

한국 중소기업의 신제품 개발과 마케팅 과제: 와토스코리아의 도전

홍진환(주저자)
 유통경영컨설팅 대표
 (jinhongs@naver.com)
 유시진(교신저자)
 고려대학교 경영대학 조교수
 (shijinyoo@korea.ac.kr)
 송공석(공동저자)
 와토스코리아(주) 대표이사
 (kswatos@yahoo.co.kr)

무한경쟁 시대를 맞이하여 신제품 개발의 중요성은 점점 높아지고 있지만, 신제품 개발 조직 및 마케팅 전략의 수립 체계가 잘 갖추어져 있지 못한 중소기업의 신제품 개발 및 마케팅 과정에 관한 연구는 많지 않다. 본 사례의 대상 기업인 와토스코리아는 1973년에 설립되어 세면기나 양변기 등에 들어가는 욕실 부속품을 생산하는 전문 기업으로서, 기존 제품의 국내 시장 성장 한계와 전방 산업인 건설 경기의 영향을 피해 회사가 한 단계 성장하기 위해서 소비재 시장 진출을 추진하고 있다.

본 사례는 와토스코리아가 개발한 신제품인 구강세정제품 '투스케어'의 개발 및 마케팅 계획 수립에 관한 교육용 사례로서, 대기업과 중소기업의 신제품 개발 프로세스의 차이, 신제품의 마케팅 전략 수립, 산업재 마케팅에서 소비재 마케팅으로의 전환 및 신제품 개발이 기업의 장기 전략에 미치는 영향 등을 논의하고 있다.

주제어: 신제품 개발, 중소기업, 소비재 마케팅

1. 서론

기업을 둘러싼 환경은 급변하고 있다. 고객의 니즈는 하루가 다르게 변하고 있으며, 기술 및 제품의 라이프사이클은 점점 짧아지고, 무한경쟁시대라 할 정도로 무수히 많은 경쟁 제품이 출현하고 있다. 이러한 환경에서 기업이 생존하기 위해서는 끊임없이 새롭고, 고객가치를 창출할 수 있는 신제품을 지속적으로 개발하고 이를 통해 시장 성과를 창출해야 한다. 경쟁이 치열한 기존 경쟁 시장(레드오션)에서 벗어나, 경쟁이 없는 새로운 시장(블루오션)을 개척하라는 해법을 제시한 서적이 베스트셀러가 되는 등 혁신적인 신제품에 대한 기업가들의 갈망은 점점 커지고 있다.

신제품 개발은 오랜 기간 동안 많은 자원을 투입하고 노력을 기울여야 하는 과정이면서, 실패할 가능성이 높은 위험한 도전이기도 하다. 개발에 착수한 신제품 아이디어 중 26.6%만이 시제품으로 생산되며(Page,1993), 신제품 소비재의 실패율은 90%에 이른다는 조사 결과도 나와 있다(Kotler, 2006). 한국의 경우도 과거 '벤처 붐'이 일어났을 때, 기술과 열정으로 무장한 벤처기업들의 성공 사례가 화려하게 부각되기도 하였지만, 그 이면에는 '죽은 자는 말이 없다'고 하듯이 신제품의 실패로 사라져버린 기업들이 훨씬 더 많이 있다.

특히, 자금이나 인력 등의 역량이 부족한 중소기업들이 신제품 개발에 착수하는 것은 해당 기업의 생존까지 생각해야 하는 매우 중요한 의사 결정 사항이다. 종업원 수 300인 이하의 중소기업은 한국

에서 제조기업 수의 99.3%, 직원 수의 77%, 총 출하액의 50.3%를 차지하고 있지만(신기철, 2006), 신제품 개발에 대한 기존 연구는 대부분 신제품 개발 조직 및 마케팅 전략의 수립 체계가 잘 갖추어져 있는 대기업들을 대상으로 하고 있을 뿐, 중소기업의 신제품 개발 및 마케팅 과정에 관한 연구는 많지 않다.

본 연구는 중소기업인 와토스코리아(Watos Corea, 이하 와토스라 칭함)의 신제품 '투스케어'의 개발 및 마케팅 계획 수립에 관한 교육용 사례로서, 대기업과 중소기업의 신제품 개발 프로세스의 차이, 신제품의 마케팅 전략 수립, 산업재 마케팅에서 소비재 마케팅으로의 전환 및 신제품 개발이 기업의 장기 전략에 미치는 영향 등을 다루고 있다.

II. 와토스 회사 개요

와토스는 세면기나 양변기 등에 들어가는 욕실

부속품을 생산하는 전문 기업으로 국내 위생도기 부품 시장의 점유율 1위 기업이다. 1973년에 설립된 이래 35년 이상의 기간을 수도꼭지, 변기부속 등의 욕실 부품 생산에 주력하였으며, 끊임없는 연구개발을 통해 절수기술과 소음방지 분야 등 욕실 부품의 핵심 기술에 103건의 지적 재산을 보유하고 있다. 와토스의 주요 부품들은 대림요업, 계림요업, 동서산업, 세림산업, 대화요업 등 국내 5대 위생도기 제조업체와 동원 인터바스, 보보 등 수입업체, 그리고 일본 ASAHI EITO, 태국 KOHLER, 대만 TOKO 등에 공급하고 있으며, 국내 시장점유율 80~90%의 독보적인 시장지위를 확보하고 있다. 높은 수익성과 우수한 재무구조로 무차입 경영을 실현하고 있는 매출 173억원, 순익 37억원 (2007년 말 기준)의 기업으로서, 2005년에는 KOSDAQ에도 상장되었다. <표 1>에서는 와토스의 간략한 연혁을, <표 2>에서는 회사의 규모와 경영 실적을 정리하고 있다.

와토스의 주요 생산제품은 필밸브나 대·소구분형 절수식 양변기 부속, 세면기 부속, 수도꼭지 등

<표 1> 와토스의 주요 연혁

1973. 07	"남영공업사" 설립 (서울 답십리)
1984. 10	본사 및 공장 신축 이전 (인천 서구)
1995. 05	필밸브, 플러시밸브 KS인증
1996. 01	"신우워토스"로 상호 변경
1997. 06	"신우워토스(주)로 법인 전환
1999. 11	벤처기업 지정 (인천 중소기업청), 유망 중소기업 선정 (인천광역시)
2000. 12	경기도지사 표창 수여 (2000년 에너지 절약 공로)
2001. 04	연구개발 전담부서 설립
2001. 05	발명의 날 산업포장 수상
2003. 06	WATOS COREA(주)로 상호 변경
2003. 07	수출유망중소기업 선정 (인천광역시)
2003. 11	벤처기업 확인 (인천중소기업청)
2005. 07	본, 지점 이전 (본점:인천시 서구 원당동 531번지)
2005. 11	코스닥 상장, 유상증자(자본금 1,750백만원), 벤처 재인증
2006. 02	대소 구분형 절수 세척 밸브 KS인증
2006. 03	성실납세자 표창 (경제부총리상)
2006. 12	이노비즈 인증

〈표 2〉 와토스의 경영실적

(단위: 억원)

	2003.12	2004.12	2005.12	2006.12	2007.12
매출액	148.2	152.1	148.4	161.9	172.9
매출원가	88.8	95.6	91.7	104.6	106.3
매출총이익	59.3	56.4	56.7	57.3	66.6
판매및관리비	16.3	14.6	21.6	24.6	28.0
영업이익	43.0	41.7	35.0	32.6	38.6
영업외수익	1.1	1.5	1.2	6.1	8.1
영업외비용	0.8	2.9	0.6	0.8	0.4
법인세비용	10.1	10.2	7.3	7.4	9.3
당기순이익	33.2	30.1	28.4	30.4	36.9

으로써, 양변기 및 대·소변기, 세면기 등의 위생 용 도기 생산업체를 주 고객으로 하며, 최종 수요처는 대부분 신축 및 재건축, 재개발 주택 및 건물 등이다. 따라서 위생도기 산업은 건설 경기, 특히 신규 주택의 공급 규모에 영향을 많이 받는다. 위생도기 산업은 1970년대 경제 성장에 따라 아파트가 확산되고 화장실이 선진화되기 시작하면서 시장이 급속하게 성장했으며, 국내의 대표적인 위생도기 업체들도 이 무렵 설립되어 현재까지 시장을 좌점하고 있다.

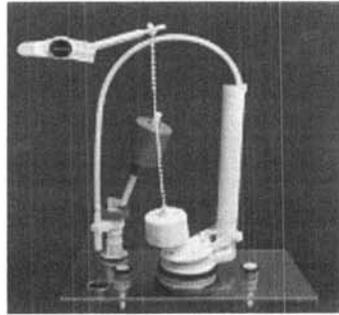
위생도기 부속품은 한번 클레임이 발생하면 문제가 심각하기 때문에 저가격임에도 불구하고 높은 수준의 품질이 요구된다. 또한 부속품의 기능이 위생도기 자체의 수세 기능을 좌우하기 때문에 위생도기 업체들은 부품업체를 선택할 때, 가격이 약간 비싸더라도 신뢰성 있는 업체를 선택하여 질 좋은 제품과 A/S를 안정적으로 공급받기를 원한다. 또한 위생도기 부속은 물속에 잠겨있으면서 사용자의 선택에 의하여 작동을 하므로 누수방지 기능과 오물 배출 기능 등의 까다로운 품질 기준을 충족해야 한다.

와토스는 국내에서 이러한 니즈를 충족시켜줄 수 있는 거의 유일한 부속품 업체로서, 국내 모든 위

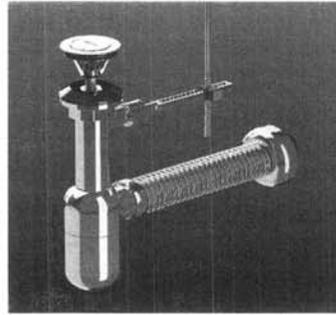
생 도기업체에 부품을 공급하는 사실상의 시장 독점 위치에 있다. 전방산업인 위생도기 산업의 경우 중국 등에서 저가품 위생도기 수입이 증가함에 따라 경쟁이 치열해지고 있으나, 위생도기 부속의 경우는 품질과 A/S 측면에서 진입장벽이 높아 중국 등 외국 업체들이 시장에 진입할 우려는 덜한 편이다.

