

신제품개발전략, 과정 및 구조와 성과의 관계

최원일* · 김상조**

〈 목 차 〉

1. 서론
2. 이론적 배경
3. 가설의 설정
4. 조사방법
5. 분석 및 해석
6. 결론

1. 서론

기업이 장기적인 성장과 발전을 달성하려면 기존 고객 및 새로운 고객들에게 새로운 제품 및 서비스를 계속적으로 제공할 수 있어야만 한다. 신제품의 도입은 쇠퇴기에 달한 제품으로부터의 수익 감소를 보전하고 기존제품으로는 달성할 수 없는 성장을 달성하기 위해 반드시 필요한 기업활동이다. 또한 경영활동에 있어서 신제품을 개발하고 제조하는 것보다 미래의 전망을 밝게 하거나 성공에 대한 확신을 제공해 주는 방법은 없다. 많은 기업들이 현재 매출액의 약 25%를 지난 3년 내에 시장에 도입된 제품에 의해 달성하고 있으며(Mahajan & Wind, 1992), 안정적인 성숙산업이든 동태적인 신생산업이든 경영자들은 신제품을 경쟁상의 우위를 점할 수 있는 하나의 기회

* 서남대학교 경영학과 전임강사

** 부산대학교 경영학과 박사과정

로 인식하고 있다.

그러나 불행하게도 많은 신제품개발노력이 실패로 끝나고는 한다. 신제품의 도입은 기업의 생존을 위해 중요한 것이기는 하지만 본질적으로 위험을 동반하는 것으로서 신제품의 개발을 관리하는 것은 90년대에 있어서 가장 어려운 관리과업 중의 하나일 것이다. 시장에 도입되는 모든 제품의 1/4 내지 1/3이 실패할 뿐만 아니라(Urban & Hauser, 1993) 급속한 기술변화, 국제경쟁의 심화, 기업의 매수합병, 각종 규제완화, 소비자행동의 변화 등 기업을 싸고 있는 동태적 환경요인들은 성공적인 신제품개발을 더욱 어렵게 하고 있다(Wind & Mahajan, 1997). 그러나 역설적으로 이러한 요인들은 신제품개발관리의 중요성을 더욱 더 크게 한다. 기업은 신제품의 개발, 제조 및 출시에 소요되는 시간을 단축시켜야 할 뿐만 아니라 동시에 원가절감, 고객욕구변화 등에도 주의를 기울여야 한다. 이러한 신제품개발을 효과적으로 수행하기 위하여 기업과 그 관리자는 많은 과업을 수행해야 한다. 이들 과업에는 ①신제품개발전략결정, ②신제품개발과정중 수행해야 할 활동결정, ③신제품개발을 위한 조직구조결정 등이 있다.

그런데 신제품개발과 관련된 지금까지의 대부분의 연구는 이들 각각의 요소가 신제품성공에 미치는 영향관계를 중심으로 하고 있기 때문에 신제품개발전략이 신제품개발과정과 어떻게 연결되어 있는지, 신제품개발전략이 신제품개발 조직구조와 어떻게 연결되어 있는지에 대해서 알 수가 없었다.

따라서 본 연구에서는 기존의 연구에서 독립적으로 다루어 온 신제품개발전략, 과정, 구조, 성과를 동시에 고려하여 전략과 성과와의 관계, 과정과 성과와의 관계, 구조와 성과와의 관계, 전략과 구조와의 관계, 전략과 과정과의 관계에 대하여 살펴보고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 신제품의 개념

신제품에 관한 개념을 명확히 하는 것은 논의의 혼란을 피할 수 있다는 의미에서 대단히 중요하다. 신제품이란 용어는 여러가지 관점에 따라 다양하게 정의될 수 있는

데 대개는 다음과 같은 다섯가지 차원으로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 인식주체에 따른 분류로 기업관점에서의 신제품개념과 고객(또는 시장)관점에서의 신제품개념으로 나눌 수 있다(Hisrich & Peters, 1984; Crawford, 1991; Cooper, 1993). 기업관점에서의 신제품은 제조기업 스스로가 신제품으로 간주하는 상업화된 제품을 총칭한다. 따라서 이러한 신제품은 독창적이고 혁신적인 신제품 뿐만 아니라 기존제품의 개량이나 기존제품이 새로운 시장에 적용된 경우도 포함된다. 고객의 입장에서 본 신제품이란 잠재고객에 의해 새로운 것으로 지각되는 제품을 말한다. 고객이 제품을 보는 시각은 기업의 시각과 다르므로 기업의 관점에서 보면 신제품이 될 수 있으나 고객에게는 신제품이 되지 못하는 경우도 있다. 따라서 고객의 제품평가방식에 대한 이해는 신제품개발을 포함한 제품전략에 있어서 매우 중요하다고 볼 수 있다.

둘째, 제품개발목적에 의한 분류로서 신제품의 분류가 잘 이루어지지 않을 경우, 신제품개발시 관련 부서간에 커다란 장애요인으로 작용할 수 있기 때문에 정확한 사전 분류가 필수적이라는 주장이다(Johnson & Jones, 1957). 이들은 시장과 기술의 새로운 융합을 이용하여 2차원의 매트릭스를 구성한 결과 신제품의 유형을 규격향상, 기술대체, 재상품화, 제품개량, 계열확장, 신용도개발, 시장확장, 다각화 등으로 구분하였다.

셋째, 제품의 개발은 다양한 전략적 목적을 가지고 있기 때문에 이에 따른 구분이 필요하다는 주장이다(Aaker, 1995). 전략적 목적에 따른 주요제품개발 유형에는 제품특성의 추가, 제품계열의 확장, 신세대 제품의 개발, 기존시장을 위한 신제품의 개발 등이 있으며, 장기적으로는 기업성장전략과 관련되어 있다.

넷째, 시간에 따른 견해로서 미국의 연방거래위원회(FTC, 1967)의 규약에 따르면 시장에 도입된 지 6개월 이내의 제품인 경우에만 광고에 신제품이라고 선전할 수 있다고 하였다.

다섯째, 시장의 수용률에 따른 견해로 일부 연구자들은 시장 점유율이 일정비율 미만인, 최근에 도입된 제품을 신제품으로 정의한다. 이들은 일반적으로 최근에 도입된 신제품으로 시장점유율이 10%미만인 제품을 신제품으로 조작적 정의한다(Engel, Blackwell & Miniard, 1993).

이상과 같이 신제품의 개념에 관한 기존연구를 다섯가지 차원으로 분류, 요약할 수 있는데 각 차원의 의미를 고려해 볼 때 신제품개념을 정의하는 데에는 신제품의 인식

주체자를 기초로 하여 신제품을 정의하고 여기에 다른 차원을 보완하는 것이 적절하리라 생각된다. 왜냐하면 인식주체, 즉 새롭다고 판단하는 의사결정자(기업 또는 고객)가 구별된 다음에야 다른 차원의 정의에 의한 구별이 의미를 갖게되기 때문이다.

2.2 신제품개발전략

신제품개발은 기본적인 전략을 결정하고, 그 전략이 규정한 절차에 따라 추진하는 경우에 비로소 그 효과를 높일 수 있다. 이는 곧 신제품개발이 보다 철저한 관리적 절차에 따라 행해져야만 그 성공가능성이 더욱 커진다는 것을 의미하는데, 유의할 점은 여기에 수반되는 위험 역시 성공가능성 못지 않게 커진다는 사실이다.

Ansoff와 Stewart(1967)는 기술집약기업이 새로운 산업에 진출하는 시기를 토대로 하여 선두진입자, 추종자, 기술응용자, 모방자 등 4가지 전략유형을 개발하였다. 이들은 이러한 네가지 전략을 제시하면서 각각의 전략이 특정경쟁상황에서 상이한 강점과 약점을 가지고 있으므로 적절한 전략을 선정하여 수행한다면 기업의 경쟁적 지위를 강화시킬 수 있을 것이라고 주장하였다. 이들의 전략유형을 이용한 실증연구가 비교적 많이 이루어졌다. 시장진입시기와 성과간의 관계에 관한 연구에서는 시장에 제일 먼저 진입하는 기업이 나중에 진입하는 기업에 비해 상대적으로 더 큰 경제적 이익을 얻는다는 것이 밝혀졌다(Lambkin, 1988; Lieberman & Montgomery, 1988; Lilien & Yoon, 1990; Kalyanaram, Robinson & Urban, 1995).

그러나 Robinson 등(1992)은 선도기업의 기술과 자원이 후발기업의 그것과는 다르지만 더 뛰어나지는 않기 때문에, 선도기업이 후발진입자에 비해 본질적으로 더 강한 것은 아니라는 주장을 하고 있다. 또한 Schnaars(1986)는 선두진입자가 반드시 시장 점유율 우위를 유지하는 것이 아니라는 것을 밝혔고, Golder와 Tellis(1992)는 50개 제품군의 과거자료분석을 통해서 새로운 시장에서 선두가 되는 것이 장기적인 성공을 보장해 주는 것은 아니라는 결과를 제시하였다. Bayus 등은(1997) 시장선도자가 항상 좋은 전략인 것은 아니라고 하면서 시장선도자가 성공하기 위해서는 시장을 잘 이해하고 있을 것과 경쟁자의 강약점을 잘 파악하고 있을 것을 그 조건으로 제시하고 있다.

Miles와 Snow(1978)는 조직의 혁신성 정도에 따라 전략유형을 공격자, 분석자, 방

어자, 반응자의 네가지로 구분하였는데 이들 전략들은 혁신성에 대한 기업의 의도에 있어서의 차이를 반영한다. 이들은 기업의 중심과업을 기업가적 과업, 공학적(생산공정) 과업 및 관리적 과업으로 구분하고, 각 전략유형에 따라 중점을 두는 과업이 다를 것을 제시한다. 이 방법 역시 실증적으로 많은 지지를 받아 널리 사용되었으며 신뢰성과 타당성이 높은 것으로 알려져 있다(Hambrick, 1983; Shortell & Zajac, 1990).

한편 Cooper(1984)는 122개 기업을 대상으로 한 연구에서 개발된 신제품의 유형, 신제품목표시장의 유형, 적용기술의 유형, 실행프로그램의 지향성 및 본질 등이 어떠한지를 파악하여 이들 요인들에 의해 기업 또는 사업부의 신제품개발전략을 유형화하고 각각의 신제품개발전략의 유형에 따른 성과를 분석하였다. 그 결과 그는 기업이 자사의 신제품들을 개발할 때 전반적으로 추구하는 전략에는 기술주도형전략, 균형전략, 방어적·집중적·기술부족전략, 저예산·보수적전략, 고예산·다각화전략 등이 있음을 밝혀내고 그 중에서 기술지향성과 마케팅지향성을 동시에 보유하는 균형전략이 가장 이상적인 신제품개발전략임을 확인하였다.

