

석사학위논문

시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성이
신제품 개발성과에 미치는 영향에 관한
연구

- 컨설팅의 조절효과를 중심으로

2015년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

길형철

석사학위논문
지도교수 박현우

시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성이
신제품 개발성과에 미치는 영향에 관한
연구

- 컨설팅의 조절효과를 중심으로

An Study on the Relationship of Market Orientation, New
Product Planing and Process Formality with New Product
Development Performance : Focusing on moderating effect of
Consulting

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

길 형 철

석사학위논문
지도교수 박현우

시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성이
신제품 개발성과에 미치는 영향에 관한
연구

- 컨설팅의 조절효과를 중심으로

An Study on the Relationship of Market Orientation, New
Product Planing and Process Formality with New Product
Development Performance : Focusing on moderating effect of
Consulting

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

길 형 철

길형철의 건설팅학 석사학위논문을 인준함

2015년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성이 신제품 개발성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 컨설팅의 조절효과를 중심으로

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
길 형 철

신제품 개발 관련된 이전의 연구들을 분석하면 신제품 개발프로세스 상의 단계에 대한 구분 없이 전반적인 연구개발의 성공요인과 신제품 성과간의 관계를 밝히는 연구들이 주류를 이루고 있다. 신제품 개발 착수 전 단계에 의사결정자들이 해결해야하는 이슈(기회 발굴, 상품기획)나 신제품을 개발하는 과정 중에 실무자들이 만나는 문제점(제품 개발 프로세스, 콘셉트 개발, 콘셉트 테스트, 프로토타이핑)에 관한 연구가 부족하며(주재우, 임수빈, 김유정, 2014), 특히 상품기획과 프로세스공식성을 선행변수로 포함하여 연구모형을 제시하는 연구 또한 드문 실정이다.

본 연구는 신제품 개발과정에서 신제품 개발성과에 미치는 선행요인으로서 신제품의 개발착수 전 단계에 포함되는 시장지향성, 상품기획과 개발진행 과정에 포함되는 프로세스공식성을 선정하고, 조절변수로 컨설팅을 도입하여, 선행요인들이 개발성과에 미치는 각각의 영향력과 조절변수가 각각의 선행요인이 개발성과에 미치는 영향을 조절하는지 여부를 실증 분석하였다.

구체적으로 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 시장지향성이 신제품 개발성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 결과가 확인되어 지지되었다. 정기적인 시장조사를 실시하여 시장 환경변화를

주기적으로 평가하며, 이 정보를 부서 간 회의와 보고서, 뉴스레터 등을 통해 공유하고 제품개발에 고객이 원하는 것을 반영 하는 시장 지향적 사고가 확산되어 제도화되고, 자연스럽게 문화로 체화되어 가면 시장의 요구에 부합하는 신제품을 확보할 수 있어 신제품의 시장에서의 실패 확률을 낮출 수 있을 것이다.

둘째, 상품기획이 신제품 개발성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 결과가 확인되어 지지되었다. 상품기획 부서는 사업 환경에 대한 높은 이해를 가지고 시장 세분화를 기반으로 제품전략을 수립할 수 있는 역량과 신제품 콘셉트를 도출하고 개발과제의 사업성을 평가할 수 있는 상품기획역량을 확보해야하는데 이러한 상품기획 역량은 단시간에 확보할 수 없으므로 꾸준히 확보 노력을 기울여나가야 할 것이다.

셋째, 프로세스공식성이 신제품 개발성과에 미치는 영향도 통계적으로 유의한 결과가 확인되어 지지되었다. 신제품 개발과정과 내용에 대한 규칙과 절차를 개발 착수 전에 공식화하고, 연구개발 진행에 이들 규칙과 절차들을 실질적으로 지켜가면서 개발 단계별로 디자인 리뷰, 게이트 평가 등을 공식적으로 진행하면 개발품질과 효과성을 높여 개발 성과를 높여줄 것이다.

넷째, 신제품 개발과정에서 조절변수인 컨설팅은 선행변수 중에서 조직의 일상적인 업무로 연구개발에 선행적으로 수행되어야하는 시장지향성에는 신제품개발성과에 미치는 영향에 통계적으로 유의한 조절적인 영향을 미치지 못하는 것으로 판명되었으나, 신제품 개발 시 착수 전에 수행 또는 관리하는 직접적인 활동영역인 상품기획 및 프로세스공식성에는 유의한 조절효과를 보였다. 특히 상품기획에 대해서는 각 기업이 연구개발 시 상품기획업무 컨설팅참여도를 높이면 개발성과가 높아지는 것으로 확인되었다. 개발 초기에 개발과제를 둘러싼 외부, 내부 환경을 정확히 파악하고 고객의 요구사항을 반영하여 사업성이 최대한 도출 될 수 있도록 상품기획의 정합성을 높이는 데 컨설팅을 활용하는 것이 개발 성과를 높이는데 실효성이 있음을 확인할 수 있었다.

결론적으로 시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성은 신제품개발성과에 긍

정적인 영향을 미치며, 이 과정에서 컨설팅을 도입하면 상품기획이 신제품개발성과에 미치는 영향에 긍정적인 조절효과를 보인다는 연구결과를 확인할 수 있었다.

【주요어】 시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성, 신제품개발성과, 컨설팅

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구의 방법 및 논문의 구성	4
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰	7
제 1 절 신제품에 관한 일반적 고찰	7
1. 신제품의 정의	7
2. 신제품의 유형	9
3. 신제품의 개발활동	11
4. 신제품 개발과정에서 마케팅 역할에 관한 일반적 고찰	11
제 2 절 시장지향성에 관한 일반적 고찰	13
제 3 절 프로세스공식성에 관한 일반적 고찰	18
제 4 절 상품기획에 관한 일반적 고찰	20
1. 개발착수 전 단계로서의 상품기획 프로세스	20
2. 상품기획 업무내용	24
3. 상품기획자의 역량	28
제 5 절 개발성과에 관한 일반적 고찰	29

1. 신제품 개발성과 개요	29
2. 신제품 개발성과 측정	29
제 6 절 연구개발 컨설팅에 관한 일반적 고찰	32
제 7 절 선행연구와의 차별성	34
1. 기존 선행연구 내용	34
2. 본 연구의 차별성	35
제 3 장 연구모형 및 가설	37
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	37
1. 연구모형	37
2. 가설의 설정	38
제 2 절 변수의 조작적 정의	42
1. 시장지향성	42
2. 상품기획	43
3. 프로세스공식성	44
4. 신제품 개발성과	44
제 3 절 조사설계	45
1. 조사대상 및 조사방법	45
2. 분석방법	46

제 4 장 연구결과 및 분석	47
제 1 절 표본 구성과 특성	47
1. 응답자의 특성	47
2. 요인분석	49
3. 변수의 기술 통계와 신뢰도 검정	51
4. 상관 분석	52
5. t-test 및 ANOVA 분석	53
제 2 절 가설 검증 및 논의	56
제 5 장 결 론	60
제 1 절 연구결과의 요약	60
제 2 절 연구의 시사점	60
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	63
참고문헌	66
부록: 설문지	77
ABSTRACT	82

표 목 차

〈표 2-1〉 신제품의 주요 정의	8
〈표 2-2〉 신제품의 6가지 유형	9
〈표 2-3〉 시장지향성에 관한 기존연구	17
〈표 2-4〉 프로세스공식성 선행연구 요약	19
〈표 2-5〉 다양한 상품기획 단계	21
〈표 2-6〉 시장성공을 위한 개발단계별 프로젝트 수	25
〈표 2-7〉 상품기획 업무	27
〈표 2-8〉 연구개발의 재무적 지표	31
〈표 2-9〉 신제품 개발과 관련된 비재무적 측정치	31
〈표 3-1〉 시장지향성 측정 항목	42
〈표 3-2〉 상품기획 측정 항목	43
〈표 3-3〉 프로세스공식성 측정 항목	44
〈표 3-4〉 신제품개발성과 측정 항목	45
〈표 4-1〉 표본의 일반적 특성	48
〈표 4-2〉 탐색적 요인분석 결과	50
〈표 4-3〉 척도의 기술통계와 신뢰도	51
〈표 4-4〉 상관 분석	52
〈표 4-5〉 기업의 특성에 따른 시장지향성 차이 분석	53
〈표 4-6〉 기업의 특성에 따른 프로세스공식성 차이 분석	54
〈표 4-7〉 기업의 특성에 따른 상품기획 차이 분석	55
〈표 4-8〉 다중회귀분석 결과	56
〈표 4-9〉 컨설팅 참여도 조절효과 검증	57
〈표 4-10〉 가설검증 결과의 요약	59

그림 목 차

〈그림 1-1〉 연구의 구성 및 흐름도	6
〈그림 2-1〉 신제품의 개발 유형	10
〈그림 2-2〉 신제품 개발프로세스에 있어서 개발 착수 전 단계	24
〈그림 2-3〉 상품-마케팅 기획 모델	26
〈그림 2-4〉 연구개발 서비스업 범위	33
〈그림 3-1〉 연구모형	37

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

고객이 원하는 신제품 개발을 통한 차별화는 기업에 있어 가장 효과적인 성공 전략 중의 하나이다(Huang, Soutar, and Brown 2002; Valle and Avella 2003). 기업은 시장에서 경쟁자보다 우월한 제품이나 서비스를 고객에 제공하여 경쟁자에 비해 우월한 성과(매출액, 시장 점유율, 이익 등)를 거두고자 한다. 그러나 기술의 혁신적인 발전에 따라 이러한 제품의 성과가 알려지게 되면 경쟁자들은 짧은 시간 안에 유사한 제품으로 시장에 진입하고 있어 제품의 수명주기가 단축되고 경쟁이 치열해져 기업의 안정적인 상태를 위협하게 된다(Wind and Mahajan, 1997). 이런 환경에서는 제품의 차별성 정도가 낮아져 업체 간에 차별화 경쟁이 아닌 가격 경쟁에 치우치기 쉽다. 즉, 애써 개발한 제품은 평범해지고 기업의 수익성은 낮아지게 되는 것이다. 이때 기업이 경쟁제품이 없는 새로운 제품을 개발한다면 기업의 성과는 다시 양호해질 것이다(Kim and Mauborgne 2005).

최근 고객 요구가 더욱 더 다양해짐에 따라 고객이 정말로 기대하고 있는 요구가 무엇인지를 적극적으로 파악하고 여기에 부응하는 상품기획을 해야 된다는 것이 강조되고 있다. 기업의 자체적 발상에 의한 제품 기능수의 증가나 성능 향상만으로 고객만족도를 높이는 것은 불가능하다. 제품개발을 성공시키기 위해서는 누가 진짜 고객인지 그 고객이 정말로 원하는 것이 무엇인지 이해를 하고 제품 개발에 반영하는 것이 중요하다(Kyoya Yuji, Noguchi Kunio and Nakano Takashi, 2005). 이와 같이 사업성과에 중요한 신제품 개발에 있어서 어떻게 고객이 원하는 것이 무엇인지 파악을 하고 이것을 반영한 신제품을 적시에 개발하여 시장에 공급하느냐가 기업의 성과와 직결되고 있다.