그러나 와토스는 이러한 시장 지위에 안주하지 않고, '웰빙', '절수(節水)' 등의 기술 개발을 위해 적극 노력하고 있다. 특히 UN이 지정한 물부족 국가인 우리나라의 실정을 고려해 절수 제품의 개발에 주력하여 '물과 환경을 생각하는 기업'으로서 물을 효과적으로 사용하고 아름답고 깨끗한 환경을 만들기 위한 노력을 지속해 나가고 있다.

창업자인 송공석 대표는 1952년 전남 고흥에서 빈농의 아들로 태어나 어려운 가정형편 탓에 초등학교를 졸업하고 서울로 무작정 상경하여 수많은 고생 끝에 성공한 전형적인 맨손 창업형 기업인이다. 17세에 양변기 부품 회사에 입사하여 관련 분야에 관심을 갖게 되어, 21세이던 1973년 서울 답십리에 와토스의 전신인 남영공업사를 1인 회사로 설립해 위생도기용 제품 생산·판매 사업에 뛰어들었다. 이후 세 번이나 어려운 위기에 빠지기도 했지만, 35여 년간 한 우물을 파는 끊임없는 연구



양변기 대·소구분형 절수부속



세면기 일체형 배수트랩

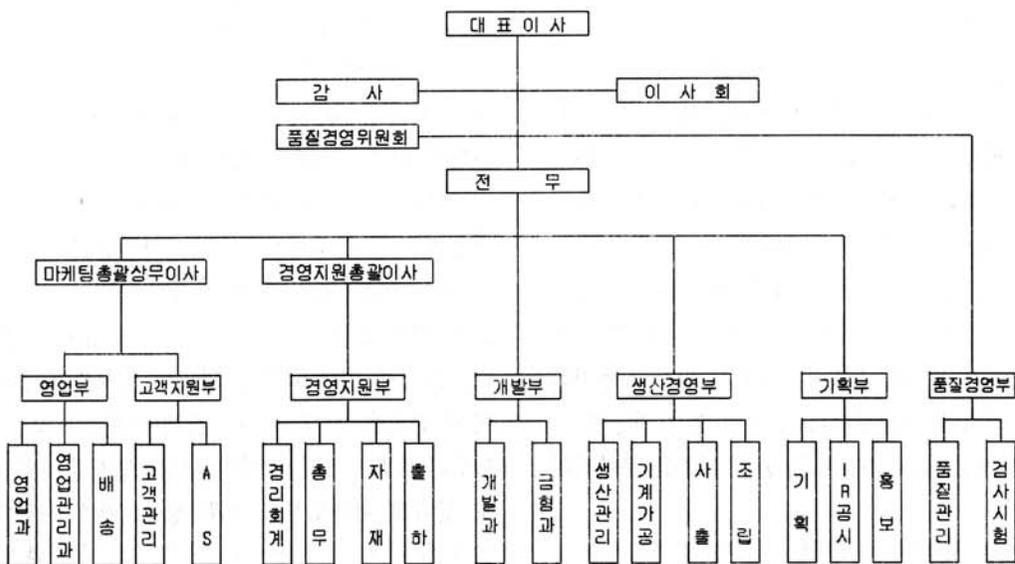
〈그림 1〉 와토스의 주요 생산품: 양변기 및 세면기 부속

개발 노력을 통해 오늘의 와토스를 만들어냈다.

송 사장은 '절수(節水) 박사'로 통할 정도로, 대 소변 구분형 양변기 부품이나 절수 샤워기를 비롯하여 수도꼭지나 양변기에 사용하는 90여 종류의 절수장치를 직접 개발하였으며, 98년 외환위기가 닥쳤을 때는 '현금 판매', '현금 결제' 등의 과감한 역발상으로 위기를 기회로 만들어 내기도 하였다. 또한 배움에 대한 열의를 발휘해 50대의 나이에 고입, 대입 검정고시를 차례로 통과하고, 회사 인근에 얻어 놓은 아파트에서 밤늦게까지 개인교습을

받으며 대학 입시를 준비해, 1명을 모집하는 2005년 수시 1학기 특기자 전형에서 92 대 1의 경쟁률을 뚫고 K대학교 경영학과에 합격하여 화제의 인물로 뉴스에 나오기도 하였다.

와토스는 전직원 93명의 중소기업으로서, 그중 생산직이 47명이며 연구개발직에 15명이 일하고 있다. 인력 구조는 창업 당시부터 경영자의 친인척들이 참여하는 전형적인 중소기업 형태를 가지고 있다. 그러나 회사의 성장에 따라 조직을 시스템화 하려는 노력을 수행하고 있다. 〈그림 2〉는 2008년



〈그림 2〉 와토스 조직도

2월 현재 와토스의 조직도를 보여 주고 있다.

와토스의 영업 형태는 설립 초기에는 주로 중간 유통상에 납품하던 방식이었으나, 회사가 성장하고 제품의 우수성이 입증되면서 기존의 유통상 영업에 더하여 위생도기 업체들과 계약을 맺어 직접 납품하는 영업으로 확대되었으며, 통합배수 트랩의 영

업을 계기로 건설사 에 대한 영업도 시작하였다. 아직 수출 비중은 매출액의 2%대로 낮은 편이지만, 해외 바이어들로부터 주문이 있을 경우에만 대응하던 방식에서, 해외 전시회 참가 및 해외 출장 등을 통한 시장조사를 시작하는 적극적인 형태로 변화하였다. <표 3>에서는 이러한 와토스의 시장여

<표 3> 와토스의 시장여건과 마케팅 방법의 변화

구분	시 장 여 건		생산 및 판매활동개요	영업상 주요전략
	국내	국외		
설립기 1973년 ~ 1986년	<ul style="list-style-type: none"> - 소규모 위생도기용 부속품 업체의 난립 - 위생도기 업체에 직접 공급하지 않음 		<ul style="list-style-type: none"> - 일반 도, 소매업체를 통한 소비자 판매가 주요 매출을 차지함 	<ul style="list-style-type: none"> - 유통시장 직접판매 - 건설현장에는 직접납품이 안되기 때문에 적극적인 홍보를 통해 현장에서 요업이나 대리점으로 주문하여 당사 제품이 채택되도록 유도
성장기 1987년 ~ 2001년	<ul style="list-style-type: none"> - 국내 주요 위생도기업체와 안정적 공급계약을 맺으며 성장의 기반 확보 - 외환위기로 인한 자금악화로 대부분의 영세업체 도산 - 외환위기 이후 정부의 경기확대 정책으로 주택공급 시장 확대 	<ul style="list-style-type: none"> - 해외업체 (Karat, Ito, Toko)에 납품 시작 - 외국 위생도기 업체가 요구한 부속의 품질기준에 부합하는 제품 공급 확대 	<ul style="list-style-type: none"> - 생산과 영업라인을 분리하여 체계적인 생산, 판매가 이루어질 수 있도록 조직을 정비 - 위생도기 업체들의 다양해진 요구에 대응하기 위해 기능적 부분과 디자인을 충족하는 신제품 출시 - 물부족 국가 지정에 따른 절수정책 수립으로 절수부속 개발 및 시장 형성 	<ul style="list-style-type: none"> - 양변기 출하와 동시에 당사 제품이 포함될수 있도록 위생도기 회사 영업 강화 - 무소음필밸브와 절수형 부속이라는 차별화된 제품으로 시장 선점 지속적 확대
상장 준비기 2002년 ~ 현재	<ul style="list-style-type: none"> - 외환위기 이후 호황을 누리던 건설업계는 2003년~2004년 정부의 부동산 경기 억제로 성장성이 정체되었으나, 2005년 들어 정부가 주택공급을 확대하고 실수요자 위주의 주택정책을 실시함 - 2006년에도 건설경기 침체의 장기화로 보험세 - 향후 정부의 건설 억제 정책이 풀린다면 건설시장은 회복세로 돌아설 것으로 전망 	<ul style="list-style-type: none"> - 미주 및 중국 등 향후 물부족 국가를 중심으로 절수형 제품 시장 확대 - 국내시장의 성장성 정체로 인해 위생도기의 수입 증가 	<ul style="list-style-type: none"> - 국내 수요의 성장성 정체에 따른 절수 제품으로의 신규수요 확대 및 해외수출 모색 - 욕실문화 고급화 및 층간소음문제 해결을 위한 제품개발 - 기존의 양변기용 부속 제품 외에 플랜지류, 세척밸브, 트랩류 등 광범위한 제품 생산 및 판매 - 신형 절수형 대변기 세척밸브, 분리형 투스케어 등과 같은 신규 아이템에 대한 판매 추진 	<ul style="list-style-type: none"> - 주요 위생도기 업체 공급 제품을 일반형에서 절수형으로 전환 추진 - 해외(미주, 캐나다) 시장에서 에이전트를 통한 절수형 제품 마케팅 - 친환경상품구매촉진법에 의거 당사의 친환경상품 공공기관에 영업 - 해외규격인증을 획득하여 해외시장(미) 개척 - B2C제품(보급형 투스케어 등)의 전략판매 - 대리점 및 온라인 판매등으로 영업망 다각화

(자료원: 와토스코리아 사업보고서에서 수정·보완)

건과 마케팅 방법의 변화를 정리하였다.

III. 신제품 개발 노력과 '투스케어' 개발

3.1 성장의 꿈

“130년 이상 역사를 가진 일본의 토토(TOTO)나 미국의 아메리칸스탠다드(American Standard), 콜러(KOHLER)처럼 전세계 사람들로 부터 사랑받는 회사가 될 겁니다.”