국내기업을 대상으로 한 연구로는 Lee와 Kim(1986), 최수호와 채서일(1997) 등이 있는데 이들은 Cooper의 연구를 국내의 제조업체에 적용시킨 결과 그와 유사한 결론을 도출하였다. 이상에서 살펴보았듯이 신제품개발에는 다양한 전략들이 있고 이들 각각이 신제품성과에 상이한 영향을 미침을 알 수 있다.

본 연구에서는 Ansoff와 Stewart의 전략구분을 응용하여 신제품개발전략을 시장선도자, 신속한 추종자, 진입지연자, 특별한 전략없음 등으로 구분하여 살펴본다.

2.3 신제품개발과정

신제품개발과정 수행의 효율성 정도와 신제품의 시장성공정도는 서로 밀접한 관련성을 가지고 있으므로 신제품개발과정에 관한 이해는 신제품을 개발하는 기업에게는 매우 중요한 과제가 된다(Dwyer & Mellor, 1991; Griffin, 1997).

Booz, Allen & Hamilton사의 연구원들은 신제품 개발과정에 관한 그들의 초기 연구(1968)에서 신제품개발과정에 내재하는 공통적인 과정으로 “신제품 탐험, 선별, 사업성분석, 개발, 시험, 상업화”의 6단계가 있다고 하였고, 1980년대 초의 연구에서는 많은 기업이 자신들의 신제품개발과정에 새로운 단계를 추가하고 있다는 사실을 발견

하였다. ‘신제품개발전략개발’이라고 명명된 이 새로운 단계는 신제품개발을 위한 첫 번째 단계가 되었으며, ‘탐험’은 ‘아이디어 창출(idea generation)’로 제정하였다. 그러므로 전통적인 신제품개발과정은 “신제품개발전략개발→아이디어창출→아이디어 선별 및 평가→사업성분석→제품개발→시험→상업화”의 7단계를 거치게 된다(Booz, Allen & Hamilton, 1982).

최근에 Mahajan과 Wind(1992)는 Fortune 500대 기업 중 69개 기업을 대상으로 한 연구에서 이들 기업이 신제품개발과정과 관련해서 전형적으로 행하는 활동으로 ①신제품 아이디어 창출 ②신제품개념선별 ③개념개발시험을 위한 세부시장연구 ④시장확인, 포지셔닝, 전략을 위한 세부시장연구 ⑤사업성/재무 분석 ⑥시제품개발 ⑦제품고객시험 ⑧시제품을 이용한 사전시장규모예측 ⑨시장시험/시험판매 ⑩ 출시계획수립 등을 들고 있다. 이들은 모든 기업이 이러한 신제품개발활동의 전과정을 수행하는 것은 아니지만 시제품개발과 사업성 분석과정은 거의 모든 사업단위에서 사용되고 있음을 발견했다.

혁신과정을 연구한 초기의 학자들은 신제품개발 및 혁신이 단지 몇개의 단계만을 포함하는 것으로 생각하였으나 최근의 연구들은 신제품개발과정이 보다 많은 단계를 포함하는 것으로 기술하고 있으며(Cooper & Kleinschmidt, 1988), 신제품개발시 이러한 단계를 순차적으로 수행하는 것보다는 병행해서 수행할 경우 더 높은 성과를 보인다고 주장한다(Barclay, 1992; Millson, Raj & Wilemon, 1992; Rothwell, 1992; Cooper, 1994; Towner, 1994). 더욱이 Cooper(1988)는 모든 신제품개발활동들이 같은 숙달수준으로 수행되는 것이 아님을 지적했다.

한편 Urban과 Hauser(1993)는 신제품개발활동의 기본적인 과정(기회파악→설계→테스트→도입→수명주기관리)이 다양한 제품유형의 혁신에 광범위하게 적용할 수 있기 때문에 본원적인(generic) 것이라고 주장한다. Crawford(1991)는 위의 주장에 덧붙여 본원적 시스템을 사용하는 경영자는 자신이 직면하고 있는 상황에 맞게 자신의 시스템을 적합시켜야 한다고 주장하였다. 이와 관련하여 Cooper(1983)는 다음과 같은 사항들을 지적하고 있다. 첫째, 신제품개발과정에는 무수히 많은 활동사항과 의사결정내용이 포함된다. 둘째, 이러한 과정을 개념화하여 하나의 연속된 흐름으로 파악하는 것은 매우 유용하고 합리적인 기초를 제공한다. 셋째, 신제품개발과정의 단계나 순서가 모든 제품개발에 있어서 공통적인 것은 아니며 각 단계의 상대적 중요성도 경우에 따

라서 달라진다. 넷째, 따라서 신제품개발과정모형은 상황에 따라 다른 모형을 사용하는 것도 유용하다. 이와 같이 신제품개발과정은 산업에 따라 또는 동종산업내에서도 기업간에 다양하게 적용시켜야할 필요성이 있다.

본 연구는 우리나라 제조업 전체를 대상으로 하고 있으므로 신제품개발과정을 산업간의 구분은 하지 않고 Mahajan과 Wind(1992), Cooper(1988)의 연구를 참조하여 신제품 아이디어 창출, 아이디어 선별, 기술적 가능성의 검토, 제품개념정의 및 시험, 사업성분석, 시제품개발, 기업내부에서의 시제품시험, 고객을 대상으로 한 시제품시험, 시장시험, 출시 등 10개의 활동으로 하였다.

2.4 신제품개발 조직구조

신제품개발에 성공한 대다수의 기업들은 부단히 신제품개발에 자원을 투입하며 기업전략과 연동하는 신제품개발전략을 수립하고 신제품개발과정을 관리하기 위해 공식적이고 치밀한 조직을 설정하고 있음이 밝혀지고 있다. 이렇듯 신제품개발을 위해서는 합리적인 조직구조가 설정되지 않으면 안된다. 그러나 어느 기업에나 적용될 수 있는 신제품개발 조직은 찾기 힘들다(Sands, 1983).

이 분야에 대한 연구는 신제품개발 조직의 기본형태와 이용가능한 대안, 상황에 적합한 이상적인 조직형태의 탐색 등을 대상으로 하여 연구가 진행되고 있는데, 선택되는 조직구조의 형태는 제품특성과 시장여건, 기업의 규모와 자원, 목적 등에 의해 주로 영향을 받아 결정된다고 볼 수 있다(Hisrich & Peters, 1984). Larson과 Gobeli(1988)는 신제품개발을 위한 상이한 프로젝트관리구조의 상대적인 유효성을 평가하였다. 이들은 기업체에서 활용하고 있는 조직구조가 단일기능부서에서 다기능적 프로젝트팀에 이르는 5개의 조직유형(기능별 조직, 기능별 매트릭스 조직, 균형잡힌 매트릭스 조직, 프로젝트 매트릭스 조직, 프로젝트팀)이 존재함을 확인했다. 이들은 500개 이상의 신제품프로젝트 표본을 이용한 연구결과 신제품프로젝트를 조직화하는 최선의 방법은 존재하지 않지만 일부 유형(다기능팀)이 다른 것들에 비해 효과적이라는 것을 밝혀냈다. Cooper와 Kleinschmidt(1993)는 103개의 실제 신제품프로젝트를 대상으로 한 신제품성공의 핵심요인에 관한 연구에서 신제품개발이 다기능팀(cross-functional team)에 의해 수행되는 경우 성공률이 전통적인 기능적 조직에 의해 수행되는 경우에

비해 거의 두 배에 가깝다는 연구결과를 제시하여 위의 논의를 뒷받침하였고 Griffin(1997), Ittner와 Larcker(1997)도 다기능팀의 유용성을 제시하고 있다.

Mahajan과 Wind(1992)는 기업이 신제품개발을 위한 조직으로 계획수립부서의 일부, 마케팅·R&D·계획수립부서의 조합, 태스크포스, 벤처팀, R&D부서의 일부, 독립된 신제품개발집단, 각 사업단위에서 항구적인 스태프를 갖춘 신제품개발부서, 마케팅부서 등을 사용하고 있음을 밝혀냈고, Page(1993)는 복미의 기업을 대상으로 한 조사에서 기업들이 실제로 많이 사용하고 있는 신제품개발조직은 여러 전문분야에 걸친 팀(multidisciplinary team), 신제품부서, 제품관리자, 신제품관리자, 신제품위원회, 벤처팀의 순서인 것을 밝혀냈고 또한 과반수 이상의 기업이 한개 이상의 조직을 사용한 것으로 조사되었다. 또한 신제품분야에 있어서 1980년대초 널리 확산되기 시작한 제품챔피언(product champion)은 오늘날에도 여전히 그 중요성이 인지되고 있다(Towner, 1994). 한편 Olson 등(1995)은 효과적인 신제품개발을 위한 기능간 통합매커니즘의 유형을 7개(관료적인 통제, 개인적인 연락, 일시적인 태스크포스, 통합관리자, 매트릭스조직, 디자인 팀, 디자인 센터)로 나누고, 프로젝트가 혁신적일수록 탄력적이고 자율적인 조직의 성과가 더 높게 나타나며 단순한 제품계열의 확장이나 개선 등과 같은 덜 혁신적인 프로젝트에서는 관료적인 조직구조가 보다 나은 결과를 창출한다는 연구결과를 제시하여 조직과 제품의 새로움 정도간의 적합성이 성과에 영향을 미친다고 주장하였다.

본 연구에서는 신제품개발의 조직형태로써 일반적으로 많이 사용되고 있는 프로젝트팀, 연구개발팀, 제품/마케팅관리자, 분리된 신제품부서, 벤처팀, 제품챔피언, 신제품위원회 등을 연구하고자 한다.

2.5 신제품 성과

신제품의 성공 내지 성과를 다룬 문헌들을 살펴보면 크게 전반적 연구(generalist study)와 특정분야에 초점을 맞춘 연구(specialist study)의 두가지 접근방법으로 나누어 볼 수 있다(Craig & Hart, 1992). 전반적 연구는 신제품 프로젝트 및 프로그램에 영향을 미치는 상이한 변수의 집합에 초점을 맞춘다. 이러한 연구들은 성공에 영향을 미치는 모든 변수를 파악해 보는데 연구의 초점을 두고 있는데 그 대표적인 예가 신

제품성공요인을 연구한 Cooper(1979)의 연구이다. 한편, 특정분야에 초점을 맞춘 연구는 기능간 통합 또는 환경요인 등과 같이 한가지 또는 일부 요인에 초점을 맞춘 것으로 Souder(1988)에 의해 행해진 연구가 주요 예이다. 그는 주로 R&D와 마케팅의 통합이 신제품성공에 어떻게 영향을 미치는지에 관해서 연구했다. 여기서는 이 두가지 접근법 모두를 대상으로 하여 신제품의 성과를 살펴보기로 한다.

