

외식업체의 신상품 개발전략에 관한 연구

민혜성 · 김윤태* · 박면애**

한국관광대학 호텔경영과 교수

*한국관광대학 외식산업과 교수

**현대 지-네트 영업지원팀 부장

A Study on New Product Development Strategy of Food Service Coporation

Hye-Sung Min, Yoon-Tai Kim* and Myun-Ae Park**

Professor, Dept. of Hotel Management, Korea Tourism College

**Professor, Dept. of Food Service Industry, Korea Tourism College*

***Hyundai G-Net Co., Ltd.*

ABSTRACT

In the relationship between a strategy and an outcome of new product development, a sample that can most give priority to a cost-price and a consumer is reflected in the result of financial affairs and non-financial affairs the most. A sample that can more give priority to a cost-price more is reflected in the result of financial affairs more. And a sample that can more give priority to a consumer is reflected in the result of non-financial affairs more. In accordance with this consequence, there is a close correlation in the analytical type between a new product developmental strategy and a new product developmental outcome.

Key words : new product, development, strategy, food service.

I. 서 론

21세기를 시작하는 현재 세계는 이제까지의 변화와는 전혀 다른 새로운 대변화의 물결 속에 있다. 이데올로기에 의한 동서의 냉전체제가 사라지면서 자국의 이익을 위해서는 그 누구와도 뜻을 같이 할 수 있다는 신자유주의 경제논리가 새로운 국제질서를 형성해 가고 있으며 첨단기술의 급격한 발전과 사회의 전문화, 다양화는 과거의 생산과 판매위주의 고도성장시대를 고객이 원하는 상품을 만들어야 팔리는 안정성장시대로 급속하게 변화시키고 있다. 이러한 변화의 물결은 정치, 경제, 사회, 문화 등 모든 영역에 걸쳐 지대한 영향을 끼치면서 그 파고를 높여가고 있고 오늘을 사는

우리가 하루가 다르게 급변하는 이 시대에 진취적으로 적응하면서 발전하기 위해서는 모든 분야에서 전문화, 세분화가 진행되지 않으면 안 되게 되어 있다. 최근 들어 새로운 기술과 지식이 빠르게 발전하면서 기업이 지속적으로 생존, 성장하기 위해서는 신상품 개발의 성공을 통한 기존시장의 유지, 확대 및 신규시장의 창출이 핵심적 과제로 대두되었다. 신상품 개발은 기업성장 및 이익의 핵심요소로서 그 중요성이 점점 커지고 있으며 특히 기술변화가 빠르고 시장경쟁이 치열한 기업들에게는 신상품 개발의 성공이 기업의 장기적인 생존과 직결되는 문제임과 동시에 경영활동에 있어서 신상품을 개발하고 생산하는 것보다 더 미래 전망을 밝게 하거나 성공에 대한 확신을 제공해 주는 방법은 없다고 한다¹⁾. 이러한 상황에서 기업들은 과감한 경영혁신과 새로운 경영 패러다임에 능동적으로 대처할 수 있는 능력을 배양하여야 하며 지속적으로 신상품 개발을 통한 경쟁력 확보를 최우선 과제로 삼아야 한다. 신상품 개발 및 도입은 기업의 생존에 있어서 중요한 것이지만 본질적으로 불확실성과 위험을 동반하고 있어 불행하게도 개발 노력이 실패로 끝나는 경우가 많다. Scott(1992)는 신상품 개발의 상업적 성공률이 일본의 경우 59.8%, 영국은 54.3% 정도라고 보고하고 있으며 Page(1993)의 보고에 의하면 미국의 경우는 52.6%로 이들 모두가 약 절반정도만이 성공하고 있음을 보여주고 있다²⁾. 그러나 신상품 개발은 시장경쟁이 치열한 오늘의 기업에게는 전략적 대안이기 보다는 없어서는 안 될 기업의 필수 활동이 되었을 뿐만 아니라 경제성장의 주요한 원천이 되었다³⁾. 이러한 점을 감안하여 본 연구에서는 국내 주요 외식기업의 신상품 개발전략의 유형을 분석하고 이들 개발전략을 어떻게 시스템적으로 관리하고 있는지에 대하여 연구하고자 한다.

II. 신상품 개발전략 의 이론적 배경

1. 국내 외식시장의 현황

국내 외식시장은 급변하는 사회·경제 환경에 적응하면서 업종·업태별 성장과 도태현상이 심화되고 있는 실정이라 할 수 있다. 특히 해외 유명브랜드의 도입과 대자본의 진출로 인하여 발전의 역동성이 가속화되고 있다. 1990년대 들어서면서 해외 외식업체의 국내 상륙과 대기업의 외식시장 진출은 질적 성장과 경쟁력을 심화시키면서 경영의 합리화, 주방기기의 현대화, 소비자 중심의 메뉴 개발, 마케팅 전략화 등 국내 외식에 기업화라는 새로운 전기를 마련하게 되었다.

2. 신상품 개발전략

1) 신상품 개발의 중요성

원시시장 단계인 가내 수공업 형태에서 산업혁명을 거쳐 근대에 접어들면서 만들

〈표 1〉 패밀리 레스토랑의 매출 비교

(단위 : 억원, %, 개)

브랜드명	회사명	매출액(억원)			증감률(%)		점포수(개)		
		2002	2003	2004	02vs03	03vs04	2002	2003	2004
아웃백스									
레이크하	(주)오지정	600	920	1,400	▲53.3	▲52.2	23	33	50
우스									
베니건스	라이즈온 (주)	700	760	900	▲8.6	▲18.4	15	19	21
뵘스	CJ푸드빌 (주)	365	550	750	▼50.7	▲36.4	11	16	21
마르쉐	(주)아모제	600	400	440	▼33.3	▲10.0	11	10	10
토니로	(주)썬앳푸드	141	142	152	▲0.7	▲7.0	6	7	8
마스									
씨즐러	(주)바론즈 인터내셔널	120	140	170	▲16.7	▲21.4	4	5	6
까르네스	(주)신세계								
테이션	푸드시스템	89	95	140	▲6.7	▲47.4	5	8	11
TG.I. 프라									
이데이스	(주)푸드스타	750	-	-			20	25	35
계		3,365	3,007	3,952			95	123	162

주) 2004년도 추정치임.
자료 : 월간식당, 2004, 2⁴⁾.