송공석 사장이 2006년 한 신문과의 인터뷰¹⁾에서 밝혔듯이, 와토스는 국내 위생도기 부품시장의 독점적 위치를 차지했지만 여기에 안주하고 있을 수만은 없었다. 송 사장은 회사가 한 단계 성장하기 위해서는 부품 공급업체로만 머물러서는 안 되고, 자체 브랜드를 통해서 소비자들에게 직접 마케팅을 해야 되겠다는 생각을 갖게 되었다. 기존의 위생도기 부품산업은 전방 산업인 건설 경기의 영향을 크게 받을 수 밖에 없었기 때문에, 이를 보완하기 위해서는 소비자 시장에 참여해야 한다고 생각했다.

이에 대한 사전 작업으로 회사 브랜드를 알리기 위한 노력을 시작하였다. 2003년 6월 회사명을 신우위토스에서 와토스코리아로 변경하여, 소비자들이 기억하기 쉽도록 하는 동시에 해외 진출의 의지를 천명하였다.²⁾ 또한 2005년 11월에는 자금 수요나 외부 투자자로부터의 상장 압력도 없는 상황에서 회사를 코스닥 시장에 상장했다. 이 역시 소비자들에게 회사를 알리기 위한 마케팅과 유능한

인재 확보, 대·내외 신뢰성 확보가 주된 이유였고, 자금 확보는 네 번째 목표였다.

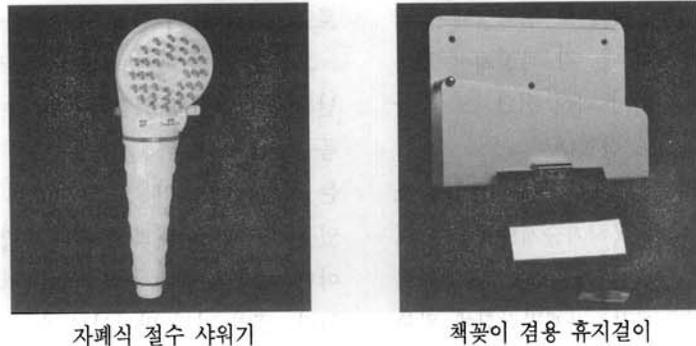
이처럼 최종 소비자 시장을 향한 와토스의 노력은 계속되었지만, 그 성과는 쉽게 이루어지지 않았다. 욕실 용품이나 물과 관련된 수많은 아이템에 대해서 고민을 해왔고, 절수 샤워기(WP40)나 휴지걸이 겸용 잡지(신문)꽂이(WBA-105) 등의 제품들을 개발하기도 했지만, 그다지 만족스러운 성과는 없었다.

그러던 2002년 어느날, 송 사장은 친구 집에서 열리는 부부동반 모임에 참석했다. 화장실에 들어서도 직업 정신이 발동해 여기저기 두리번거리다가 구석에 처박혀 있는 무언가를 발견했다. 전동치솔 같은데, 가습기처럼 수조가 달려있는 모양이 신기했다. 당장 친구에게 물어보니 미국에서 사온 '워터픽(WaterPik)'인데 지금은 고장나서 안 쓰고 있다는 답을 들었다. 송 사장은 그곳에 왜 갔는지도 잊어버리고 워터픽에 대해서 꼬치꼬치 묻기 시작했다. '어떻게 사용하는 거냐, 문제점이 뭐냐' 등등.

그날 이후 송 사장은 워터픽에 대해 꼼꼼하게 연구를 시작했다. 그의 연구 결과 워터픽은 1961년 미국의 치과의사인 제럴드 모이어가 환자 치료 목적으로 개발하여, 1962년 워터픽이란 회사 이름으로 사업화하여, 현재는 '버버리(Burberry)'나 '지프(Jeep)'처럼 회사 이름이 보통명사화된 구강세정 제품이었다. 물을 고압으로 발사해 수압을 이용해 잇몸과 치아사이의 세정 및 마사지를 하는 도구로서, 칫솔로 닦기 어려운 이 사이의 음식물 찌꺼기를 말끔하게 처리해 주고, 잇몸 맞사지로 혈액순환을 도와 잇몸을 튼튼하게 해 주는 등의 장점이 많은 제품이었다. 그러나 전원을 사용해야 하기 때문

1) 인터뷰-송공석 와토스코리아대표, 파이낸셜뉴스 (2006.1.12)

2) WATOS는 물(WATER)과 관련한 최고(TOP)의 기업이라는 의미로, 기억하기 좋고 발음하기 쉬워 좋은 브랜드의 요건을 잘 갖추고 있다. Korea가 아닌 Corea로 표기한 것은 통일 이후의 국가가 Corea로 변경될 수도 있다는 생각에서였다. 송 사장의 이러한 독창성은 와토스의 성장 원동력이었다.



〈그림 3〉 와토스의 소비재 신제품: WP40, WBA-105

에, 상극인 물과 전기를 함께 사용해야 한다는 소비자들의 불안감 및 그로 인한 고장, 가슴기처럼 수조에 물을 받아서 사용하고 그것을 자주 청소해야 한다는 번거로움 등으로 인해 소비자들이 느끼는 불편한 점도 많았다.

위터픽에 대해 며칠을 연구하던 송 사장에게 갑자기 무릎을 탁 치게 만드는 아이디어가 떠올랐다. “수도꼭지에 직접 연결해서 전기없이 사용하면 더 좋지 않을까?” 그러면 청소할 필요도 없고, 고장도 만나면서 가격도 더 싸고 편리하게 사용할 수 있겠다는 생각을 하게 되었다. 위터픽의 효과에 대해서는 이미 논문도 발표되는 등 검증이 되어 있었기 때문에 사용상 불편을 해소하는 것만도 충분히 가치가 있다고 여겨졌다.

3.2 수도꼭지 일체형 구강세정기 개발과 실패

송 사장은 다음날 출근하자마자 개발팀 직원들에게 가서 위터픽에 대해서 한참을 설명했지만, 직원들은 이미 있는 제품인데 왜 따라 하나는 등, 잘 팔리겠냐는 등 대부분 시큰둥한 반응이었다. 당시 개발팀 직원들은 당장 해야 할 일도 산적해 있는 상태에서 또다시 새로운 일이 생기는 것이 반갑지 않은 것이었다. 인력이 부족한 중소기업으로서 개발팀원들은 모두 한 아이템의 개발에 집중하지 못

하고, 한번에 여러 일을 해야만 하는 상황이었다. 이런 상황에서 좋은 아이디어가 있어도 바로 실행하지 못해 사장되는 경우도 많았다. 개발팀에게 가장 긴급한 업무는 기존 제품의 사후 서비스 문제였다. 고객들이 제품에 문제를 제기할 경우에는 무엇보다도 우선적으로 처리해야 했기에, 장기적 계획을 세우고 개발 일정에 따라 담당자를 정하고 계획적으로 프로젝트를 관리하는 것은 사실상 불가능했다.

결국 한참 후인 2005년 8월 송 사장이 제안했던 구강세정기의 개발이 본격적으로 착수되었다. 개발부 서민준 과장을 프로젝트 팀장으로 하여, 시중에 나와있는 구강세정기들을 구입하여 차근차근 분석해본 후에 세면대의 수도꼭지와 일체형으로 만들면 소비자가 사용하기 편리하겠다는 생각으로 개발에 착수하였다. 항상 인력이 부족한 중소기업이기에 체계적인 시장조사는 엄두를 낼 수 없었고, 개발팀은 스스로 정보를 수집해가면서 개발을 진행했다. 시장에 대한 정보를 가장 많이 가지고 있는 영업팀은 현장 영업 활동만으로도 정신없이 돌아가는 상황이었기에 적극적인 참여를 기대하기는 어려웠다. 송 사장은 개발 진행상황을 하나하나 챙겨가면서 직접 개발과정을 주도해 나갔지만, 긴급성의 우선순위가 밀리다보니 개발 일정은 점점 늘어질 수 밖에 없었다. 게다가 중소기업으로서 설계-금형-사출-주물-가공-연마-도금에 이르는 개발 과정을

직접 수행하지 못하고 각 단계별로 협력업체에 외주 가공을 맡겨야 했기 때문에, 각 과정에서 원하는 개발 성과가 나오지 않아서 다시 전단계로 되돌아가기를 수없이 반복하기도 하였다.

하지만 그 아이디어의 가치는 인정을 받아 중소기업청의 기술혁신사업에서 특허기술개발자금을 지원받기도 하였다. 결국 개발에 착수한지 20개월이 지난 2007년 5월 상해국제건축자재박람회에 맞추어 첫 샘플을 만들 수 있었다. 송 사장은 이 샘플을 직접 써보고 직원들에게도 나누어주어 집에서 사용하도록 했다. 송 사장이 꾸준히 사용해 본 결과, 처음에는 아프고, 잇몸에서 피가 나기도 했지만 계속 사용해보니 잇몸이 더 튼튼해지는 느낌을 갖게 되면서 제품에 확신을 갖게 되었다.

새로 개발된 구강세정기의 이름을 짓는 일도 큰 고민이었다. 기존 와토스의 제품들은 주로 다른 업체에 부품 형태로 공급되었기 때문에 제품의 명칭이 중요하지 않았으나 새로운 성장을 위해 개발한 소비자 대상의 제품인 구강세정기는 멋진 브랜드가 필요하다고 송 사장은 막연히 생각하고 있었으나 어디서부터 어떻게 브랜드를 만들어 갈 것인지에 대해서는 뽀족한 생각이 떠오르지 않았다. 몇 차례의 사내공모를 거쳤지만 결국 개발과정에서 부르던 '투스케어 (Toothcare)'라는 이름을 친숙하다는 이유에서 그냥 제품명으로 쓰기로 하였다. 드디어 '와

토스 투스케어'가 탄생하는 순간이었다.