그러나 Booz와 Hamilton(1982)은 신상품 개발에 투입한 자원의 46%가 실패한 상품에 소비되었다고 지적하고 있다. 신상품 도입이 소비자 또는 산업용 상품을 합하여 평균 실패율이 40%라고 하는 위험이 존재하고 있

다는 것이다(Iacobucci, 2001). 신상품개발과정에서 많은 실패 상품이 개발되었고 이 실패 상품 때문에 많은 자금과 자원이 무의미하게 소진되고 있다는 것이다. 홍진환(2010)은 특히 국내의 중소기업의 신제품 개발 결과는 아주 심각해서 100개를 개발하면 크게 성공하는 신제품은 하나이고, 9개는 겨우 수익을 내고 나머지 90개는 실패한다고 한다. 주요 원인은 국내 중소기업들이 자기회사의 기술적우수성에 대한 지나친 과신으로 목표 시장과 고객요구에 대한 철저한 분석 없이 무조건 개발에 착수할 때가 많은데 특히 엔지니어나 연구 개발 출신의 경영자들이 이끄는 중소기업에서 경영자의 지시에 따라 별다른 선별 과정 없이 착수하기 때문이라고 한다. 고객, 경쟁사 환경변화에 대한 통찰력을 바탕으로 하는 상품기획 없이 개발을 착수하는 것은 연구개발의 성공 가능성을 보장하기 어려운 상황이다. Maruyama(2006)는 “마케팅과 혁신의 관계”, “마케팅믹스의 본질”, “제품개발의 프로세스”, “지속적으로 높아지는 고객의 요구”, “가치개념”, “시장 환경변화의 흐름”, “실패상품”의 시각에서 마케팅 활동의 출발점에 있는 상품기획의 중요성을 지적하고 있다.

이와 같이 중요한 신제품 개발 관련된 이전의 연구들을 분석하면 신제품 개발 프로세스 상의 단계에 대한 구분 없이 전반적인 신제품 개발의 성공요인과 신제품 성과간의 관계에 대한 연구들이 주류를 이루고 있다. 개발의 성공에 중요한 요소로서 마케팅 부문에서 수행하는 개발 착수전의 활동이면서, 시장과 고객의 요구사항 파악하고 이를 활용하여 개발제품을 규정하는 상품기획, 그리고 이 일련의 활동들을 체계적이고 효율적으로 관리하는 프로세스 관리에 대한 연구는 미흡한 편이다, 주재우, 임수빈과 김유정(2014)에 따르면 신제품을 개발하기 이전단계에 의사결정자들이 해결해야하는 이슈(기회 발굴, 상품기획)나 신제품을 개발하는 과정 중에 실무자들이 만나는 문제점(제품 개발 프로세스, 콘셉트 개발, 콘셉트 테스트, 프로토타이핑)에 관한 연구가 적으며, 흥미를 끝만한 독특한 연구가 부족하다고 하였다. 특히 이 요인 중 상품기획에 관한 연구나, 프로세스공식성, 시장지향성을 선행변수로 규명하고 연구모형을 제시하는 연구 또한 드문 실정이다.

인텔에서 전략담당부사장을 지낸 윌리엄 H. 데이비도우(1992)는 신제품 개발과 관련해 “뛰어난 기계장치야 실험실에서 창안 하겠지만 훌륭한 제품은 마케팅부에서 만들어낸다” 라고 지적한 바가 있다. 본 연구에서는 사업의 성과에 가장 중요한 요소 중의 하나인 신제품 개발과정 중에서 주로 마케팅 부문에서 수행하는 개발 착수 전 단계(pre-development activities)와 연관된 활동들이 신제품 성과에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

그리고 신제품 개발 과정에서 올바른 전략을 수립하여 연구개발의 정합성과 효율성을 높이려는 목적으로 진행되는 사전 연구개발 활동인 시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성의 성과를 높이기 위해 컨설팅이나 관련 사내외 전문가의 지원을 받을 경우 이러한 활동들이 선행요인의 개발성과를 높이는 것을 가속화하는지 조절 효과의 영향 여부를 연구하여 사전 연구개발 과정에서 컨설팅을 활용하거나 지원 받는 것이 효과적인지 규명하고자 한다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구의 목적은 신제품의 개발 프로세스 상에서 연구부문의 실제 개발 착수 이전에 주로 마케팅부문에서 선행되는 과정들이 신제품 성과에 미치는 영향을 파악하고 이들 간의 관계를 도형화하여 실무분석을 하고 이들의 영향관계를 규명하고자 한다.

첫째, 신제품 개발단계의 초기에 발생되거나 회사의 업무 또는 규정으로 정해져 있는 개발성과의 선행요인 중에서 기업의 전체적인 측면에서의 향상 고객과 경쟁사 등 회사 외부 환경을 조사하고 사내에 전파하고 제품개발에 접목하는 시장지향성, 개발 착수 초기에 제품 규격, 사업성, 판매량 등 과제 전반을 기획하는 상품기획과 개발과정에 이루어지는 내부의 조직적인 개발 규칙과 규칙에 따라 정합성 있게 개발활동이 진행되는 프로세스공식성의 영향력을 분석하여 이들 개발 선행요인이 개발성과에 긍정적인 영향을 주는지 규명하고자 한다.

둘째, 신제품 개발과정에서 이들 제품 개발 선행요인에 대해 컨설팅을 받을 경우 이 컨설팅이 연구 선행 요인들이 신제품 개발성과에 미치는 영향에 어떠한 조절적인 효과를 발생하는지를 분석하고자 한다.

이러한 연구의 목적을 위해서 본 연구는 이론적인 배경으로 연구개발성과의 선행요인인 시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성에 대해 알아보고 개발성과와의 상호관계와 컨설팅이 이들 요인에 조절영향을 주는지를 규명함으로써 이론적, 실무적으로 시사점을 제공하고자 한다.

제 3 절 연구의 방법 및 논문의 구성

본 연구에서는 제품 개발과정에서 연구 개발 착수 이전에 선행적으로 수행되는 마케팅관련 요소들이 신제품성과에 미치는 영향에 관한 연구에 초점을 두었다.

본 연구는 기존의 문헌연구를 바탕으로 신제품의 개념을 살펴보고, 마케팅 관련부문이 직접 참여하는 신제품 개발프로세스에서 실제 개발 실행의 전단계인 상품기획과 연구개발 프로세스를 조사하고 시장지향성, 상품기획, 프로세스 공식성과 개발성과에 대해 사전 문헌 연구를 수행하며, 선행요인으로 선정한 시장 지향성, 상품기획, 프로세스 공식성이 연구개발 성과의 선행변수임을 파악하고자 한다. 또한, 연구개발에 대한 컨설팅이 이들 선행요인이 개발성과에 미치는 영향을 조절하는지 여부를 규명하고자 한다.

우선, 사전 관련 문헌 연구를 통하여 연구목적에 맞도록 연구모형을 설정하고 이를 증명할 설문지를 작성하여 설문을 진행한 후에 통계적 분석을 통하여 각 변수간의 관계를 규명하고 이론적 근거 및 전략적인 시사점을 제시하고자 한다.

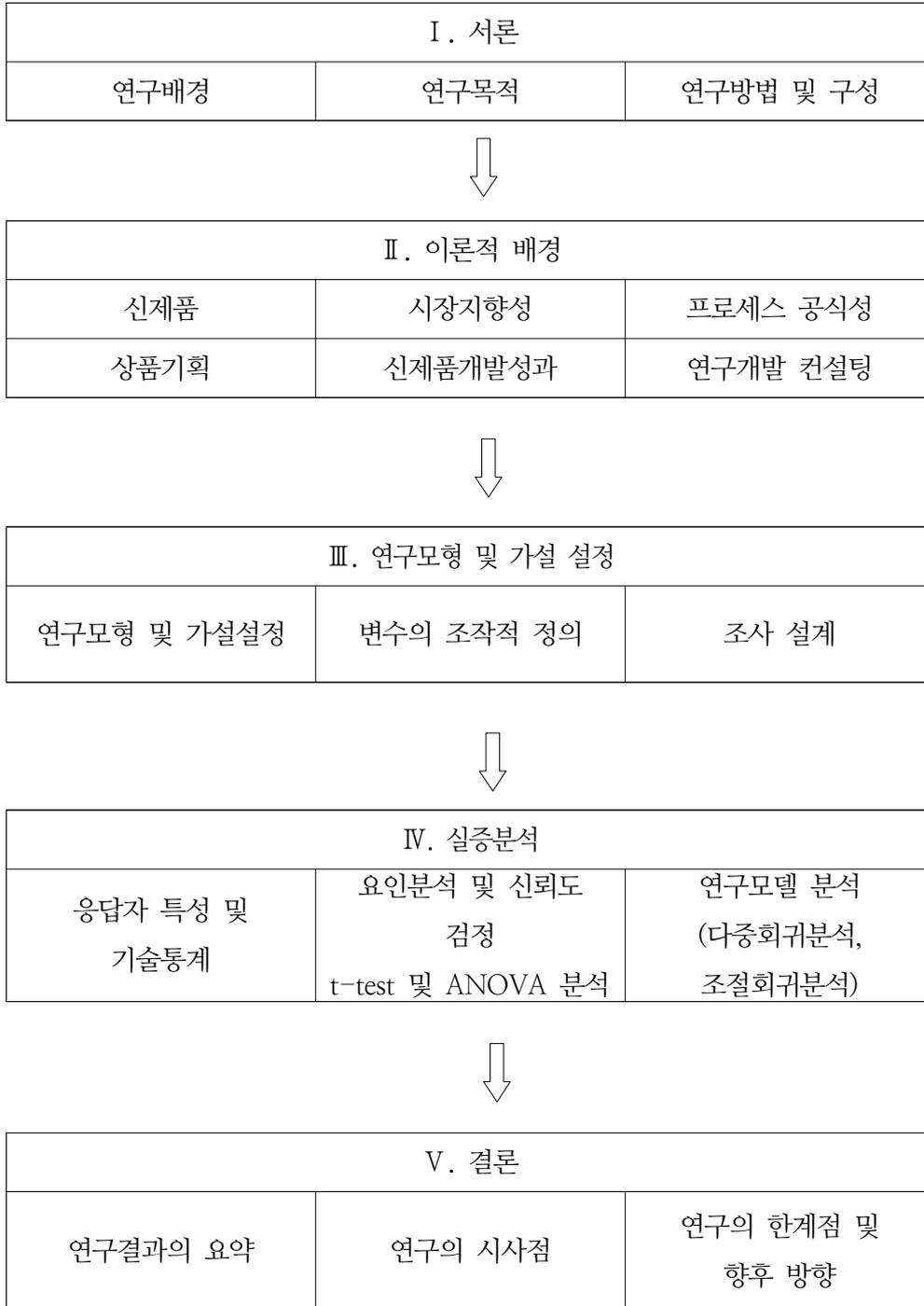
연구의 범위는 신제품을 실제로 개발하거나 개발한 경험이 있는 기업에서 신제품 개발에 참여했던 경험이 있는 마케팅, 영업, 연구, 설계, 생산 업무 경험자를 대상으로 하였다. 설문지의 배포 및 회수 방법으로는 이 메일을 통하여 구글의 설문조사 사이트에서 설문을 하도록 하였으며, 또한 우편

을 통한 방법, 지인을 통한 설문 권유, 그리고 직접 방문하여 취지를 설명하고 설문을 회수하였다. 회수된 설문은 변수간의 관계를 알아볼 수 있도록 통계분석을 사용하였다.