면 팔리는 생산자 중심의 시장형태에는, 고객의 의식구조의 향상과 무수한 경쟁기업의 출현뿐 아니라 대량생산에 의한 다양한 경쟁상품의 출현으로 인하여 고객 중심의 시장형태로 바뀌었다. 그러나 성숙시장에 접어들면서 다양화된 경쟁여건, 소득수준의 증가 및 장기간의 소비경험으로 인한 상품지식이 높아짐에 따라, 고객의 기호가 까다로워지는 등 시장의 환경변화를 감안할 때, 기업은 시장의 흐름을 사전에 예측하고 신상품을 과감히 출시함으로써 고객의 욕구를 불러 일으키고 새로운 수요를 창출하는 등 적극적인 기업전략의 전개로, 고객에 대한 기업의 우위성을 확보하여야 한다. 결국 기업이 생존과 성장을 지속하기 위해서는 신상품 개발이 절실히 필요하다는 것은 주지의 사실이다 신상품 개발이 끊임없이 요구되는 데에는 두 가지 이유가 있다. 하나는 고객욕구의 진화, 특히 새로운 욕구를 가진 세대의 등장이며, 또 하나는 소재와 제조방법에 관한 기술혁신이다. 신상품 개발은 기업이 수행하는 여러 가지 활동들 중에서 매우 중요한 위치를 차지하는데 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 성공적인 신상품들은 기업을 성장시키는데 매우 중요한 역할을 한다. 미국의 700개 기업(산업체 기업 60%, 내구성 소비재 기업 20%, 비내구성 소비재 기업 20%)을 대상으로 한 Booz, Allen & Hamilton(1982)의 5년간의 기업성장 조사에서 기업성장

의 원동력으로 신상품이 28%를 차지하고 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 Conference Board(1986)의 산업재를 대상으로 한 연구에서는 지난 10년간 도입된 신상품들이 현재 전체 매출액의 35%를 차지하고 있는 것으로 밝혀졌다. 최근의 연구로는 Wind, Mahajan, Bayless(1990)의 연구로서 최근 3년간 도입된 신상품들이 전체 매출액의 25%에 달하고 있는 것으로 조사되었다⁴⁾.

둘째, 신상품은 현대 마케팅 전략의 기초가 되는 상품 차별화(product differentiation) 수단으로 사용되어진다. 상품 차별화란 자사의 상품을 핵심적인 기능, 상표, 포장, 서비스, 이미지 중의 하나 또는 이들을 조합하여 경쟁상품과 구별되도록 함으로써 경쟁적 우위를 확보하게 된다. 따라서 기업은 지속적으로 경쟁적 우위를 확보 유지하기 위하여 신상품을 개발하여야만 하는 압박을 받게 된다.

셋째, 신상품은 상품의 수명을 인위적으로 조절할 수 있다. 오늘날은 첨단산업을 제외하고 거의 모든 산업에서 기술수준이 일정수준에 도달하였기 때문에 상품의 핵심적인 기능의 결여로 상품수명이 다하는 경우는 거의 존재하지 않는다. 따라서 기업들은 계획된 진부화를 사용하여 기존상품을 대체시켜 기업의 매출액을 유지하여야만 한다. 계획된 진부화란 의도적으로 상품의 수명 자체를 단축시키거나 아니면 고객으로 하여금 물리적 수명이 다하기 전에 새로운 상품으로 교체하도록 유도하는 사용수명 단축전략이다. 그 구체적인 방법으로는 파손되기 쉬운 재료로 상품을 만들어 물리적 수명 자체를 단축시키는 자재에 의한 계획된 진부화(material planned obsolescence)와, 상품의 스타일을 자주 바꾸어 기존상품과 신상품이 구별되도록 만들고, 보다 가치가 있는 신상품을 앞당겨 구매하도록 하는 스타일에 의한 계획된 진부화(style planned obsolescence), 그리고 상품의 기능적 특징을 조금씩 개선하여 아직 상품으로서의 기능을 수행하고 있는 기존상품을 신상품으로 바꾸도록 유도하는 기능에 의한 계획된 진부화(functional planned obsolescence)가 있다. 이 세 방법 중 어떠한 방법이 되었던 간에 계획된 진부화를 성공적으로 운영하려면 신상품을 계속 개발하는 수밖에 없다.

넷째, 신상품은 그 자체로서 상징적인(symbolic importance) 중요성을 보유하고 있다. 신상품을 구매하고 사용하는 소비자들은 신상품을 구입하고 사용한다는 자체로서 자신의 위신이나 지위를 과시하는 등의 심리적인 만족감을 느끼게 된다. 따라서 자사의 상표에 대한 고객들의 애호도를 유지하기 위해서 신상품을 계속적으로 고객에게 제공하여야 한다.

다섯째, 다양한 유형의 신상품이 존재하고 있기는 하지만 일반적으로 신상품은 단순한 스타일의 변화 이외에 실질적인 상품의 기능이나 품질 개선으로 이루어진다. 이러한 의미에서 신상품들은 소비자의 실질적인 생활수준의 향상을 촉진하고 소비자의 만족을 통한 정당한 대가를 지불 받게 되는 것이다.

여섯째, 신상품의 개발은 대부분 진보된 기술의 소산이며 신상품 개발 경쟁은 이

러한 기술진보를 촉진하게 된다. 상당수의 신상품들은 소비자 욕구 조사를 통해 개발되는데 새로운 소비자 욕구를 충족시키기 위해 새로운 기술이 개발되기도 한다. 따라서 신상품의 개발은 국가경제의 능률과 효율을 향상시키는 역할을 하게 된다.

일곱째, 신상품 개발은 효과적인 가격관리 방법의 하나가 될 수 있다.

비합리적인 가격의 인상이나 인하와 같은 변경은 판매에 큰 영향을 미칠 우려가 있으므로 가격을 효과적으로 안정시키기 위해서는 신상품을 개발할 필요가 있다. Kotler(1988)에 의하면 대다수의 기업이 신상품을 개발하는 이유는 혁신기업으로서의 시장 지위 유지(46%)를 비롯하여 시장 점유 지위의 방어(44%), 미래의 신 시장에 대한 교두보 확보(37%), 세분시장의 선점(33%), 기술의 새로운 방식 활용(27%), 유통강점의 자본화(24%) 등과 같은 전략적 역할을 수행하리라는 기대를 가지고 있기 때문이라고 설명하고 있다⁵⁾.

2) 신상품 개발전략의 수립원칙

성공적으로 신상품을 개발, 도입하기 위한 전략을 수립하기 위해서는 다음과 같은 몇가지 원칙이 필요하다⁶⁾.

첫째, 보다 폭 넓은 시각에서 고객을 이해하고 사회·문화환경의 변화 추이를 파악할 수 있는 신상품 프로젝트 선별능력을 갖추어야 한다. 신상품 개발에 관련된 모든 아이디어들을 프로젝트화 하는 것은 자원의 낭비를 가져오며 신상품 개발의 비효율을 초래한다. 우선순위를 선정하고 제한된 자원을 통하여 효과적으로 신상품 개발을 추진하도록 해야 한다.