신제품의 성공여부를 판단하는데 있어서 중요한 고려사항 중의 하나는 성공과 실패에 관한 결론을 내릴 때까지의 기간에 관련된 것이다. 많은 연구들이 출시와 측정사이의 시간간격에 대해서 명확한 언급을 하지 않고 있으며, 이러한 시간 차이가 고려된 연구들조차도 그 시간간격이 1년(Voss, 1985; Yoon & Lilien, 1985)에서 5년(Cooper, 1984; Link, 1987; John & Snelson, 1990)에 이르기까지 매우 다양하다.

성공에 관한 여러가지 정의가 존재하지만 재무적 목표를 충족시키는 것에 초점을 맞춘 정의가 가장 공통된 것이다(Craig & Hart, 1992). 성과를 수익성과 관련된 변수로 측정하는 이유는 일반적으로 수익성이 사업성과의 궁극적인 척도이며 각 사업부가 보유한 제품계열의 시장성 및 그 제품계열을 효율적으로 생산해낼 수 있는 생산성을 반영하는 지표이기 때문이다. 또한 수익성 목표는 유효한 목표가 갖추어야 할 요건인 구체성과 측정성을 모두 갖춘 목표이고 자료획득의 용이성과 누적된 변화추이를 살필 수 있다는 이점이 있다.

한편 Cooper(1984)는 기존의 연구들이 신제품성과에 대한 측정을 단일차원, 즉 재무적 척도로만 하고 있음을 비판하면서 재무적 척도가 신제품성과를 양적으로 측정하는 측정치 중의 하나에 불과하며 신제품성과를 대표하는 가장 중요한 측정치라고 간주하기는 어렵다고 주장하였다. 또한 Cooper 등(1994)은 은행, 보험회사, 투자신탁회사, 기타 금융기관을 포함한 금융서비스부문을 대상으로 한 연구에서 성과척도를 재무적 성과, 관계강화, 시장개발 등 3개의 요인으로 분류한 바 있다.

최근 들어 학자와 실무가들로 구성된 Product Development and Management Association Task Force(Griffin & Page, 1993)는 77개의 논문과 50개의 기업에서 가장 널리 사용되는 성과측정에 대한 척도를 찾아내었는데 이들은 고객 척도(시장점유율, 고객만족 등), 재무적 척도(이익목표, 마진 등), 프로젝트 척도(기술적 성과, 적시의 출시), 기업수준 척도(성공/실패율, 신제품의 판매비율), 프로그램 척도(신제품 프로그램이 그 목표를 달성했는가) 등이다.

이와 같은 연구결과는 성과가 단일차원의 개념이 아니라 다차원개념임을 의미한다. 성과에 있어서 여러가지 차원이 존재한다는 의미는 성과관련 요인의 중요도가 각 차원에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 즉 어떤 한 차원의 성과를 목적으로 할 때 중요시되는 요인은 다른 차원의 성과를 목적으로 하는 경우에는 덜 중요하거나 오히려 방해가 될 수도 있다는 것이다. 실증연구결과에서도 성과관련 주요요인들이 차원에 따라 다르게 나타났다(Kleinschmidt & Cooper, 1991). 이러한 연구결과가 의미하는 바는, 기업이 각 신제품에서 원하는 목적이 무엇인가에 따라 중요시해야 될 성과관련 요인들이 달라진다는 것으로 이러한 중요도의 변화는 각 프로젝트에서 추구하는 목적이 무엇인가에 따라 선별기준이 다르게 적용되어야 함을 말하고 있다.

3. 가설의 설정

신제품의 성과는 수많은 요인들과 그들 요인간의 상호작용에 의하여 좌우된다. 이러한 요인들에 대한 가장 포괄적인 연구는 경영전략에서의 연구와 같이 외부환경, 기업내부요인, 전략, 조직, 성과에 관련된 변수를 분석에 포함시키고 또한 신제품개발과 관련된 제반활동의 변수를 추가하여 이들 요인간의 관계를 살펴보아야 할 것이다. 그러나 이렇게 광범위하고 복잡한 모든 변수들간의 관계를 한편의 논문으로 완벽하게 설명하는 것은 거의 불가능하다. 신제품의 성과와 그 영향 요인에 관한 대부분의 연구는 그 연구대상이 너무 광범위하고 포괄적이어서 요인간의 관계를 제대로 파악할 수 없었다. 따라서 본 연구는 신제품개발의 효과적 수행에 필요한 기업의 과업들을 중심으로 이들 간의 관계를 실증·분석하였다.

본 연구의 목적은 신제품개발에 관한 이론적·실증적 연구가 부족한 우리나라의 현실에서 기업의 효과적인 신제품개발을 위한 이론적 구조와 실질적인 방안을 제시하는데 있다. 즉 기업이 신제품개발을 수행하는데 필요한 여러가지 과업 중 사용할 신제품개발전략에 대한 결정과 신제품개발과정중 수행해야 할 활동, 신제품개발을 위한 조직구조에 대한 결정을 중심으로하여 전략과 성과, 과정과 성과, 구조와 성과, 전략과 과정, 전략과 구조와의 관계를 고찰하는데 있다. 이러한 목적에 따라 본 연구에서는 연구가설을 다섯가지 부분으로 나누어 구성하였다.

3.1 신제품개발전략과 성과와의 관계

Clark와 Fujimoto(1991)는 신제품개발전략이 기업 내에서 수행되어야 할 신제품작업량과 제품혁신성 및 다양성 정도의 결정과 관련이 있는 과정들로 구성되어 있다고 지적했다. 이들은 신제품개발전략이 조직성과 및 신제품성파에 지대한 영향을 미친다고 주장했다. 또한 신제품개발전략을 논하는 대부분의 연구는 전략에 따라서 신제품의 성과가 다르게 나타난다고 주장한다(Cooper, 1984; Lambkin, 1988; Lilien & Yoon, 1990; 최수호·채서일, 1997). 한편 기업에서의 신제품개발은 많은 비용과 시간을 필요로 하기 때문에 전략적인 접근이 필요한 부분이라고 할 수 있다. 만일 기업에서 뚜렷한 전략을 갖지 않은 채 신제품개발에 임한다면 하나의 제품을 성공시키기 위하여 과도한 비용을 허비할 가능성이 높을 뿐만 아니라 시장에서도 높은 신제품실파율을 감수할 수 밖에 없을 것이다. 이상의 논의를 살펴보면 신제품개발전략이 별다른 전략을 추구하지 않는 기업의 성과는, 뚜렷한 전략을 세우고 신제품개발을 추구하는 기업의 성과에 비해 낮게 나타날 것이라고 추론할 수 있다. 따라서 아래와 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1. 신제품개발전략유형에 따라 성과가 차이가 날 것이다.

가설 1-1. 무전략을 추구하는 기업의 성과는 다른 전략을 추구하는 기업의 성과에 비해 낮게 나타날 것이다.

3.2 신제품개발과정과 성과와의 관계

신제품개발과정은 아이디어가 창출된 때부터 제품이 상업화되기까지에 이르는 활동 및 의사결정을 포함한다. 많은 연구들이 성과가 높은 신제품이 성과가 낮은 신제품에 비해 신제품개발과정 또는 과정상의 특정활동을 보다 효율적으로 수행한다고 지적한다. Dwyer와 Mellor(1991)는 Cooper와 Kleinschmidt(1988)의 연구를 오스트레일리아, 영국, 벨기에 등지에 적용시킨 결과 신제품개발과정상의 활동을 잘 수행하는 기업이 보다 높은 성과를 보였음을 밝혔을 뿐만 아니라 성공적인 프로젝트에서는 성공적이지 못한 프로젝트보다 최초의 선별, 사전적 시장평가, 사전기술평가, 세부시장연구, 시제

품개발, 내부제품시험, 고객제품시험, 시험시장/시험판매, 시험생산 및 생산개시활동을 수행하는 비율이 더 높음을 발견했다.

많은 문헌들이 실패한 신제품의 경우 신제품개발과정상의 개발 및 출시단계가 잘못 수행되었기 때문이라고 말한다. Parry와 Song(1993)은 신제품성공과 관련이 있을 것으로 보이는 제품출시후 수행되는 세가지의 과업을 제시했다. 즉 마케팅으로부터의 신제품성과 피드백, 마케팅에 의해 획득되는 경쟁자의 전략에 관한 정보, 신제품 시험 기간동안 마케팅과 R&D에 의해 수집되는 고객에 관한 정보 등이다. 이들은 또한 신제품이 출시되고 난 후에도 마케팅과 R&D간에 높은 수준의 통합이 필요하다는 점을 지적했다. 그러나 Cooper(1988)는 잘못 수행된 사전개발활동(predevelopment activity)이 잘못 수행된 개발 및 출시활동보다 더 결정적인 영향을 미친다고 주장하며, Sowery(1990)는 기존연구에서 신제품개발과정의 아이디어창출단계가 완전히 무시되었다고 주장한다. 한편 Cooper와 Kleinschmidt(1988)는 마케팅관련 활동이 신제품의 성공에 있어서 중요함에도 불구하고 실제로 기업에서 많이 행해지지 않고 있다고 주장한다. 이와 같이 학자들에 따라서 신제품개발과정에서 중시하는 활동이 다르나 확실한 사실은 어떤 활동이 수행되며, 어디에 더 비중을 두는지가 신제품의 성공에 중요한 변수라는 것이다. 따라서 성과가 높은 신제품과 그렇지 못한 신제품간에는 개발과정상의 활동수행에 있어서 차이가 있을 것이라고 추론할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 고성과집단은 저성과집단에 비해서 신제품개발과정상의 활동을 더 많이 수행할 것이다.

가설 2-1 고성과집단은 저성과집단에 비해서 사전개발활동을 더 많이 수행할 것이다.

가설 2-2 고성과집단은 저성과집단에 비해서 마케팅관련활동을 더 많이 수행할 것이다.

