인사이트

AI 엔지니어 회사는 고객의 문제보다 기술을 먼저 내밉니다

웨이스가 기술을 출발점에서 내려놓은 이유

방동걸 (주)웨이스 대표이사 2026년 11월 15일

제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 웨이스는 기술에서 출발하지 않습니다. 고객의 문제에서 출발하고, 그 문제에 돈을 낼 고객과 시장이 실제로 있는지를 먼저 확인합니다. 그리고 우리 제품이 고객이 돈을 지불할 만한 가치를 실제로 주는지를 끝까지 묻습니다. 10년 넘게 기술을 만들어 온 저도 지금은 기술을 그 문제를 푸는 수단의 하나로만 봅니다.

얼마 전 링크드인으로 메시지를 하나 받았습니다. 기술 스타트업 대표님이 보낸 축하 인사였고, 자신들이 하는 일을 함께 소개해 주셨습니다. 잘 만든 기술이었습니다. 답장을 쓰다가, 웨이스가 지난 몇 해 동안 스스로에게 던져 온 질문을 그대로 적게 됐습니다. 이 글은 그 답장 두 통을 정리한 것입니다.

01

10년을 해도 아직 답하지 못한 질문이 있습니다

저는 10년 넘게 기술을 만들어 왔습니다. 그런데도 새 기술을 볼 때마다 스스로에게 묻는 질문이 두 가지 있습니다.

- **고객은 왜 이 기술이 필요한가**
- **고객이 이것을 도입해서 실제로 얻는 이득은 무엇인가**

이 두 질문에 분명하게 답하기는 생각보다 어렵습니다. 기술을 설명하는 말은 많습니다. 더 정확하고, 더 빠르고, 더 가볍다는 말입니다. 모두 사실일 수 있습니다. 하지만 그 설명은 「무엇을 할 수 있는가」이지 「고객이 왜 돈을 내는가」가 아닙니다.

현장의 공장장은 기술을 사지 않습니다. 라인이 멈추는 시간을 줄이고 싶어 하고, 새 라인을 깔 때 시행착오를 줄이고 싶어 하고, 사람이 바뀌어도 같은 판단이 나오기를 바랍니다. 어떤 기술은 그중 한 문제에 맞는 답이고, 다른 문제에는 비싸고 느린 답입니다. 그 구분을 하지 않으면 기술은 늘 좋은 것인데 계약은 나오지 않습니다.

02

AI 엔지니어 회사는 고객의 문제보다 기술을 먼저 내밉니다

AI 엔지니어가 만든 회사가 가장 자주 하는 실수가 있습니다. 고객의 문제를 들여다보기 전에 기술이 먼저 나간다는 것입니다. 웨이스도 같은 실수를 여러 번 했습니다.

실수는 늘 비슷한 순서로 일어났습니다. 좋은 기술을 만듭니다. 그 기술로 할 수 있는 일을 정리합니다. 그 일을 필요로 할 만한 고객을 찾습니다. 고객은 고개를 끄덕이지만 예산을 쓰지 않습니다. 기술을 더 다듬습니다. 같은 일이 반복됩니다.

구분	기술에서 출발	문제에서 출발
첫 질문	이 기술로 무엇을 하나	고객은 무엇에 돈을 내나
고객과의 대화	기능 설명	지금 손실이 나는 곳
성과를 보는 기준	정확도 · 정밀도	고객이 아낀 시간과 돈
기술의 위치	목적	여러 수단 가운데 하나

표의 왼쪽에 있을 때는 정확도를 한 자리 더 올리는 일이 가장 중요해 보였습니다. 오른쪽으로 옮겨 가 보니, 고객이 그 차이에 돈을 내는 경우는 거의 없었습니다. 고객이 돈을 내는 것은 정확도가 아니라 그 정확도가 막아 준 손실이었습니다.

03

웨이스는 기술을 일단 버렸습니다

그래서 웨이스는 우리 기술을 일단 버렸습니다. 버렸다는 말이 기술을 지웠다는 뜻은 아닙니다. 기술을 출발점에서 내려놓았다는 뜻입니다. 지금 웨이스에게 기술은 하나의 수단으로만 남아 있습니다.