둘째, 신상품 개발 방향에 대한 조기 설정과 이를 관리할 수 있는 조직능력이 있어야 한다. 즉, 신상품 개발에 대한 비전을 조기에 설정하고 신상품 개발 진행의 전 단계에서 더 많은 시간을 투자함으로써 후 단계에서의 갈등을 극소화하는 것이 필요하다. 개발 업무가 상당히 진전된 상황에서 다시 개발방향을 전환하는 것은 이미 이루어진 업무들을 포기하는 것을 의미할 수 있으며 부서간의 이견 조정이 쉽지 않다.

셋째, 적절한 프로젝트 조직구성과 팀원을 선발하여야 한다. 신상품 개발 프로젝트의 형태를 결정하고 팀원들을 모집, 선발, 교육하여야 한다. 단순하게 팀원들을 모집하는 것에서 벗어나 개발방향이나 비전을 현실화 할 수 있도록 프로젝트 조직구조와 팀원들을 선발하는 과정이 이루어져야 한다. 중요한 업무를 아웃소싱하는 것은 역량의 개발에 도움이 되지 않는다. 따라서 프로젝트 조직의 업무 범위를 프로젝트에 맞게 설정하며, 중요한 업무들을 자체에서 개발할 수 있도록 구성원을 모집하는 방안이 처음부터 기획되어야 한다.

넷째, 신상품 개발 프로세스의 형태를 디자인하여야 한다. 구성원을 통하여 최상의 방법으로 작업이 이루어지도록 업무방식을 설정해야 한다. 경영층에 의해서 업무가 이루어지는 것보다는 개발 프로세스를 통해 프로젝트팀에 의한 개발 업무가 이루어

져야 한다. 또한, 경영층은 개발 프로세스의 일정표를 통하여 문제점들을 사전에 예측할 수 있어야 한다⁷⁾. 경영관리 방식은 예외 사항들을 해결하는데 초점을 두는 것보다 총괄기획에 의한 총체적 신상품 개발 전략을 수립하는 것이 더 필요하다. 신상품 개발의 총체적 전략은 프로젝트를 상업화 하는 개발단계뿐 아니라 개발 프로젝트의 선정, 개발방향의 설정, 프로젝트의 조직화 와 팀원들의 구성과 같은 기획부문을 포함해야 한다. 자원의 효율적인 운영이 절대적으로 필요하다. 뛰어난 개발 프로젝트들의 특성을 살펴보면 자원의 효율적인 운영 면에서 문제가 있는 프로젝트들과는 다른 방식으로 추구하고 있음을 쉽게 파악할 수 있다.

다섯째, 개발목표를 명확히 하여야 한다. 다양하고 애매한 목표는 기업의 자원을 여러 방면으로 분산시키게 되고 기능부서들이 서로 다른 목표를 가지고 제각기 다른 목표들을 추구하게 된다. 따라서 뛰어난 프로젝트에서는 명확한 목표를 초기에 정의 하여 이를 전 기능 부서들에게 공유시킴으로써 갈등이 발생되더라도 개발에 관련된 인력들이 목표의 우선 순위를 이용하여 조정할 수 있게 한다⁸⁾.

여섯째, 미래의 고객에 대한 니즈를 예측하여 대응체계를 수립한다. 현재의 고객에 만 초점을 맞추고 미래의 고객에 대한 배려를 적극적으로 시도하지 않는 프로젝트들은 개발과정에서 혼란을 겪기 쉽다. 고객기반을 확충하여 더 많은 고객을 대상으로 판매하는 것은 매출을 증대시키는데 필수적이므로 미래의 고객을 만족시킬 수 있는 요소들을 지속적으로 개발하여야 한다.

일곱째, 신상품 개념에 적합한 마케팅 전략을 수립할 수 있는 신상품 마케팅 능력을 보유하여야 한다. 뛰어난 프로젝트들은 개발 업무 진행과정 중에도 일정계획 및 시간에 대한 배려를 중요시하며 신상품의 상업화 과정에 대한 마케팅 전략을 명확하게 수립할 수 있도록 원활한 의사소통을 통하여 부서간의 업무의 통합에 노력한다.

여덟째, 강한 리더십이 필요하다. 기능부서들의 업무분담으로 신상품 개발에 총체적인 지휘체제가 이루어지지 않을 수 있다. 또한 신상품 개발에 대한 책임자의 권한이 높지 않아 개발에 참여한 인력들이 상품개발보다는 기능부서의 옹호자 역할을 하는 상황도 많이 발생한다. 탁월한 프로젝트에서는 강한 리더십과 넓은 책임과 권한을 갖는 프로젝트 조직을 엮을 수 있다.

3) 신상품 개발전략 유형

신상품 개발전략은 기업 전체의 경영전략의 한 부분을 이루는 것이기 때문에 기업의 전반적인 사업전략(business strategy)에 영향을 받게 된다. 사업전략계획(business strategic planning)은 기업의 목표와 자원 그리고 변화하는 시장기회간의 적합성을 개발하고 유지하는 과정이라고 할 수 있기 때문에 전반적인 사업전략의 일환으로서의 신상품 개발은 시장에서의 기회와 기업 내부의 능력간에 조화가 이루어졌을 때 성공적이라 할 수 있을 것이다(Kotler 1994)⁹⁾. 신상품 개발전략 유형을 분류하는 방법으로

는 Hambrick (1984)¹⁰⁾의 이론적 고려 하에 이루어진 개념적 기준을 통해 사전적으로 분류하는 방법(typology approach) 과 실증적 자료를 통해 사후적으로 분류하는 방법 (taxonomical approach) 및 Shanklin (1984)¹¹⁾의 기술과 시장과의 관계를 통하여 분류하는 방법으로 나눌 수 있다. 사전적 분류 방법은 이론적 차원에서 선형적으로 이루어진 것이기 때문에 현실 반영에 문제가 있고, 사후적 분류 방법은 개념적 명확성과 해석상의 문제점을 야기시킨다. 신상품을 포함한 모든 상품은 기본적으로 니즈(needs)와 시즈(seeds)의 결합체이다¹²⁾. 그러므로 이를 전제로 하면 신상품은 기술의 새로움이 있거나 시장의 새로움이 있는 상품이라 할 수 있다. 이와 같이 기술과 시장과의 관계를 통한 상품개발 전략유형으로는 시장에서 고객과의 관계를 통하여 상품을 개발하려고 하는 시장지향적 전략과 기술혁신을 통한 새로운 개념의 기술을 개발해 놓고 이를 위한 새로운 시장을 형성하거나 기존시장의 형태를 바꾸어 고객들을 선도하려는 기술지향적 전략으로 분류할 수 있다¹³⁾. 국내의 많은 기업들의 신상품 개발전략은 연구개발 중심의 신기술이나 신물질 위주의 기술지향적 연구개발에 초점이 맞추어져 있다. R&D부서와 연구소가 중심이 되어 신상품 개발을 주도하며 기술우위와 품질우위 확보에 모든 노력을 집중하기 때문에 기술적으로는 그 우수함을 인정받지만 고객 지향적으로 고객의 잠재욕구를 파악하고 그 욕구를 충족시켜줄 수 있는 상품개발 노력이 부족하므로 소비자들로부터 외면 당하는 경우가 많다.

