

# 신제품 개발에 대한 조직 내 인식 실증연구

서용모<sup>1</sup>, 조한진<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>유원대학교 교양융합학부, <sup>2</sup>극동대학교 스마트모바일학과

## An Empirical Study on the New Product Development in the Organization

Yong-Mo Seo<sup>1</sup>, Han-Jin Cho<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Dept. of Humanities and Social Science, U1 University

<sup>2</sup>Dept. of Smart Mobile, Far East University

**요약** 본 연구의 목적은 신제품을 개발하는 있어서 조직 구성원들의 인식을 알아보는 것이다. 기술 중심 벤처 기업의 신제품 개발 과정에서 나타나는 다양한 요인들에 대한 인식을 최고 경영자층과 조직 구성원 간의 인식을 통해 성공적인 신제품 개발을 제안하는 것이다. 신제품에 대한 인식으로는 기술적인 측면에서 최고 경영자와 직원 간의 다른 인식이 다르게 나타났다. 다른 조직 구성원들은 최고 경영자층에 비해 기술적 부분에서 경쟁력이 있으며 중요한 전략적 요인으로 인식하고 있었다. 시장 환경에 대한 인식으로는 거시적 환경에 대한 인식은 직원 구성원들이 기술적 환경과 경제적인 요인에 민감하게 인식하고 있으며 법률적인 부분은 최고 경영자와 구성원들이 모두 중요하게 인식하고 있다. 미시적인 환경에서의 인식은 직원 구성들이 고객과 경쟁자에 대한 인식을 높게 하고 있었으며, 마케팅 전략 및 공급자와의 관계부분에서는 유사한 인식을 나타냈다. 본 연구를 통해 중소기업 및 벤처기업들의 신제품 개발에 있어서 조직 간의 의사소통과 환경요인에 따른 인식의 차이를 줄이고 성공적인 신제품 개발을 위한 전략을 제시하고 있다.

• **주제어** : 신제품, 신제품 개발, 거시적 환경, 미시적 환경, 조직

**Abstract** The purpose of this study is to identify the perceptions of organizational members in new product development. This study suggested the successful new product development through the awareness among CEO and other members of the recognition of various factors that appear in the process of new product development by technical-oriented venture companies. Other members were more competitive in the technical area than CEO and were recognized as important strategic factors. As perceived market environment, perception of macro-environment is perceived by other members to be sensitive technical environment and economic factors, and law part is recognized as important. Recognition in a micro-environment has been associated with higher perceptions of employees and competitors, and similar perceptions of marketing strategy and supplier relationships. This study suggested strategies for successful new product development by reducing the difference of perception between communication and environment of new products by SEMs and venture companies.

• **Key Words** : New product, New product Development, Macro-environment, Micro-environment, Organization

\*Corresponding Author : 조한진(hanjincho@hotmail.com)

Received January 5, 2017

Revised February 2, 2017

Accepted March 20, 2017

Published March 28, 2017

## 1. 서론

최근 기업이 다양한 시장 환경으로 부터 위협받고 있는 상황이라는 인식은 미래 비즈니스의 위협으로부터 예상치 못한 경쟁 상황들을 극복하고 성공적인 가치 창출을 이루어 가려는 노력들에 집중되고 있다. 이러한 적극적인 노력들을 성공적으로 이끌기 위해서는 기업이 보유하고 있는 고객의 니즈를 충족 시켜줄 새로운 상품의 지속적 개발을 고민해야 할 것이다.

최근 기업들은 소비자들의 시장에서의 제품에 대한 선호 트렌드가 급격하게 변화하는 것을 충족시키기 위하여 새로운 제품을 고민하고 또한 인터넷 활성화와 국가간 무역 장벽 해소로 인한 무한 경쟁의 환경 속에서 살아남기 위하여 신제품 개발(New Product Development, NPD)에 집중하게 되었다[1]. 하지만 이러한 신제품 개발에 따른 신사업 진출은 많은 자금과 인원, 그리고 시간이 투입되지만 성공확률은 그리 높지 않다[2]. 이러한 연구들의 결과들로 부터 최근 신제품 개발에 따른 관리의 효율적인 방안에 대한 연구가 지속적으로 관심이 대두되고 있으며, 많은 기업들이 경쟁의 중심이 되고 있기 때문에 매우 심각하게 고민하고 있다.

신제품 개발과 관련된 연구의 주된 목적은 신제품을 개발하는 과정을 좀 더 효과적으로 관리하여 신제품이 가지는 실패 위험을 줄이고 그 성공 가능성을 향상시키기 위한 연구로 기업이 처한 외부 환경 변수와 기업 내부의 여러 활동 변수들 중에서 신제품 성과에 영향과 관련된 주된 요인을 해명하는데 있다[1]. 또한 신제품 개발은 조직의 구성원들이 진화하는 시장과 기술적인 환경에 적응하며 재발명하는 핵심적인 수단으로 매우 중요하다. 신제품 개발은 기업의 성공, 생존 그리고 조직을 갱신하는 필수적인 과정으로 급속하게 변화하거나 경쟁적인 시장에서 더욱 중요하다[3]. 기업들은 신제품을 개발하는 수단과 실행 방안들을 향상시키기에는 방법을 기업 관리자들에게 제공하기 위해 기업 내부 및 외부의 환경 변수와 신제품의 성과에 대한 관계를 규명하였다[4].