3.3 신제품개발 조직구조와 성과와의 관계

신제품개발에 성공한 많은 기업들은 신제품개발과정을 관리하기 위해 공식적이고 치밀한 조직을 설정하여 적극적으로 활용하고 있으며 성공적인 신제품개발을 위해서

는 합리적인 조직을 구성하지 않으면 안된다. 신제품개발을 하기 위한 조직에는 여러 가지의 유형이 있다. 그러나 모든 상황에 적합한 최선의 조직구조유형에 관한 정설은 없는데, 이는 조직구조는 상황에 따라 서로 다른 효과를 가짐을 나타낸다.

그러나 많은 학자들이 다기능팀의 유용성을 언급하고 있다. Larson과 Gobeli(1988)는 500개 이상의 신제품프로젝트 표본을 연구한 결과 다기능팀의 성과가 기능별팀의 성과에 비해 높게 나타났다고 주장하였고, Cooper와 Kleinschmidt(1993)는 103개의 신제품프로젝트를 대상으로 연구한 결과 다기능팀에 의해 운영되는 신제품프로젝트의 성과가 전통적이고 기능적인 조직에 의해 수행되는 경우에 비해 거의 두 배에 가깝다는 연구결과를 제시하고 있다. Clark와 Fujimoto(1991)는 일본의 자동차산업을 대상으로 연구한 결과 매트릭스조직의 성과가 기능별팀의 성과보다 높다고 주장하였다. 한편 Bart(1988)는 신제품개발을 위한 조직으로 벤처팀이 적합하다고 하였고, 강력한 제품챔피언이 신제품성공 결정요인의 하나로 등장하고 있다(Cooper & Kleinschmidt, 1993). 이러한 연구결과를 보면 성공한 신제품은 실패한 신제품에 비해 다양한 유형의 신제품조직을 보다 적극적으로 활용하고 있음을 알 수 있다. 또한 성과가 높은 기업은 낮은 기업에 비해 R&D에 많은 관심을 갖고 있어서 R&D팀을 많이 활용할 것이라고 생각해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3. 고성능집단은 저성능집단에 비해 공식화된 신제품관련 조직구조를 더 많이 활용할 것이다.

가설 3-1. 고성능집단은 저성능집단에 비해 프로젝트팀을 더 많이 활용할 것이다.

가설 3-2. 고성능집단은 저성능집단에 비해 벤처팀을 더 많이 활용할 것이다.

가설 3-3. 고성능집단은 저성능집단에 비해 R&D팀을 더 많이 활용할 것이다.

가설 3-4. 고성능집단은 저성능집단에 비해 제품챔피언을 더 많이 활용할 것이다.

3.4 신제품개발전략과 신제품개발과정과의 관계

바람직한 신제품개발전략은 다음 세가지의 필수적인 요소를 포함해야 한다(Crawford, 1991; Cooper, 1993). 첫째는 기업 전체의 목적을 달성하는데 있어서 신제품이 맡은 역할과 기대되는 목표의 설정이고, 둘째는 추구하는 신제품영역 -제품, 시장, 기

술유형-의 선택에 대한 기준 설정이다. 셋째는 혁신목표를 달성하기 위해 정의된 영역에서 선택되는 활동프로그램이다. 이와 같은 세가지 요소들은 기업의 신제품관리에 있어서 다음과 같은 유용성이 있다. ①신제품아이디어개발을 효과적으로 수행하게 한다. 즉 신제품의 목적과 영역이 이미 설정되었으므로 아이디어의 원천과 그 탐색방법이 더 효과적으로 수행될 수 있다. ②효과적으로 아이디어를 선별할 수 있다. 아이디어 자체로는 장점이 많을지라도 기업의 전체적인 장기계획과 적합하지 않는 경우는 기각하는 것이 바람직한데 신제품개발전략은 이러한 판단기준을 명확하게 제시해 준다. ③인력과 자원을 체계적으로 준비할 수 있다. 기업의 신제품이 개발될 방향이 설정되었으므로 거기에 맞는 연구개발 연구원, 생산설비, 마케팅 자원 등을 미리 준비할 수 있게 된다. ④신제품개발 및 관리에 관련되는 모든 부서의 구성원에게 뚜렷한 방향성을 제시해주며 부서간의 갈등에 대한 조정에도 도움을 준다.

이상의 이상적인 신제품개발전략의 제반특성을 살펴보면 신제품개발과정은 신제품 개발전략의 틀에서 비롯됨을 알 수 있다. 또한 Booz, Allen & Hamilton(1982)이 주장한 전통적인 신제품개발과정은 그 최초의 단계로서 신제품개발전략개발을 제시하고 있는데 이는 전략수립여하에 따라 뒤따르는 과정이 달라질 수 있음을 의미한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4. 신제품개발과정상 각 활동의 중요성은 신제품개발전략유형에 따라 서로 상이할 것이다.

3.5 신제품개발전략과 신제품개발 조직구조와의 관계

기업이 설정하는 전략과 조직구조는 밀접하게 상호관련되어 있다. 최고경영자는 전략과 조직구조를 개발할 책임을 지고 있다. 동시에 전략과 조직구조는 서로 밀접하게 연결되어 있으며 한쪽의 변화는 자동적으로 다른 쪽의 변화를 유발한다. 미국 대기업을 대상으로 한 종단적 연구를 통해 기업체의 성장과정을 분석한 Chandler(1962)에 의하면 기업 성장에 따른 전략의 변화는 이에 합당한 조직구조형태의 변화를 필수적으로 요구함을 밝히고, '구조는 전략을 따른다(Structure follows Strategy)'라는 명제를 통해 전략과 조직구조간의 적합성관계의 중요성을 제시하였다.

또한, 그의 견해에 따르는 학자들은 전략에 의해 설계된 조직구조형태가 특정전략을 실행하는데 있어서 똑같이 유용한 것은 아니며 특히 전략의 변화가 있는 경우 기존 조직구조형태는 관리적 문제점들을 야기시킬 수 있기 때문에 기업성과를 위해서는 보다 적합한 조직구조의 형태로 전환되어야 함을 제시하고 있다(Scott, 1973; Rumelt, 1974). 한편 John(1984)은 신제품개발활동을 창안과 실행으로 나누고 전략에 따라 이들 단계에 적합한 조직구조가 상이함을 보여주었다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 5. 신제품개발전략유형에 따라 중시되는 조직구조가 달라질 것이다.

4. 조사방법

4.1 변수의 정의와 측정

본 연구가 적용하고 있는 각 변수에 대한 조작적 정의 및 구체적인 측정방법은 아래와 같다.

4.1.1 신제품

신제품에 대한 다양한 형태의 정의가 나타나고 있으나 본 연구에서는 기업이 자사의 신제품을 어떻게 개발하고 관리하는 것이 효과적인가에 초점을 맞추고 있으므로 신제품의 개념을 기업입장에서의 신제품으로 본다. 즉 유사한 제품의 시장존재여부와는 관계없이 최근 5년 동안 기업에 의해 신제품으로 파악된 제품을 신제품으로 정의한다. 이러한 정의는 김종배(1992), 최수호와 채서일(1997)에 의해 사용된 바 있다.

4.1.2 신제품개발전략

신제품개발을 위해 사용하는 전략을 확인하기 위해 응답자로 하여금 그들 사업단위가 신제품을 위해 사용하는 네가지 진입전략 중 어느 것을 사용하는지를 답하도록 하였다. 이들 전략은 시장선도자, 신속한 추종자, 진입지연자, 특별한 전략없음 등이다. 그런데 이들 중 앞의 세가지 전략은 선행연구(Schnaars, 1986; Robinson, Fornell &

Sullivan, 1992; Gupta & Wilemon, 1993)에서 널리 사용되었던 전략유형이며, 마지막 것은 우리나라의 경우 실제로 특별한 전략을 취하지 않는 기업들이 있을 것이라는 판단하에 연구자가 임의로 추가시킨 것으로 최수호와 채서일(1997)의 보수형전략(뚜렷한 전략적 방향을 확립하지 못한 기업)과 유사하다고 하겠다.

4.1.3 신제품개발과정

신제품개발과정은 아이디어 창출에서부터 제품출시까지의 일련의 활동으로 인식되고 있다. 이에 따라 많은 학자들이 신제품개발과정의 규범적이고 기술적인 모델을 개발해 왔으나, 본 연구에서는 신제품 아이디어 창출, 아이디어 선별, 기술적 가능성의 검토, 제품개념정의 및 시험, 사업성분석, 시제품개발, 기업내부에서의 시제품시험, 고객을 대상으로 한 시제품시험, 시장시험, 출시 등 10개의 활동을 대상으로 하였다. 의미 차이를 분명히 하기 위해 내용이 모호한 일부 항목에는 설명을 덧붙였고 응답자들이 신제품개발시 이들 각각의 활동에 어느 정도 종사하는지를 질문하였다. 측정은 리커트형 7점 척도를 사용하였다. 즉 제시된 각각의 활동에 대해 전혀 수행하지 않을 경우 1을, 아주 많이 수행할 경우 7을 선택하도록 하였다.

4.1.4 신제품개발 조직구조

신제품개발을 위해 사용하는 조직구조를 확인하기 위해 신제품조직화에 많이 사용되는 7가지 조직구조 각각에 대해 응답자들이 사용하는 정도를 7점 척도상에 표시하도록 하였다(1=전혀 사용하지 않음, 7=아주 많이 사용함). 이는 선행연구에서도 나타났듯이 기업이 신제품개발을 하기 위하여 여러가지 형태의 조직을 사용하고 있음을 반영한 것이다. 7가지의 조직구조는 벤처팀, 프로젝트팀, R&D팀, 제품/마케팅관리자, 분리된 신제품 집단 또는 부서, 제품챔피언, 신제품위원회 등이다.

4.1.5 신제품성과

신제품의 성과변수를 측정하는데에는 객관적 성과변수를 측정하는 방법과 이들 객관적 성과변수에 대한 만족도를 측정하는 주관적인 방법으로 나누어 볼 수 있는데 본 연구에서는 주관적 성과변수를 사용한다. 주관적 성과변수는 신제품 관련 문헌에서 광범위하게 사용되었고 객관적 척도인 재무적성과와 높은 상관관계가 있음이 확인되

었다(Song & Parry, 1997). 주관적 성과변수로는 신제품이 기업의 매출액목표, 이익목표, 시장점유율 목표를 충족시켜주는 정도에 대한 주관적 인식수준으로 측정하였다. 이 세가지 척도는 Griffin과 Page(1993)에 의해 신제품성과의 핵심척도로 확인되었다. 마지막으로 기업의 신제품 개발노력의 전반적인 만족도를 측정하였다. 이 척도는 Gupta와 Wilemon(1993)의 연구에서 이미 사용되었는데 적절한 성과척도로 나타났다. 모든 성과변수는 리커트형 5점 척도로 측정하여 제시된 각각의 목표에 대해 아주 불만일 경우 1을, 아주 만족할 경우 5를 선택하도록 하였다. 측정된 성과항목은 선행연구(Gatignon & Xuereb, 1997; Song & Parry, 1997)에서와 같이 단일성과지표로 결합하여 사용하였다. 성과변수의 신뢰성을 확보하기 위해 크론바하 α 계수를 사용하였는데 α 값이 0.8296으로써 신뢰성이 높다는 것이 확인되었다.