본 연구는 총 5 장으로 구성하였으며, 각 장의 주요 내용은 다음과 같다. 제 1 장은 연구의 배경과 연구의 목적 그리고 연구의 방법 및 논문의 구성을 기술함으로써 연구의 범위를 한정했다. 제 2 장은 본 연구의 이론적 배경을 설명하기 위하여 우선 신제품의 정의 및 신제품 개발과정, 마케팅의 개발과정에서의 역할에 대해 정리하고 본 연구의 독립 변수인 시장지향성, 프로세스공식성, 상품기획, 연구개발성과에 관한 이론적인 고찰을 선행연구 논문과 국내외 전문자료, 학술자료, 글로벌 컨설팅회사의 자료의 조사 분석을 통해 정리하였다. 제 3 장은 조사된 선행연구들을 기초로 연구모형과 연구가설을 설정하였으며, 변수의 조작적 정의를 기술하고 조사설계 방법을 제시하였다. 제 4 장에서는 수집된 설문지의 자료를 근거로 SPSS 프로그램을 이용한 통계분석을 통하여 연구모델 및 가설을 검증하기 위한 실증 분석을 실시하여 변수간의 인과관계와 조절변수의 조절효과를 확인했다. 제 5 장에서는 본 연구결과의 요약 및 연구의 전략적 시사점과 연구의 한계점 및 향후 방향을 제시하였다.

본 연구의 구성 및 진행 순서는 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 구성 및 흐름도



제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰

제 1 절 신제품에 관한 일반적 고찰

1. 신제품의 정의

인식주의 관점으로 기업과 고객의 입장에서 신제품 개념을 정의하거나, 시간 공간적인 관점에서 개념을 정의하는 등 여러 가지 관점에서 신제품이 정의되고 있다. 인식주의 관점으로 구분하여 기업의 입장에서 보면, 신제품은 기업에게 새로운 마케팅이 요구되는 제품으로서 단순히 판매 촉진차원의 변화만이 아닌 실질적으로 변화가 있는 제품(Crawford, 1991)이며, 관계가 있는 기업에게 어떠한 방식이건 새로움이 있는 제품(김원수, 1991)이라고 한다.

기존 시장에 유사한 제품의 존재여부와 상관없이 해당기업에게 새로운 제품으로 해당기업에 의해 상업화된 제품이므로 순수 독창적인 제품부터 기존 제품의 상당한 보완, 또는 기존 제품을 새로운 시장에 출시하는 것까지 포함하여 모두가 신제품으로 정의될 수 있으나, 사소한 보완이나 스타일의 변화의 경우는 제외된다(Cooper, 1990).

고객의 입장에서 신제품이란 잠재고객에 의해 새로운 것으로 인식되는 제품, 서비스, 아이디어이며(Kotler, 1989), 또한 개인이나 소비자에 의해 새로운 제품으로 인식되는 제품(Scheuing, 1989)이다. 이광수(2011)는 고객관점에서 신제품 판단 기준은 고객에게 새로운 또는 보다 나은 편익/가치의 제공 여부가 중요한 기준이며, 협의의 신제품은 가치가 다른 새로운 기능을 기준으로 정의 할 수 있으나 광의의 신제품은 제품의 일부 성능변화 뿐 아니라 디자인과 브랜드, 가격 등이 변화된 제품들을 모두 포함하고 있다고 하였다. 또한 안광호, 하영원과 박홍수(2001)는 혁신적인제품, 즉 과거에 구매자들이 접하지 못하고 경험 및 사용하지 못한 제품들을 통칭한다고 하였다.

시간과 공간의 관점에서는 미국연방거래 위원회(The Federal Trade Commission)는 시장에 도입된 지 6개월 이내의 제품만 광고에 신제품이라고 광고를 할 수 있게 하여 6개월을 신제품 판단의 기준으로 삼았다.(James,

1986).

이와 같이 다양한 신제품에 대한 정의를 <표 2-1>로 정리하였다.

<표 2-1> 신제품의 주요 정의

연구자	정의
Scheuing(1989)	소비자에 새로운 것으로 인식되거나 특정기업에 새로움이 있는 제품
Kotler(1989)	고객의 입장에서 신제품이란 잠재고객에 의해 새로운 것으로 인식되는 제품, 서비스, 아이디어
Cooper(1990)	순수 독창적인 제품부터 기존 제품의 상당한 보완, 또는 기존 제품을 새로운 시장에 출시하는 것 모두가 신제품으로 정의될 수 있으나, 사소한 보완이나 스타일의 변화의 경우는 제외
Crawford(1991)	기업에게 새로운 마케팅이 필요한 제품으로서 단순한 판매 촉진의 변화를 제외하고 실질적인 변화가 있는 제품
안광호, 하영원, 박홍수(2001)	혁신적인제품, 즉 과거에 구매자들이 접하지 못하고 경험 및 사용하지 못한 제품을 통칭
이광수(2011)	고객관점에서 신제품 판단 기준은 고객에게 새로운 또는 보다 나은 편익/가치의 제공 여부가 중요한 기준이며, 협의의 신제품은 가치가 다른 새로운 기능을 기준할 수 있으나 광역의 신제품은 제품의 일부 성능변화 뿐 아니라 디자인과 브랜드, 가격 등이 변화된 제품

출처) 연구자가 사전연구내용을 정리

2. 신제품 유형

Clark와 Wheelwright(1993)는 제품변화와 제조공정 변화의 정도를 결합하여 신제품 유형을 연구개발, 제휴, 혁신제품, 차세대 제품, 파생제품으로 구분하였다. 여기서 파생제품은 점진적으로 혼합하거나 강화하는 제품 혹은 공정을 말하며, 혁신제품은 기업이 새로운 사업으로 진입할 수 있도록 새로운 제품 계열을 창출하는 것을 의미한다. 차세대 제품은 소비자를 위하여 새로운 다차원적 해결을 제시하고 있는 것으로 제품 공정범위와 제품범위 혹은 두 범위 모두에서 상당한 변화가 있는 것을 말한다.

Kono Otoyohoro(2012)는 신제품을 기술과 용도를 바탕으로 마케팅활동과 연계하여 아래<표 2-2>와 같이 6가지 유형으로 신제품을 정의하였으며, 사례로서 카메라와 필름회사의 실례를 들었다.

<표 2-2> 신제품의 6가지 유형

기술 \ 용도	기존제품과 동일 또는 유사	다른 용도	
		마케팅관련	마케팅 무관련
기존제품과 동일 또는 유사	(기존제품) 개량제품/보완품	마케팅과 기술 관련의 추가제품	기술 관련의 추가 제품
다른 기술	대체품/보완품	마케팅관련의 추가제품	이업종적 추가제품 (신제품)

기술 \ 용도	기존제품과 동일 또는 유사	다른 용도	
		마케팅관련	마케팅 무관련
기존제품과 동일 또는 유사	(카메라와 필름) 렌즈부착 필름	자기 테이프, CD	액정TV용 편광판, 화장품
다른 기술	전자카메라	복사기, 프린터	주택건설

출처) Kono Otoyohoro(2012)

일반적으로 신제품 개발유형을 분류함에 가장 많이 사용 또는 인용되는 것은 Booz, Allen과 Hamilton(1982)의 유형으로 신제품에 대하여 기업에서의 새로움과 시장에서의 새로움 관점으로 <그림 2-1>같이 분류하였다.

<그림 2-1> 신제품의 개발 유형

기업에서의 새로움	상	② 다각화 - 신제품 계열화 (20%)		① 시장 창조 - 세계적으로 새로운제품(10%)
	중	④ 개량 - 기존제품의 개선 및 개량(26%)	③ 차별화 - 기존제품계열에 추가(26%)	
	하	⑥ 시장 확장 - 원가절감(11%)	⑤ 시장 연장 - 시장 위치 변경(7%)	
		하	중	상
		시장에서의 새로움		

- ① 세계적으로 새로운 제품 : 기존 시장에 없는 제품
- ② 신제품 계열화 : 기존에 가지고 있던 제품 계열의 확장
- ③ 기존제품 계열에 추가 : 동일한 제품 계열에서 새로운 제품을 출시
- ④ 기존제품의 개선 및 개량 : 현재의 제품을 개선하거나 수정하여 재출시 하는 것
- ⑤ 시장위치변경(repositioning) : 새로운 시장상황 또는 용도의 개발을 통해 또 다른 목표고객을 공략
- ⑥ 원가절감 : 유사한 기능을 더 낮은 비용으로 제공하기 위하여 기존 제품을 단순히 대체하는 제품

3. 신제품의 개발활동

신제품개발은 기업의 중요한 활동이며, 기업은 지속적인 성장을 위해 기존 고객 및 새로운 고객에게 신제품 또는 새로운 서비스를 계속 제공해야한다(김용만과 김석용, 1999). 신제품의 개발활동 요인으로는 소비자의 요구 충족, 기술의 우월성, 우호적인 경쟁 환경, 기업 내부의 강점과의 적합성, 최고경영자의 후원, 신제품 개발조직의 효율성, 신제품 개발과정의 적용 등을 들 수 있다(Hamilton & Harbisingh, 1992).

김중배(1991)는 기존의 연구들을 비교하여 신제품개발 활동요인을 신제품의 경쟁적 우위, 시장 매력도, 효율적인 시장조사 활동, 마케팅시너지 효과 및 최고 경영자의 후원을 신제품 개발 활동요인으로 제시하였다.

또한, Globeli와 Rudlius(1985)는 혁신적인 신제품들은 이러한 기술적 요인과 기업내부 요인에 의해 신제품 개발활동의 성공여부가 결정된다고 분석하였으며, Urban과 Houser(1993)는 신제품 개발의 활동 요인을 소비자와 관련된 조건, 기술과 관련된 조건, 시장 환경과 관련된 조건, 기업내부 조건, 효과적인 신제품 개발과정의 활용, 신제품 개발 기간 및 출시의 타이밍으로 제시하였다.

4. 신제품개발과정에서 마케팅 역할에 대한 일반적 고찰

신제품 개발활동은 마케팅 활동 중에서 가장 중요한 역할을 점하고 있으며, 신제품 개발은 제품 정책의 중요한 위치에 있다(Tanaka, 2004).