신제품이 가져다주는 성과에 영향을 주는 요인들에 대해서는 기업이 갖고 있는 보유기술 및 제조능력과의 결합 효과, 신속한 개발 기간, 적절한 가격 전략, 유통경로의 지원 등과 같은 마케팅 자원 및 지식과 신제품의 결합효과, 고객에 대한 혜택 제공의 증가, 충분한 시장 규모, 최고 경영층의 참여와 지원들은 신제품의 성과에 다양한 영향을 준다고 조사되었다[5,6,7]. 다양한 연구가 진

행되면서 기업이 가지는 개발과정 요인(development process factors), 전략적 요인(strategic factors), 그리고 조직 요인(organizational factors) 등으로 분류 및 정리되고 있다[7]. 또한 기업의 조직 혁신 문화, 지식재산권 중요성 등의 요인들이 추가되어 내부적 역량에 따른 신제품 개발과 기업의 성과 요인을 분석을 시도하기도 한다.

본 연구에서는 기존의 신제품 개발과 관련하여 기업 내부 및 외부 환경적 요인이 기업의 성과에 영향을 미치는 지에 대한 조직 구성원 간의 인식을 분석하고자 한다. 조직 내에서도 CEO를 비롯한 최고 경영층이 고려하고 있는 신제품 개발의 성공 요인과 현장에서 고려하고 있는 성공요인의 인식을 분석하여 신제품 개발 성과를 높이기 위한 기업의 역량에 집중할 수 있는 조직의 전략적 차원에서 시사점을 제공할 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 신제품의 정의 및 필요성

신제품에 대한 개념을 정의하는 것은 매우 중요하다. 신제품이라는 용어에 대한 정의는 다양하게 논의되고 있다. 일반적으로 신제품은 좁은 의미의 접근으로는 다른 제품이 아직까지 수행할 수 없었던 기능을 수행하는 제품을 뜻하고 있다. 이는 기술혁신과 발전으로 인하여 새로운 수요를 충족시키거나 유사한 용도를 가지고 있지만, 전적으로 새로운 방식의 생산으로부터 나오는 원초적 신제품만을 의미한다. 기업의 전략적 측면에서는 제품은 물론이거니와 많은 과정을 통해 개선된 기존 제품이나 제품 계열을 통합하여 새로이 생산하게 되는 제품과 같이 그 기업으로서는 처음으로 생산하게 되는 모든 제품을 포함한다. Crawford[2]는 신제품이란 기업이 새로운 마케팅을 요구하는 제품으로서 단순한 프로모션 상에서의 변화뿐만 아니라 실질적인 변화가 나타난 제품이라고 정의하고 있다. Cooper[8]는 신제품을 현재 기존시장에 비슷하거나 동일한 제품의 존재 여부와는 상관없이 그 제품이 해당 기업에게 새롭고 해당기업에 의해 시장으로 출시된 제품으로 정의하고 있다.

신제품은 고객의 요구가 다양화되고 첨단기술의 발전으로 제품에 대한 혁신과 이에 대한 고객의 태도가 즉시적으로 나타나는 시장상황에서 기업들은 고객의 요구에 대응하는 신제품을 출시하여 고객의 기대를 초월한 그 이상의 가치를 제공해야만 한다. 방대한 자원의 투입을

수반하기 때문에 신제품 개발의 실패는 기업의 엄청난 손실을 만들 수 있다. 이러한에도 급격하게 변화하는 시장 환경 조건에서 경쟁우위를 확보하려고 기업의 신제품 개발에 대한 활동은 대부분의 기업에서는 시장에서 기업의 성장과 경쟁우위 확보를 위해 지속적으로 신제품 개발에 많은 자원을 투자하고 있으며, 성공적인 신제품 개발을 위한 리스크 관리, 프로젝트 관리 등과 같은 활동에 많은 시간과 자원을 지속적으로 투자하고 있다. 따라서 신제품 개발은 더 이상 기업의 대안적 전략이라기보다 기업의 생존과 수익창출을 위해서는 매우 중요하며 필수 불가결한 활동으로, 기업이 지속적으로 성장할 수 있는 중요한 동인이라 할 수 있다.

## 2.2 신제품 개발

신제품 개발은 기업의 생존에 있어서 필요한 명제이다. 이러한 신제품 개발의 중요성에도 불구하고 실제 시장에서의 성공은 많지 않다. 이러한 현상에 대한 연구는 그 동안 많이 진행되어 왔으며 현재에도 진행 중이다.

기업의 신제품 출시는 다양한 프로세스를 거쳐 산출된다. 개발과정을 어떠한 순서로 결정하고, 어떠한 의사결정 과정을 거치느냐에 따라 신제품의 시장성에 영향을 미치기도 한다. 신제품의 개발과정에는 많은 의사결정이 존재하고 있으며, 이러한 의사결정은 합리적인 토대를 거치게 되고 이러한 의사결정에도 상대적 중요도가 적용이 되기도 한다. 이러한 의사결정에 따른 신제품 개발과정은 무수한 활동의 내용은 산업 간, 또는 동종 산업 내에서도 기업 간 차이가 있다[8,9]. 이는 결국 시장 조건이 제품성공에 큰 영향을 준다는 사실을 제공하고 있다.

Hisrich & Peters[10]는 성공한 제품과 실패한 제품의 사례 연구를 통해 최고관리자의 혁신, 기존 기업과의 강점과 적합성 등이 성공적인 제품 개발에 중요한 요인으로 제시하고 있다. 그리고 시장요인들이 제품 성공에 크게 영향을 미친다고 제시하였다.