그러나 이를 마케팅하기에는 생각지 못했던 여러 난관이 기다리고 있었다. 우선 수도꼭지 일체형 제품을 사용하기 위해서는 수도꼭지를 교체해야 한다는 불편이 있었다. 이것은 소비자가 스스로 할 수 있는 부분이 아니라 기사가 일일이 가정을 방문해야만 했기 때문에 이러한 유통채널을 갖추기 어려웠다. 또한 가격 면에서도 수도꼭지 전체를 제조해야 하므로 원재료인 황동의 가격을 감안해 책정한 소비자 가격 165,000원은 소비자들에게 너무 비싸게 인식되었다. 송 사장이 또 하나의 큰 목표시장이라고 생각했던 신규 입주 아파트를 대상으로 한 영업도 쉽지 않았다. 고객인 건설사 입장에서는 구강세정기가 부착된 수도꼭지가 좋은 제품이라는 점은 인정했지만, 와토스의 수도꼭지 일체형 투스케어는 세면대용 수도꼭지로만 개발했기 때문에 샤워기나 싱크대의 수도꼭지는 다른 회사에서 따로 구매해야 하는 불편과 함께 수도꼭지의 디자인이 일치하지 않는다는 단점이 있었다. 2007년 5월의 상해국제건축자재박람회에서도 커다란 인기를 모았으나, 역시 비싼 가격으로 인해 마케팅 성과로 연결되는 데는 어려움이 컸다.

결국, 제품 개발에 성공했다는 기쁨보다는 마케팅의 어려움으로 인해 본격적인 시장 출시는 이루어지지 못했으며, 샤워기용 수도꼭지와 세트 개



〈그림 4〉 상해 국제건축자재박람회의 와토스 투스케어

발과 제품 디자인을 좀더 단순화하여 원재료비를 절감하는 방안을 다시 추진 하게 되었다. 이러한 개선된 제품의 개발이 완료되면 대한주택공사의 신자재 신청을 비롯하여 건설회사들을 대상으로 신규 입주 예정 아파트용으로 마케팅 활동을 수행하려고 하고 있다.

3.3 보급형 투스케어의 개발과 또다른 난관

와토스는 수도꼭지 일체형 투스케어의 제품 개선 활동과는 별도로, 수도꼭지에 쉽게 연결해 쓸 수 있고 가격도 대폭 낮은 보급형 제품의 개발에 다시 착수했다. 새로 개발에 착수한 신제품의 컨셉트는 기존의 와토스 수도꼭지 일체형 투스케어의 문제점이었던 가격 문제와 설치 문제를 개선하는 것이었다. 또한 다른 경쟁 제품의 분석을 통해 전원을 사용하지 않으며, 탈·부착이 자유롭고, 호스 연결이 용이하며, 물로 세정하는 효과뿐 아니라 양치 효과까지 줄 수 있는 제품을 만든다는 구체적인 개발 방향이 도출되었다. 송 사장은 소비자의 입장에서 제품으로서의 이상점(ideal point)을 계속 제시했고, 이를 구체화하느라 개발팀 인원들은 연일 강행군을 할 수 밖에 없었다. 호스를 내부화하기 위해 수백 종의 호스를 테스트했고, 이를 공급할 업체를 찾느라 전국을 찾아 다녀야 했다. 스위치(노즐) 부분도 수압에 의해 딱딱해 지는 문제점을 해결하기 위해 다양한 방법으로 테스트하여 10~20만 번을 사용해도 문제없도록 하였다. 노즐에 치약을 주입하여 물과 섞이도록 하는 방식은 세계 특허까지 출원하였는데, 치약이 한꺼번에 덩어리로 나오지 않고 잘 분해되어 물과 섞여 나오게 하는 과정에서 구조를 바꾸고 구멍의 크기를 조절하는 등의 수많은 테스트를 거쳤다.

와토스의 직원들은 샘플을 직접 사용해 본 후 소비자로서의 여러 개선 아이디어를 내기도 했다. 예

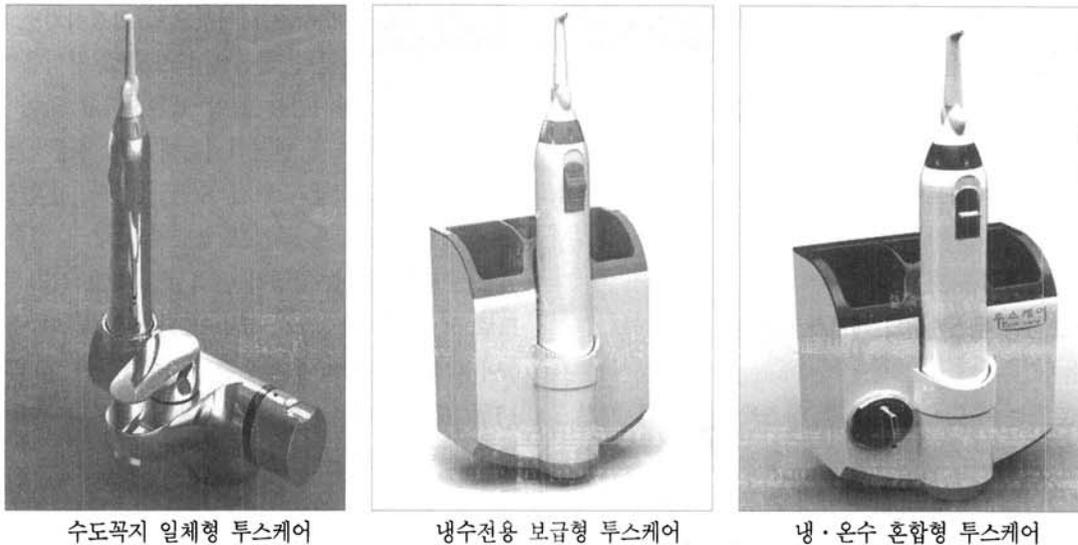
를 들어 원래 시제품은 나사못으로 고정시키던 방식이었으나, 직원들이 가정에서 드릴로 구멍을 뚫고 나사못을 고정시키는 것이 불편하다고 하여 테이프 접착 방식으로 변경하였는데, 이 과정에서도 적합한 테이프를 찾기 위해 수백 종류의 접착테이프에 대한 테스트를 하기도 하였지만 결국 접착테이프는 순간적으로 지탱하는 역할만 하고 실리콘본드로 시공하는 방법으로 결정이 되었다.

이렇게 결국 개발에 착수한지 6개월만인 2007년 11월 보급형 투스케어의 시제품이 나왔다. 이 제품은 정수기처럼 세면대의 앵글 밸브에 호스만 연결하는 방식으로 소비자들이 직접 설치하여 사용할 수 있도록 한 제품이었으며, 가장 난관이었던 노즐에 치약을 주입하여 물과 혼합되는 방식도 구현에 성공하였다.

와토스는 보급형 투스케어 시제품을 2007년 11월의 KRX IR EXPO에 출시해 호평을 받았으며, 약 2,000개의 샘플을 대한 치주과학회에 참석한 치과 의사 750명을 비롯하여 직원 및 지인들에게 사용해 보도록 했다. 몇몇 치과 의사들로부터 추천서를 받은 것을 비롯해 사용자들로부터 호평을 받았으나, 겨울이 되자 예상치 못했던 문제가 생겼다. 보급형 투스케어(WBA 106)는 냉수 전용으로 만들다 보니, 겨울에는 물이 너무 차가워서 사용하기 어렵다는 것이었다. 송 사장은 낙담하지 않고 다시 온수 사용이 가능하도록 제품 개선에 나서 2008년 3월에 물 온도 조절이 가능한 냉·온수 겸용 제품(제품코드 현재 미정)의 개발을 완료하였다.

IV. 구강세정제품 시장 분석

앞에서 언급했듯이 와토스의 투스케어는 수압을



수도꼭지 일체형 투스케어

냉수전용 보급형 투스케어

냉·온수 혼합형 투스케어

〈그림 5〉 와토스 투스케어: 수도꼭지 일체형 투스케어와 보급형 투스케어

이용해 구강을 세정하는 구강세정기를 개량한 신제품이다. 따라서 '워터픽'등의 구강세정기 제품들이 주 경쟁 제품이지만, 소비자의 입장에서 보면 입안을 깨끗이하고 싶다는 욕구를 충족시키는 모든 구강세정용품과도 경쟁을 한다고 볼 수 있다.

4.1 직접 경쟁제품

가장 직접적인 경쟁제품인 구강세정기 시장을 주도한 워터픽은 수압을 이용해 구강을 세정한다는 아이디어를 가장 먼저 실현한 제품으로 1961년에 개발되었으며, 워터픽(WaterPik)사는 2006년 미국 시장의 84%의 시장점유율을 가지고 있다. 한국에서는 2000년대 초반부터 홈쇼핑 등을 통하여 판매하기 시작했으며, 꾸준한 매출 증가세를 보이고 있다.

구강세정기는 칫솔모 대신 분당 1200회로 진동하는 부드러운 물줄기가 치아 사이의 음식물을 제거하고 잇몸을 마사지해준다. 주로 잇몸에서 피가 나서 고생하는 노년층이나 교정 치료로 잇몸 관리

가 필요한 사람들을 주고객으로 하고 있으며, 고객들의 사용 경위를 보면 치과에서 추천을 받았다는 부모님 선물용으로 구입했다는 응답이 많았다.

구강세정기는 개발 역사가 오래되어 특허권 등의 진입장벽이 없는 상태이기 때문에 다른 기업들에서도 여러 제품을 출시하고 있으며, 국내 기업들도 약간씩 성능을 개선한 제품들을 출시하고 있으며, 와토스 투스케어와 비교한 각 경쟁제품의 특징은 다음 〈표 4〉와 같다.