P. Kotler(1991)는 신제품 개발이 마케팅 활동의 일부라고 이해하는 것이 신제품 개발을 성공시키는 비결이라고 하였다. 제품화 작업에 들어가기 전에 마케팅관련 단계를 하나하나 준수해 나가야 하며, 과거에는 신제품 개발을 개발 부서에 맡기는 경우가 있어 왔는데 마케팅적인 시각을 가지고 활동을 하지 않으면 실패로 끝날 확률이 아주 높아진다고 하였다. Cooper 와 Kleinschmidt(1988)는 마케팅 활동이 신제품의 성공에 중요한 영향을 주는데 실제로 기업에서 많이 행하여지지 않는다고 하였다. 중소기업청의 한국 중소

기업의 연구개발 관련 조사(신기철, 2006)에서도 충분한 시장조사 등 사전 마케팅의 개발활동이 연구개발의 주요한 효과로 나타났으나 실제로 수행하는 기업은 대기업에 비해 상대적으로 적은 것으로 나타났다.

서성한과 조서한(2001)은 제품이 출시되기 전에 철저한 시장 특성 및 동향을 파악하여 제품을 만들어야 하는데 무엇보다 정확한 소비자의 조사 및 이를 바탕으로 신제품을 개발해야 하며, 이 과정에서 최고 경영자 및 마케팅의 담당자들은 주관적인 판단보다는 기업의 마케팅 능력에 따른 객관적인 판단에 따라야 한다고 하였다.

Vorhies와 Morgan(2005)는 마케팅역량의 세부 구성요소를 가격설정, 제품개발, 경로관리, 마케팅 커뮤니케이션, 판매, 마케팅정보관리, 마케팅 계획, 마케팅 실행 등으로 구분하였다. 이중 제품개발 능력은 기업이 제품 및 서비스 제공물을 개발하고 관리하는 능력(Dutta, Narasimhan and Rajiv, 1999)을 일컫는다.

서성한과 조서한(2001)은 신제품 개발과정에서 가장 중요한 요소는 소비자의 요구를 잘 정립된 제품으로 변환하는 능력이라고 하였다. 이 요소는 마케팅의 능력으로서 두 단계의 프로세스로 구성되어 있다. 시장데이터를 제품 콘셉트화 하는 능력과 제품 콘셉트를 제품개발 프로젝트로 재구성하는 능력이다. 첫째는 마케팅부문에서 신제품 아이디어 개발의 구성개념으로 아이디어를 제품콘셉트로 변환하는 능력, 사업가능성 판단여부, 실제적인 신제품 개발·생산 가능성 여부로 주로 상품 기획 업무에 해당되며, 둘째로 시장기회 분석개념으로 소비자 욕구, 시장특성 및 경향 파악, 재무적인 자원, 정보수집 및 분석능력, 경쟁제품의 특성 및 마케팅 전략이었다(Cooper & Kleinschmidt, 1987; Urban & Hauser, 1993). 이는 주로 시장 지향성과 상품기획에 관련된 활동들이다. 이러한 모든 활동들은 개발이 착수되기 이전에 마케팅 부문에서 주도하여 선행되는 과정들이다.

또한 실질적인 개발에 앞서, 신제품 개발 프로세스를 제대로 설계하고 관련 부문 간 개발업무를 효율적으로 분장할 수 있는 능력인 프로세스 기획 역량이 다수의 성공적인 신제품을 반복적으로 출시하기 위해서는 중요하며, 실증적으로 기술적 성과와 상업적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 연구결

과를 발표하였다(김정윤, 한주희 2009).

즉, 시장지향성, 상품기획, 개발프로세스 기획은 마케팅이 주도적으로 수행하는 제품개발 착수 전 활동들이다. 서성한과 조서한(2001)의 검증 결과 이러한 마케팅 활동들이 신제품성가에 긍정적인 성과를 도출하는 것으로 나타났다.

제 2 절 시장지향성에 관한 일반적 고찰

시장지향성(Market orientation)은 시장에서 고객의 욕구와 경쟁사의 전략 변화 등 사업과 관련된 환경변화에 대한 정보를 수집, 분석하고 관련 모든 구성원에 제공하여 경쟁자들 보다 더 높은 가치를 제공함으로써 기업이 지속적으로 사업 경쟁우위와 높은 수익성을 실현하기 위해 전개하는 활동을 말한다.

시장지향성은 여러 학자들에 의해 개념화되었다. McCarthy와 Perreault(1984)는 마케팅 개념의 실행정도를 시장지향성이라고 하고 시장 지향적인 기업을 마케팅 경험에 근거하여 기업 활동을 전개하는 기업이라고 정의했다. 일반적으로는 행동적 관점을 강조하여 시장 정보획득, 확산, 반응으로 구성한 Kohli와 Jaworski(1990, 1993), 조직 문화적 관점을 강조하는 Narver와 Slater(1994)의 두 가지 측면에서 정의된다. 국내에서도 조봉진, 심철과 임운상(2002)은 행동적인 관점에서 시장 지향성을 정의하고 있으며, 정덕화와 정철호(2006), 이형택과 채명수(2006)는 시장지향성을 조직 문화적 관점에서 정의하고 있다.

(1) 행동적 관점의 시장지향성

Kohli와 Jaworski(1990)는 다양한 경영자들과의 인터뷰를 통하여 시장 지향성에 대한 개념을 정리한 결과 시장지향성을 시장 정보의 획득, 전부서로의 확산 그리고 시장정보에의 반응으로 정의하였다.

① 시장 정보의 획득(Market intelligence generation)

시장 지향성의 첫 단계로 고객의 미래 및 현재의 필요와 선호에 관한 정보와 이들에 영향을 주는 외적요인들에 대한 정보를 수립하고 평가하는 것으로(Kohli and Jaworski, 1990), 이러한 시장정보는 현재의 필요만이 아니라 미래의 필요도 포함되어야 하며, 지속적으로 시행되어야 한다(Houston, 1986). 시장 정보는 마케팅부서의 설문조사나 외부 용역 등 공식적인 방법으로도 수집되거나 영업활동이나, 사후 서비스를 통한 정보 등 평상시 업무를 통해서도 획득될 수 있다. 그러므로 현대의 기업들은 전사적인 관점에서 시장정보 획득 노력이 필요하다.

② 시장정보의 확산(Market intelligence dissemination)

시장 정보의 확산은 기업에서 시장정보를 교환하는 과정과 수준을 의미한다(Kohli and Jaworski, 1990). 시장 정보의 확산은 마케팅부서에서 다른 부서를 교육시킴으로 가능해지고(Levitt, 1969), 시장 정보를 기업의 다른 부서로 전달하는 것이 마케팅 경영자의 중요한 역할이다(Anderson, 1982). 이들 연구는 마케팅에서 정보를 획득하여 확산하는 것으로 전개하고 있으나, 현대의 기업들은 고객 또는 시장과의 접점이 마케팅 부서만이 아닌 여러 부서에서 이루어지고 있기 때문에 이들 여러 부서에서 수집되고 있는 정보들에 대해서 상호 또는 여러 방향으로 전달과 공유가 가능하도록 되어 있다. 또한 이들 정보관리 및 공유를 위해 정보통신 기술을 활용하여 사내 정보시스템을 갖추고 전사원이 활용토록 하고 있는 경우가 늘어나고 있다.

③ 시장 정보에 대한 반응(Responsiveness to market intelligence)

시장정보에 대한 반응에 대해서는 계획(Response Design)과 실행(Response Implementation)으로 나누어 질 수 있다(Kohli and Jaworski, 1990). 계획은 시장 정보를 근거로 시장 세분화를 평가하고 마케팅 프로그램을 개발하는 것이며, 실행은 시장 정보를 근거로 개발된 마케팅 프로그램을 근거로 계획을 실행하는 것이다(Kohli and Jaworski, 1990). 시장 세분화에 따른 세밀한 전

락을 수립하여, 고객의 욕구에 정확히 다가가는 것도 중요하며, 특히 경쟁사와의 경합이 심해진 시장상황에서는 경쟁사보다 빠른 실행력을 가지고 실행을 하는 것이 사업성과에 가장 큰 영향을 주고 있어 중요성이 더욱 커지고 있다.

(2) 조직 문화적 관점의 시장 지향성

Narver와 Slater(1994)는 시장 지향성을 소비자에게 더 나은 가치를 창출하여 이를 통해 우월한 성과를 지속적으로 창출하기 위해 필요한 효율적이고 효과적인 기업의 문화로써 정의하였다. 개념화한 구성요소로는 고객 지향성, 경쟁자 지향성, 기능부서간 조정성이 있다

① 고객 지향성(customer orientation)

고객 지향성은 지속적으로 고객에게 더 나은 가치를 제공할 수 있게 목표 고객을 이해하는 것이다(Levitt, 1980). 또한 판매자는 구매자의 전체 가치사슬에 대한 이해가 필요하며, 현재와 구매자의 내부와 시장 역동성에 의해 변화되는 미래의 가치사슬까지 포함하여 이해해야 한다(Day and Wensely, 1988). 고객 지향성은 더 나은 가치를 제공하는 제품이나 서비스를 창출하기 위한 고객에 대한 충분한 이해과정에서 시작되어 진다(Narver and Slater, 1994). 또한, 고객 지향성은 장기간 수익성 높은 사업을 영위하기 위해 기업의 소유자, 관리자 그리고 기업종업원과 같은 기업의 모든 이해관계자를 배제하고 소비자의 이익을 최우선의 가치로 하는 신념을 말하는 것이다(Deshpande et al., 1993).

그래서 기업과 서비스의 품질을 강화시키고자 한다면 고객 지향성을 조직구성원에게 만이 아닌 기업 자체에 도입해야 한다고 하였다(Gronroos, 1982). 또한 시장지향성의 역할을 기업의 목표에 우선하는 소비자를 향한 가치 창조와 기업의 성장과 교감을 위한 규범 제공으로 보기도 한다(Narver and Slater, 1995).

이러한 고객지향성은 기업의 성과를 향상시키며(Eshpande et al., 1993), 고객이 요구 하는 것과 그렇지 않는 것을 이해하게 함으로써 결과적으로 생산에 있어서의 낭비적 요소를 제거하고 경쟁우위를 향상시키는 역할을 한다(Change, Polsa and Chen, 2003).

② 경쟁자 지향성(Competitor orientation)

고객 분석과 마찬가지로 중요한 현재와 잠재적 고객의 분석은 현재와 기대되는 판매자의 목표 고객의 필요를 만족 시킬 수 있는 전체적인 기술의 집합을 포함한다(Levitt, 1969). 반면 경쟁자 지향성을 정보 수집이라는 관점에서 고객 지향성과 유사한 개념으로 보기도 한다(Laffery and Hult, 2001). 이 두 가지 개념은 시장을 만족시키기 위한 기술적 능력과 역량을 분석해야 한다는 공통점을 지니고 있다(강성호·최선미·박홍수, 2011). 경쟁자 지향성은 기업의 강·약점과 주요 경쟁사의 강점과 약점, 역량, 전략 등을 이해하는 정도를 의미한다(Narver and Slater, 1994).