이러한 연구들은 주로 프로젝트 단위의 수준에서 성공과 실패를 연구하였는데 기업 수준에서 신제품 개발의 성공과 실패가 다를 수 있다. 프로젝트 수준에서는 혁신적인 조직 문화와 같은 보이지 않는 요인들이 성공의 영향을 결정짓기도 한다.

Kim & Hahn[11]은 플랫폼 제품 개발과정에서 나타나는 기술개발역량은 제품군 전체의 기술적 혹은 상업적인 어떤 성과에도 영향을 주지 못하는 것으로 기존 연구에

반하는 결과를 제시하였다. Cho & Kim의 연구[12]에서 14개 제조업체의 연구에서부터 탐색, 협력, 역량은 오픈이노베이션 활동으로 적합하며 오픈이노베이션 활동은 신제품개발성과에 좋은 영향을 주고, 기업성과에 직접으로 작용하고 신제품 개발성과를 기반으로 간접적 영향을 주고 있음을 제시하였다. Kim Y. 연구[13]에서 조직학습 및 시장지향성은 조직혁신성에 영향을 주는 것으로 나타나며, 조직의 혁신성은 신제품 개발성과와 기업의 전반적 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. Kwon & Lim[14]은 국내의 중소벤처기업 대상으로 한 연구에서 새로운 사업을 위해 신제품이 개발되었음에도 불구하고 체계적인 마케팅 전략의 수립과 실행, 성과측정에 대한 명확한 기준 설정 및 보상시스템의 적절성, 조직 내의 커뮤니케이션 등이 제대로 수행되지 못하면 긍정적인 성과를 기대하기 어려울 수 있다는 점을 제시하였다.

신제품의 개발과정은 신제품의 시장성과 간의 다양한 상황(조직, 제품, 기술, 전략, 시장)들의 특성에 영향을 받는 것으로 나타났다[15]. 그러나 현실적으로 신제품 개발과정을 얼마나 잘 수행하였는지를 측정하기 위해서는 각 단계의 의사결정에 대해 규명하고 이를 평가하는 것이 중요하다.

## 2.3 신제품 개발과 성과

신제품 성과에 대한 연구는 신제품 성과 측면을 초점으로 하는 목적 지향적 성격이 강하게 된다[15]. 신제품 성과는 수많은 요인과 요인간의 복잡한 연관성을 가지며, 신제품 성과의 목적은 기업이 처해 있는 환경적 요인에 의해 달라진다[16].

환경의 다양성이 높은 경우는 기존 제품과 차별화된 독창성이 중요하며, 환경의 변동성이 높은 경우는 제품 출시의 타이밍이 중요하다. 또한 기업 환경의 불확실성이 증가하면 성과평가를 하는데 있어서 객관적인 측정이 가능한 재무적인 측정치뿐만 아니라 여러 비재무적 측정치를 사용한다. Cooper[8]는 신제품 전략과 성과와의 관계를 신제품의 기업 전체에 대한 영향도, 신제품 자체 성공률 그리고 목표나 경쟁 대비 상대적 성과와 같이 3개의 성과차원으로 도출하였다. 또한 기존 연구들의 신제품 성과에 대한 측정이 단일 차원 즉, 재무적 척도를 중심으로만 된 것을 한계점으로 지적하고 재무적 척도는 신제품 개발 성과의 양적인 측정치 중의 하나에 불과하다며 신제품 성과를 대표하는 가장 중요한 측정치로 간주하기

어렵다고 주장하였다.

Montoya-Weiss and Calantone[17]은 신제품이 성공하기 위해서는 전략적 요인, 시장 환경 요인, 개발 프로세스 요인, 조직요인으로 분류하여 제시하였다. 기업 내 조직의 요인으로 신규 아이디어, 프로세스, 신제품들에 대한 성공적인 채택 또는 실행하는 능력을 보여주는 혁신역량이 높을수록 기업의 경쟁우의 및 높은 성과를 달성한다고 주장하고 있다[18].

### 3. 신제품 개발 실증 분석

#### 3.1 실증 분석 기업

본 연구에 적용된 기업은 대전지역에 소재한 ICT 기업으로 통합 정보처리 시스템을 개발하고 운영하는 기업이다. 이 기업을 선택한 이유는 급변하는 정보처리분야의 고객의 요구를 충족시키고 시장 환경에 부흥하기 위하여 지속적인 연구 및 제품과 서비스를 개발해야 한다. 연구 대상 적용 기업은 2012년에 정부출연연구소에서 스핀오프하여 현재까지 회사를 운영하고 있다. 직원의 절반이상이 연구와 개발 분야에 종사하는 기업이다. 이 기업의 주요 고객은 정부부처를 비롯하여 기업뿐만 아니라 다양한 영역에서 시장을 확보하고 있다.

본 연구를 위해 신제품 개발에 대한 주요 내용을 기존 연구 내용을 근거로 하여 정형화된 설문지와 인터뷰를 통하여 조사를 실시하였다.