4.2 간접 경쟁제품

와토스 투스케어가 속해 있는 구강세정제품 시장에는 워터픽과 같은 직접경쟁제품 이외에도, 전통적인 치약과 칫솔뿐만 아니라 전동치솔, 치실 및 전동치실, 가그린 등의 구강세정제, 자일리톨 껌에 이르기까지 많은 간접경쟁제품들이 존재한다. 이들 제품들은 서로 다른 산업에 속해 있지만, 사실상 소비자들의 동일한 니즈를 충족시켜 주기 위한 경쟁 상대라 할 수 있다. 대략적인 국내 시장 규모를

〈표 4〉 구강세정기 경쟁 제품 비교

제조사	워터픽	아쿠아픽	브라운오랄비	아이엔지드림	파나소닉
브랜드 (대표상품)	워터픽 (WP-70K)	아쿠아픽 (CN-120)	프로페셔널 케어 (8500 옥시젯)	허영미 구강청소기	젯트워셔 (EW1211)
특징	<ul style="list-style-type: none"> 미국내 시장점유율 1위의 구강세정기의 대명사 분당 1,200회의 물을 끌어 뿜어주는 맥동수압 분사 	<ul style="list-style-type: none"> 세계 최초로 소금을 걸러내는 영구필터가 내장되어 있어 구강 세정액, 가글, 소금물, 생수 등 다양한 액체로 세정이 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 물과 공기를 혼합하여 미세공기 방울을 분사 원하는 분사 방식(집중분사 vs. 회전분사) 선택 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 국내 기술력을 바탕으로 한국인의 구강구조에 맞게 설계 분당 1,200회의 강력한 제트수류 분사 	<ul style="list-style-type: none"> 분당 1,400회의 제트수류 분사 구강세정기에 직접 급수 가능 방수 및 수세 가능
가격	약 12만원	약 13만원	약 12만원	약 13만원	약 12만원
유통망	(주)에스내셔널이 독점 수입하여 백화점, 홈쇼핑, 온라인 쇼핑몰을 통해 판매.	국내 치과, 홈쇼핑, 당사 온라인 사이트 및 온라인 쇼핑몰을 통해 판매.	백화점, 국내대형할인점 및 국내가전매장을 통해 판매.	홈쇼핑, 온라인 쇼핑몰, 당사 온라인 사이트를 통해 판매.	오스코텍이 전국치과 병의원을 통해 독점 판매.



〈그림 6〉 구강세정기 경쟁제품

살펴보면, 칫솔과 치약 시장이 3120억원, 치아미백제 시장이 700억원, 이쑤시개나 치간칫솔 및 치실 시장이 500억원, 구강세정제 시장이 480억원 등으로 추정되고 있다.³⁾

같은 시장에서 경쟁하는 전동 칫솔은 브라운 오랄비와 필립스 코리아가 시장을 양분하고 있으며

2003년에 들어 태평양이 '메디안 전동칫솔', 한국 P&G가 저가형 '크레스트 스펀브러쉬' 등 1만원대 미만의 제품들을 출시함으로써 저가 전동칫솔 시장이 형성되었다. 전동치솔 시장 규모는 2004년 720억원대에서 2007년 1000억원대로 성장할 것으로 전망하고 있다. 한편 최고급 전동칫솔인 음파

3) 각종 신문자료 등에서 취합하여 사례 작성자가 정리함.

칫솔도 출시되었는데, 시장규모는 100억원대로 전체 전동칫솔 시장의 10%를 조금 웃도는 수준이다. 가격대가 15만~20만원으로 일반 전동칫솔(6만~8만원대)보다 비싸고 처음에 치료용으로 선보여 아직까지 크게 대중화되진 못했다.

칫솔로 닦기 어려운 이 사이의 음식물 찌꺼기를 처리하고자 하는 니즈에 대해서는 치실이나 치간 칫솔이 경쟁 상대가 된다. 치실은 휴대와 사용이 간편하다는 장점을 가지고 있으며, 오랄비, 애경 2080, 글라이드 등의 브랜드가 시장을 선점하고 있으며, 가격은 2000원~1만원대이며, 치간 칫솔은 3천원대 제품이 출시되어 있다.

구강청결제(구강세정액, mouth wash) 시장은 90년대 말부터 국민소득 1만 달러 시대, 구강보건에 대한 관심 증대, 대인접촉 활발 등 사회·경제적 여건이 성숙되면서 관련 제품을 찾는 고객의 수요가 크게 늘어나 약 300억원(2007년) 규모로 성장하였다.⁴⁾ 국내 시장의 경우 가그린(동아제약)의 매출이 190억원대로 시장을 선도하고 있으며, 덴타가글(LG생활건강), 센스타임(일동제약), 케어가글(한미약품) 등이 경쟁하고 있다. 기타 구강세정용품으로는 자일리톨 껌 등의 충치예방용 껌, 물휴지 타입의 휴대용 양치 대용품인 치아세정지, 알약

형태의 치약이 침속에서 용해돼 기포가 생기면서 치아를 세정해주는 캡슐형 치약 등이 있다.

V. '투스케어'의 마케팅 전략

5.1 "어머니 떡도 싸고 맛있어야 사 먹는다"

와토스 회사 입구에 커다랗게 써있는 표어이며, 송 공석 사장에게 35년간 사업을 하면서 체화된 신조이기도 하다. 와토스는 이 표어처럼 품질 좋고 저렴한 제품을 공급하기 위해 부단한 연구개발 노력을 해 왔으며, 그 결과 위생도기 부품의 시장지배적 위치에 오르게 되었다. 와토스는 고객의 니즈와 시장 상황을 고려하여 신제품을 개발하고, 원가를 절감한 수익을 고객 및 공급업체들과 분배하는 등 관계 마케팅(Relationship marketing)을 실천했으며, 과감한 역발상을 통해 성장의 계기를 마련하기도 했다. 다음의 예는 그러한 와토스의 역발상을 통한 위기돌파 능력을 보여준다.

1998년 한창 외환위기속에서 국가의 경제가 매우 흔들리는 상황에서 환율 급상승에 따라 원부자



〈그림 7〉 다양한 구강세정용품

4) 1982년 동아제약이 국내 시장 최초의 구강세정제인 가그린을 처음 출시했으나, 시대를 너무 앞서나가 실패한 상품의 예로 취급되었다. 1996년 재출시하면서 가그린은 시장개척상품으로서의 지위를 이용하여 구강청결제 시장의 선두주자로서의 위치를 확고히 하였다.

재 가격이 100~200%정도까지 치솟을 때 대부분의 기업들이 가격을 따라 올리는 것이 일반적이었다. 그러나, 와토스는 가격을 동결하거나 최소한도로 인상하는 중대결심을 하였다. 그 이유는 혼란한 틈에서도 가격을 올리지 않는다면 남아있는 수요가 와토스 제품을 선택 할 것이라는 믿음이 있었기 때문이었다. 다만 시중자금 사정이 나쁜 상태에서는 한번 외상판매를 하면 수금을 하기가 매우 어려울 것으로 판단되어 현금판매만 하였고, 그때까지 만연하였던 무자료 거래를 완전히 없애는 전략을 썼다. 가격을 타사에 비해 거의 올리지 않았으니 다른 부분은 와토스의 방침을 따르도록 구매처들을 설득하였으나, 외상에다 무자료 거래가 오랜 관행이었던 이유로 처음 약 3개월간은 거의 판매가 되지 않았다. 그러나, 시중에 유통 중이던 재고가 바닥이 나면서 조금씩(중전의 1/10수준) 주문이 들어오기 시작했다. 이 주문들은 와토스의 방침대로 현금 판매가 되었고 현금 구매를 한 중간 판매상들은 외상으로 구매한 제품보다 현금 구매한 제품을 더 빨리 팔기위해 최종 구매자에게 와토스의 제품이 좋다고 권할 수밖에 없었던 것이다. 구매자 또한 한번 사용 해 보니 품질이 들던 대로 우수하다는 것을 확인할 수 있었다. 결국 재구매로 연결되어 WATOS 브랜드가 차츰 자리를 잡기 시작하였다. 1998년 하반기부터는 환율이 어느 정도 안정이 되면서 원부자재 가격 또한 외환위기 전 수준까지 환원되었는데, 여기서 와토스는 또 한 번 중대한 결정을 하게 된다. 원부자재가격이 안정되니 마진율이 너무 높아 고객들에게 미안한 생각이 들어 그동안 상승된 원가 비용을 제외하고 과도한 가격 인상분을 내려주는 결정을 하게 되었다. 이것으로 고객들로부터 큰 "신뢰"라는 자본을 획득하게 되었다. 이렇듯 남들이 선뜻 결정하기 어려운 결단을 내리게 된 데는 나름대로 확실한 계산이 되었기 때문인데 그 답은 "시장은 정직하다."라는 것이었다.

이처럼 와토스는 고객과의 철저한 윈-윈 관계를 추구하여, 더욱 공고한 시장 지위를 유지하게 되었다. 마케팅을 전공하거나 마케팅 경력이 있는 것도 아니었지만, 송 사장이 현장에서 몸소 체득한 마케팅 철학은 자연스럽게 전 직원들에게 영향을 미쳤다. 제품 개선 아이디어 등에 대한 전직원의 제안 활동이 활발히 이루어지고 있으며, 개발팀도 신제품 개발시 시장조사 활동을 당연하게 생각하며 원가와 고객 니즈에 대해 분석하고 이를 개발에 반영하였다. 다만 마케팅 활동이 제품 개발 과정에서 계획적으로 이루어지기보다는 개발 이후 시장 기회를 탐색하는 방식에 의지하는 점은 중소기업의 한계라 할 수 있다.

5.2 마케팅 방식의 전환

와토스의 주요 품목인 양변기 부속은 산업재로서, 제품 특성상 2가지 경로로 소비자에게 전달되었다.

- ① 제조자(와토스)→위생도기 메이커→위생도기 메이커 대리점→건설사→최종소비자
- ② 제조자(와토스)→와토스 대리점→소매상→최종 소비자

① 번의 경우 대개 1년 기간으로 공급계약을 맺고 위생도기의 생산 스케줄에 맞추어 공급하면 되기 때문에 특별한 마케팅 전략이 필요하지 않았다. 다만 처음 개발된 제품이나 계량된 제품들은 위생도기 메이커의 개발자들을 설득하고 이해시키는 것은 필요하였다.

② 번의 경우도 대개 1년 기간으로 공급계약을 맺고 수요에 따라 제조 공급하면 되지만 위생도기가 수입품일 경우 변기의 특징에 따라 특별히 주문·제조하기도 하였다.

이와 같이 양변기 부속품의 경우는 양변기와 함

게 유통되는 비교적 단순한 구조이기 때문에 제품 품질 (기능, 적기공급, 사후서비스 등)과 가격만 보장되면 거의 저절로 팔리는 구조였다. 한정된 고객을 대상으로 산업재를 생산·판매하는 와토스로서는 고객과의 장기적인 관계를 바탕으로 win-win하는 구조를 통해 발전하는 것이 그동안의 마케팅 전략이었다.