작업 탁자 한가운데 고객의 현장 메모가 놓이고, 그 둘레에 태블릿 · 캘리퍼스 · 센서 · 렌치 · 카메라 모듈 · 새 AI 기기 상자가 같은 크기로 놓여 있습니다. 기술은 그 수단 가운데 하나입니다.

VEXPLOR를 설명할 때도 기능 목록을 맨 앞에 두지 않습니다. 맨 앞에 두는 것은 공장이 사람 몇 명의 판단에 묶여 멈추지 않게 하는 일이고, 기능은 그 일을 하는 데 필요한 만큼만 뒤에서 설명합니다. 같은 기술이라도 어느 문제에 놓이느냐에 따라 값어치가 달라집니다.

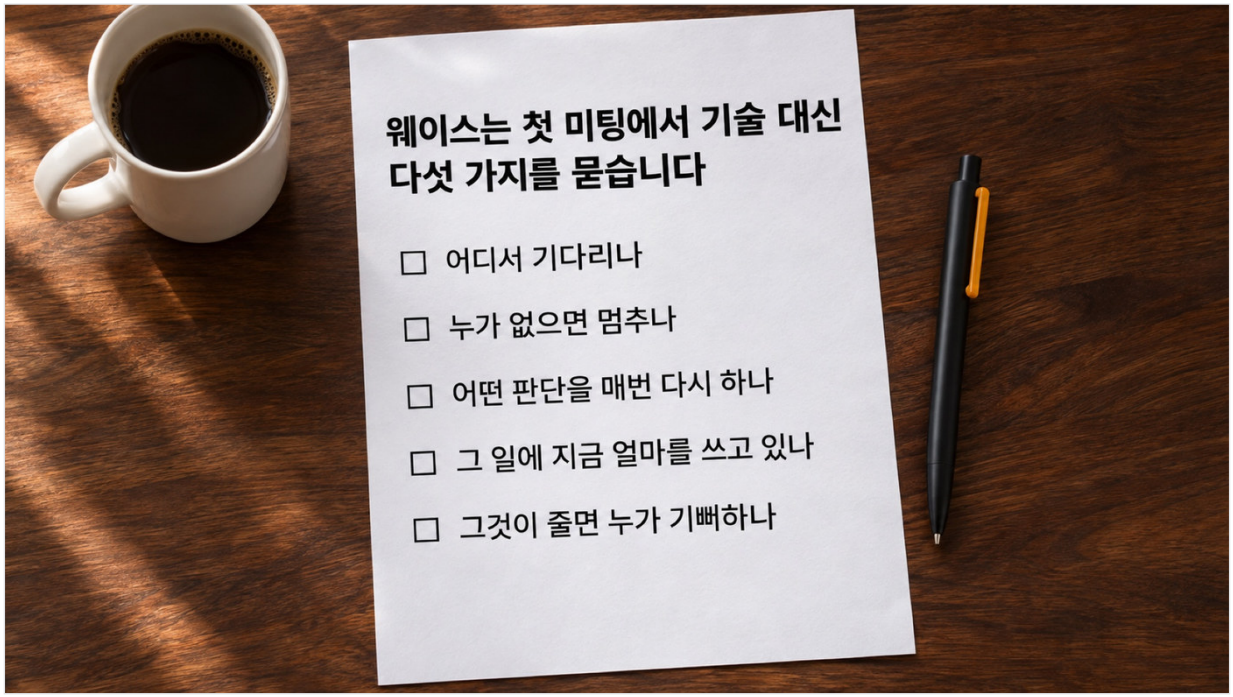
이렇게 바꾸고 나서 달라진 것이 하나 있습니다. 고객과의 첫 미팅에서 우리 기술 이야기를 거의 하지 않게 됐습니다. 대신 고객의 하루를 묻습니다. 어디서 기다리는지, 누가 없으면 멈추는지, 어떤 판단을 매번 다시 하는지를 묻습니다. 그 답 가운데 돈이 새는 곳이 보이면, 그때 어떤 기술이 맞는지를 고릅니다.

04

웨이스는 첫 미팅에서 기술 대신 다섯 가지를 묻습니다

기술 이야기를 미뤄 두면 미팅 시간이 남을 것 같지만, 실제로는 모자랍니다. 고객의 하루를 묻는 질문이 생각보다 많기 때문입니다. 웨이스가 첫 미팅에서 꼭 묻는 것은 다섯 가지입니다.