#### 3.2 신제품 개발에 대한 조직 내 인식

조직 문화는 개인뿐만 아니라 조직의 성과에도 영향을 미치는 중요한 요인이다[19]. 특히 조직 내부에 존재하는 다양한 문화적 특성들 가운데 혁신적이거나 개방적인 문화는 구성원들로 하여금 행동과 가치관 형성에 영향을 미친다. 반대로 조직문화가 새로운 환경이나 기술을 받아들이는 것에 소극적이라면 이는 구성원들의 행동과 가치관에 부정적인 영향을 미칠 수 있다[20]. 이러한 조직의 문화는 기업의 성과 및 경쟁력에도 영향을 미친다.

이러한 기존 연구들을 바탕으로 신제품 개발에 대한 기업의 조직 내의 인식을 조사하였다. 신제품에 대한 기업 구성원들의 인식이 최고경영층과 직원들 사이에 차이가 발생함을 [Fig. 1]과 같이 알 수 있었다.



[Fig. 1] Perception gap between CEO and employee in New Product Development

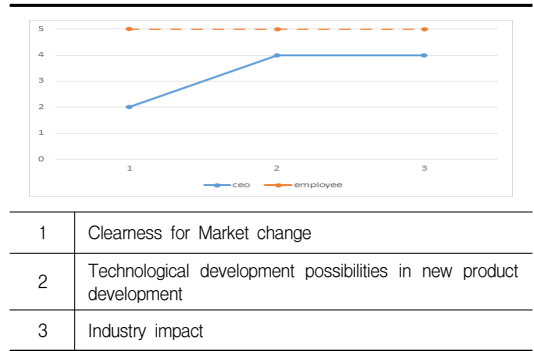
신제품 개발에 대한 조직 구성원 간의 인식이 다르게 나타났다. CEO를 비롯한 최고 경영자층은 현재 자신의 기술 경쟁력이 있다고 판단하는 반면에 조직 구성원들은 기술 경쟁력을 강화시킬 필요가 있다고 생각하고 있다. 신제품 개발 시 조직 구성원과 최고 경영자층과의 기술적 이해도가 많아 다름을 알 수 있다. 이에 직원들은 신제품이 기존 제품과 차별성이 약하다고 인지하는 정도가 최고경영자층보다 더 강하게 인지하고 있다. 반면에 조직 구성원 모두 자사의 신제품 개발에 필요한 마케팅 감각과 개발 프로세스 역량이 부족하다고 인식하고 있다. 직원의 경우 신제품 개발에 필요한 전사적 측면에서의 관리가 이루어지지 않는다고 생각하고 있다. 반면에 신제품 개발에 필요한 전략적 접근 방법으로 개방형 혁신(open innovation) 수용에 대한 인식은 직원보다 최고 경영자층에서 더 중요하게 인식하고 있으며 최고 경영자층은 시장 경쟁력을 확보하기 위한 전략적 접근방법으로 개방형 혁신을 고려하고 있는 반면에 개발자들은 자신의 기술역량을 존중하고 있으며 이는 기업에 충분히 기여를 하고 있다고 생각하고 있다. 목표시장의 인식에서는 최고 경영자층은 기존 시장중심의 안정적인 시장을 고려하고 있지만 직원들은 새로운 목표 시장을 개발하고 확대하는 것이 중요하다고 인식하고 있다.

### 3.3 신제품 개발에 대한 거시환경 인식

기업 환경은 동태성으로 인해 환경이 복잡해져 가고 있으며 이는 기업의 개방화의 증가가 기업 환경의 범위를 넓히고 있다, 범위가 확장 되는 것만큼 경영환경 요인들끼리도 서로 상호작용을 하여 복잡성이 증대되고 지식 정보의 사회로 진입하여 기업 환경의 변화속도가 더욱 빨라진 것이다[21]. 기업의 경영전략적인 측면에서 환경 요인은 고객에 대한 정의, 신제품 개발 및 경쟁업체의 동향 등과 같은 요인에 차별적인 전략의 구축을 제시하고 있다. 최고 경영자의 환경에 대한 대응 전략에 따라 기업의 성과에도 기인한다. 기업에 영향을 미치며 외부를 둘러싸고 있는 환경을 크게 거시적 환경과 미시적 환경으로 구분할 수 있다. 거시환경의 구성요인은 정치, 경제, 사회·문화 환경 등의 다양하게 구성되어 있으며 사회내의 많은 기업에 비슷하게 나타나는 환경을 의미한다. 미시환경은 기업이 목표설정 및 목표달성에 위해 의사결정을 수행 할 때 직접적으로 영향을 주고 있는 환경으로서 제품 및 시장, 인적·물적 자원, 정보자원 등의 다양한 요인으로 구성되어 있다[22].

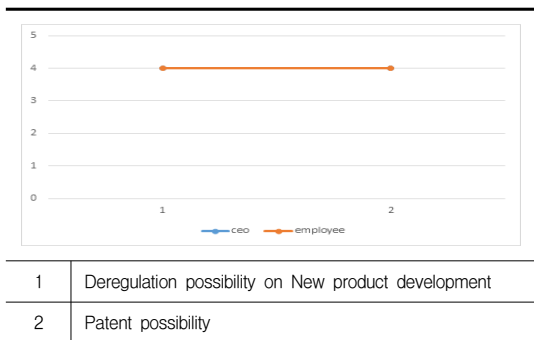
본 연구에서는 신제품 개발에 따른 거시적 환경 요인에 따른 내용으로 접근하였다. 거시적 환경 요인으로 기술(technology), 법률(law), 경제(economy)분야에 대한 내용으로 분석하였다. 기술적인 부분의 내용으로는 기존 상품개량을 위한 시장 환경의 변화, 신제품을 위한 기술 분야의 발전 가능성 및 새로운 기술이 산업에 영향을 미칠 파급효과 등으로 구성되었다. 법률적인 부분은 신제품 개발에 따른 규제와 특허 등의 전략적 접근을 조사하였다. 경제적인 측면은 신제품의 사업화와 경제적 파급효과, 신제품 개발에 따른 비용부분 및 수익성 차원에서의 신제품의 매력도를 측정하였다.