〈표 2〉 기술지향과 시장지향 상품개발전략의 특성

구 분	시장 지향적 연구개발	기술 지향적 연구개발
개발전략의 초점	시장에서의 고객욕구	기술탐색과 연구
관심기술분야	기존기술 응용	신기술 개발
아이디어 및 상품의 평가	계량분석적 수치 중시	기술의 잠재적 이용 가능성 중시
부서의 비중	마케팅 부서	R&D 부서와 연구소
상품개발기간	단기적	장기적
효율성 vs 효과성	효율성 강조	효과성 강조
합리성 vs 창의성	합리성 강조	창의성 강조

3. 신상품 개발전략의 문제점

신상품 개발이나 연구개발 업무를 진행하는 많은 기업들은 기존의 연구방법을 그대로 답습하거나 또는 피상적으로 접근하는 경향이 많다. 업무진행과 관련하여 연구개발자가 기획을 쉽게 하기 위하여 시장환경을 고려하지 않고 기존의 개발전략과 방법을 답습하는 것은 변화된 상황을 과거의 일정한 규격과 틀에 동일하게 꿰어 맞추는 실수를 하게 된다. 기업의 일반적인 신상품 개발전략은 기술에 대한 평가와 예측을 통하여 기술 위주의 개발방향을 설정하거나 시장에 대한 새로운 수요를 바탕으로

로 상품 또는 시장전략으로 개발방향을 설정하거나 최종 경영자의 감에 의하여 프로젝트가 진행되는 경향이 많다. 그러나 이러한 방식은 기술과 시장에 대한 평가와 예측이 분리되거나 개발프로젝트 수준에서 머무르게 되고 프로젝트의 집합에 대한 배려가 취약하게 된다. 즉, 하나의 프로젝트에만 초점을 맞추게 되며, 이에 따라 하나의 프로젝트에 너무 많은 기대를 걸게 되고, 여러 가지 사항들을 과다하게 요구하게 된다. 또한 개발프로젝트들을 신속하게 수행하는 데에 초점을 맞추기가 어렵게 된다. 이러한 문제를 개선하고 효과적인 신상품 개발을 위해서는 첫째, 개발목표 및 총괄계획으로 기술전략과 시장전략을 통합할 수 있으며 이에 따라 기능업무, 기술과업, 부서업무들을 통합 조정할 수 있도록 프레임을 구축하여야 한다. 신상품 개발에 대한 아이디어들을 포트폴리오처럼 관리하여 집합적인 개발프로젝트들의 성공을 겨냥하는 것이 필요하다. 기업 전체 입장에서 최우선 사업을 파악하고 이에 필요한 프로젝트들이 어떤 것인가를 판단하기 위해서는 목적 지향성과 전략성을 가지고 프로젝트 관리에 임해야 한다. 시장을 선도하는 기업들은 일반적으로 기술전략과 시장전략의 통합조정능력이 뛰어나며 항상 고객과의 밀착관계를 긴밀히 유지하며 고객들이 요구하는 차세대 기술에 관한 새로운 기술의 개발 및 상업화 전략에 있어서 선두지위를 고수하고 있다.

둘째, 기술이나 시장에 변화가 생겼을 때 선도적 지위를 지켜내기 위해서는 과감한 혁신 역량을 가지고 있어야 한다. 신상품 개발전략이 고객욕구의 분석에 한정된다면 상품과 유형은 상품라인의 확장으로 끝나기 쉽다. 고객들은 현재 그들이 사용하는 상품의 성능 차이는 잘 구별해 낼 수 있지만 미래의 추세를 파악하고 이것을 미래의 욕구로 바꾸는 것에는 그다지 능숙하지 못하며 상품의 성능 차이를 뚜렷하게 현재의 욕구로 변환시킬 수는 있지만 그 차이를 신상품개념의 원천으로 발전시키려는 노력은 부족할 수밖에 없다. 대부분의 진정한 신상품들은 고객의 욕구를 바탕으로 생산자의 마음속에서 착상되게 된다.

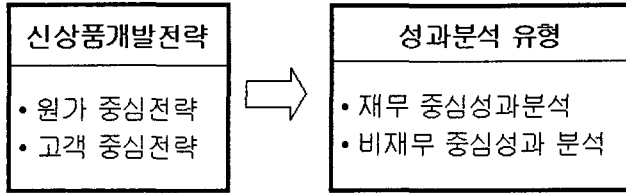
Ⅲ. 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구에서 사용되는 연구모형은 Davila(2000)의 연구와 김봉기(2002)의 연구에서 제시되었던 연구 모형을 토대로 하여 본 연구의 목적에 맞게 일부 변형하여 <그림 1>과 같은 모형을 구축하였다.

본 연구에서는 독립변수로 신상품 개발전략을 종속변수로는 성과 분석 유형을 사용하였다.

2. 변수의 측정



<그림 1> 연구모형

1) 신상품 개발전략 의 측정

본 연구에서는 기업의 사업 전략을 저원가 전략과 고객 서비스 전략으로 구분한 Smith와 Reece(1999)¹⁴⁾의 전략 구분 방법 및 원가 중심 전략, 시간 중심 전략, 그리고 고객 중심 전략으로 구분한 Davila(2000)의 전략 구분 방법을 반영하여 신상품 개발 전략을 원가 중심 전략과 고객 중심 전략으로 구분하였다. 신상품 개발 전략 측정을 위한 측정 항목으로는 원가 중심 전략과 관련하여 4개, 고객 중심 전략과 관련하여 4개 등 총 8개의 측정 항목을 개발하였다. 이들 항목들은 설문지를 통하여 5점 척도로 측정된다. 신상품 개발 전략을 측정하기 위한 구체적인 측정항목은 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 신상품 개발전략 측정항목

구 분	측정 항목
원가 중심전략 (Cost-focused strategy)	·낮은 원가의 상품개발 ·단위당 원가 목표의 달성 ·목표 고객 수 달성 ·목표 고객에게 의미 있는 가격
고객 중심 전략 (Customer-focused strategy)	·신상품의 시장 도입시기의 적절성 ·고객의 기대 욕구 충족 ·고객의 사용 편리성 ·고객에게 친숙한 상품설계

2) 연구가설의 설정

가 설 : 신상품 개발 전략은 성과 분석 유형에 영향을 미칠 것이다.