③ 기능부서간 조정성(interfunctional coordination)

기능부서간 조정성은 고객에 더 나은 가치를 제공하기 위해 기업의 자원을 효율적으로 조화롭게 이용하는 것으로 정의되어진다(Narver and Slater, 1990). 반면 지속 가능한 경쟁우위를 개발하는 것을 기업의 주된 목표로 삼은 기업은 고객에게 더 나은 가치를 창출하기 위해 기업 전체에 걸친 인적 물적 자원을 동시화 시키는 정도로 기능부서간 조정성이 정의되기도 한다(Wooldridge and Minsky, 2002). 기업 조직 내 모든 구성원들이 고객에게 더 나은 가치를 창출할 수 있기 때문에 경영자원을 조화롭게 통합하는 것은 소비자와 경쟁자 지향성과도 관련이 있다고 하였다(Laffery and Hult, 2001).

이와 같이 행동적 관점을 강조하여 시장 정보획득, 확산, 반응으로 구성한 Kohli와 Jaworski(1990, 1993)와 조직 문화적 관점을 강조하는 Narver와

Slater(1994)의 두 가지 측면이 가장 일반적으로 정의되어지고 있다.

그러나 시장 지향성은 제품 개발의 정보를 수집하는 경로이므로 시장 정보 자체가 시장의 변화 여부나 경쟁강도의 변화에 의해 다르게 신제품에 적용되기 때문에 시장 지향성만으로는 신제품 성과에 유의한 영향을 미치지 못한다고 하였다(Houston, 1986). 이와는 다르게 Atuahene-Gima(2005)는 시장 지향성이 신제품의 성과에 영향을 미치는 것으로 파악되었다. Ramasehan et al.(2002)는 이러한 시장 지향성은 시간이 계속해서 지날수록 시장 지배력을 더욱 강화하는 역할을 하여 시장 지향성이 높은 기업은 낮은 기업보다 성과가 상대적으로 우수하다고 하였다. 또한, 시장 지향성은 그 자체가 성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니나 시장 지향성은 기업의 경쟁력 강화를 통하여 성과에 미칠 것이며, 특히 제조업체에 있어서는 고객 현재 느끼는 욕구를 넘어서 고객 속에 잠재된 욕구에 부응하는 제품 혁신을 통하여 기업의 긍정적인 영향을 미칠 것으로 간주했다(양영의, 2007). 시장 지향성의 구성요소에 대한 기존 연구를 요약하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 시장지향성에 관한 기존 연구

연구 관점	시장지향성 개념	시장 지향성 내용	연구자
조직 문화적 관점	시장정보 획득	현재 또는 잠재된 고객의 욕구와 이들에 영향을 주는 외적요인 들에 관한 시장정보의 획득	Kohli와 Jaworski (1990, 1993), Anderson, (1982)
	시장정보 확산	획득한 시장 정보의 기업 내 조직에 확산	
	시장정보 반응	획득되고 확산된 정보를 근거로 시장 세분화를 평가하고 마케팅 프로그램을 개발하는 것과 이를 실행하는 것	
행동적 관점	고객지향성	기업이 지속적으로 고객이 요구하는 것과 그렇지 않은 것을 이해	Narver와 Slater (1994),

	경쟁자지향성	경쟁자의 강점과 약점, 역량, 전략 등을 이해	Laffery and Hult(2001)
	기능부서간 조정성	효율적이고 조화로운 기업자원의 조합	

출처) 연구자가 사전연구내용을 정리

제 3 절 프로세스공식성에 관한 일반적 고찰

신제품 개발 프로세스의 특징 중 하나는 경직성(firmness)를 들 수 있다. 즉, 프로세스의 활동들이 정해진 규율과 절차에 따라 얼마나 엄격하게 수행되느냐는 면에서 변수를 프로세스의 공식성과 프로세스 활동의 철저한 수행으로 볼 수 있다(Tatikonda & Rosenthal, 2000). 이 중 공식성은 개발자가 신제품 개발기획 단계에서 준수해야 할 프로세스의 규칙과 규정을 제공하여 줌으로써 개발진행의 방향과 방법에 대하여 효율적이고 빠짐없이 과정을 거치게 하여 개발품질을 유지시켜주는 것이다. Tatikonda와 Rosenthal(2000)은 공식성을 통제의 관점에서 “규칙, 정책, 절차가 프로세스 활동을 통제하는 정도”라고 공식성의 개념을 정의하고 있다. 프로세스 활동이 주어진 규칙과 절차에 따라 엄격히 수행되는 경우 공식성이 높다고 할 수 있다.

Olson et al.(1995)은 프로젝트의 조직구조 관점에서 공식성을 정의하였다. 이 들은 프로젝트 조직이 기능부서별로 구성되어 있는 경우 공식성이 높은 반면 다양한 기능부서들의 인력으로 구성된 팀 형태는 공식성이 낮다고 하였다. 즉, 일반적으로 조직이 기능부서별로 구성될 경우 규칙, 절차 등이 프로세스 활동을 통제하는 정도가 높다고 보았다. 그러나 프로세스 활동의 통제정도가 프로젝트 조직의 형태와 반드시 일치하지 않는다. 도요다의 예를 보아도 프로젝트 조직이 기능 구조형태이지만 규칙과 절차를 통제하는 정도가 낮으며(Sobek et al., 1998), 다기능 팀이 프로젝트를 수행하는 경우에도 규칙과 절차 등이 프로세스활동들을 엄격히 통제할 수 있다고 하였다(Cooper, 1994).

이는 개발 프로세스가 산업마다, 기업마다 외부 환경과 내부적인 전략에 따라

달라질 수 있음을 보여주고 있다. Clark and Wheelwright(1993)는 신제품의 유형에 따라 프로세스 활동의 공식성이 달라져야 함을 주장한 바 있다. 이들은 규모가 작고 점진적인 신제품 개발 프로젝트인 경우 각 단계마다 엄정한 Go/Kill 결정을 하는 등 프로세스의 공식성을 강화하는 것이 유리하며, 규모가 크고 혁신성이 큰 차세대 신제품 개발프로젝트의 경우 프로세스 공식성을 낮추는 것이 유리하다고 생각했다.

또한, Tatikonda and Rosenthal(2000)은 기술의 혁신성이 낮을수록 프로세스의 공식성을 높이고, 기술의 혁신성이 높을수록 공식성을 낮추는 것이 바람직하다고 주장하였다. 실증연구(Tatikonda, 1999)에서도 혁신성이 낮은 파생 신제품의 경우 즉 기존산업의 신제품들은, 프로세스 공식성이 신제품성과에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 그래서 각 기업들은 여러 과정을 거쳐 자신들에 적합한 프로세스를 찾으려는 노력을 하고 있으며, 환경변화에 맞도록 항상 개선하고 있다.

홍진환(2010)은 신제품 개발과정에서 뒤로 갈수록 개발에 들어가는 비용이 커지기 때문에 사업성에 문제가 있는 프로젝트는 일찍 중단할수록 비용이 절감된다고 하였으며, 시장지향성이 높은 기업은 성공가능성이 낮은 신제품을 출시하기 전에 자체적으로 출시를 포기하기 때문에 신제품의 성공률이 높다고 하였다. 톰 피터스(2003)는 신속한 승리가 가장 좋지만 신속한 실패는 신속한 승리를 위해 필요한 노력이라고 하였다. 이는 연구개발 프로세스의 규칙과 절차를 정하고 이를 준수하는 것도 중요하지만 정기적인 평가를 통하여 신제품을 검증하는 통제활동이 더욱 중요하다고 알려주고 있다. 하영원과 박홍수(2001) 신제품의 개발과정을 성실하게 수행하는 것이 신제품성과에 긍정적인 영향을 주며, 특히 한국기업의 개발 프로세스 수행이 일본이나 미국기업보다 성과에 더 영향을 미친다고 하였다.

프로세스공식성에 대한 기존 연구를 요약하면 <표 2-4>과 같다

<표 2-4> 프로세스공식성 선행연구 요약

연구관점	연구 내용	연구자
통제 공식성 개념	“규칙, 정책, 절차가 프로세스 활동을 통	Tatikonda

관점		제하는 정도	
	혁신성과 관계	혁신성이 높을수록 공식성을 낮추고, 혁신성이 낮을수록 공식성을 높이는 것이 유리	and Rosenthal, 2000
조직 구조 관점	조직형태와 관계	차세대 신제품프로세스로 발전 될수록 다기능 프로젝트팀이 조직되고 자율적으로 진행	Cooper, 1994
		프로젝트 조직이 기능부서별로 구성되었을 경우 공식성이 높은 반면, 다양한 기능부서 인력들로 구성될 경우 공식성이 낮음	Olson et al.(1995)
		신제품 유형에 따라 공식성이 달라져야 함	Clark and Wheelwright, 1993

출처) 연구자가 사전연구내용을 정리

제 4 절 상품기획에 관한 일반적 고찰

1. 개발착수 전 단계(predevelopment)로서의 상품기획 프로세스

기술력의 급속한 발전에 따라 기업 간의 기술력차이가 줄어들고 차이를 좁히는 기간도 급속히 짧아지고 있어 기술적인 요소를 가지고 차별화하는 것이 점점 더 어려워지고 있다. 계속해서 경쟁사보다 더 큰 고객가치를 창출하기 위해서는 개발전체의 속도를 높여 전체 개발프로세스를 혁신하는 것도 중요하다, 이보다 개발 앞 단계 부분인 기획단계의 중요성이 더욱 커지고 있다 (Maruyama, 2002). Warren Buffet나 McMath와 Forbes(1998)는 비즈니스나 신제품 개발에서 실패하는 공통점을 조사해 보면 다른 회사의 모방전략을 추구하는 것이라고 지적하였다. 제품개발의 시작인 기획 단계에서 어떻게 제품을 만들 것이냐 보다도 무엇을 창출할 것인가 연구하는 것이 더 중요한 영역이라고 하였다(Kanda, 2000). P. Kotler(2000)는 고객의 니즈와 욕구가 아

이디어를 탐색하는 것에 논리적으로 타당한 출발점이라고 하였다. 아이디어 창출 전에 원칙으로서 시장이나 고객의 욕구를 조사 분석하여 파악하는 것과 이를 활용하는 명확한 프로세스를 구축하는 것이 중요하다.

세계적인 연구개발 고성과 창출 기업은 경쟁사보다 한발 앞서 새로운 가치를 창출하기 위해 솔루션 역량 및 핵심 플랫폼 확보 등에 주력하고 있는 추세이다. 세계적인 연구개발 고성과의 창출기업의 개발과정을 분석하면 선택과 집중을 위한 기획단계 강화, 사업화 연계강화를 위한 연구개발 프로세스 고도화와 연구개발 자원의 효율적 활용 및 관리를 하고 있는 것을 알 수 있다(박재범, 2014). Kanda Noriaki(2000)는 상품기획을 중심으로 하는 신제품개발 단계에 대한 연구는 <표 2-5>과 같이 다양하게 이루어지고 있다고 정리하였다.