신제품 개발에 따른 거시적 환경에 대한 인식은 다양하게 나타났다. 기술적인 부분에서 최고 경영자층은 기존 제품 개량을 위한 시장 변화가 명확하지 않다고 인식하고 있는 반면 개발자들은 시장 환경에 다른 기술의 개량 및 진보를 중요하게 인식하고 있다. 신제품 개발에 대한 기술적 발전의 기대와 파급효과에 대한 인식은 [Fig. 2]와 같이 최고 경영자층과 조직 구성원들의 의견이 비슷하게 조사되었다.



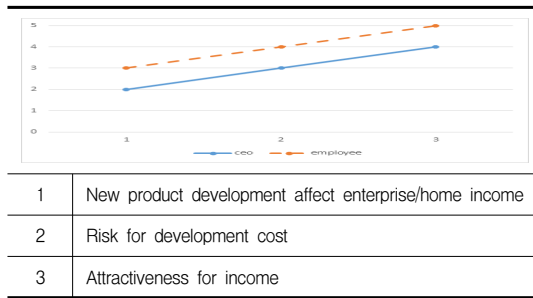
[Fig. 2] Perception gap between CEO and employee for New Product Development in macro environments (technology)

신제품 개발에 있어서 규제나 특허 등의 분야에 대한 인식은 [Fig. 3]과 같이 개발자층이나 최고 경영자층에서 모두 동일하게 인식하고 있는 것으로 조사되었다. 신제품 개발이 산업에 적용되면 규제가 완화될 것이라고 생각하고 있으며 특허 등의 지적 재산권에 대하여 중요하게 인식하고 있다. 이는 기술 중심의 기업이 기술경쟁력을 강화시키고 시장 경쟁력을 강화시키기 위한 전략적 접근 방법으로 인식하고 있다.



[Fig. 3] Perception gap between CEO and employee for New Product Development in macro environments (law)

자사의 기술이 경제적 파급효과에 대한 인식은 소비자들에게 신제품 도움을 줄 것이라는 생각에 대해 직원 및 최고 경영층이 낮게 인식하고 있다. 반면에 신제품은 수익성에 많은 도움이 될 것이라는 인식은 높게 나타났다. 하지만 정도의 차이가 있지만 경제적 파급효과에 대한 인식이 [Fig. 4]와 같이 비슷한 인식을 나타냈다.



[Fig. 4] Perception gap between CEO and employee for New Product Development in macro environments (economy)

### 3.4 신제품 개발에 대한 미시환경 인식

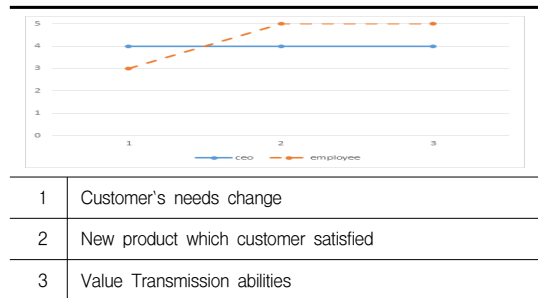
기업의 바라보는 변화는 내·외적 압력이나 계획 및 비계획적 반응을 의미하는데, 기업들이 환경변화를 중요하게 생각하는 것은 기업의 경영 활동에 영향을 미치는 환경이 지속적으로 변화하는 것을 인식하고 있기 때문이다 [23].

기업이 처한 경영환경의 변화를 긍정적인 시각으로 받아들이고 적극적으로 활용하여 경영적 목표달성을 위한 기회로 삼아야 하는데, 이는 기업의 환경변화에 인식을 위협이 아닌 기회로 여기는 것은 기업의 내부 환경이 처한 강점과 약점을 잘 파악하고 동시에 이들을 어떻게 통제하느냐가 중요하다[21].

중소기업들이 처한 환경변화에 대응하기 위해서는 물리적 성장보다는 질적 내실화, 외부환경에 대한 변화의 기업신장으로 승화, 중소기업 간의 공동·협동 활동, 기술 및 인력 교류를 통한 전략적 융합이 필요하며, 대기업에 비해 경영에 대한 신축성과 기동성이 좋기 때문에 환경변화의 적응성이 상대적 크다고 주장하였다[24].

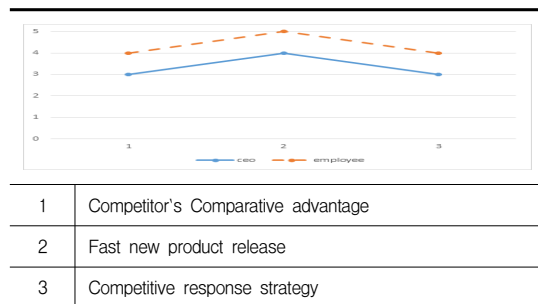
본 연구에서는 경영환경에 영향을 미치는 미시적 요인들을 설정하고 이들 요인들의 인식을 조사하였다. 이들 환경 요인들은 고객, 경쟁자, 유통업자 및 공급업자들로 세분화하여 이들의 상관관계를 조사하였다.