하위가설 1: 원가 중심 신상품 개발 전략은 재무 중심, 비재무 중심 성과 분석에 영향을 준다.

하위가설 2: 고객 중심 신상품 개발 전략은 재무 중심, 비재무 중심 성과 분석에 영향을 준다.

3) 가설검증 방법

본 연구에서는 가설에 대한 구체적인 검증을 실시하기 전에 설문지의 외적 타당성과 내적 타당성에 대해 조사를 한다. 설문지의 외적 타당성을 조사하기 위하여 연구에 사용될 각 변수의 신뢰성분석을 실시하며 신뢰성 분석을 위해서는 가장 일반적으로 사용되고 있는 크론바하 알파(Cronbach's alpha)를 이용한다. 또한 설문지의 내적 타당성을 조사하기 위해서는 요인분석을 실시하여 연구에 사용하고자 하는 변수의 구성이 실제 응답한 결과와 일치하는지를 분석한다. 이와 같이 신뢰성 분석과 요인분석을 통하여 설문구성 항목 중에서 타당성이 떨어지는 항목은 배제하고, 신뢰성과 타당성이 높은 항목을 이용하여 가설검증을 실시하게 된다. 그리고 설문응답 기업의 신상품 개발 전략은 두 가지 방법을 동시에 병행하여 측정한다. 먼저 신상품 개발 전략을 구분하기 위한 설문 항목의 평균값을 이용하여 각 전략의 중요도를 측정한다. 응답자가 선택한 신상품 개발 전략과 전체 설문항목에 대한 응답결과 등을 동시에 고려하여 응답표본을 원가 중심 전략과 고객 중심 전략으로 구분하는 방법을 사용한다. 즉, 설문 항목의 원가 중심 전략과 고객 중심 전략에 대해 각각 평균값을 산출하고 원가 중심 전략을 선택한 기업의 경우 원가 중심 전략에 대한 평균값이 고객 중심 전략에 대한 평균값보다 높으면 원가 중심 전략으로 구분하고, 고객 중심 전략을 선택한 기업의 경우 고객 중심 전략에 대한 평균값이 원가 중심 전략에 대한 평균값보다 높으면 고객 중심 전략으로 구분한다. 가설 검증을 위해서는 먼저 각 신상품 개발 전략에 대한 중요도를 이용하여 다음과 같은 다중회귀분석을 실시한다.

이와 함께 가설에 대한 추가적인 검증으로 표본을 원가 중심 전략과 고객 중심 전략으로 구분하여 이들 집단간의 비재무 중심 성과 분석의 반영 정도와 재무 중심 성과 분석의 반영 정도에 차이가 있는지를 *t-test*를 통해 분석한다.

3. 표본의 선정기준

1) 조사대상

본 연구의 조사대상은 국내 패밀리 레스토랑 외식업체 중에서 비교적 매출액의 규모가 업계 상위수준을 유지하고 매출액 대비 연구개발비 투자비중이 상대적으로 높은 기업을 대상으로 하며 금융감독원의 기업정보 사이트에 3개년도 재무제표를 공시하고 있는 기업으로 한정하여 총 8 개 기업을 선정한다. 그 이유는 기업의 규모가 어느 정도는 되어야 실질적으로 신상품 개발과 함께 이에 관한 체계적인 성과 분석이 이루어질 수 있다고 판단하였기 때문이다.

2) 조사내용 및 방법

조사에 사용된 설문지는 선행연구자의 설문문항과 연구자에 의해서 고안된 설문문항 중에서 본 연구에 적용할 수 있는 부분을 발췌하여 구성하며 각 기업의 신상품

개발담당자들을 대상으로 예비설문을 실시하여 이해하기 어렵거나 잘못된 항목을 수정·보완 설문지를 완성하였다. 조사내용은 조사대상자의 일반적 특성, 신상품 개발과 관련한 기업의 경쟁력 강화요소, 2003년에 개발한 신상품의 유형, 기업의 신상품 개발 전략, 최근에 출시한 신상품의 라이프사이클, 신상품 개발과 관련한 기업의 환경 등에 대하여 5점 척도를 사용하여 조사한다.

3) 자료의 분석방법

본 연구에서 사용된 분석방법으로는 변수들간의 다중회귀분석을 통하여 가설을 검증하고, 추가적인 분석으로 집단간의 차이를 분석하는 t -검증을 실시한다. 이들 분석을 위한 통계패키지는 SPSS10.0^o를 사용한다.

IV. 결과분석

본 조사는 2004년 7월 1일부터 7월 31일까지 각 기업의 본사 관리자 및 점포 관리자를 대상으로하여 총 400 부를 배포 258 부를 회수하였으며 내용기재가 부실한 것을 제외하고 총 258부를 본 연구의 분석자료로 사용하였다.

1. 표본의 인구 통계학적 특성

본 연구에서 사용된 표본 외식기업들은 8개 업체로, 국내 자생 브랜드 2개 업체와 해외 도입 브랜드 6개 업체에서 총 258명이 응답하였고, 응답자의 일반적 특성을 파악하기 위한 빈도분석(frequency analysis)을 실시한 결과 표본의 인구통계학적 특성은 <표 4>과 같다. 업체별 성격으로는 국내 자생 브랜드 107명(44.4%), 해외 도입브랜드 134명(55.6%)으로 나타났다.

소속부서의 경우, 생산부서 33명(13.7%), 판매부서 82명(34.0%), 연구개발부서 23명(9.5%), 기획·마케팅부서 50명(20.7%), 경리회계부서 15명(6.2%), 구매·조달부서 15명(6.2%), 기타 23명(9.5%)이며 직위의 경우 사원, 대리급이 157명(65.1%), 과장급이 66명(27.4%), 부장급이 13명(5.4%), 임원급이 4명(1.7%) 등으로 과장 이상의 정책 결정 과정에 참여하는사람이 총 83명으로 전체의 34.4%를 차지하고 있다.