<표 2-5> 다양한 상품기획단계

연구자	개발 단계
P. Kotler(1983), “마케팅 매니지먼트”	신제품 개발 프로세스 : 아이디어 창출 → 아이디어 선별 → 제품 콘셉트의 개발과 테스트 → 마케팅 전략의 개발 → 사업수익성 분석 → 제품 개발 → 시장 테스트 → 사업화
Cooper(1983)	아이디어 창출 → 탐색 평가, 사업 분석 → 개발 → 시험 → 생산 → 판매
竹内弘高. 野中郁次郎(1986), ‘새로운 신상품 개발전쟁’	개발 프로세스 : 제품 콘셉트의 개발 → 가능성 테스트 → 제품설계 → 개발공정 → 시제품제작 → 최종 조정
G. L. Urban외(1989), “프로젝트 매니지먼트”	프로젝트 매니지먼트 : 시장 기획의 발견 → 제품디자인 → 테스트 → 시장도입 → 라이프 사이클 매니지먼트
P. Himmelfarb (1992) “신제품개발 매뉴얼”	신제품 개발 프로젝트 : 준비 스테이지(시장, 요구에 관한 이해, 제품, 아이디어, 콘셉트 평가, 아이디어의 실행 가능성) → 수행 스테이지(시작품 개발, 생산시험제작 등 테스트, 생산, 제품판매) → 종료 스테이지(발매후의

	계속적인 피드백 개량)
鈴木歳夫(1992) “동시엔지니어링추천”	제품개발 프로세스 : 상품규격 결정 → 제품개발, 설계 → 시작 → 생산준비 → 생산시운전, 양산 → 판매 → 서비스
福田收一(1983), “동시엔지니어링”	제품개발의 흐름 : 개념설계 → 예비설계 → 상세설계 → 생산설계 → 생산 → 사용하도록 제공
Kanda Noriaki (1995) “상품기획의 7가지 도구”	개발의 단계 : 요구의 파악 → 요구의 검증 → 상품 공간의 검토 → 콘셉트 발상 → 최적 콘셉트 → 설계 → 시작, 평가 → 양산
D. Clothing(1996) “TDQ-품질속도 양립의 제품개발	Phase : 콘셉트(규격) → 설계 → 생산준비 → 생산
圓川降夫, 安達俊行 (1997) “제품개발론)	신제품개발 프로세스 : 제품 콘셉트 창조 → 제품규격 결정 → 제품설계 → 생산라인설계 → 생산시운전
久味均(1999), “설계 개발 품질관리”	신상품 개발 단계 : 개발제안 → 제품구상 → 연구 → 연구시작 → 기본설계 → 개발시작 → 제품화계획 → 생산준비 → 판매준비 → 서비스 준비 → 공장시작 → 본생산 → 판매, 서비스 초기유동관리 → 신제품개발시스템의 개선
藤本隆宏(2000) “제품개발의 기본구조와 컨틴젠시 가설”	제품개발과정 : 제품 콘셉트 → 기능설계 → 구조설계 → 공정설계 → 생산공정
Kyoya외(2005) “고객의 소리를 기점으로 하는 상품기획프로세스”	상품기획 프로세스 : 고객의 소리 → 요구 추출 → 고객 요구 → 목표규격 → 원가분석, 콘셉트 평가 → 콘셉트

출처) 大藤正(1999) “고객요구 해석과 관리” 일본과학기술연맹, pp41-42를 Kanda Noriaki(2000) “상품기획 7가지 도구”에서 수정한 내용을 연구자가 재정리

본 연구의 대상인 상품기획 활동이 중심이 되어 이루어지는 개발 착수 전 단계의 연구(predevelopment)를 전개한 Cooper(1988)는 203개의 제품을 분석하여(이중 123개가 성공, 80개가 실패) 개발 착수 전 단계의 활동이 제품 개발의 성공과 실패를 판정하는 큰 요인이라고 밝혔다. Cooper(1983)는 신제품 개발 프로세스 모델로서 아이디어 → 1차 평가 → 콘셉트 → 개발 → 테스트 → 시행 → 발매로 이루어진다고 하였다. 이 가운데 Cooper(1988)는 앞쪽의 아이디어 → 1차 평가 → 콘셉트까지의 개발 착수 전 단계를 <그림 2-2>와 같이 설명을 하였다. 이 프로세스 중에서 제품 콘셉트 창조를 최고로 어려운 작업이라고 말하고 있다.

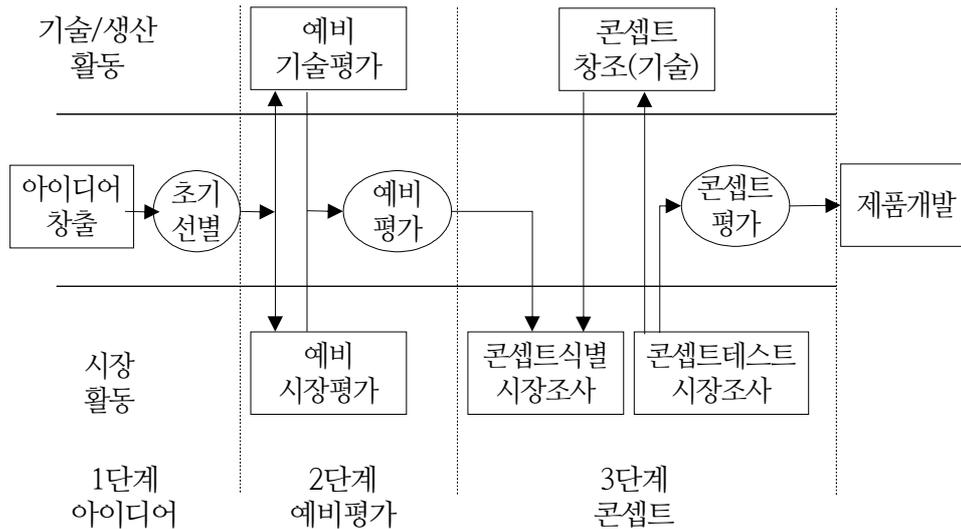
Cooper와 Kleinschmidt(1988)는 동일한 사례를 연구한 결과 성공제품은 실패 제품과 비교하여 개발 전 단계에 2배 이상의 자금과 2배의 인력을 투입하고 있음을 밝혔다. 즉 개발착수 전 단계에 중점을 두어야 한다고 주장하였다.

Hise et al.(1989)은 신제품 개발 시 기회파악과 설계 등 선행활동을 많이 할수록 신제품 성공률이 높아진다고 주장하고, 한두 개의 선행활동을 할 때 29%의 성공률을 보인 반면 6개 이상의 선행활동을 하면 73%의 성공률을 보인다는 결과를 제시하였다. 또, Dwyer과 Mollor(1991)는 오스트레일리아에서 75개 기업의 95개 신제품개발을 조사한 결과 개발 착수 전단계가 성공의 핵심이라고 발견했으며, Murmann(1994)은 독일의 기계엔지니어링 기업 8개사의 14개 프로젝트를 대상으로 분석하였는데 착수 전 사전 연구개발에 주목을 한 결과 30% 수준의 개발기간 단축과 개발 자원의 절감에 공헌했다는 보고를 하였다.

Cooper와 Kleinschmidt(1990)는 산업재에 대한 연구에서 가장 중요한 성공요인은 독특하며 탁월한 제품이라는 사실을 밝혔다. 높은 제품 우위성을 가진 제품은 보통의 우위성(성공률 58%) 또는 최소의 우위성(성공률 18%)과 다르게 98%의 성공률을 보였다. 또 다른 중요한 성공요인은 제품 개발에 앞서 제품 개념을 분명히 정의하는 것으로 이 경우 기업들은 신제품을 진행하기 전에 표적시장, 제품의 요구조건 및 이점들을 신중하게 정의, 평가하고 있다. 또한 Cooper와 Kleinschmidt(1990)는 자국시장에만 맞도록 디자인된 자국용 제품은 실패율이 높고, 시장 점유율이 낮으며 또한 성장률이 낮은 경향이 있음을 밝혔다. 이와는 대조적으로 세계시장 또는 최소한 이웃국가에 맞도록 디자인된 제품은 자국과 외국

모두에서 뚜렷하게 많은 이익을 성취하였다고 하였다. 그러나 그의 연구에 포함된 제품들 중에 단지 7%만이 세계지향성이 맞게 설계되었다고 하였다.

〈그림 2-2〉 신제품 개발프로세스에 있어서 개발 착수 전 단계



출처 : Cooper(1988)

이는 기업들이 국제화 시대에서 목표시장이 자국시장뿐만 아니라 해외시장도 포함 하는 경우가 대부분이기 때문에 신제품을 기획할 때 자국만을 대상으로 하는 것이 아닌 해외의 목표시장 전반에 대한 조사 내용과 고객 요구가 반영된 상품기획이 필요하다고 점을 시사하고 있다.

2. 상품기획 업무 내용

상품기획은 개발 프로젝트 자체를 정의하기 위한 단계로 기획단계에서의 의사결정은 시장, 재무, 기술 등의 관점에서 종합적으로 판단하는데 상품기획 결정사항은 이후에 기술적인 개념설계의 제약조건이 된다.

그래서 상품기획은 제품개발의 성공이나 기술 개발의 방향성을 결정하는 중요한 역할을 한다(Aoki and Masuda, 2009). Ulrich(2004)는 상품 기획

프로세스를 Product planning 단계라고 부르고 그 업무프로세스를 조사하였다. 설계, 제조 프로세스에는 품질 향상이나 효율화를 위한 다양한 모델이 존재하는데 상품기획 프로세스는 불확실성이 높고 정형화하기 어려운 프로세스이므로 결정사항의 확실성에 대해서도 미래 예측을 바탕으로 해도 검증이 어렵다(Aoki and Masuda, 2009).