신제품 개발에 대한 미시적 환경요인의 인식은 [Fig. 5]와 같이 최고 경영자층과 직원들 간의 이견이 발생함을 알 수 있다. 고객에 대한 정의는 최고 경영자층과 직원들 사이의 차이를 볼 수 있다. 최고 경영자층은 고객의 욕구 변화를 중요하게 생각하는 하는 반면 직원들은 그 정도가 낮은 것으로 조사되었다. 고객의 욕구에 충족할 신제품 개발의 당위성 및 신제품을 통해 가치 전달에 대한 인식은 오히려 직원들이 더 중요하게 인식하고 있다.



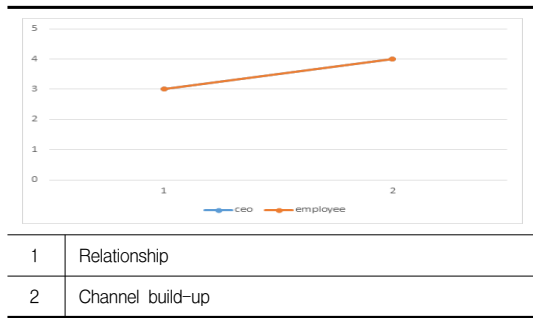
[Fig. 5] Perception gap between CEO and employee for New Product Development in micro environments (customer)

기업의 경쟁구조는 기술적인 부분과 시장적인 부분에서 모두 중요한 요인으로 [Fig. 6]과 같이 고려하고 있다. 경쟁구조에 대한 인식은 최고 경영자층보다 직원들이 자사의 기술경쟁력이 경쟁자보다 경쟁 우위에 있다고 인식하고 있다. 빠른 신제품 출시의 중요성 및 경쟁대응전략에 대한 중요성도 직원들이 경쟁우위를 확보해야 한다고 인식하고 있다. 이는 창업을 주도한 최고 경영자층의 기술 경쟁력을 높게 인식하고 있는 것으로 기인한다.



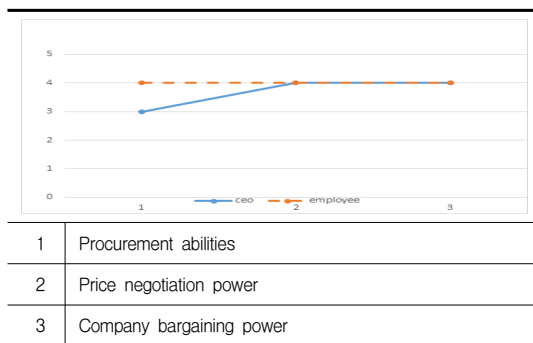
[Fig. 6] Perception gap between CEO and employee for New Product Development in micro environments (competitor)

제품과 서비스에 대한 마케팅적 요인은 직원과 최고 경영자층이 [Fig. 7]과 같이 중요하게 인식하고 있다. 자사의 제품이나 서비스의 시장 진입을 위해서는 유통망의 확보가 가장 중요한 전략으로 인식하고 있다. 또한 자사의 제품 혹은 서비스를 시장에 진입시키기 위한 전략으로 관계 마케팅의 강화를 지목하고 있다. 이러한 생각은 스피노프하기 전의 기업 혹은 기관에서의 협업 및 지속적인 운영에 대한 기대에 기인한 것으로 조사되었다.



[Fig. 7] Perception gap between CEO and employee for New Product Development in micro environments (distributor/channel)

자사의 기술을 개발하거나 고도화하기 위한 전략적 차원으로 공급업자에 대한 인식을 [Fig. 8]과 같이 인식하고 있다. 자사의 제품이나 서비스의 가치를 원활하게 전달하기 위한 가치사슬 상의 공급업자와의 관계를 중요하게 인식하고 있다. 조달능력은 직원이 최고 경영자층보다 그 중요성을 높게 인식하고 있으며, 가격 협상력 및 자사 교섭력에 대한 전략적 운영을 회사 구성원 모두 중요하게 인식하고 있다.



[Fig. 8] Perception gap between CEO and employee for New Product Development in micro environments (supplier)

## 4. 결론 및 시사점

### 4.1 결론

본 연구는 신제품 개발에 대한 조직 내부 구성원의 인식을 실증 분석하여 학문적 기여와 함께 정책적이고 실무적인 시사점을 도출하기 위하여 진행되었다. 신제품 개발에 대한 연구는 다양한 변인들을 대상으로 성공요인

을 밝혀내고 이를 통해 경쟁우위를 확보하기 위한 전략으로 신제품 개발의 중요성을 제시하고 있다. 하지만 그동안의 연구는 외국 기업, 국내의 경우 대기업 중심으로 연구가 진행되었다. 본 연구에서는 정부출연연구소에서 스펀오프한 ICT분야의 벤처기업을 대상으로 시장에서 생존하는데 필요한 전략으로 신제품 개발에 대한 인식을 조직 구성원 간의 인식을 탐색하였다.

연구의 접근 방법은 기존의 문헌 연구와 리뷰 그리고 조직 구성원들의 심층 면접을 통해 신제품 개발에 대한 인식을 탐색하였다. 본 연구는 기존의 연구들로부터 인터뷰의 내용을 추출하고 정형화된 설문지를 설계하여 설문조사를 진행하였다.

