, 기술 지향성과 시장 지향성간의 이견이 발생할 수 있으므로 이에 대한 조정이 중요함
- 시장(market) 전략은 제품 혁신의 초점을 고객에게 맞추는 것을 말함
  - 시장 전략은 특히 아이디어 창출, 심사와 평가, 그리고 시험 단계와 많은 관련이 있음
  - 현재와 잠재 고객 등 목표 시장 설정, 경쟁자 여부, 포지셔닝 등 제품 혁신 과정상 중요한 마케팅 요소들에 대한 분석 활동에 중점을 둠
- 계량(quantitative) 전략은 제품 혁신 계획을 계속 진행할 것인가를 결정하는데 중요한 역할을 함
  - 계량 전략에서는 얼마나 빨리 투자비용을 회수할 수 있는가에 초점을 둠
  - 따라서 계량 전략은 심사와 평가 단계에서 주로 활용됨
  - 순현재가치, 수익성, 투자수익률 등 재무적 측면과 시장점유율, 매출액 등 마케팅적 측면에서의 계량적 평가를 하게 됨

- 속도(speed) 전략은 제품 혁신의 속도와 유연성 확보가 제품 혁신의 성공에 중요한 요소임을 강조함
  - 빠른 상품화· 시장화 여부가 현재와 같이 급변하는 경쟁 여건 하에서는 성공의 필수적인 요소임
  - 속도 전략에서는 제품 혁신 과정의 단순화 및 단축, 지체의 제거 및 속도 촉진 등에 초점을 맞춤
  - 속도 전략은 특히 개발 단계에 관련된 것으로서 다기능팀(multi-functional team)이나 총체적 품질 경영(total quality management), 또는 동시 공정(parallel processing) 기법을 사용하는 경우가 많음
  
- 학습(learning) 전략은 근래에 들어와 부각되고 있는 제품 혁신 성공 요소임
  - 제품 혁신에 관한 지식을 창출하고, 저장하며, 공유함으로써 새로운 혁신 창출을 지속적으로 할 수 있음
  - 학습 전략은 정보의 수집, 수집된 정보의 검토, 정보 관리 시스템 구축, 그리고 관리 지원 등이 포함되며, 이러한 활동을 통해 지식 창조 기업으로 전환됨으로써 부단한 제품 혁신을 이룰 수 있음

### 3. 상이한 시장 및 기술 상황에 대한 전략 차별화 방안

- 상황에 따라 적합한 제품 혁신 접근법을 활용하는 것이 바람직함
  - 제품 혁신 상황을 시장과 기술의 불확실성 여부에 따라 4가지 형태로 구분할 수 있음
  - ① 시장과 기술의 불확실성이 모두 낮은 점진적인 제품 혁신,  
 ② 시장의 불확실성이 높고 기술의 불확실성이 낮은 시장개척형 제품 혁신,  
 ③ 시장의 불확실성이 낮고 기술의 불확실성이 높은 기술지향형 제품 혁신,  
 ④ 시장과 기술의 불확실성이 모두 높은 근본적인 제품 혁신 상황 등임
  
- 점진적 제품 혁신 상황에서는 프로세스 전략과 계량 전략의 병용
  - 제품 혁신의 주변 상황이 확실한 여건으로서 목표 시장이 제대로 설정되어 있고 활용 기술에 대해서도 익숙하기 때문에 제품 혁신 과정을 관리하는 데 중점을 두는 프로세스 전략이 중요함
  - 기존 제품의 변경이나 개선, 제품 계열 확장(product line extension), 그리고 경쟁자와 비슷한 모방 제품(me too product) 개발 등이 이런 제품 혁신 상황

에 속함

<그림> 4가지 제품 혁신 상황과 적합한 혁신 전략

고 시장 불확실성	② 시장개척형 제품 혁신 학습 전략 시장 전략	④ 근본적인 제품 혁신 학습 전략
	① 점진적인 제품 혁신 프로세스 전략 계량 전략	③ 기술지향형 제품 혁신 학습 전략 기술 전략 속도 전략
저	저	고
기술 불확실성		