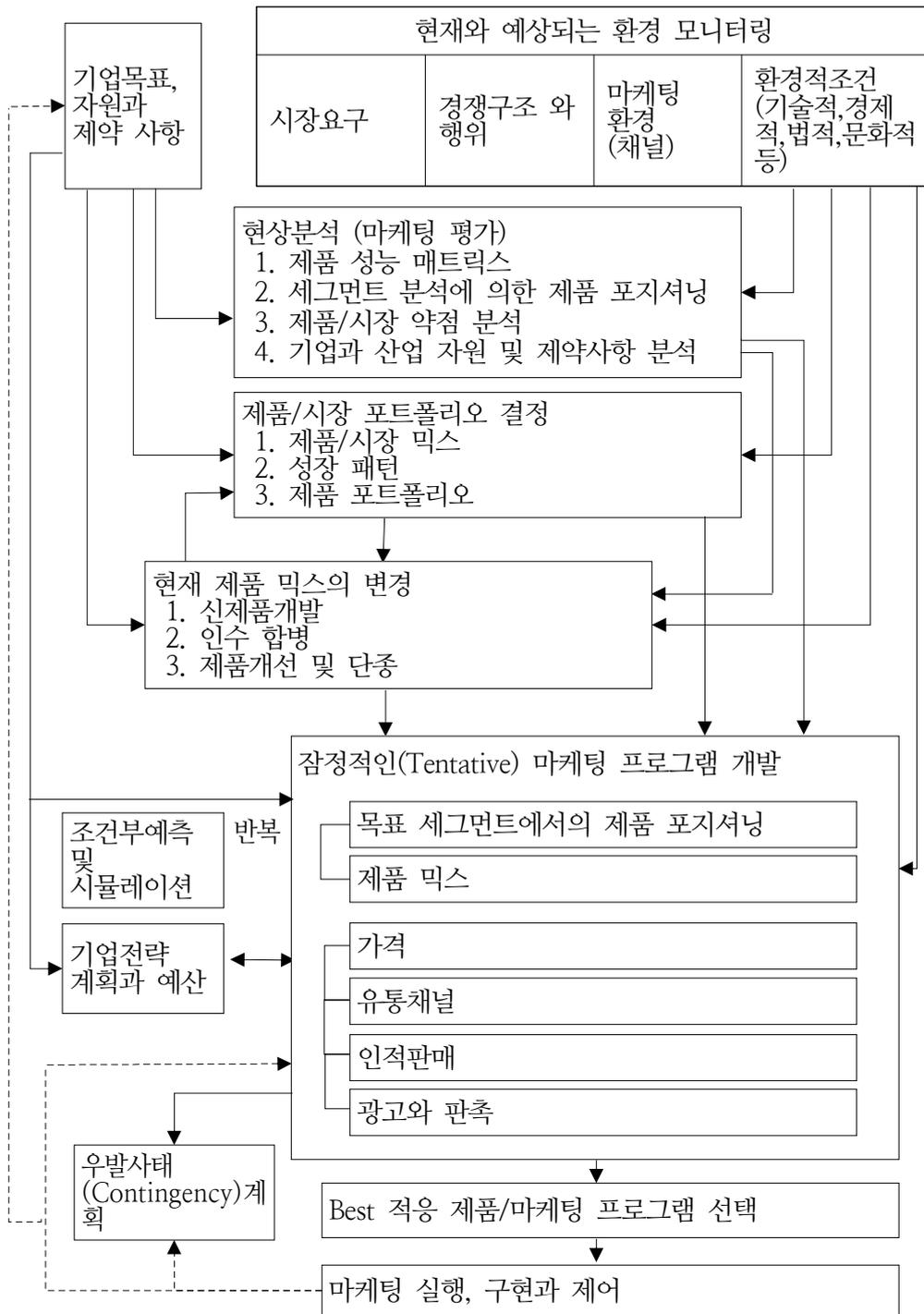
Fogg(1976)는 대기업에서의 경험을 바탕으로 하나의 시장에서 신제품을 성공시키기 위해서 많은 노력들이 필요로 하며, 아래<표 2-6>과 같은 과정들이 필요하다고 하였다.

<표 2-6> 시장성공을 위한 개발단계별 프로젝트 수

개발단계	하나의 시장성공을 위해 필요한 프로젝트의 수
아이디어 도출	40
기술 탐색	10
기술성 가능성 검토	6
시제품 개발	3
원가 확정 조정	2.5
제품출시	2
시장성공	1

출처) Fogg(1976)

〈그림 2-3〉 상품-마케팅 기획 모델



출처) Yoram Wind(1979)

이러한 연구개발의 성공률을 높이기 위하여 Yoram Wind(1979)는 <그림 2-3>과 같이 상품-마케팅 기획 모델을 제안하였다. Aoki와 Masuda(2009)는 자동차 기획부문을 대상으로 상품 기획 시 반드시 검토해야하는 내용으로서 상품기획 업무를 <표 2-7>와 같이 조사하였다. 상품기획은 제품 개념설계의 상류에 위치하여 개념설계의 방향을 정해주는 제약조건이 되고, 상품기획의 상류에는 중장기의 경영목표나 기업의 비전이 존재하여 상품기획의 방향성을 정해주는 제약조건이 되는데, 상품기획 업무는 상품 구상, 기술 구상, 사업 구상의 3가지를 중심으로 구성되어 있다고 하였다.

<표 2-7> 상품기획 업무

구분		내용
상품기획 의 기본 요소	상품구상	시장동향이나 시장 세그먼트, 고객 요구, 제품의 위치, 예상 가격 및 판매량을 결정한다.
	기술구상	기능, 품질, 성능의 목표치를 결정한다.
	사업구상	투자액, 이익, 비용의 목표, NPV(순현재 가치) 등을 결정한다.
상품기획 시 결정해야 하는 내용	상품구상	① 수요예측, 시장의 성장성 ② 현재의 수요와 고객요구 ③ 과거의 시장 점유율 등 판매 실적 ④ 시장의 트렌드 ⑤ 제품전략상의 역할 ⑥ 목표고객
	기술구상	① 상품 콘셉트 ② 플랫폼 ③ 주요 기능 성능 기준 ④ 제품기술의 특징 ⑤ 제품의 시장에서 위치 ⑥ 외형, 형태 등
	사업구상	① 판매 가격 ② 원가 예상 ③ 제품수명주기와 판매 계획 ④ 투입 시기

		⑤ 재산성 ⑥ 투자액, 이익수준
상품기획 에 있어서 위험의 분류	성능 위험	개발 규격이나, 품질 실현에 관한 불확실성
	일정 위험	정해진 기한 내 수행의 불확실성
	개발원가 위험	개발 비용의 불확실성
	기술 위험	성능 목표 달성의 불확실성
	고객 위험	목표 고객 선택이나 크기의 불확실성
	시장 위험	정해진 규격과 품질이 고객의 요구나 가치에 일치하지 않을 위험
	경쟁 위험	품질이나 성능이 경쟁사에 비해 충분한 경쟁력 을 확보하지 못할 위험
	재무 위험	사업성의 불확실성, 투자액, 판매가격, 판매량, 이익 예상의 불확실성
	기업전략 위험	기업의 중장기 전략에 일치하지 않을 위험
	경제환경 위험	규제나 세계경제, 경기 동향 등 외부환경의 불 확실성

출처) Browning(1988), Aoki and Mazuda(2009)의 연구내용을 연구자가 표로 정리

3, 상품기획자의 역량

신제품 개발에서 상품기획자는 시장지식과 기술지식을 획득하고 이를 공유, 확산하여 지식을 전달받은 사내의 모든 관련인원들이 사용할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 상품기획자는 시장과 기술에 대한 통찰력을 바탕으로 많은 정보 가운데 필요한 정보를 정확히 선별할 수 있어야 하며, 시장과 기술의 다른 근원에 따른 이질적인 부분을 조정하고, 조합하여 사내에 필요한 가치 있는 정보로 만들어야 한다. 또한 이를 시간이 경과 한 후에도 유지, 변환 시킬 수 있는 능력도 보유해야 한다(Leonard and Barton, 1995).

상품기획자가 가져야하는 역량은 수용능력, 조합능력, 조정능력으로 구분할 수 있다(신광수, 2007).

제 5 절 개발성과에 관한 일반적 고찰

1. 신제품 개발성과 개요

신제품의 개발성과에 대한 목적은 기업이 처해 있는 환경적 요인에 따라 달라지므로(Moorman and Miner, 1997), 신제품 개발성과에 대한 연구는 신제품성과 측면을 초점으로 하는 목적 지향적 연구의 성격이 강하다(김종배, 1991).

신제품 개발 과정 중에 시장 환경이 변하고, 고객의 요구도 달라지기 쉽기 때문에 예측한 내용이 언제나 변할 수 있는 불확실한 상황에서 제품개발을 진행하고 있는 것이므로 다양한 평가 지표로 개발성과를 평가하고 있다. 실제로 고객지향적인 전략을 운영하는 기업들이 증가함에 따라 비재무적 성과측정치의 사용이 증가하고 있다(Perera, et al., 1997). 재무적성과에 지나친 추구는 혁신적인 제품의 성공에 있어서 오히려 해가 될 수 있다(Hayes and Abernathy, 1980). Kerssen-Van Drongelen과 Peasom은 기존의 재무적 관점 성과지표들의 단점을 지적하며, Kaplan과 Norton(1996)가 제시한 균형 성과표(Balanced Score Card)를 연구개발 평가에 적용하는 것을 제안하고 사용하였다. 균형 성과표는 성과평가 시 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스 관점, 그리고 학습 및 성장관점의 균형을 고려해야 하며, 각 관점 간에 연계관계를 갖도록 항목의 비중과 평가 척도를 선정하도록 하고 있다. 이와 같이 기업이나 각 연구개발 프로젝트의 목적에 따라 성과평가 기준이 달라지기 때문에 종합적인 관점에서 평가가 필요하다.

2. 신제품 개발성과 측정

Cooper(1986)는 신제품이 기업전체에 주는 영향도, 신제품 개별과제의 성공률, 개발목표/경쟁사 대비 상대적 성과의 3개를 성과 측정 항목으로 도출하였으며, 이 성과 항목들은 서로 독립적이라서 한가지의 성공이 다른 성과의 성공과 연계되어 있지 않으며, 오히려 성과를 저해할 수도 있다고 하였다.

Cooper와 Kleinschmidt(1987)는 자신의 연구를 발전시켜 3개의 독립된 차원의 성과평가 요인을 도출하였다. 첫째, 재무적성으로 수익성, 투자회수기간, 최근 자사 신제품 대비 상대적 매출액, 최근 자사 신제품대비 상대적 수익, 목표대비 매출액, 수익목표대비 수익을 선정하였으며, 둘째, 새로운 기회 창출의 관점에서 제품의 새로운 범주 확장 가능성, 새로운 시장 진입 가능성을, 셋째로 시장점유율 측면에서 진입 후 3년간의 국내시장 및 해외시장 점유율을 선정하였다. Clark와 Fujimoto(1991)는 제품개발의 근본적인 목적으로 고객요구를 충족하여 고객을 확보함으로써 기업의 경쟁력이 확보된 것으로 간주하고 제품이 고객의 요구사항을 얼마나 충족시키는지 판단하는 제품품질, 신제품의 개념 도출에서 시장에 출시할 때까지의 리드 타임과 프로젝트에서 요구한 자원의 생산성으로 측정할 수 있다고 하였다. Monotoya-weiss와 Calantone(1994)는 신제품 개발성과 척도는 기술적 성과와 상업적 성과로 구분할 수 있으며, 상업적 성과는 다시 재무성과와 시장성과로 나눌 수 있다고 하였다.

또한 Yap과 Souder(1994)는 신제품개발성과를 수익성증가, 매출액 성장률, 시장점유율의 재무적성과, 고객선호도 증가, 고객에 대한 이미지 강화, 다른 회사에 미치는 영향의 강화와 신제품이 회사에 새로운 시장을 창출할 기회를 주는 시장개발로 분류하였다.

Cooper와 Kleinschmidt(1996)는 상업적인 성공을 거둔 신제품 개발 프로젝트의 비율, 최근 3년 이내에 판매된 매출액에서 신제품이 판매되는 비중, 신제품이 판매나 수익에 미친 영향과 기술적인 관점에서의 성취도, 판매목표나 이익확보 목적과의 일치도, 경쟁사와의 수익성 비교 등의 척도가 사용될 수 있다고 하였다.

이와 같이 연구자들의 성과평가가 재무적인 면과 비재무적인 면들로 나누어 사용된다고 하고 있는데 일차적으로 요구하는 것들이 재무적인 성과 이다. 연구개발 평가에 대한 재무적인 성과 지표를 요약하면 다음의 <표 2-8>과 같다.