설문 및 심층면접에 대한 분석결과를 다음과 같다.

신제품 개발에 대한 조직 구성원들은 다른 의견을 갖고 있는 것으로 나타났다. 신제품 개발을 하는데 있어서 전략적 접근 방법은 기술과 품질 중심이라는 인식, 혁신적인 기술 개발을 상대적으로 직원들이 중요하게 인식하고 있다. 최고 경영자층은 신제품 개발과정 중에서의 개방형 혁신 프로세스의 활용과 자사의 기술적 위기의식에 대하여 많은 고민을 하고 있지 않는 것으로 조사되었다. 반면에 최고 경영자층과 직원들이 마케팅 역량의 강화, 고정관념을 탈피한 혁신적인 제품이나 서비스의 개발에 대하여 공통적으로 인식하고 있다. 직원의 경우 신제품 개발과정에서의 경영 및 운영적 측면에서 불만과 목표 시장의 정의를 명확하게 인식하고 있지 못한 최고 경영자층의 역량이 낮다고 제시하고 있음 알 수 있었다.

신제품 개발 과정에서 중요한 환경 분석의 중요성에 대한 인식도 조직 구성원 간의 다양성을 보여주고 있음을 알 수 있다. 신제품 개발과정에서 필요한 거시환경 분석에 따른 의견이 다르게 제시되고 있다. 기술적인 측면에서의 요인은 최고 경영자층보다 직원들이 그 중요성을 높게 인식하고 있으며 특히, 기존 제품의 개량을 위한 시장 변화의 인식을 중요하게 생각하고 있었다. 최고 경영자층보다 직원들이 자사의 기술적 파급효과나 산업영향력에 대한 높은 인식을 갖고 있었다. 법률 혹은 규제 등과 같은 부분은 직원과 최고 경영자층 모두 중요하게 인식하고 있으며 자사의 기술적 경쟁력을 확보하기 위해서는 특허 등의 지식재산권 확보 전략을 제시하고 있다. 경제 환경에 대한 요인은 최고 경영자층보다 직원들이 높게 인식하고 있으며 자사의 기술이 경제적 파급효과와 수익성 및 비용구조에 따른 리스크에도 많은 영향을 고

려하고 있음을 알 수 있다.

신제품 개발에 대한 미시적 환경의 요인으로는 다양한 의견을 볼 수 있다. 고객의 욕구변화에 충족할 수 있는 신제품의 개발을 중요하다고 생각하는 부분은 최고 경영자층이 보여주고 있지만 그 고객의 욕구를 충족시킬 신제품 개발과 가치 전달 능력의 인식에 대해서는 직원들이 더 중요하게 인식하고 있다. 경쟁구조에 대한 인식에서도 전체적인 인식이 직원들이 더 높게 인식하고 있으며 빠른 신제품 출시로 고객의 욕구를 충족시키는 것이 중요하다고 인식하고 있다. 이것이 곧 고객에게 혁신적인 가치전달을 위한 신제품의 개발이 중요하다는 것을 의미하는 것이다. 조직 구성원 모두는 신제품 개발을 통한 마케팅 환경에서 차지하고 있는 유통망의 확보도 전략적으로 중요하다고 인식하고 있다. 공급 사슬 망에서의 공급업자와의 관계도 중요한 전략적 접근이라고 조직 구성원들은 고려하고 있다.

#### 4.2 시사점

본 연구는 국내의 벤처기업을 대상으로 신제품 개발에 대한 인식을 실증 조사한 내용이다. 기존의 다양한 연구결과를 기반으로 제시된 내용을 실증적으로 분석하여 조직에서의 인식을 조사한 것이다. 신제품의 속성, 신제품 개발에 따른 부서 간의 의사소통 등이 중요한 요인임을 직접적으로 제시한 연구이다. 신제품을 개발하는데 있어서 최고 경영자층의 역량과 직원들 간의 역량을 잘 조율할 필요가 있으며 특히, 신제품 개발에 있어서 기술 중심의 벤처기업의 경우 직원 구성원 간의 의사소통이 중요한 성공요인이 될 수 있다. 기술을 중심으로 창업한 기업의 경우 최고 경영자들이 최고 기술 관리자의 경우가 많은데 이로 인해 직원들과의 의사소통이 원활하게 이루어지지 않을 수 있다. 이러한 요인들을 극복하고 조직 구성원들의 의사소통을 잘 조율해서 신제품 개발에 대한 전략을 수립하고 수행한다면 긍정적인 성과를 나타낼 수 있을 것으로 사료된다.

본 연구를 통해 중소기업 및 벤처기업들이 신제품을 개발하는데 중요한 요인을 도출하는데 기존의 외국 기업 및 대기업 중심의 사례를 벗어나 자신들에게 적합한 수준과 역량에 부합되는 혁신활동을 수행할 수 있을 것이라고 판단한다.

#### 4.3 한계점 및 향후연구

본 연구는 국내의 ICT 기업을 대상으로 신제품 개발에 따른 최고 경영자와 직원 간의 인식을 실증 조사한 내용이다. 본 연구에서 제시한 내용은 모든 중소기업 및 벤처기업에 적용될 수는 없을 것이다. 또한 기술적 영역과 산업적 영역이 다를 수가 있을 것이다. 본 연구는 1개의 기업을 통해서 도출된 결과이므로 다양한 산업 및 기술 분야의 표본들을 대상으로 본 연구를 확장해볼 필요가 있다. 추후 연구를 통해 중소기업 및 벤처기업의 신제품 개발에 필요한 다양한 요인들을 제시하고 이를 토대로 다양한 영향 요인들과의 상호관계에 대한 심층연구가 필요하다.