- 시장개척형 제품 혁신 상황에서는 학습 전략과 시장 전략의 병용
  - 시장 상황이 불확실하기 때문에 제품 혁신 담당자들은 시장의 필요와 욕구를 제대로 파악하는 것이 중요함
  - 따라서 시장 전략이 중요하며, 또한 과거 비슷한 제품 혁신 경험의 축적을 활용하는 학습 전략을 통해 시장에 대한 불확실성을 낮추는 것이 필요함
  - 1990년대 초 3M이 Post-it-Flags라는 사무 용품을 개발하여 출시를 하였는데, 당시 상황은 그 제품의 구입과 사용 여부에 대한 시장의 불확실성이 높은 상황이었으나 Post-it의 제품 혁신 개발 경험을 통해 이를 극복할 수 있었음
- 기술지향형 제품 혁신 상황에서는 학습 전략과 기술 전략 그리고 속도 전략의 복합 활용
  - 목표 시장은 확실하게 정의되어 있으나 적용 기술이 급격하게 변하는 상황이기 때문에 기술의 변화를 빨리 습득하고 적용하는 것이 중요한 성공 요소라 할 수 있음
  - 현재 우리 나라 정보 통신 서비스업이 새로운 첨단 기술을 계속 개발하고 이를 적용한 제품을 개발해야 하는 기술지향형 제품 혁신 상황이라 할 수 있음
- 근본적인 제품 혁신 상황에서는 학습 전략의 활용
  - 목표 시장도 불확실하고 활용 기술도 불확실하기 때문에 실험적인 형태의 접근법을 활용함으로써 시행착오를 거쳐 적합한 제품 혁신을 이룰

수 있음

- 모토롤라(Motorola)가 휴대폰(cellular phone)을 개발하기 위해 기존의 무전기 등 이동기기 개발 기술에 바탕을 두고 지속적인 시행착오를 거쳐 제품을 개발함으로써 휴대폰 시장의 표준을 만든 것이 학습 전략을 통한 근본적인 제품 혁신의 전형적인 사례라 할 수 있음

#### 4. 성공적인 제품 혁신을 위한 제언

- 첫째, 시장과 기술의 불확실성 정도에 따라 제품 혁신 상황을 적절하게 구분 하여야 함
  - 현재 각 사의 제품 혁신 상황이 어디에 속하는 지를 정확하게 알아야 효과적인 제품 혁신 전략을 적용할 수 있음
  - 이를 위해서는 제품 혁신 관련 지식을 지속적으로 축적하여 활용할 수 있는 지식 경영 체제를 구축하는 것이 상황 파악에 도움이 될 수 있음
- 둘째, 하나의 전략에만 의존하지 말고, 하이브리드 접근법에 입각하여 상황에 따른 각 전략의 활용 가능성을 면밀히 검토하는 자세가 필요함
  - 제품의 성격이나 제품 혁신 상황에 따라 적합한 혁신 전략 도구나 기법의 포트폴리오를 구성하여야 함
- 셋째, 제품 혁신 담당자는 마케팅과 기술 분야에 대한 지식을 두루 갖추는 것이 필요함
  - 제품 혁신 담당자가 마케팅을 강조하다 보면 제품 혁신의 기술적 가능성을 무시하고 혁신을 추진할 수 있으며, 반대로 기술을 강조하다 보면 시장성을 무시하고 기술 밀어붙이기(technology push)에 치중함으로써 올바른 제품 혁신이 이루어지지 않게 됨
  - 제품 혁신 담당자가 마케팅 개념에 대한 이해와 기술에 대한 식견을 모두 갖추고 있어야 시장의 요구와 기술 가능성을 모두 고려한 효과적인 제품 혁신을 수행할 수 있으며, 제품 혁신의 초점과 목표를 유지하고 달성할 수 있음

(권오영 : oykwon@hri.co.kr ☎ 724-4089)