4.2 표본설계 및 자료수집

본 연구는 1996년 3월말 현재 증권시장에 상장되었거나 장외시장에 등록된 법인들 중 제조업을 대상으로 하였다. 본 연구에서 사용한 표본프레임은 상장기업분석 및 장외시장기업분석 책자이다. 이들을 택한 이유는 이들 기업이 여타 기업에 비해 계속성이 있고 기업내용이 비교적 진실하다는 점 때문이다. 또한 이들 기업은 우리나라 제조업체의 선도적인 역할을 하고 있기 때문에 이들을 대상으로 한 연구가 우리나라 신제품관리에 대한 전반적인 사항을 파악할 수 있게 해주리라는 판단에서였다.

대상 기업의 수는 738개였으며 이들 기업 모두를 대상으로 우편조사를 실시하였다. 연구의 분석단위가 개인이 아니라 신제품관련 기업의 전략과 같은 조직수준의 문제를 다룰 때는 조사대상기업 내에서 신제품개발에 관해 상당한 지식을 갖추고 있는 응답자를 선정하는 것이 무엇보다도 중요하다. 이에 따라 본 연구에서는 이러한 조건을 충족시킬 수 있는 핵심응답자를 대상으로 자료를 수집하는 핵심응답자법을 이용하였다. 그런데 핵심응답자법은 핵심응답자의 선정문제와 선정된 핵심응답자가 기업에 대한 모든 사항을 알 수 있는가하는 문제를 안고 있다. 본 연구에서는 설문지의 응답자를 신제품관련 사항을 가장 잘 파악하고 있는 신제품개발책임자로 선정하였다.

설문지의 배포 및 회수는 1996년 7월 1일부터 1996년 8월 10일까지 실시했는데 최종 회수된 설문지는 242부였다. 이중 성의가 없거나 일관성이 없는 응답을 한 설문지

를 제외한 결과 총 231부(유효회수율 31.3%)의 설문지가 분석에 사용되었으며 사용된 통계프로그램은 SAS 6.04이다.

5. 분석 및 해석

5.1 표본의 특성

수집된 자료를 분석하기 전에 먼저 고려해야 할 사항은 무응답 편의(nonresponse bias)이다. 무응답편의를 줄이기 위해서는 여러가지 방법이 있겠으나, 본 연구에서는 설문발송 전후에 여러 차례에 걸친 협조문의 발송과 전화독촉방법을 병행하였다.

설문에 응답한 표본기업의 업종별 분포를 살펴보면 다음의 <표 1>과 같다. 또한 응답기업의 매출액 및 종업원수를 기준으로 한 규모별 분포를 살펴보면 다음의 <표 2>에 나타나 있는 바와 같다. <표 1> 및 <표 2>에서 살펴볼 수 있듯이 응답기업들이 업종별로 고르게 분포되어있고 기업의 규모도 중소기업에서 대기업에 이르기까지 고르게 분포되어 있어서 응답기업들이 우리나라 제조업체를 대표한다고 볼 수 있다. 따라서 무응답편의로 인해 연구결과가 왜곡될 가능성은 거의 없는 것으로 볼 수 있다.

<표 1> 업종별 설문지배포 및 회수현황

업 종	설문배포 기업수	구성비 (%)	회수매수	회수비율 (%)	연구에 포함된 각 업종의 비율(%)	비고
음식료	62	8.4	26	41.9	11.3	
섬유, 의복, 가죽	107	14.5	25	23.4	10.8	
나무, 종이	47	6.4	11	23.4	4.7	
화학, 석유, 고무, 플라스틱	138	18.7	48	34.7	20.8	
비금속, 1차금속	103	14.0	29	28.2	12.6	
조립금속, 기계장비	81	11.0	24	29.6	10.4	
전기, 전자	113	15.3	35	31.0	15.1	
자동차 및 기타운송	52	7.0	21	40.4	9.1	
기 타	35	4.7	12	34.3	5.2	
합 계	738	100.0	231	31.3	100.0	

<표 2> 매출액 및 종업원수를 기준으로 한 표본의 분류

매출액	표본 기업수	구성 비율(%)	종업원수	표본 기업수	구성 비율(%)
300억 미만	39	16.9	100인 미만	5	2.2
300억 이상 - 500억 미만	44	19.0	100인 이상 - 300인 미만	62	26.8
500억 이상 - 1000억 미만	34	14.7	300인 이상 - 500인 미만	32	13.9
1000억 이상 - 3000억 미만	66	28.6	500인 이상 - 1000인 미만	49	21.2
3000억 이상 - 5000억 미만	15	6.5	1000인 이상 - 3000인 미만	56	24.2
5000억 이상 - 1조 미만	14	6.1	3000인 이상 - 5000인 미만	10	4.3
1조 이상	19	8.2	5000인 이상	17	7.4
합계	231	100.0	합계	231	100.0

5.2 가설의 검증

5.2.1 가설 1의 검증

기업이 신제품을 개발하기 위해 어떠한 전략을 사용하고 있으며 신제품개발전략과 성과간의 관계가 어떠한지를 알아보기 위해 일원분산분석을 실시하였다. 그 결과가 <표 3>에 나타나 있다.

<표 3> 전략간 성과차이

구분	시장선도자(1) n=141	신속한 추종자(2) n=45	후발진입자(3) n=24	무전략(4) n=21	F값 (p값)	단칸검정
성 과	3.309	3.076	2.858	2.600	8.82 (p=.0001)	1>3, 4.2>4
구성비율(%)	61.04	19.48	10.39	9.09		

위의 표에서 알 수 있듯이 우리나라 기업의 대부분이(90.91%) 신제품개발시 특정형태의 전략을 사용하고 있으며, 그 중에서 61%가 신제품을 위해 시장선도자전략을 사용하고 약 20%가 자신을 신속한 추종자라고 주장하였다. 이러한 현상은 대상기업이 우리나라의 기업을 대표한다고 볼 수 있는 상장기업 및 장외등록기업이라는 점과 자기보고시 시장선도자라고 주장하는 진입자의 수를 증가시킨다는 선행연구(Robinson, Fornell & Sullivan, 1992)의 연구결과를 고려하면 놀랄 일이 아니다.

전략과 성과간의 관계를 보면 시장선도자는 다른 전략을 취하는 기업에 비해 높은 성과를 나타내고 있으며 무전략 기업집단의 경우 가장 낮은 성과를 보이고 있다. 따라서 가설 1 및 하위가설 1-1은 채택되어 진다. 이러한 결과는 시장선도자가 높은 성과를 올린다는 일부 선행연구의 결과와 일치한다고 볼 수 있다. 따라서 기업이 신제품의 성과를 높이기 위해서는 어떤 형태로든 전략을 수립하여야 한다는 것을 알 수 있다.

5.2.2 가설 2의 검증

신제품개발과정과 성과와의 관계에 관한 가설을 검증하기 위해 신제품개발시 수행하는 활동을 몇 개의 활동으로 구분해 볼 필요가 있다. 이들 활동을 선행연구를 토대로 사전적으로 구분할 수 있으나 일부 활동의 경우 구분하기가 애매한 경우가 있어 본 연구에서는 요인분석을 통해 사후적으로 구분하기로 한다. 요인분석에 사용된 방법은 주요인분석이며 요인의 회전은 직각회전방법(varimax)을 사용하였다. 분석결과 3개의 요인이 도출되었으며 각각은 제조관련활동, 사전개발활동, 마케팅관련 활동으로 명명되었다. 요인분석의 결과가 <표 4>에 나타나 있다.

<표 4> 신제품개발활동의 요인분석

신제품개발활동	요인 1 제조관련활동	요인 2 사전개발활동	요인 3 마케팅관련활동	커뮤날리티
신제품개발	0.70413	0.21222	0.22875	0.593168
기업내부에서의 신제품시험	0.69258	0.13903	0.26036	0.566786
기술적 가능성 검토	0.53499	0.44734	0.04010	0.487935
제품개념정의 및 시험	0.52122	0.39787	0.31622	0.529968
사업성분석	0.50493	0.22135	0.20117	0.344418
아이디어창출	0.21115	0.84002	0.15748	0.775018
아이디어선별	0.26255	0.78283	0.17119	0.711063
시장시험	0.17488	0.13088	0.84665	0.764533
고객을 대상으로한 신제품시험	0.47808	0.08898	0.63808	0.643621
제품의 시장도입	0.16131	0.15488	0.58253	0.389350
아이겐값	4.60694	1.35394	0.98779	
분산	46.07%	13.54%	9.88%	5.805861
누적분산	46.07%	59.61%	69.49%	

<표 4>에 의하면 제조관련 활동에는 기술적 가능성 검토, 제품개념정의 및 시험, 사업성분석, 시제품개발, 기업내부에서의 시제품시험 등의 5개 활동이 포함되어있고, 사전개발활동에는 아이디어창출과 아이디어선별이 포함되어있다. 한편 마케팅관련 활동에는 고객을 대상으로 한 시제품시험, 시장시험, 제품의 시장도입활동이 포함되어 있다. 이들 요인들의 구성활동들을 살펴보면 선행연구에서 사전적으로 분류한 것들과 상당히 유사함을 알 수 있다. 한편 선행연구에서는 신제품개발시 사전개발활동을 중요시하고 있으나 우리나라 기업은 신제품개발을 수행할 때 제조관련활동을 상대적으로 중시한다는 것을 알 수 있다.

가설 2를 검증하기 위해 집단을 성과가 높은 집단과 낮은 집단 두개로 분류해야 하는데, 본 연구에서는 성과의 평균치를 기준으로 하여 성과가 평균이상인 기업은 고성과집단으로 분류하고 평균미만인 기업은 저성과집단으로 분류하였다. 이는 본 연구의 목적이 성과가 높은 기업과 낮은 기업간에 신제품개발 활동정도에 있어서 차이가 나는지를 살펴보기 위한 것이기 때문이다. 그 결과 109개의 기업이 저성과집단으로 분류되었고 122개의 기업이 고성과집단으로 분류되었다. 이들 기업집단이 앞에서 도출된 활동들을 얼마나 많이 수행하는지를 알아보기 위하여 t-test를 사용하여 분석하였다. 그 결과가 <표 5>에 나타나 있다.