2. 신뢰성분석 및 타당성 검토

1) 신뢰성 분석 결과

신뢰성(reliability)이란 가장 유사한 방법으로 동일한 속성을 측정하였을 때 두 방법간의 일치 정도를 의미한다. 사회과학 연구에 있어서 신뢰성 검증은 설문조사 시 설문 항목간의 동질성 지수 또는 각 문항과 전체 지수 사이의 상관관계를 나타내는 지표이다. 이와 같은 신뢰성 분석을 통해 설문조사에 있어서 설문지의 내적 일관성을

〈표 4〉 조사표본의 일반적 특성

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
브랜드	국내자생브랜드	107	44.4
	해외도입브랜드	134	55.6
소속부서	생산부서	33	13.7
	판매부서	82	34
	연구, 개발부서	23	9.5
	기획, 마케팅부서	50	20.7
	경리, 회계부서	15	6.2
	구매, 조달	15	6.2
	기타 부서	23	9.5
직위	사원, 대리급	157	65.1
	과장급	66	27.4
	부장급	13	5.4
	임원급	4	1.7

평가하게 된다. 본 연구에서는 신뢰성 분석을 위해 사회과학 연구에서 가장 일반적으로 사용되고 있는 크론바하 알파(Cronbach's alpha)를 이용하였다. 사회과학 연구에서는 이 알파값이 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높은 것으로 보고 있다.

본 연구에서 직접적으로 사용될 변수에 대한 신뢰성 분석 결과는 다음 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 신뢰성 검증 결과

구 분	변수명	Cronbach's alpha 값
신상품 개발 전략	원가 중심 전략	0.7274
	고객 중심 전략	0.7320
성과 분석	재무 중심 성과 분석	0.7107
	비재무 중심 성과 분석	0.6936

〈표 5〉에서 보는 바와 같이 모든 변수에 있어서 알파값이 기준치인 0.6을 상회하고 있다. 그러므로 이들 변수를 사용하는데 있어서 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 볼 수 있다.

2) 타당성 분석 결과

타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확하게 반영하고 있는지를 나타낸다. 신뢰성이 높은 자료라 하더라도 타당성이 낮은 자료는 대부분

연구를 진행하는데 적합하지 못하다. 따라서 타당성 검증은 신뢰성 분석을 통해 신뢰성을 확보한 자료를 이용하여 실시하게 된다. 본 연구에서는 신상품 개발 전략을 측정하고 있는 11개의 측정항목을 통해 원가 중심 전략과 고객 중심 전략으로 구분하고자 하는 항목들이 정확하게 측정되고 있는 지에 관해 분석하였다. 그리고 성과 분석지표로 사용되는 11개의 측정항목들이 재무 중심 성과 분석과 비재무 중심 성과 분석으로 정확하게 구분되고 있는 지를 분석하였다.

본 연구에서는 타당성 분석을 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인 분석에서 유의한 항목의 판단은 일반적으로 고유치(eigenvalue)가 1.0 이상이며, 요인 적재량이 0.4이상인 것을 기준으로 할 수 있으나, 본 연구에서는 가능한 많은 측정항목을 포함시키기 위해 요인 적재량을 0.3 이상인 것으로 완화하여 적용하였다. 이의 분석 결과는 <표 6>으로서 먼저 신상품 개발 전략을 측정하는 8개 항목에 대한 최초의 요인 분석 결과는 유의한 요인수가 8 개가 추출되었다. 그러나 본 연구에서는 신상품 개발 전략을 원가 중심 전략과 고객 중심 전략으로 구분하여 사용하고 있기 때문에 요인을 2개로 구분하여 요인분석을 실시하였다. <표 6>에서 보는 바와 같이 신상품 개발 전략에 관한 요인분석 결과는 연구에서 의도하고 있는 바와 같이 정확하게 원가 중심 전략에 4개의 측정항목과 고객 중심 전략에 4개의 측정항목이 분류되고 있음을 볼 수 있다.

<표 6> 신상품 개발 전략에 관한 요인분석 결과

구 분	측정항목	요인 1	요인 2
원가 중심 전략	경쟁력 있는 원가 유지	0.665	-0.258
	목표 원가의 달성	0.712	-0.232
	목표 고객수의 달성	0.667	-0.409
	고객에게 의미 있는 가격	0.443	3.76E-02
고객 중심 전략	신상품의 시장도입시기의 적절성	0.433	-0.234
	고객의 기대 욕구 충족	0.701	0.204
	고객의 이용 편리성	0.592	0.537
	고객에게 친숙한 제품 설계	0.281	0.829
고 유 치		2.136	1.361

다음으로 성과 분석 유형에 관한 타당성 분석결과를 살펴보면 먼저 요인수를 제한하지 않고 실시한 요인 분석 결과가 <표 7>에 제시되어 있다. 표에서 보는 바와 같이 성과 분석 유형에 관한 유의한 요인수는 3개의 요인으로 추출되었다. 이를 자세히 살펴보면 재무 중심 성과 분석 유형에서 “단위당 원가목표의 달성” 신상품개발 예산 목표의 달성, 목표 매출액의 달성, 목표 수익성의 달성” 등이 하나의 요인으로 그리고 비재무 중심 성과 분석 유형에서 “고객들의 기대욕구 충족, 높은 시장 점유율의 확보,

새로운 시장의 개척” 등이 다른 하나의 요인으로 추출되었으며 나머지 “새로운 상품 라인의 창출, 새로운 기술의 개발, 기존 기술의 운용기법개선”이 하나의 요인으로 추출되었다.

〈표 7〉 성과 분석 유형에 관한 요인분석 결과

구 분	측정항목	요인 1	요인 2	요인 3
재무 중심 성과 분석	단위당 원가목표의 달성	0.553	-0.255	0.376
	신상품개발 예산목표의 달성	0.505	-1.41E-03	0.41
	목표 매출액의 달성	0.634	-0.506	0.34
	목표 수익성의 달성	0.647	-0.464	0.286
비재무 중심 성과 분석	고객들의 기대욕구 충족	0.652	-3.09E-02	-0.298
	높은 시장점유율의 확보	0.666	-0.194	-0.425
	새로운 시장의 개척	0.679	-1.46E-03	-0.508
	시장선도에 대한 기대	0.655	5.94E-03	-0.402
	새로운 상품라인의 창출	0.545	0.590	8.71E-02
	새로운 기술의 개발	0.557	0.621	0.264
	기존 기술의 운용기법 개선	0.463	0.540	0.165
고 유 치	3.963	1.601	1.30	

3. 가설 검증

본 연구의 목적은 외식기업을 대상으로 신상품 개발 전략의 유형과 개발 전략시스템이 어떻게 관리되어지고 있는지에 대하여 연구하고자 하였다. 가설에 대한 검증은 다중회귀분석을 통하여 가설을 검증하고 추가적인 분석으로 신상품 개발 전략을 원가 중심 전략과 고객 중심 전략으로 집단을 구분하여 이들 집단간에 차이분석을 실시하였다.