- **어디서 기다리나** — 자재를, 승인을, 검사 결과를 기다리느라 라인이 쉬는 곳
- **누가 없으면 멈추나** — 그 사람이 휴가를 가면 판단이 미뤄지는 일
- **어떤 판단을 매번 다시 하나** — 같은 조건인데 사람마다 결론이 다른 일
- **그 일에 지금 얼마를 쓰고 있나** — 사람의 시간, 버려지는 자재, 늦어지는 납기
- **그것이 줄면 누가 기뻐하나** — 예산을 쓰는 사람과 효과를 보는 사람이 같은가



웨이스가 첫 미팅에서 기술 이야기 대신 묻는 다섯 가지 질문을 적은 종이입니다.

다섯 질문 가운데 계약이 나오는지를 정하는 것은 다섯 번째입니다. 효과를 보는 사람과 돈을 쓰는 사람이 다르면, 문제가 아무리 커도 계약은 나오지 않습니다. 현장 반장은 편해지는데 예산을 쥔 임원은 달라진 것을 못 느끼는 경우가 그렇습니다. 이때는 기술을 바꿀 것이 아니라, 임원이 보는 숫자에서 그 효과가 보이게 하는 것이 먼저입니다.

이 다섯 가지에 답이 나오면 기술 고르기는 오히려 쉬워집니다. 어떤 문제는 표 하나를 정리하는 것으로 풀리고, 어떤 문제는 AI가 판단 초안을 올리게 해야 풀리고, 어떤 문제는 설비 제어까지 가야 풀립니다. 가장 앞선 기술이 꼭 필요한 문제는 그 가운데 일부입니다.

05

돈이 되는 문제에는 세 가지 표시가 있습니다

고객의 문제에서 출발해도 모든 문제가 사업이 되지는 않습니다. 기업의 문제를 여러 각도로 풀어 보면서, 제가 보기에 돈을 낼 고객과 시장이 있는 문제에는 세 가지 표시가 붙어 있었습니다.

표시	있을 때	없을 때
손실이 숫자로 보인다	고객이 먼저 예산을 묻는다	「좋네요」로 끝난다
돈 쓰는 사람이 손실을 느낀다	결재가 빨리 난다	현장만 편해지고 계약은 미뤄진다
같은 문제를 가진 고객이 여럿이다	같은 해법을 다시 판다	한 번 구축으로 끝난다

세 번째 표시가 시장입니다. 한 고객의 문제를 잘 풀어도, 같은 문제를 가진 고객이 많지 않으면 회사는 그 고객 하나에 묶입니다. 기술이 뛰어난 회사가 매출에서 멈추는 이유가 대개 여기에 있습니다. 문제는 풀었는데, 그 문제를 다시 팔 곳이 없는 것입니다.



같은 모양의 공장들이 지평선까지 늘어선 산업단지입니다. 같은 문제를 가진 고객이 여럿이라는 세 번째 표시가 시장입니다.

06

정해진 고객은 정해 준 이유가 사라지면 함께 사라집니다

두 번째 답장에서는 이런 말을 했습니다. 처음에는 좁혀서 시작하는 방향이 맞습니다. 다만 「고객은 왜 이것이 필요한가」라는 질문은 결국 피할 수 없습니다.

발주처가 정해 준 고객, 규정이 정해 준 고객이 있습니다. 이 고객은 지금 돈을 내는 이유가 분명합니다. 발주처가 요구하니까, 규정이 바뀌었으니까 삽니다. 시작하기에는 좋은 고객입니다. 하지만 그 이유가 사라지면 고객도 함께 사라질 수 있습니다. 발주처의 방침이 바뀌거나 규정의 유예 기간이 끝나면, 고객이 스스로 돈을 낼 이유가 남아 있는지가 그때 드러납니다.

그래서 정해진 고객과 일할 때도 같은 질문을 놓지 않아야 합니다. 이 고객이 요구가 없어도 이것을 계속 쓸 것인가. 그렇다면 왜인가. 이 질문에 답할 수 있는 제품만 다음 해에도 팔립니다.