#### REFERENCES

- [1] Hwangbo, Yun and Yang, Young Seok, "A Comparative Analysis of the New Product Development Practices Trends: U.S.A. versus KOREAN Companies", *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19(3), pp. 97-113, 2013.
- [2] Crawford, C. M., "New Product Failure rate: A Reprise", *Research Management*, 30(4), pp. 20-24, 1987.
- [3] Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M., "Product development: past research, present findings, and future directions.", *Academy of Management Review*, 20(2), pp.343-378, 1995.
- [4] Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B., "Perspective: trends and drivers of success in NPD practices: results of the 2003 PDMA best practices study.", *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), pp. 3-23, 2009.
- [5] Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J., "New products: what separates winners from losers?", *Journal of Product Innovation Management*, 4(3), pp. 169-184, 1987.
- [6] Link, P. L., "Key to New Product Success and Failure.", *International Marketing Management*, 16(2), pp. 109-118, 1987.
- [7] Kim, J. B., "A Study on the Relationships between



- New Product Development Performance and Market Success in the Korean Heavy Construction Equipment Industries”, *Journal of Marketing Management Research*, 18(4), pp. 207-227, 2013.
- [8] Cooper, R. G., “A Process Model for Industrial New Product Development”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, pp. 2-11, 1983.
- [9] Maidique, M. A., & Zirger, B. J.. “A study of success and failure in product innovation: The case of the U.S. electronics industry. *Engineering Management*”, *IEEE Transactions on*, EM-31(4), pp. 192-203. doi:10.1109/TEM.1984.6447537, 1984.
- [10] Hisrich, R. D. and Peters, M. P., “Marketing Decisions for New and Mature Products: Planning, Development, and Control”, A Bell & Howell Company, 1984.
- [11] Kim, J. Y. and Han, J. H., “The Impact of NPD (New Product Development) Process Planning Proficiencies on NPD Performance”, *KAIS*, 10(9), pp. 2440-2450, 2009.
- [12] Cho, B. K. and Kim, S. H.. The impact of open innovation activities on new product development and business performance, *Korea Institute of Production Management*, 24(1), pp. 1-23, (March), 2012.
- [13] Kim, Y.(2013), “The Relationship of Market Orientation, Organizational Learning and Innovation with New Product Development and Overall Performance”, *Journal of Korean Industrial Information System*, 18(1), pp. 59-69, 2013.
- [14] Kwon, Y. and Lim J., “New Business Development of Small Venture Firms through Open Innovation Strategy: A Case of Acquiring Technology from University”, *The Journal of Intellectual Property*, 8(2), pp. 153-171, 2013.
- [15] Kim J. D., “A Comparative Study on the Success Factors of New Product Development in the small and Large Firms”, *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 25(4), pp. 11-26, 1999.
- [16] Moorman, C., & Miner, A. S., “The impact of organizational memory on new product performance and creativity”, *Journal of Marketing Research*, 34: 91-107, 1997.
- [17] Montoya-Weiss, M.M. and Roger, Calantone, “Determinants of New Product Performance : A Review and Meta-Analysis”, *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), pp. 397-417, 1994.
- [18] Hurley, R. F., G. T. Hult and G. A. Knight, “Innovativeness :Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp. 429-438, 2004.
- [19] Alavi, M., Kayworth, T. R., and Leidner, D. E., “An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices”, *Journal of Management Information Systems*, 22(3), pp.191-224, 2006.
- [20] Kim, S. H. and Park, H. S., “An Empirical Study of Factors Influencing Use of Tablet-PC and Task Performance and Moderating Effects of Innovative Culture of Organization”, *Journal of Information Systems*, 21(4), pp. 81-108, 2012.
- [21] Park, M.S., “New Management Principle”, Seoul, Hyeongseol Press, 2008.
- [22] Miles, R. & C. Snow, “Organizational strategy, structure and process”, New York: Mcgraw Hill, 1978.
- [23] Park, J. W., “A Study on Management Strategy of Hotel Food and Beverage in Exchange of Management Environment”, *Journal of Culture and Tourism*, 2(3), 2000.
- [24] Kim, S. J., The Impact of the Macroeconomic Environmental Factors to the Management Performance in Tourism Lodging Industry; Focused on Visitors and Revenue, *The Academy of Korea Hospitality & Tourism*, 45, pp. 1-15, 2012.

저자소개

서 용 모(Seo, Yong Mo)

[정회원]



- 2009년 12월 : 충남대학교 경영학과 대학원 박사과정 수료
- 2016년 4월 ~ 현재 : 유원대학교 교양융합학부 조교수
- 2010년 10월 ~ 2015년 10월 : 충남대학교 경영학부 초빙교수

• E-mail : yongmo@ul.ac.kr

<관심분야> : 신제품 마케팅, 소비자행동, 디자인경영, 비즈니스 모델

조 한 진(Cho, Han Jin)

[종신회원]



- 2002년 8월 : 한남대학교 컴퓨터공학과(공학박사)
- 2002년 3월 ~ 현재 : 극동대학교 스마트모바일학과 교수
- E-Mail : hanjincho@hotmail.com

<관심분야> : 모바일 보안, IoT 보안, 모바일 콘텐츠