<표 5> 집단별 활동수행정도차이

구 분	기업수(비율)	제조관련활동	사전개발활동	마케팅관련활동
저성과집단	109(47.2%)	-0.14559	-0.19164	-0.06515
고성과집단	122(52.8%)	0.13007	0.17122	0.05821
t값	231	-2.4795*	-3.1094**	-1.0553

*p<.05 **p<.005

<표 5>를 살펴보면 고성과집단은 저성과집단에 비해 신제품개발과정의 모든 활동을 적극적으로 수행함을 알 수 있다. 그러나 마케팅관련활동은 다른 활동에 비해 적게 수행되면서 저성과집단이나 고성과집단에서 그다지 차이가 나지 않고 있다. 이는 마케팅관련활동이 중요한 활동임에도 불구하고 기업에서 많이 행해지지 않는다는 Cooper와 Kleinschmidt(1988)의 연구결과와 유사하다고 볼 수 있다. 이러한 결과를 고

려해 볼 때 고성과집단이 저성과집단에 비해 신제품개발과정상의 활동을 더 많이 수행할 것이라는 가설 2는 부분적으로 채택되었으며 하위가설로 설정된 가설 2-1은 채택되었고 2-2는 채택되지 못하였다.

5.2.3 가설 3의 검증

신제품개발 조직구조와 성과와의 관계에 관한 가설을 검증하기 위해 가설2를 검증할 때와 같은 방법을 사용하여 집단을 두 개로 분류하였다. 이렇게 두개의 집단으로 분류하고 난 후 각 집단이 사용하는 개별 조직구조의 사용정도에 차이가 있는지를 보기 위해 t-test를 실시하였다. 여기서는 여러 유형의 조직구조 중에서 선행연구에서 우수한 성과가 나타났다고 주장한 조직구조만을 분석대상으로 하였다. 그 결과가 <표 6>에 나타나 있다.

<표 6> 집단별 조직구조 활용정도

구 분	저성과집단	고성과집단	t값
벤처팀	2.1743	2.5164	-1.8512*
프로젝트팀	3.4128	4.3278	-3.6093***
R&D팀	4.5963	5.2295	-2.7883**
제품챔피언	2.7248	3.1639	-1.8891*

*p<.1 **p<.01 ***p<.0005

<표 6>에서 성과와 각 조직구조의 활용정도 차이를 살펴보면 고성과집단은 저성과집단에 비해 신제품관련 조직구조를 더 많이 활용하는 것으로 나타났다.

<표 6>에 나타난 조직구조 중에서 특히 유의적인 차이를 나타내는 조직구조는 프로젝트팀인데 이는 성과가 높은 기업이 낮은 기업보다 프로젝트팀을 상대적으로 많이 활용한다는 것을 의미한다. 이러한 사실은 다기능팀의 활용시 신제품의 성과가 높기 나타낸다는 Larson과 Gobeli(1988)의 연구와 일치한다고 할 수 있다. 따라서 고성과집단은 저성과집단에 비해 공식화된 신제품관련 조직구조를 적극 활용할 것이라는 가설 3은 채택되었으며 하위가설로 설정된 가설 3-1, 3-2, 3-3, 3-4 모두 채택되었다.

5.2.4 가설 4의 검증

신제품개발전략과 과정간의 관계를 살펴보기 위하여 신제품개발시 수행하는 각종 활동들의 평균치를 전략별로 계산하고 이들 활동간에 차이가 있는지를 일원분산분석과 던칸검정방법($\alpha=.05$)을 이용하여 분석하였다. 이들의 결과가 <표 7>에 나타나 있는데 여기에 나타난 전략내의 문자들은 전략내에서의 각 활동들의 상대적인 수행정도에 대한 던칸검정결과를 나타낸다.

<표 7> 신제품개발전략과 과정의 일원분산분석(던칸검정)

구 분	시장선도자 (1)	신속한추종자 (2)	후발진입자 (3)	무전략 (4)	F값(p값)	던칸검정
아이디어창출	4.865 bc	4.467 de	3.958 c	3.476 d	12.15(.0001)	1>3,4 2>4
아이디어선별	4.688 cd	4.578 cde	4.167 bc	3.667 cd	5.82(.0008)	1,2>4
기술적 가능성 검토	5.475 a	5.289 ab	5.125 a	5.000 a	1.85(.1385)	
제품개념정의 및 시험	5.085 b	4.889 abcde	4.667 abc	4.524 abc	1.81(.1456)	
사업성분석	5.560 a	5.422 a	5.167 a	4.905 ab	2.40(.0688)	1>4
시제품개발	4.972 bc	5.000 abcd	4.458 abc	4.524 abc	2.22(.0870)	
기업내부에서의 시제품시험	5.085 b	5.156 abc	4.875 ab	5.143 a	0.28(.8404)	
고객을 대상으로 한 시제품시험	4.553 d	4.622 cde	3.833 c	4.476 abc	2.14(.0963)	2,1>3
시장시험	4.447 d	4.378 e	4.083 bc	3.810 cd	1.51(.2122)	
제품의 시장도입	5.014 b	4.733 bcde	4.500 abc	4.048bcd	4.95(.0024)	1,2>4
F값(p값)	13.34(.0001)	3.63(.0002)	3.33(.0008)	3.95(.0001)		

전략내의 동일한 문자는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않은 활동을 의미함.

표에 의하면 시장선도자는 다른 전략을 추구하는 집단에 비해 모든 활동을 더 많이 수행하고 있으나 그 중에서 특히 아이디어 창출 및 선별과 같은 사전개발활동과 제품의 시장도입과 같은 마케팅관련 활동을 더 많이 수행함을 알 수 있다. 또한 우리나라의 기업들은 사업성분석을 많이 수행하는 반면 시장시험은 상대적으로 적게 수행하는 것으로 나타났다. 전략별로 각 활동의 상대적인 중요성을 살펴보면 전략유형에 관계 없이 사업성분석과 기술적 가능성의 검토를 많이 수행하고 있으나 적게 수행하는 활

동에는 전략간에 다소 차이가 있다. 즉 시장선도자는 고객을 대상으로 한 시제품시험과 시장시험을, 신속한 추종자는 시장시험과 아이디어창출을, 후발진입자는 고객을 대상으로 한 시제품시험과 아이디어창출을, 무전략자는 아이디어창출과 아이디어선별을 상대적으로 덜 수행하여 시장선도자를 제외한 나머지 전략은 아이디어창출활동을 상대적으로 덜 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다. 따라서 신제품개발과정상 각 활동의 중요성은 신제품개발전략유형에 따라 서로 상이할 것이라는 가설 4는 채택되어진다.

5.2.5 가설 5의 검증

가설 5를 검증하기 위해 신제품개발시 활용하는 각각의 조직구조들의 평균치를 전략별로 계산하여 이들 활동간에 차이가 있는지를 일원분산분석과 던칸검정방법을 이용하여 분석하였다. 이들의 결과가 <표 8>에 나타나 있다. 표에 의하면 우리나라 기업의 경우 신제품개발을 위해 많이 활용하고 있는 조직구조는 R&D팀이며 벤처팀은 가장 적게 사용함을 알 수 있다. 또한 시장선도자의 경우 다른 전략을 추구하는 집단에 비해 공식화된 신제품개발 조직구조를 더 많이 활용함을 알 수 있다. 그러나 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있는 것은 프로젝트팀, 제품/마케팅관리자, 독립된 신제품부서, 제품책임인 등이다. 선도기업의 경우 일반적으로 강력한 R&D기술을 보유하며 사전개발활동 및 마케팅활동을 많이 수행하기 때문에 프로젝트팀을 타 전략집단에 비해 더 많이 활용하는 것이 당연한 것으로 보인다. 프로젝트팀은 복잡한 신제품과 서비스를 창출하기 위해 상이한 기술과 배경을 가진 개인들을 한 곳으로 결합할 수 있게 한다. 게다가 프로젝트팀은 프로젝트팀구성원이 자신의 원래 기능영역보다는 프로젝트팀에서의 활동에 더욱 전념할 것이므로 보다 나은 신제품성과를 가져오게 할 수 있다. 독립된 신제품부서 역시 프로젝트팀과 유사한 성격을 지닌 조직임을 감안할 때 비슷한 설명이 가능하다. 기능별 조직구조가 가장 적게 사용된다는 것을 발견한 Larson & Gobeli(1988)와는 대조적으로 본 연구는 제품/마케팅관리자가 신제품개발을 위해 자주 사용된다는 것을 보여준다. 특히 시장선도자는 대개의 경우 광범위한 제품과 서비스를 생산하게 되는데 각각의 제품/서비스가 적절한 주목을 받기 위해서는 제품/마케팅관리자가 사용되기도 한다. 이들 관리자들은 현재의 제품을 관리할 뿐만 아니라 신제품을 개발할 책임도 지고 있다. 한편 전략유형에 따른 조직구조의 상대적인

중요성을 살펴보면 전략유형에 따라 별다른 차이가 없다는 것을 알 수 있다. 따라서 신제품개발 전략유형에 따라 중시되는 조직구조가 달라질 것이라는 가설 5는 부분적으로 채택되어 진다.