가 설, 신상품 개발 전략은 성과 분석 유형에 영향을 미칠 것이다.

하위가설 1 : 원가중심 신상품 개발전략은 재무 중심, 비재무 중심 성과 분석에 영향을 준다.

하위가설 2 : 고객 중심 신상품 개발 전략은 재무 중심, 비재무 중심성과 분석에 영향을 준다.

가설을 검증하기 위해서 다음과 같은 2개의 다중회귀분석을 통해 각 변수의 유의성을 검증하였다. 종속변수로 재무 중심 성과 분석에 대한 반영 정도를 사용한 회귀분석결과가 〈표 8〉에 제시되어 있다. 회귀분석 결과를 살펴보면 재무적 성과 분석의 반영 정도에 영향을 미치는 변수로는 재무 중심 성과 분석 유형 밖에 없는 것으로 나타났다. 이 회귀식의 설명력은 0.178로 분석되었으며 자기상관검증을 한 Durbin -

Watson 값은 1.598로 분석되었다. 독립변수인 재무 중심 성과 분석 유형의 회귀계수는 0.304 이고, *t*값은 4.981로 유의수준 $\alpha=0.01$ 에서 유의적인 양의 관계를 보이고 있다.

〈표 8〉 가설에 대한 다중회귀분석 결과(1)

종속변수 : 재무 중심 성과 분석의 반영 정도					
	회귀계수	표준오차	<i>t</i> 값	p값	VIF
상수항	9.689	1.134	8.547	0	
재무 중심 성과 분석 유형 (x1)	0.304	0.061	4.981	0	1.336
비재무 중심 성과 분석 유형 (x2)	3.97E-03	0.038	0.104	0.917	1.380

* 재무 중심 성과 분석 = $9.689 + 0.304 \times 1$ (재무적성과 분석유형).

* 설명력 = 0.178

* 자기상관검증을 위한 Durbin - Watson 값 : 1.598

다음은 종속변수로 비재무 중심 성과 분석에 대한 반영 정도를 사용한 회귀분석 결과가 〈표 9〉에 제시되어 있다. 이 회귀식의 설명력은 0.514로 분석되었으며 자기상관검증을 한 Durbin - Watson 값은 1.877로 분석되었다. 독립변수인 비재무 중심 성과 분석 유형의 회귀계수는 0.149 이고, *t*값은 4.112 로 유의수준 $\alpha =0.01$ 에서 유의적인 양의 관계를 보이고 있다.

다음에는 가설에 대한 추가적인 분석으로 표본을 신상품 개발 전략에 따라 원가 중심 전략의 기업과 고객 중심 전략의 기업 등 두 집단으로 구분하여 이들 두 집단

〈표 9〉 가설에 대한 다중회귀분석결과(2)

종속변수 : 비재무 중심 성과 분석의 반영 정도					
	회귀계수	표준오차	<i>t</i> 값	p값	VIF
상수항	11.028	1.067	10.331	0	
재무 중심 성과 분석 유형 (x1)	0.134	0.058	2.302	0.022	1.362
비재무 중심 성 과 분석 유형 (x2)	0.149	0.036	4.112	0	1.396

* 비재무 중심 성과 분석 = $11.028 + 0.149 \times 2$ (비재무 중심 성과 분석 유형).

* 설명력 = 0.514

* 자기상관검증을 위한 Durbin - Watson 값 : 1.877

간에 성과 분석 지표에 대한 평균에 차이가 있는지를 분석하여 보았다. 그 결과가 <표 10>에 제시되어 있다. 여기서 신상품 개발 전략에 따른 집단구분은 응답자에 의해 선택된 전략과 원가 중심 전략과 고객 중심 전략에 대한 각 측정항목의 평균값을 이용하여 구분하였다. 즉 원가 중심 전략을 선택하고, 원가 중심 전략에 대한 평균값이 고객 중심 전략에 비해 높은 표본은 원가 중심 전략으로, 반면에 고객 중심 전략을 선택하고, 고객 중심 전략에 대한 평균값이 원가 중심 전략에 비해 높은 표본은 고객 중심 전략으로 구분하였다. 이렇게 분류된 결과 원가 중심 전략으로 분류된 표본이 145 개, 고객 중심 전략으로 구분된 표본이 90 개로 분류되었다. 두 집단간의 *t-test* 분석결과 유의수준 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 원가 중심의 신상품 개발 전략을 채택하고 있는 기업의 경우 원가 중심 성과 분석 집단 ($m=18.062$)이 고객 중심 성과 분석 집단($m=16.033$)보다 높은 것으로 나타났으며 고객 중심의 신상품 개발 전략을 채택하고 있는 기업의 경우 고객 중심 성과 분석 집단 ($m=18.077$)이 원가 중심 성과 분석 집단($m=16.793$)보다 높은 것으로 나타났다. 이에 따라 신상품 개발 전략에 따라 전체 표본을 두 개의 집단으로 구분하고 두 집단 간의 평균 혹은 중간 값의 차이를 분석할 결과 모두 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나, 가설을 강하게 지지하는 것으로 해석할 수 있다.

<표 10> 가설에 대한 평균차이의 검증 결과

		집단통계량		
		N	평균	표준편차
원가 중심 신상품개발 전략	원가 중심 집단	145	18.062	1.599
	고객 중심 집단	90	16.033	1.776
고객 중심 신상품개발 전략	원가 중심 집단	145	16.793	1.794
	고객 중심 집단	90	18.077	1.515

가설에 대한 분석결과를 전체 요약하면 다중회귀분석과 *t*-검증에서 모든 가설은 채택되는 것으로 나타났다. 기업을 원가 중심 전략의 기업과 고객 중심 전략의 기업 등 두 집단으로 구분하고 이들 두 집단 간의 성과 분석 지표에 대한 평균에 차이가 있는지를 분석하기 위하여 두 집단간에 *t-test*를 실시한 결과 원가 중심 신상품 개발 전략을 채택하고 있는 기업은 고객 중심의 성과 분석 지표보다는 원가 중심의 성과 분석 지표를 보다 높게 평가하고 있으며 고객 중심의 신상품 개발 전략을 채택하고 있는 기업은 원가 중심의 성과 분석 지표보다는 고객 중심의 성과 분석 지표를 보다 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 제언

본 장에서는 지금까지의 연구결과를 요약하고 이들 연구결과들이 제시하는 시사점에 대하여 살펴 보고자 한다.