07

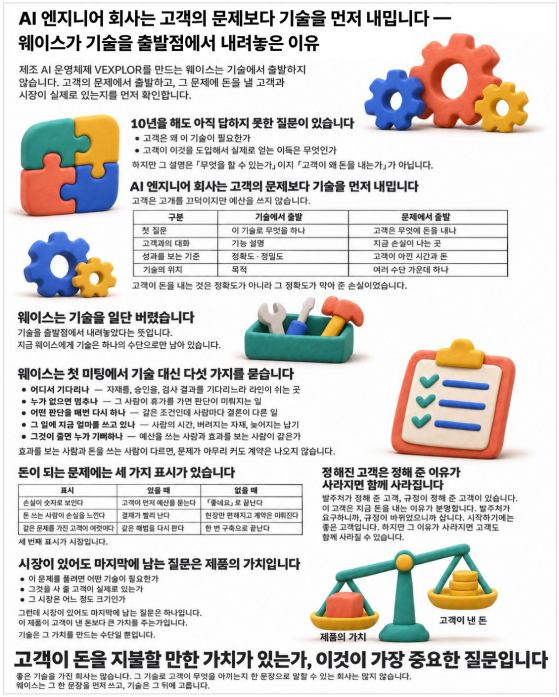
시장이 있어도 마지막에 남는 질문은 제품의 가치입니다

웨이스도 스타트업이라 많은 도전을 하고 있습니다. 기업의 문제를 여러 각도로 풀어 보면서 세 가지를 계속 묻고 실험합니다.

- **이 문제를 풀려면 어떤 기술이 필요한가**
- **그것을 사 줄 고객이 실제로 있는가**
- **그 시장은 어느 정도 크기인가**

세 질문 가운데 먼저 답해야 하는 것은 이 문제에 돈을 낼 고객과 시장이 실제로 있는가입니다. 그런데 시장이 있어도 마지막에 남는 질문은 하나입니다. 이 제품이 고객이 낸 돈보다 큰 가치를 주는가입니다. 고객이 있어도 제품이 그 값을 하지 못하면 계약은 한 번으로 끝납니다. 기술은 그 가치를 만드는 수단일 뿐입니다. 기술이 아무리 좋아도 그 질문에 답하지 못하면 회사는 남지 않고, 기술이 평범해도 그 질문에 답하면 회사는 다음 단계로 갑니다.

이 원칙은 우리 자신에게 먼저 적용합니다. 웨이스가 고객에게 공급하는 방식은 웨이스 조직에서 먼저 써 봅니다. 우리가 매일 쓰지 않는 것을 고객에게 돈을 내고 쓰라고 할 수는 없기 때문입니다.



웨이스가 기술보다 고객의 문제를 먼저 보는 방식을 한 장으로 정리한 이미지입니다.

08

고객이 돈을 지불할 만한 가치가 있는가, 이것이 가장 중요한 질문입니다

답장의 마지막에 이렇게 썼습니다. 그 기술이 고객의 어떤 문제를 풀어 주는지가 분명해지면, 그때 함께 이야기하자고 했습니다. 거절이 아니라, 저희가 스스로에게 하는 약속과 같은 말이었습니다.

좋은 기술을 가진 회사는 많습니다. 그 기술로 고객이 무엇을 아끼는지 한 문장으로 말할 수 있는 회사는 많지 않습니다. 웨이스는 그 한 문장을 먼저 쓰고, 기술은 그 뒤에 고릅니다.

웨이스가 하는 일이 궁금하시면: wace.me

WACE(웨이스)는 공장이 스스로 판단하고 멈추지 않게 하는 제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 회사다.

09

함께 읽어보세요

- 제조 AI 회사들은 왜 매출 100억에서 멈출까
- AI 회사가 공장을 하겠다고 하면 왜 비웃음을 살까요
- 웨이스는 AI 제안서에 투자 효과를 어떻게 적는가

원문 blog.vexplor.com/post/engineering-firms-push-tech-before-customer-problem
발행 2026년 11월 15일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사

회사 주식회사 웨이스 (WACE Inc.) · 대표이사 방동걸 · 사업자등록번호 439-87-02852
주소 (18462) 경기 화성시 동탄구 동탄영천로 150, 에이동(A동) 1702-1708호 (영천동, 실리콘앨리동탄)
연락처 전화 070-4730-0629 · contact@wace.me
홈페이지 wace.me · linkedin.com/company/wace-inc

원문 홈페이지 링크드인