<표 9> 신제품개발전략과 구조의 일원분산분석(단칸검정)

구 분	시장선도자 (1)	신속한추종자 (2)	후발진입자 (3)	무전략 (4)	F값(p값)	단칸검정
벤처팀	2.426 d	2.311 c	2.208 d	2.143 c	0.37(.7716)	
프로젝트팀	4.142 b	3.667 ab	3.458 bc	3.238 bc	2.14(.0966)	
R&D팀	5.121 a	4.511 a	4.750 a	4.762 a	1.58(.1947)	
제품/마케팅관리자	4.582 b	4.289 a	3.625 bc	4.048 ab	2.74(.0441)	1>3
독립된 신제품부서	4.468 b	4.089 ab	4.125 ab	2.952 c	3.49(.0164)	1,3,2>4
제품책임자	2.993 c	3.378 b	2.583 cd	2.238 c	2.41(.0676)	2>4
신제품위원회	3.234 c	3.333 b	3.083 bcd	2.857 c	0.34(.7958)	
F값(p값)	43.06(.0001)	6.94(.0001)	5.35(.0001)	7.23(.0001)		

전략내의 동일한 문자는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않은 조직구조를 의미함

5.3 연구결과의 해석 및 토의

우리나라의 기업은 신제품개발을 위해서 시장선도자 전략을 가장 많이(61.04%) 사용하는 것으로 나타난 반면, 아무런 전략 없이 신제품개발에 임하는 기업은 응답기업 중 약 9.09%였다. 전략과 성과간의 관계를 분석해 본 결과 기업이 신제품을 개발하기 위해서 사용하는 전략은 매출액 목표달성정도, 시장점유율 목표달성정도, 이익목표달성정도, 전체적인 신제품개발노력에 대한 만족 등으로 측정된 신제품의 성과와 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다. 즉 신제품개발전략과 성과간의 관계에서는 Lambkin(1988), Yoon과 Lilien(1990)의 연구에서와 마찬가지로 시장선도자가 가장 높은 성과를 보였고, 그 다음이 신속한 추종자, 후발진입자, 무전략의 순서인 것으로 나타났다. 시장선도자와 신속한 추종자간의 관계에서는 비록 통계적으로 유의적인 차이를 나타내지는 못했으나 선도자의 성과가 더 큰 것으로 나타났다. 이는 시장선도자의 경우 시장에서 가장 매력적인 세분시장을 선택하여 포지셔닝할 수 있어 소비자에게 선호될 가능성이 높고 경쟁자가 없어 고가격을 받을 수 있으며 우월한 이미지를 바탕

으로 지속적으로 높은 시장점유율을 확보할 수 있기 때문이다. 한편 앞에서도 지적했듯이 설문조사시 신속한 추종자나 후발진입자가 자신을 시장선도자라고 주장하는 경향이 있다는 점을 고려한다면 실제 결과는 본 연구에서 보고된 것보다 더 강력할 것이다. 따라서 기업이 신제품을 성공시키려면 어떤 형태로든 신제품개발전략을 추구하여야만 할 것이다.

신제품개발과정에 대해서 살펴보면 우리나라의 기업은 사업성분석을 가장 많이 수행하며 시험시장은 가장 적게 수행하는 활동이라는 것이 확인되었다. 시험시장이 가장 적게 수행되는 이유는 우리나라의 시장이 협소하여 시험시장에 대한 필요성이 별로 없고 또한 우리나라 기업들의 신제품은 상당부분 외국의 것을 모방한 것이어서 이들 신제품이 이미 외국에서 시장시험을 거쳐 적합하다고 판단되어진 제품들이기 때문이다. 신제품개발과정과 성과간의 관계를 살펴보면 전체적으로 볼 때 신제품의 성공은 기업이 신제품개발시 수행하는 활동과 밀접한 관련이 있는 것으로 밝혀졌다. 즉 과정과 성과간의 관계에서는 Dwyer와 Mellor(1991)의 연구에서와 같이 신제품의 성과가 높은 기업은 낮은 기업에 비해 신제품개발활동을 더 많이 수행하는 것으로 나타났다. 또한 Cooper(1988), Sowery(1990)등은 신제품개발의 초기단계(사전개발단계 : 아이디어창출 및 선별)의 중요성을 강조하고 있으나 본 연구의 결과에서는 이것 뿐만 아니라 제조관련 활동도 중요하다는 사실이 드러났다. 따라서 신제품개발활동을 열심히 수행하는 기업의 신제품성과가 낮게 나타나는 경우 이들 활동을 다시 점검해 봄으로써 높은 성과를 올릴 수 있을 것이다.

신제품개발 조직구조에 대해서 살펴보면 우리나라 기업은 R&D팀을 가장 많이 활용하고 벤처팀은 가장 적게 활용하는 것으로 나타났다. 이는 우리나라 기업이 기술을 중시하는 반면에 위험을 회피하는 성향을 반영한 것이라 볼 수 있다. 또한 이러한 현상은 조직구조가 신제품개발과정과 밀접한 관련을 가지고 있다는 점을 고려하면 이해할 수 있다. 즉 우리나라의 기업들은 신제품개발과정 중 기술적 가능성 검토, 제품개념정의 및 시험, 신제품개발, 기업내부에서의 제품시험 등과 같은 제조관련 활동을 상대적으로 많이 수행하고 있는데 이러한 활동의 대부분이 R&D팀의 몫이다. 또한 조직구조와 성과간의 관계에서는 고성과집단은 저성과집단에 비해 대부분의 신제품조직구조를 많이 사용하는 것으로 나타났는데 그 중에서 특히 프로젝트팀의 경우 양집단간에 가장 유의적인 차이가 나는 조직구조로 판명되었다. 이는 다기능팀의 중요성을 역

설한 선행연구(Cooper & Kleinschmidt, 1993; Griffin, 1997; Ittner & Larcker, 1997)의 결과와 일치하는 것이다. 신제품개발을 위한 조직형태를 선택할 때에는 고객니즈, 기술, 그리고 생산을 융화시키는 것이 신제품개발조직의 가장 중요한 기능 가운데 하나임을 고려해야 하는데 이러한 기능을 제대로 수행해 주는 조직구조가 프로젝트팀이다. 프로젝트팀은 기능간 장벽을 감소시키고, 정보가 보다 효과적으로 사용되어 의사소통이 원만하게 이루어질 수 있도록 하고, 갈등이 해결될 수 있는 공개토론의 장을 제공함으로써 신제품의 성공가능성을 더 높게 해 준다.

기업이 신제품개발을 위해 선택하는 전략은 신제품개발과정에 많은 영향을 미친다. 전략과 과정간의 관계에서는 추구하는 신제품개발전략에 따라 중시하는 신제품개발활동이 다소 다르게 나타났다. 즉 상대적으로 중시하는 활동은 전략유형에 관계없이 비슷하였으나 덜 중시하는 활동은 선도자의 경우가 마케팅관련 활동인 반면에 나머지 전략집단은 아이디어창출활동인 것으로 나타났다. 특히 고성과집단의 경우 저성과집단에 비해 사전개발활동을 더 많이 수행한다는 사실과 시장선도자가 높은 성과를 올린다는 사실을 상기하면 시장선도자이면서 사전개발활동을 많이 수행한다면 높은 신제품성과를 올릴 수 있다는 결론에 도달하게 된다. 따라서 이러한 기업의 성과가 낮게 나타난다면 자원재분배와 관련하여 적절한 대책을 수립해야 할 것이다.

전략과 구조간의 관계에서는 시장선도자가 대부분의 공식화된 조직구조를 다른 전략집단에 비해 더 많이 사용하고 무전략집단이 가장 적게 사용한다. 이들 중 유의적인 차이를 보이고 있는 조직구조는 프로젝트팀, 제품/마케팅관리자, 독립된 신제품부서, 제품챔피언 등이다. 비록 전략유형에 따른 각 조직구조의 상대적인 활용정도가 그다지 큰 차이가 나타나지 않음을 알 수 있으나 고성과집단이 프로젝트팀을 많이 활용한다는 사실을 상기하면 선도자가 프로젝트팀을 활용하면 높은 성과를 올릴 수 있을 것으로 추론할 수 있다.

6. 결 론

신제품의 성공적인 도입은 기업의 생존과 성장에 있어서 매우 중요한 요인이다. 그러나 기술진보, 시장수요의 변화, 짧아진 제품수명주기, 경쟁의 심화 등으로 인해 신

제품개발은 실패할 가능성이 매우 높은 위험한 과업이다. 따라서 이러한 실패위험을 최소화하고 신제품개발을 효과적으로 수행하기 위해 경영자는 많은 의사결정을 내려야 한다.

본 연구는 이러한 많은 의사결정들 중 특히 중요하다고 생각되는 신제품개발전략, 신제품개발과정, 신제품개발 조직구조를 고찰하였다. 지금까지 이러한 요인간의 관계를 다룬 대부분의 연구는 이들 요인간의 관계를 단편적으로 다루어 상호간의 관계를 총체적으로 파악하기가 어려웠다. 따라서 본 연구에서는 전략과 성과, 과정과 성과, 구조와 성과, 전략과 과정, 전략과 구조와의 관계를 고찰하기 위해 우리나라 제조업을 대상으로 실증분석을 실시하였다.

본 연구결과는 다음과 같은 의의를 갖는다.

첫째, 신제품개발에는 과학적이고 체계적인 계획이 필요하며 이에 대한 적절한 전략의 수립이 성패의 관건이 된다는 사실을 알 수 있다. 일부 선행연구에서는 신제품 개발전략과 신제품의 성과간에는 직접적인 관련이 없다고 주장하고 있으나 본 연구에서는 이들간의 관계가 밀접한 것으로 나타났다.

둘째, 신제품개발전략, 과정, 구조와 이들 개념간의 관계를 검토함으로써 신제품연구에 있어서 변수들 간의 상관관계에 대한 파악이 가치있다는 것을 보여준다. 대부분의 선행연구는 신제품분야의 광범위성으로 인해 이러한 변수들을 제대로 고려하지 못했으나 본 연구는 통합된 틀을 이용하여 이들을 구체적으로 다룸으로써 관련 변수의 통합과 관련된 추가적인 연구를 촉발하는 계기가 될 것이다.

셋째, 사용된 성과 척도에 관련된 문제로서, 조직구조가 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 개별조직구조 각각의 활용정도와 신제품개발의 전반적인 성과간의 관련성을 고찰하였으나 실제로는 그 영향력을 완벽하게 측정하기가 매우 힘들다. 이러한 이유로 인해 많은 선행연구들이 조직구조의 성과측정에 개별신제품의 성공정도를 활용하고 있다. 그러나 본 연구에서는 신제품의 전반적인 성과를 이용하여 각 조직구조의 활용정도와 성과간의 관계를 고찰하였고, 그 결과 선행연구와 유사한 결론을 도출하였다. 이는 향후 연구에서 보다 심도있는 논의가 필요하겠지만 개별 조직구조의 유효성을 평가할 때 조직전반의 성과척도를 사용하는 것이 가능함을 의미한다.

넷째, 기업의 신제품개발활동 및 신제품개발 조직구조의 효율성을 판단할 수 있게 한다. 본 연구는 성과차이가 상이한 조직구조와 활동들의 관계를 제시해 주고 있다.

그러므로 유사한 산업군에서 동일한 활동수준과 조직구조를 사용하는 기업의 성과가 다른 기업들에 비해 상대적으로 더 낮은 경우, 이 기업의 조직구조와 활동들의 효율성에 문제가 존재함을 의미한다. 따라서 이러한 기업들은 그 원인 및 정도를 파악하여 적절한 대책을 수립하여야 할 것이다.

한편 본 연구가 가지고 있는 한계점 및 향후 연구의 방향은 다음과 같다.