신제품 “투스케어”도 처음부터 소비자에게 직접 판매하는 소비재로 개발하였다기보다는 기존 제품과 비슷한 유통 구조를 갖는 ‘수도꼭지’ 시장 진출을 목표로 한 산업재로서 개발하기 시작했다. 그 결과 ‘수도꼭지 일체형 투스케어’를 개발하는데 성공했으나, 마케팅의 어려움을 겪었고, 다시 개발한 것이 기존 세면기 옆에 쉽게 부착하여 사용할 수 있고 가격이 저렴한 ‘보급형 투스케어’였다.

그런데 ‘보급형 투스케어’는 와토스의 기존 마케팅 방식으로는 한계가 있는 소비재 상품의 특성을 가지고 있고 그에 맞는 새로운 마케팅 방식을 필요로 하고 있다. 송 사장은 나름대로 여러 가지 방안을 생각하긴 했으나 아직 뾰족한 수를 찾지는 못했다. 기존의 마케팅 인력들은 모두 산업재 마케팅을 수행해왔기 때문에, 회사 내에 소비재 시장에 대한 마케팅 전문가가 있는 것도 아니었다. 계량적인 시장조사는 해보지 않았지만, 송 사장이 스스로 생각해도 제품의 품질은 우수한 편이었으며, 이는 샘플을 써본 사람들에게 대한 비공식적인 조사 결과로도 입증되었다. 그러나 이를 소비자들에게 제대로 알리고, 시장에서 성과를 창출할 수 있기까지는 여러 가지 마케팅 의사결정이 필요하였다.

5.3 투스케어의 소비자 대상 마케팅에 대한 고민

송 사장은 이제 본격적으로 최종소비자 시장에 뛰어들 수 있는 제품을 확보했다는 생각에 가슴이 설렘했지만, 어떻게 성공적으로 이 신제품을 마케팅

할 것인지 고민하기 시작했다. 소비재 마케팅에 경험이 거의 없는 와토스의 판매 조직과 인력으로 성공적인 마케팅을 수행하기 위해서는 유통 채널, 브랜드, 가격 결정, 광고 및 판촉 등 해결해야 할 과제가 한두 가지가 아니었다.

먼저 브랜드가 고민이었다. 현재 사용하고 있는 ‘와토스 투스케어’라는 제품명은 임시로 사용하던 이름이 좋은 대안이 없어 계속 사용되고 있는 셈이었다. 와토스라는 회사 이름은 좋은 브랜드의 조건을 갖추고 있다는 평을 받고 있지만, ‘투스케어’라는 보통명사는 브랜드로 등록할 수도 없는 형편이었다. ‘위터픽’이라는 브랜드 이름이 제품을 지칭하는 보통명사화 되어 있긴 하지만, 차별화를 추구하면서 ‘위터픽’이라는 명칭을 그냥 사용하기도 애매한 상황이었다. 와토스라는 사명을 제품명으로 사용하는 것도 방법이지만, 양변기 부속이라는 브랜드 이미지가 자칫 혼란을 줄 수도 있었고, 새로운 브랜드를 만들어 런칭하자니 그 비용도 부담이 되었다.

제품개발에 있어서도 와토스는 지속적으로 샘플을 나눠주고 개선점을 찾아나가는 방식으로 제품을 테스트하고 있으며, 설치상의 문제나 제품 포장 및 디자인 문제 등의 피드백을 반영하여 제품 개선을 위해 노력하고 있다. 그러나 제품의 구색을 어떻게 가져가야 할지, 디자인과 포장은 어떻게 하는 게 좋을지 등의 제품 전략에 대해서는 계속 고민 중이다.

수도꼭지 일체형 제품의 가격은 원재료비와 설치비용 등을 고려해 16만5천원으로 정했지만, 보급형 제품의 경우는 아직 가격도 정하지 못했다. 원가를 고려하면 최하 가격은 3만5천원 정도로 책정할 수도 있지만 시제품 사용자들에 대한 사전 조사 결과 5만원대 이상의 높은 가격을 지불할 의사가 가진 소비자들이 상당수에 이르러 즐거운 고민에 빠지게 되었다. 신제품으로서의 가치와 경쟁제품들

의 가격을 생각하면 고가격 정책을 통해 빨리 개발비를 회수하는 것이 올바른 의사결정일 것 같기도 했지만, 유사 제품들이 저가격 정책을 통해 쉽게 시장에 진입한다는 단점도 우려되었다.

무엇보다도 송 사장이 가장 고민이 되는 점은 유통채널이었다. 회사 매출액의 대부분이 산업재 시장에서 창출되고 있었고, 모든 판매 조직도 이러한 제품의 특성에 맞추어져 있기 때문이었다. 산업재 제품과는 달리 소비자 제품은 불특정다수의 최종 소비자들을 상대해야 하므로 폭 넓은 유통망 구축이 무엇보다 중요하다는 점은 송 사장도 알고 있었지만 어떤 식으로 유통채널을 구성해야 할 지 언뜻 좋은 생각이 떠오르지 않았다. 처음에 언뜻 생각하기 쉬운 홈쇼핑이나 인터넷 쇼핑몰의 경우는 초기에 제품을 홍보하는 점에서는 유리하지만 수익성이 매우 낮다는 단점이 있었다. 방문 판매나 다단계 판매 회사는 오히려 판매 수수료로 인해 제품의 원가나 편익에 비해 소비자가 지불하는 비용이 높아지는 단점이 있었다. 전국에 40여개소가 있는 와토스의 총판과 대리점 조직을 활용할 수도 있지만 이것으로 최종 소비자 시장을 커버할 수 있을지는 의문이었다. 자체 쇼룸이나 자체 인터넷 쇼핑몰 구축 등을 통한 직접 마케팅도 하나의 대안으로 생각하고 있었다.

소비재 마케팅의 경험이 일천한 상태에서 광고 및 판촉 활동을 어떻게 해야 할 지는 막막한 상황이었다. 일단, 기존 산업재 마케팅의 경험을 바탕으로 대기업의 기념품이나 고객 선물용으로 공급하는 등의 마케팅 노력을 우선적으로 실시하기로 하였다. 그 외에 샘플배포를 통한 판촉 활동, 건축 자재 전시회 참가 등의 활동을 펼치고 있다. 일반 대중을 상대로 하는 광고 활동 등에 비용을 들이는 것에 대해서는 아직 필요성을 느끼지 못하고 있으나, 언론을 통한 홍보에는 큰 관심을 가지고 있었다.

VI. 맺음말

투스케어는 와토스 창립 35년 만에 의욕적으로 소비자 시장에 진출하는 선도적 제품이다. 그러나 와토스가 들인 개발 노력에 비해, 아직 시장에서의 성과는 미미하다. 수많은 중소기업들이 신제품 개발을 위해 노력하고 있고, 대부분 기술 개발에는 나름대로 성과를 거두고 있으나, 그 신제품이 시장에서 성공할 확률은 매우 낮은 것이 사실이다. 성공적인 상품이 되기 위해서는 기술만으로는 충분치 않고, 시장의 요구와 니즈에 반응하는 것이 중요하다(Urban & Hauser, 1993).

과연 와토스 투스케어는 시장에서 성공한 제품이 될 수 있을까? 산업재 시장에 특화된 와토스가 신제품 개발을 통해 소비자 시장에서 성공하기 위해서는 어떤 마케팅 의사결정들을 내려야 할까?

〈Teaching Note〉

한국 중소기업의 신제품 개발과 마케팅 과제: 와토스코리아의 도전

사례의 개요

와토스코리아(이하 와토스라 칭함)는 1973년에 설립된 세면기나 양변기 등에 들어가는 욕실 부속품을 생산하는 전문 기업으로서, 국내 시장점유율 80%에 무차입 경영을 실현하고 있는 중소기업이다. 그러나 전방위 산업인 건설업 경기예의 지나친 의존도를 극복하고, 기존 제품을 기반으로한 국내 시장에서의 성장 한계를 넘어서기 위하여 신제품 개발을 통한 소비재 시장 진출을 추진하고 있었다.

이러한 전략적 배경에서 개발한 신제품이 수입을 이용한 구강세정제품인 '투스케어'로서, 여러 업체에서 출시되어 이미 시장에서 경쟁하고 있는 '위터픽'류의 제품을 수도꼭지에 직접 연결해 전원을 사용하지 않도록 개량한 제품이다. 대표이사가 직접 개발 과정을 리드해 가면서 개발에 착수한지 2년 만에 제품 개발에 성공하였으나, 아직 별다른 시장 성과는 내지 못하고 있다. 과연 신제품 '투스케어'의 성공적인 마케팅을 위해서는 어떤 점들이 고려되어야 할까? 또한 산업재에 주력하던 기업이 처음으로 소비재 시장에 참여하면서 어떤 마케팅 전략과 자원이 필요할까?

교육 목적

1. 중소기업의 신제품 개발 과정에서 나타날 수

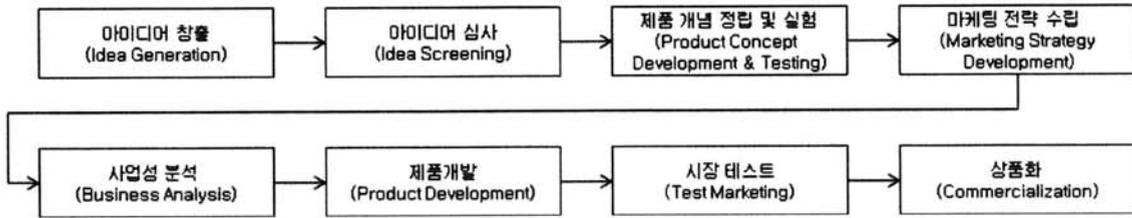
있는 마케팅 이슈들에 대해 살펴보고 이해한다.

2. 산업재 시장과 소비재 시장의 특징을 비교해보고, 산업재 위주의 회사가 소비재 시장에 참여할 때 당면하는 마케팅 이슈와 성공하기 위한 고려 요소들에 대해 살펴본다.
3. 신제품 출시에 따른 마케팅 믹스 전략을 수립해 본다.
4. 기업의 신제품 개발과 신시장 창출을 통한 성장 전략에 대해 그 장단점에 대해 이해한다.