신상품 개발은 기업성장 및 이익의 핵심요소로서 그 중요성이 점점 커지고 있으며 최근 들어 새로운 기술과 지식이 빠르게 발전하면서 기업이 지속적으로 생존, 성장하기 위해서는 신상품 개발의 성공을 통한 기존시장의 유지, 확대 및 신규시장의 창출이 핵심적 과제로 대두되었다. 특히 기술변화가 빠르고 시장경쟁이 치열한 기업들에게는 신상품 개발의 성공이 기업의 장기적인 생존과 직결되는 문제임과 동시에 경영활동에 있어서 신상품을 개발하고 생산하는 것보다 더 미래 전망을 밝게 하거나 성공에 대한 확신을 제공해 주는 방법은 없다고 하였다. 이러한 상황에서 기업들은 과감한 경영혁신과 새로운 경영 패러다임에 능동적으로 대처할 수 있는 능력을 배양하며 지속적으로 신상품 개발을 통한 경쟁력 확보를 최우선으로 하여야 하는 과제를 안고있다. 그러나 신상품 개발 업무는 불확실성이 높고, 구체적인 성과를 확인하는데 많은 시간이 소요되는 특성을 가지고 있다. 그동안 많은 기업들이 수많은 신상품 개발을 시도하고 있으나 모두가 성공적인 신상품 개발로 이어진 것은 아니었다. 신상품 개발의 성공요인과 실패요인에는 다양한 원인이 있겠지만 그중에서도 특히 신상품 개발에 대한 관리를 전사적 차원에서 하지 못하였기 때문이라고 생각한다. 우리는 기업의 신상품 개발능력을 단순히 연구 개발비를 얼마나 투자하느냐가 아니라 신상품 개발인력을 비롯하여 신상품 개발과정을 얼마나 효율적으로 관리하느냐에 더 많은 관심을 기울여야 한다. 이러한 점을 감안하여 본 연구에서는 그동안 외식산업 분야에서 깊이있게 연구되지 않았던 신상품 개발 전략의 유형 및 개발 전략의 관리시스템에 관하여 실증분석을 통해 살펴보고자 하였다. 이에 대한 분석결과를 간략하게 요약하면 다음과 같다.

신상품 개발 전략에 따라 과연 신상품 개발성과를 평가하기 위한 성과 분석 지표에 어떤 차이가 있는지를 분석하였다. 이에 대한 분석은 두 가지 방법을 통해 이루어졌다. 우선 성과 분석 유형을 종속변수로 하고 신상품 개발 전략을 독립변수로 한 다중회귀분석에서는 원가 중심 전략과 고객 중심 전략에 대한 중요성이 높은 표본일수록 재무 중심, 비재무 중심 성과 분석에 대한 반영 정도가 높은 것으로 나타났다. 그리고 원가 중심 전략에 대한 중요성이 높은 표본일수록 재무 중심 성과 분석을 보다 많이 반영하고 있는 것으로 분석되었다. 이에 대한 t -검증 결과도 동일한 결과를 제시해 주고 있다. 즉 신상품 개발 전략에 따라 표본을 두 개의 집단으로 구분하여 t -검증을 실시한 결과 원가 중심 전략을 추구하는 집단은 재무 중심 성과 분석에 보다 높은 평균값을 보였으며, 고객 중심 전략을 추구하는 집단에서는 비재무 중심 성과 분석에서 보다 높은 평균값을 보였다. 이에 따라 신상품 개발 전략과 신상품 개발성과 분석 유형 사이에는 매우 밀접한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 보다 혁신적인 전략을 추구하는 기업의 경우 그들의 최고경영자에 대한 성과 분석

시 재무적, 비재무적 성과측정치를 보다 중요시한다는 기존의 Ittner 등(1997), Perera 등(1997)의 연구결과와 일치하는 결과를 보여주고 있다. 본 연구결과에서 나타난 시사점 으로는 개별 프로젝트별로 상이한 신상품 개발 전략은 신상품 성과 분석 시스템에도 영향을 미치고 있다는 것이다. 즉 고객 중심 전략을 추구하는 신상품 개발 전략의 경우 비재무 중심 성과 분석을 보다 많이 반영하고 있다는 것이 실증분석을 통하여 밝혀졌다. 이는 신상품 개발과 관련하여 불확실성이 상대적으로 높은 고객 중심 전략의 중요성이 증가할수록 재무 중심 성과 분석보다는 비재무 중심 성과 분석에 대한 관심이 증대된다는 일반적인 현상이 신상품 개발에 있어서도 적용되고 있음을 보여주는 것이다. 또한 원가 중심 전략을 추구할수록 보다 명확한 측정치인 재무 중심 성과 분석에 대한 반영 정도가 높아진다는 연구결과를 확인할 수 있었다.

참고문헌

1. Wheelwright SC, Sasser WE (1989) : The New Product Development Map. *Harvard Business Review* 67(3): 112-125.
2. Page AL (1993) : Assessing new product development practices and performance establishing crucial norms. *Journal of Product Innovation Management* 10: 273-290.
3. Craig A, Hart S (1992) : Where to New Product Development Research?, *European Journal of Marketing* 26(11): 3-49.
4. 월간식당, 2004.
5. Booz-Allen, Hamilton (1983) : New Products Management for the 1980s & 1982.
6. Kotler P (1988) : Marketing Management: Analysis. Planning & Control. 6th ed., NewJersey, Prentic-Hall, p. 408.
7. 한국경제아카데미 세미나 (1999) : 히트상품 개발 및 기획실무. p. 2.
8. 이순철 (1998) : “초일류기업의 신상품개발 전략”, 「신상품개발과 연구개발의 경영전략」, 삼성경제연구소, pp. 15-46.
9. Urban, Hauser JR (1993) : Design and Marketing of New Products. 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
10. Kotler P (1988) : Marketing Management : Analysis, Planning Implemetation, and Control. 6th ed., p. 406.
11. Hambrick (1984) : Taxonomical Approach to Studying Strategy : Some Conceptual and Methodological Approach. *Journal of Management* pp. 27-41.
12. William LS, John KR Jr (1984) : "Organizing for Hightech Marketing", HBR. Nov-Dec.
13. 김원수 (1995) : 신상품개발. 경문사, pp. 231-232.

14. Igor HA, John MS (1967) : "Strategies for a Technologybased Business" (이원영 역 (1984) : 기술집약적 기업의 경영 전략", SHB, Apr-Jun. p. 213-216.) HBR, Nov-Dec.
15. Smith TM, James SR (1999) : The Relationship of Strategy Fit Productivity and Business Performance in a Services Setting. *Journal of Operations Management* 17(2): 145-161.

(접수일: 2004년 8월 12일 / 채택일: 2004년 9월 15일)