첫째, 신제품개발전략, 신제품개발과정, 신제품개발 조직구조, 신제품성과변수들을 응답자의 주관적 판단에 따라 응답하게 함으로써 비록 응답자를 선정할 때 신제품에 대한 지식이 풍부한 신제품개발책임자로 하였으나 응답의 주관성 문제를 완벽하게 해결했다고 볼 수 없다.

둘째, 본 연구에서는 전략이 구조를 결정한다는 이론을 따랐으나 구조가 전략을 결정한다는 관점에서 연구를 수행해 볼 필요가 있다. 또한 본 연구에서는 구조와 과정간의 관계를 분석의 대상에서 제외하였으나 이들간의 관계를 고려한다면 보다 의미 있는 결과를 도출할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 단순히 조직구조의 활용정도, 활동의 수행정도가 신제품의 성과에 영향을 미친다고 가정하고 연구를 수행했으나 구조 및 과정의 효과적인 활용 및 수행정도와 성과의 관계를 고찰해볼 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 신제품의 성과를 평가하는데 있어서 주관적인 측정치만을 고려하였다. 이는 객관적 평가를 위한 자료입수의 어려움 때문이기도 하지만 보다 의미 있는 결과를 도출하기 위해서는 객관적인 측정치도 함께 고려한 연구가 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 산업전반에 걸친 자료를 분석의 대상으로 하였으나 이럴 경우 산업특성에 있어서의 차이를 무시하는 결과가 초래되기 쉽다. 따라서 단일 산업에 속하는 기업의 수가 통계적 분석이 가능할 정도로 충분하도록 하고 산업간 비교도 가능하도록 연구를 수행해 볼 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 김종배, “신제품의 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구”, 「마케팅연구」 제7권 제1호, 한국마케팅학회, 1992. 6, pp. 121-145.
2. 최수호, 채서일, “New Prod Project의 적용을 통한 국내 제조업체의 신제품개발전략에 관한 분석”, 「마케팅연구」 제12권 제1호, 한국마케팅학회, 1997. 6, pp. 223-233.
3. Aaker, David A., *Strategic Market Management*, 4th ed., John Wiley & Sons. Inc., 1995.
4. Ansoff, H. Igor & John M. Stewart, “Strategies for a Technology-Based Business”, *Harvard Business Review*, November-December, 1967, pp. 10-22.
5. Barclay, Ian, “The New Product Development Process: part 2, Improving the Process of New Product Development”, *R&D Management*, vol. 22, no. 4, 1992, pp. 307-317.
6. Bart, Christopher K., “New Venture Units: Use Them Wisely to Manage Innovation”, *Sloan Management Review*, Summer 1988, pp. 35-43.
7. Bayus, Barry L., Sanjay Jain & Amber G. Rao, “Too Little, Too Early: Introduction Timing and New Product Performance in the Personal Digital Assistant Industry”, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 1, 1997, pp. 50-63.
8. Booz, Allen & Hamilton, *Management of New Products*, New York, Booz, Allen & Hamilton, 1968.
9. -----, *New Products Management for the 1980s*, New York, Booz, Allen & Hamilton, 1982.
10. Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
11. Clark, Kim B. & Takahiro Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Boston, MA., Harvard Business School Press, 1991.
12. Cooper, Robert G., “The Dimensions of Industrial New Product Success and

- Failure”, *Journal of Marketing*, vol. 43, Summer, 1979, pp. 93-103.
13. -----, “The New Product Process: An Empirically-Based Classification Scheme”, *R&D Management*, vol. 13, 1983, pp. 1-13.
 14. -----, “New Product Strategies: What Distinguishes the Top Performers?”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 1, 1984, pp. 151-164.
 15. -----, “Predevelopment Activities Determine New Product Success”, *Industrial Marketing Management*, vol. 17, 1988, pp. 237-247.
 16. -----, *Winning at New Products*, 2nd ed., Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company, 1993.
 17. -----, “Third-Generation New Product Processes”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, 1994, pp. 3-14.
 18. ----- & Elko J. Kleinschmidt, “Resource Allocation in the New Product Process”, *Industrial Marketing Management*, vol. 17, 1988, pp. 249-262.
 19. ----- & -----, “Uncovering the Keys to New Product Success”, *EMR*, Winter 1993, pp. 5-18.
 20. Cooper, Robert G., Christopher J. Easingwood, Scott Edgett, Elko J. Kleinschmidt & Chris Storey, “What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, 1994, pp. 281-299.
 21. Craig, Angie & Susan Hart, “Where to Now in New Product Development Research?”, *European Journal of Marketing*, vol. 26, no. 11, 1992, pp. 3-49.
 22. Crawford, C. Merle, *New Products Management*, 3rd ed., Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1991.
 23. Dwyer, Larry & Robert Mellor, “New Product Process Activities and Project Outcomes”, *R&D Management*, vol. 21, no. 1, 1991, pp. 31-42.
 24. Engel, James F., Roger D. Blackwell & Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 7th ed., The Dryden Press, 1993.
 25. Federal Trade Commission, “Permissible Period of Time During which New Product may be Described as New”, FTC, 1967.
 26. Gatignon, Hubert & Jean-Marc Xuereb, “Strategic Orientation of the Firm and

- New Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 1, 1997, pp. 77-90.
27. Golder, Peter N. & Gerard J. Tellis, “Do Pioneers Really Have Long-Term Advantages?: A Historical Analysis”, Working Paper, MSI Report no. 92-124, September 1992.
 28. Griffin, Abbie, “The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time”, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 1, 1997, pp. 21-35.
 29. Griffin, Abbie & Albert L. Page, “An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, 1993, pp. 291-308.
 30. Gupta, Ashok K. & David L. Wilemon, “Strategy, Structure & New Product Development Performance”, Paper presented at the TIMS/ORSA Conference, Phoenix, Arizona, October 31-November 3, 1993.
 31. Hambrick, D. C., “Some Test of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow’s Strategy Types”, *Academy of Management Journal*, vol. 26, 1983, pp. 5-26.
 32. Hisrich, Robert D. & Michael P. Peters, *Marketing Decisions for New and Mature Products: Planning, Development and Control*, A Bell & Howell Company, 1984.
 33. Ittner, Christopher D. & David F. Larcker, “Product Development Cycle Time and Organizational Performance”, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 1, 1997, pp. 13-23.
 34. Johne, Frederick. A., “The Organisation of High-Technology Product Innovation”, *European Journal of Marketing*, vol. 18, no. 6/7, 1984, pp. 55-71.
 35. Johne, Frederick. A. & Patrica Snelson, “Successful Product Innovation in UK and US Firms”, *European Journal of Marketing*, vol. 24, no. 12, 1990, pp. 7-21.
 36. Johnson, Samuel C. & Conrad Jones, “How to Organize for New Product”, *Harvard Business Review*, May-June 1957, pp.49-61.

37. Kalyanaram, G., W. Robinson & G. Urban, "Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research", *Marketing Science*, vol. 14, no. 3, 1995, pp. 212-221.
38. Kleinschmidt, Elko J. & Robert G. Cooper, "The Impact of Product Innovativeness on Performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 8, 1991, pp. 240-251.
39. Lambkin, Mary, "Order of Entry and Performance in New Markets", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 127-140.
40. Larson, E. W. & David H. Gobeli, "Organizing for Product Development Projects", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 5, 1988, pp. 180-190.
41. Lee, Jinjoo & Hong-bumm Kim, "Determinants of New Product Outcome in a Developing Country: A Longitudinal Analysis", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 3, no. 3, 1986, pp. 143-156.
42. Lieberman, Marvin B. & David B. Montgomery, "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 41-48.
43. Lilien, Gary G. & Eunsang Yoon, "The Timing of Competitive Market Entry: an Exploratory Study of New Industrial Products", *Management Science*, vol. 36, 1990, pp. 568-584.
44. Link, Peter L., "Keys to New Product Success and Failure", *Industrial Marketing Management*, vol. 16, 1987, pp. 109-118.
45. Mahajan, Vijay & Jerry Wind, "New Product Models: Practice, Shortcomings and Desired Improvements", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, 1992, pp. 128-139.
46. Miles, Raymond E. & Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978.
47. Millson, Murray R., S. P. Raj & David Wilemon, "A Survey of Major Approaches for Accelerating New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, 1992, pp. 53-69.
48. Olson, Eric M., Orville C. Walker, Jr. & Robert W. Ruekert, "Organizing for

- Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness”, *Journal of Marketing*, vol. 59, January 1995, pp. 48–62.
49. Page, Albert L., “Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, 1993, pp. 273–290.
 50. Parry, Mark E. & X. Michael Song, “Determinants of R&D–Marketing Integration in High-Tech Japanese Firms”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, no. 1, 1993, pp. 4–22.
 51. Robinson, William T., Claes Fornell & Mary Sullivan, “Are Market Pioneers Intrinsically Stronger Than Later Entrants”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 609–624.
 52. Rothwell, Roy, “Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s”, *R&D Management*, vol. 23, no. 3, 1992, pp. 221–239.
 53. Rumelt, R., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston, 1974.
 54. Sands, Saul, “Problems of Organising for Effective New-Product Development”, *European Journal of Marketing*, vol. 17, no. 4, 1983, pp. 18–33.
 55. Schnaars, Steven P., “When Entering Growth Markets, Are Pioneers Better Than Poachers?”, *Business Horizons*, vol. 29, March–April 1986, pp. 27–36.
 56. Scott, B., “The Industrial State: Old Myths and New Realities”, *Harvard Business Review*, March–April, 1973, pp. 133–148.
 57. Shortell, S. M. & E. J. Zajac, “Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow’s Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity”, *Academy of Management Journal*, vol. 33, 1990, pp. 817–832.
 58. Souder, William E. “Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 5, 1988, pp. 6–19.
 59. Song, X. Michael & Mark E. Parry, “The Determinants of Japanese New Product Successes”, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 1, 1997, pp. 64–76.

60. Sowery, Trever, "Idea Generation: Identifying the Most Useful Techniques", *European Journal of Marketing*, vol. 24, no. 5, 1990, pp. 20-29.
61. Towner, Simon J., "Four Ways to Accelerate New Product Development", *Long Range Planning*, vol. 27, no. 2, 1994, pp. 57-65.
62. Urban, Glen L. & John R. Hauser, *Design and Marketing of New Products*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall, Inc., 1993.
63. Voss, Christopher A., "Determinants of Success in the Development of Applications Software", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 2, 1985, pp. 122-129.
64. Wind, Jerry & Vijay Mahajan, "Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 1, 1997, pp. 1-12.
65. Yoon, Eunsang & Gary L. Lilien, "New Industrial Product Performance: The Effects of Market Characteristics and Strategy", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 2, 1985, pp. 134-144.