사례 학습 및 토의를 위한 질문

1. 대기업과 비교한 중소기업의 신제품 개발의 강점과 약점은 무엇인가? 이에 대한 개선 방안은 무엇인가?

마케팅 교과서의 신제품 개발 프로세스와 본 사례의 신제품 개발 과정의 차이를 이해하고, 개발 과정에서의 개선해야 할 사항에 대해 토의해 본다. 마케팅 교과서의 신제품 개발과정은 아래 〈그림 8〉과 같이, 아이디어의 창출과 심사, 제품 개념 정립과 마케팅 전략 수립, 사업성 분석, 제품 개발, 테스트 마케팅의 8단계를 거치게 된다. 신제품 개발 기업은 각각의 단계에서 다음 단계로 넘어갈 것인가 또는 그 아이디어가 제외될 것인가를 결정해야 한다(Kotler, 2006).



〈그림 8〉 신제품 개발 프로세스

그러나 와토스의 투스케어 개발 과정은 몇몇 부분이 생략되었고, 특히 마케팅 전략 수립과 사업성 분석을 수행하지 않아 수많은 시행착오를 거칠 수밖에 없었다. 예를 들어 송 사장이 고객의 불만과 니즈에 대한 이해로부터 신제품 아이디어를 찾아냈으나, 이에 대한 심사(Screening) 과정은 체계적이지 못했다.⁵⁾ 와토스와 같은 중소기업의 경우, 사장이 제안한 아이디어는 대부분 별다른 검증 절차를 거치지 않는 경우가 대부분이다. 그 이유는 사장이 기업 경영의 거의 모든 리스크를 부담하고 있으며, 사장의 지식과 경험이 다른 직원들에 비해서 우월하기 때문인데, 이는 최고경영자의 리더십과 스피드라는 측면에서 중소기업의 성공요인으로 작용하는 동시에 위험관리 측면에서는 치명적인 단점이 되기도 한다.

제품 개념(Product Concept)은 신제품 아이디어를 정리하여 소비자의 입장에서 의미를 부여한 것인데, 와토스의 경우는 아이디어를 제시한 최고경영자가 직접 이 역할을 주도하여 '전기가 필요없는 워터픽'이라는 기존 제품의 단점을 개선한 제품 개념으로 정립했다. 그러나 와토스는 마케팅 전략과 사업성 분석을 제대로 하지 않은 상태에서 제품 개발에 착수했는데, 이는 개발비 규모가 크지 않았고, 마케팅 인력이 부족했으며, 소비재 시장의 마케팅 전략을 수립해 본 경험이 전혀 없었기 때문이

었다. 이는 대부분의 중소기업들뿐만 아니라 대기업들도 흔히 빠지기 쉬운 오류라는 점을 강조할 필요가 있으며, 와토스의 경우도 시제품을 완성한 후에도 많은 시행착오들 - 예를 들어 수도꼭지 전체를 교환하기 어렵다, 냉수만 연결되어 겨울에 사용하기 어렵다는 등 - 을 겪을 수밖에 없었다.

코스닥에 상장되어 있으며 무차입 경영을 실현하는 초우량 중소기업임에도 불구하고, 와토스 역시 다른 대부분의 중소기업들과 마찬가지로 사내 역량이 부족하고 외부 환경의 영향에 좌우되는 부분이 많다보니, 개별 제품 혹은 제품군에 대한 체계적인 마케팅 계획을 수립하지 못하고 있다. 이러한 중소기업으로서의 역량의 한계를 극복하기 위해서는 외부의 자원을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 디자인이나 시장조사, 브랜드 컨설팅 등의 전문업체를 아웃소싱하거나 ODM(Original Design Manufacturing, 제조업자 디자인 생산 방식) 등을 활용하는 것도 고려해 볼 수 있다.

그러나, 중소기업의 신제품 개발에 있어 가질 수 있는 장점도 있다. 와토스의 경우는 송 사장이나 개발팀과 영업팀이 모두 신제품의 성공을 위한 원활한 협력을 통해, 대기업에서와 같이 조직 내부의 저항이나 부서간의 갈등과 같은 부정적 측면은 해소하고, 문제점에 대한 전사적으로 유연한 대응 등의 전사적 마케팅(Total Marketing)을 실행할 수

5) 신제품 아이디어의 성공 가능성에 대해서 "신제품의 전반적인 성공가능성 = 기술적 완결가능성 X 기술적 완결에서 상업화의 가능성 X 상업화에서 경제적인 성공가능성"이라는 공식으로 평가할 수 있다(Kotler, 2006).

있었다.

2. 산업재 시장과 소비재 시장은 어떤 차이가 있으며, 마케팅 과정에서는 어떤 점을 고려해야 하는가?

마케팅에서 취급하는 상품은 그 사용 목적에 따라 소비재(Consumer goods)와 산업재(Industrial goods)로 구분된다. 즉, 상품의 소비 목적으로 사용되면 소비재이고, 다른 상품을 생산하기 위한 중간재, 원자재, 부품 등과 완제품이지만 소비자가 직접 선택하지 않고 중간상 또는 딜러에게 판매되고 그들에 의해 소비자에게 전달되는 상품은 산업재에 포함된다.

산업재 마케팅은 교환과정을 통하여 산업체, 정부조직, 기관 내의 구매 결정자 및 구매영향자의 필요와 욕구를 충족시키려는 활동으로 정의된다. 즉, 일반 개인 소비자가 아닌 조직구매자들(제조업자, 유통업자, 정부기관, 사회단체 등)을 대상으로 하는 모든 마케팅 활동을 의미한다. 따라서 산업재 마케팅과 소비재 마케팅의 구분은 상품의 관점이 아닌 구매자와 구매목적의 관점에서 보아야 한다. 일반적으로 산업재 마케팅은 주로 기업이나 정부를 대상으로 하며, 소비재 마케팅은 개인과 가족단위의 소비자를 대상으로 한다.

산업재 시장의 주요 특징으로는 i) 소수의 대형 구매자들, ii) 공급자와 고객의 밀접한 관계, iii)

전문적인 구매, iv) 집단에 의한 의사결정 등을 들 수 있으며, 산업재(B2B) 마케팅 관리자는 소수의 고객들과 깊은 신뢰관계를 쌓아야 한다는 것을 알 수 있다. 그래서 마케팅 학자들은 산업재 마케팅의 핵심 성공요인을 '회사의 신뢰성(Corporate credibility)'이라는 한마디로 단정 짓고 있다. 회사의 신뢰성이란 '한 회사가 고객들의 요구와 필요를 충족시키는 제품과 서비스를 얼마나 잘 개발하고 전달할 수 있는가'에 대한 고객들의 믿음 정도를 가리킨다.

반면 소비재 마케팅은 불특정다수의 일반 소비자의 니즈를 고려해야 하며, 다양하고 복잡한 유통채널과 촉진 수단을 활용해야 한다. <표 5>는 소비재 마케팅과 산업재 마케팅을 비교하고 있다.

산업재 마케팅만을 수행하던 와토스가 소비재의 특성을 갖는 투스케어의 마케팅을 위해서는 새로운 마케팅 방법이 필요한데, 마케팅 자원이 부족한 중소기업으로서 최대한 효율성을 제고해야 한다. 와토스의 경우는 산업재 마케팅에서의 강점을 살려 우선적으로 조직구매 고객에게 접근하는 전략을 고려하고 있다. 예를 들어, 기업체의 홍보, 판촉물로서 납품하거나, 전국의 치과 병원을 통하여 공급하는 유통망 등을 대상으로 마케팅 활동을 수행하기 시작했다. 또한 소비자에 대한 직접 마케팅 방법으로서 온라인 판매를 비롯해, 그동안 와토스에 A/S 요청을 하였던 고객들을 대상으로 카다로그 발송, 전화, 이메일 홍보 활동을 펼치고 있으며, 설치 후

<표 5> 소비재 마케팅과 산업재 마케팅의 비교

	소비재 마케팅 (Consumer Marketing, B2C)	산업재 마케팅 (Business Marketing, B2B)
구매 이유	소비	생산, 재판매, 재유통
제품	표준품 위주	주문품 위주
가격	정찰제 위주	가격 협상 및 입찰
유통 채널	복합 유통 채널	대부분 직접판매
촉진	광고 중심 거래 위주	인적판매 중심 관계 위주

유지·보수까지 책임지고 관리해주는 회원제 시스템 구축도 검토하고 있다.

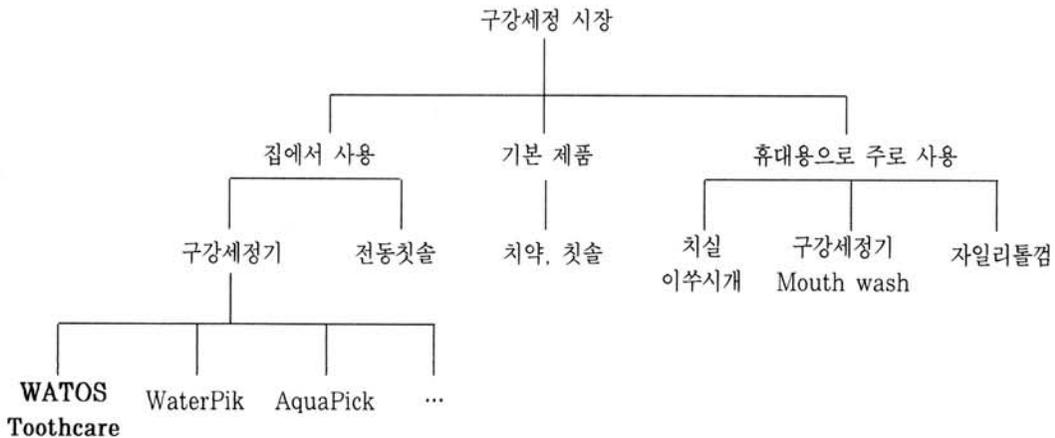
3. 신제품 투스케어의 시장은 어떻게 정의할 수 있으며, 경쟁 상대는 무엇인가? 이러한 경쟁 상대에 대한 차별화 포인트는 무엇인가?

시장의 경쟁 구조를 파악하는 일반적인 방법은 시장에 총체적인 이름을 붙인 다음, 제품의 물리적 속성이나 유통경로, 고객특성에 따라 세분시장을 나누는 방식이다. 그러나 이 경우 시장이 소비자 중심으로 정의되지 않고, 제품 중심으로 정의되는 문제가 있다(박홍수, 하영원, 2004). 와토스 투스케어를 구강세정기 제품으로만 정의할 경우, 시장을 너무 좁게 정의하는 '마케팅 근시안(Marketing Myopia)'에 빠지게 될 우려가 있다. 와토스 투스케어는 소비자의 입장에서 보면 입안을 깨끗이 하겠다는 원초적 수요(Primary Demand)를 놓고, 치약·칫솔, 전동칫솔, 치실, 구강세정제 등과 경쟁을 하고 있으며, 이중 일부인 구강세정기 시장에서 소비자들의 선택적 수요(Selective Demand)를 놓고 경쟁하고 있는 것이다.

이를 좀 더 세분하면 아래 <그림 9>와 같다. 모든 구강 세정품은 기본 제품인 치약, 칫솔의 보완재의 역할을 하게 되며, 와토스 투스케어는 집에서 사용한다는 점에서 1차적으로 전동칫솔과 경쟁하며, 구강세정기 시장 내에서는 워터픽 등의 제품과 직접 경쟁을 하게 된다. 원초적 수요 측면에서 구강세정기의 강점은 깨끗하게 닦을 수 있다는 세정 효과와 건강에 좋다는 효과를 강조할 수 있으며, 구강세정기 시장 내에서 와토스 투스케어의 강점은 전기를 사용하지 않아 안전하며, 물통에 물을 받아 사용하고 청소할 필요가 없어 편리하다는 점이 강조될 수 있다.

4. 신제품 투스케어의 마케팅 믹스 전략은 어떻게 수립해야 할까? 마케팅믹스 전략 결정의 우선순위는 어떻게 매겨야 할까?

신제품의 마케팅믹스 전략은 기획된 무형의 상품을 유형의 상품으로 실제화하는 전략으로서, 신제품 마케팅의 꽃이라 할 수 있다(조서환, 추성엽, 2005). 그러나 와토스 투스케어는 마케팅 믹스에 대한 구체적 플랜이 없는 상태에서 제품이 개발되



<그림 9> 구강세정 시장의 경쟁 구조

었으므로, 이를 최대한 활용해 마케팅 믹스를 구성 하되, 부득이할 경우는 다시 개발 과정으로 되돌아 갈 수도 있다. 와토스의 투스케어는 시장에서의 결과가 나온 것이 아니라, 사례작성일 현재 와토스 경영자도 실제로 고민하고 있는 신제품이다. 따라서 학생들이 자유롭게 창의력을 발휘할 수 있고, 나아가 컨설턴트의 역할을 수행해 보는 경험을 하게 된다.

마케팅 믹스 전략 결정의 우선순위를 따지자면 제품이 개발된 상태에서는 유통 경로의 결정이 가장 중요한 과제라 할 수 있다. 기업이 소비자가 원하는 제품을 만드는 것도 중요하지만, 그 제품이 소비자에게 잘 제공될 수 있어야만 비로소 진정한 가치를 제공하는 것이다. 와토스와 같이 마케팅 자원이 부족한 중소기업의 입장에서는 독자적으로 수행해야 할 분야와, 유통업체와 협력할 분야를 확실히 결정하고 선택한 영역에 대해 자원을 집중할 필요가 있다. 좋은 유통업체를 파트너로 선택할 경우, 소비자 동향에 대한 많은 정보를 받을 수 있어 마케팅 의사결정에 많은 도움을 받을 수 있다. 단, 유통경로의 결정에 따라 다른 마케팅 의사결정이 내려지고, 한번 결정한 유통경로는 바꾸기가 매우 어렵다는 점에서 신중한 결정이 요구된다.

그 다음으로 결정할 것은 제품 포지셔닝에 따른 제품 및 가격 정책의 결정이다. 고급품으로 포지셔닝을 하고 싶다면, 디자인이나 포장을 고급스럽게 바꾸고 가격은 고가 정책(Skimming)을 펴야 하는 반면, 경쟁 제품에 비해 싸고 실용적이라는 포지셔닝을 위해서는 제품의 기본 기능에 충실하면서 가격도 저가정책(Penetration)을 선택해야 한다.

브랜드의 결정도 필요한데, 현재의 '투스케어'처럼 등록하지 못하는 브랜드는 보호받을 수 없다는 치명적인 약점이 있기 때문이다. 여기서는 브랜드를 어떻게 정하는가 보다 '브랜드를 붙일 것인가'라는 질문으로 시작할 필요가 있다. 브랜드는 여러

편익을 주지만 하나의 브랜드를 키우기 위해서는 막대한 마케팅 비용이 필요하다. 따라서 브랜드에 들이는 비용 대신 원가를 절감해 대량 구매용으로 판매하거나, 유통업체 상표를 사용하는 등의 방법을 생각해 볼 수 있다.

촉진 정책은 제품이 기본적인 고객 니즈를 충족시킨 이후의 문제이다. 촉진 수단으로는 광고, 인적 판매, 판촉과 PR등이 있는데, 제품의 성격과 수명주기 등에 따라 효과적인 촉진 수단은 각각 다르다. 와토스 투스케어는 도입기 성격상 광고와 PR이 효과적인 방법이나, 마케팅 자원의 제약상 광고보다는 PR과 구전, 샘플을 통한 판촉 등이 더 효율적일 것으로 예상된다.

5. '투스케어'라는 신제품 개발에 도전한 것은 와토스에게 적합한 성장 전략인가?

와토스는 국내 양변기 부속품 시장의 점유율이 70~80%대에 달하고 있는 상황에서, 수출 등의 신시장 개척과 신제품 개발을 통한 성장을 추구하고 있었다. 일반적으로 기업의 성장 전략은 Ansoff의 '제품-시장 매트릭스'로 따져 볼 수 있다 (<그림 10> 참조). '수도꼭지 일체형 투스케어'의 경우는 건설사 등 기존의 산업재 유통채널을 이용하는 '신제품-기존시장'전략인데 반해, 주력으로 생각하는 '보급형 투스케어'는 신제품을 개발해 신시장(소비재 시장)을 개척하는 '다각화'전략에 해당된다. 기업이 '신제품-신시장'으로의 다각화 전략을 추구하는 경우는 강력한 R&D 역량과 마케팅 역량이 요구된다.

와토스의 경우는 소비재 마케팅의 경험이 없는 상태에서 얼마나 빨리 마케팅 역량을 갖출 수 있는지가 성공의 열쇠가 될 것이며, 이를 위해서는 전략적 제휴 등에 대한 고려도 필요할 것이다. 최근 들어 마케팅 비용 절감과 타사의 강점 활용을 위한

	기존제품	신제품
기존 시장	기존시장 심화전략 국내시장 육실부품 등	신제품 개발 국내 산업재시장 일체형 투스케어 등
신시장	신시장 개척 해외시장 육실부품 등	다각화 소비재시장 보급형 투스케어 등

〈그림 10〉 와토스의 제품-시장 분석

공동 마케팅(Co-marketing)이 활발하게 이루어지고 있다. 같은 유통 경로 수준에 있는 경쟁 관계의 기업들이 제휴하는 공생적 마케팅(symbiotic marketing)이나, 서로 다른 업종 혹은 제조업체와 유통업체, 온라인과 오프라인 업체간에 제휴하는 하이브리드 마케팅(Hybrid Marketing) 등이 있으며, 의류 업체가 온라인게임에 의류 광고를 하거나, 위스키 업체가 패션쇼에서 자사 브랜드를 홍보하는 등의 새로운 제휴 형태가 속속 등장하고 있다. 따라서 새로운 마케팅 채널을 필요로 하는 와토스의 입장에서도 유통업체나 인터넷업체와의 제휴를 통한 제품 홍보나 판촉 이벤트 등의 시너지 효과를 추구하는 것도 좋은 방법이 될 수 있다.

참고문헌

- 신기철(2006), "중소기업 신제품의 성과결정요인에 관한 실증연구," 송실대학교 박사학위 논문.
- 박홍수, 하영원(2004), 신제품 마케팅, 학현사.
- 조서환, 추성엽(2005), 대한민국 일등상품 마케팅전략, 위즈덤하우스.
- Kotler, P. & Keller, K.L.(2006), *Marketing Management, 12th edition*, Pearson Education, Upper Saddle River, N.J.
- Page, A.(1993), Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10. no. 4, pp. 273-290.
- Urban, G. & J. Hauser(1993), *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall, Englewood Whiffs, N.J.
- 와토스코리아 www.watos.com
- 팍스넷 www.paxnet.com
- 금감원 전자공시 <http://dart.fss.or.kr>

New Product Development and Marketing Process of a Korean SME: The Challenge of Watos Corea

Jin Hwan Hong* · Shijin Yoo** · Kong Seok Song***

Abstract

New product development (NPD) is one of the most important marketing activities in the age of limitless competition. However, there are only a few studies of NPD for small & medium enterprises (SMEs) that usually do not have an organized NPD process and a detailed marketing plan for the new product.

Watos Corea, founded in 1973 and manufacturing various parts for bathroom products, plans to advance in consumer market to overcome the saturation of domestic market in existing products and the declining business cycle of construction industry.

This case study is about the development and marketing plan of 'Toothcare', a new consumer product of Watos, and covers several topics such as a real SME's NPD process, the marketing mix strategies for the new product, the conversion from industrial marketing to consumer marketing, and the impact of NPD on the company's long term growth strategy.

Key Words: New Product Development, Small and Medium Sized Enterprise, Marketing Mix

* CEO of Optimum Management Consulting

** Assistant Professor, Korea University Business School

*** CEO, Watos Corea