〈표 2-8〉 연구개발의 재무적 지표

연구자	신제품의 재무적 성과지표
Cooper & Kleinschmidt (1987)	수익성, 투자회수기간, 최근 자사 신제품 대비 상대적 매출액, 최근 자사 신제품대비 상대적 수익, 목표대비 매출액, 수익목표대비 수익
Cordero(1990)	신제품매출액 비율, 5년간의 신제품 매출액, 현금유동성
Griffin & Hauser(1992)	이익목표, 이익률
Cooper & Kleinschmidt (1996)	최근 3년 이내에 판매된 매출액에서 신제품이 판매되는 비중, 신제품이 판매나 수익에 미친 영향, 판매목표나 이익확보 목적과의 일치도, 경쟁사와의 수익성 비교

출처) 연구자가 사전연구내용을 정리

그러나 Curtis와 Lynn(1997)은 신제품개발과 관련된 성과측정치로 기존의 측정치들은 기업의 신제품개발성과를 적절하게 반영하지 못하므로 비재무적인 측정치들을 효율적으로 활용할 때 기업의 신제품 관련 재무성과, 신속한 도입, 고객만족 측면에서 긍정적인 효과가 있다고 하였다. 이들은 〈표 2-9〉과 같이 성과 평가 측정치를 제시하였다.

〈표 2-9〉 신제품개발과 관련된 비재무적 측정치

신제품개발 관리실무	재무성과	시장화속도	고객만족
총매출액대비 연구개발 예산	●		
고객만족 측정치로서의 시장점유율			●
개발단계 Gate tracking		●	●
반응성에 대한 고객만족도	●		●

고객만족도 지수		●	
투자선택기준으로서의 내부수익률	●		
프로젝트우선순위를 위한 고객요구의 타당성		●	
품질기능전개(QFD)	●		●
품질기능전개에 대한 고객만족도			●
하위부서의 연구개발 강조	●	●	
장기적인 기술계획	●	●	
현재의 기술력		●	
평균특허기간	●	●	
정부규제의 영향	●		

출처) Curtic & Lynn(1997), "Balanced Scorecards for New Product Development", Journal of Cost Management, p.15.

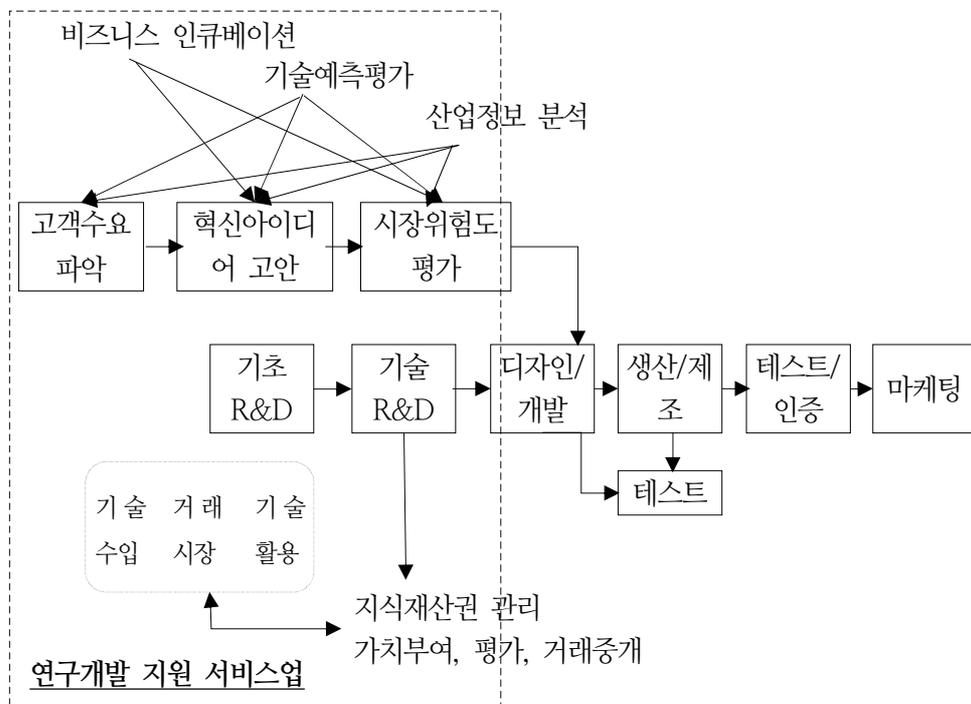
이와 같이 신제품 개발성과를 측정하기 위해서는 기업이나 연구의 목적에 맞도록 적절한 재무적인 성과와 비재무적인 성과항목을 선택하여야 할 것이다.

제 6 절 연구개발 컨설팅에 관한 일반적 고찰

국제노동기구(ILO 1988)는 컨설팅이란 조직목적을 달성함에 있어 경영 및 업무상의 문제점을 해결하고 새로운 기회를 발견 및 포착하고, 학습을 추진하면서 변화를 실현하려는 관리자의 조직을 지원하는 독립적인 전문 자문 서비스라고 정의하고 있으며, 미국 경영컨설팅 엔지니어협회는 컨설팅을 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 방안을 제시하고 그런 해결방안들이 적기에 실시되도록 도와주기위한 전문적인 서비스를 제공하는 것이라고 하였다.

연구개발 컨설팅과 관련되어 Wang과 Tsai(2005)는 대만의 연구개발서비스업을 대상으로 연구를 수행하였다. 연구내용에서는 본격적 개발이 이루어지기 전에 하는 연구개발 지원 서비스업과 연구개발 착수 후 지원하는 연구개발 연관서비스업으로 구분 하였다. 이 중 연구개발 지원서비스는 본격적인 연구개발이 시작되기 이전에 가치사슬단계의 수요 분석 및 아이디어 창출, 또는 기초 및 기술 연구개발과 관련된 서비스이다. 구체적으로 혁신적 아이디어 관련 비즈니스 인큐베이션, 기술 예측평가, 산업정보 분석 및 기술구매/판매 및 거래 중개 등의 서비스를 포함한다(Wang and Tsai, 2005)고 하였다. 이 연구개발 지원서비스는 연구개발 컨설팅에 해당되는 업무 영역으로 세부 내용은 <그림 2-4>와 같다.

<그림2-4> 연구개발 서비스업 범위



출처 : Chang(2002), 최지선 외(2008), 최지선(2011) 재인용.

실제로 제품 개발관련 컨설팅을 지원하는 IBM Business Service Consulting

은 IBM이 가지고 있는 소프트웨어나 하드웨어의 개발과 판매의 풍부한 경험을 활용하여 연구, 개발의 기술과 경험을 가진 컨설턴트를 고객의 개발현장에 보내서 실제로 이러한 강점을 전달하고 있다. 이를 통하여 개발착수에서 발매까지의 기간(Time to Market)을 단축시켜 개발투자의 회수까지의 기간(Time to Profit)을 단축하여 이익을 극대화하도록 지원하고 있다(Masao Ohtsuka, 2006).

국내에서는 「국가과학기술 경쟁력강화를 위한 이공계지원 특별법」에 연구개발 지원 업을 정의하고 있는데 연구개발 컨설팅, 연구개발 기획 및 평가, 기술경영 및 기술전략수립, 과학기술정보 등이 포함되어 있다.

남상억(2009)은 프로세스 개선을 목적으로 컨설팅을 한 기업은 그렇지 않은 기업보다 경영성과에 미치는 영향이 높다고 하였으며, 최동락(2012)은 경영컨설팅은 마케팅 차별화에 영향을 미친다고 하였다.

컨설팅 성과 측정변수로 효율성은 기간 내 준수, 예산 내 수행여부로 보았고 효과성으로는 목표달성 여부, 프로젝트 결과의 활용여부, 고객의 수행결과에 대한 성공여부 만족도 등을 제시하고 있다(이인수, 2010).

제 7 절 선행연구와의 차별성

1. 기존 선행연구 내용

연구개발성과에 영향을 미치는 요인을 분석하는 선행연구는 상당히 많은 것으로 파악된다.

고인곤(2010)은 마케팅 능력이 신제품 개발성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 하였으며, 최권주(2006)는 신제품 적기출시는 신제품 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 서성한과 조서한(2000)은 신제품 개발과정에서 기업의 마케팅능력과 수행된 차별화된 제품은 신제품 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 하였다. 문윤지와 김정운(2011)은 신제품 개발단계에서 개발초기에 마케팅과 R&D간 협력은 초기의 개발역량을 증진하고 이는 개발성과에 유의한 역량을 미친다고 하였다. 이광수(2011)는 실증연구를 통해 신제품 개

발활동 및 기술혁신 활동이 신제품 개발효과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 이 연구에서 연구개발 활동, 관리활동, 개발과정, 개발체제, 조직, 하부 구조 등 광범위한 범위를 개발활동으로 조작적 정의를 하였다. 연구개발성과 관련 선행 연구들은 다양한 요인으로 신제품 개발성과에 미치는 영향을 연구하였으며, 독립 변수로서 포괄적으로 사용하거나, 다양한 변수를 프로세스상의 역할에 구분이나 분류 없이 사용하고 있는 경우가 대부분으로 파악되고 있다.

컨설팅과 관련해서는 주로 컨설팅사에 중심을 두고 컨설팅 자체의 품질이나 특성이 직접적으로 경영성과에 미치는 영향을 조사하고 있다. 김익성(2008)은 컨설팅사의 특성, 컨설팅 특성, 컨설팅만족도, 컨설팅 활용도는 경영성과에 영향을 미친다고 하였다. 곽홍주(2008)도 수요기업, 공습컨설팅사, 정부 측면에서의 특성이 컨설팅 성과에 영향을 미친다고 하였다. 이와 같이 대부분의 컨설팅관련 연구는 경영컨설팅에 대해 이루어지고 있고 연구개발 분야에 대해서는 최승욱(2015)이 기업의 전략적 연구개발 관리 컨설팅 프레임워크 개발에 관한 연구를 통해 프레임을 제안하였으나, 컨설팅이 개발 선행요인들이 개발성과에 미치는 영향에 어떤 영향을 주는지 연구는 진행되지 않고 있다.

2. 본 연구의 차별성

기존 대부분의 선행연구들은 연구개발 성과에 미치는 요인을 연구개발 활동이나 영역에 대한 정의 또는 구분 없이 몇 가지를 선정하거나 포괄적으로 정의를 하고 연구를 진행했으나, 본 연구에서는 선행요인에 대한 접근을 개발 착수 이전 활동과 개발 진행 활동의 시각에서 요인을 선정하는 방법을 도입하였다.

본 연구에서 이 방법을 통해 조사된 변수 중 통계적으로 유의하게 검증되어 활용한 독립변수인 시장지향성에 대해서는 연구가 진행되고 있으나, 프로세스공식성에 관련해서는 최근 연구가 드문 실정이며, 상품기획에 관해서는 주로 여행이나 의류 등에 관한 상품기획, 즉 Merchandising 분야에 대해서 많은 연구가 이루어지고 있으며, 제조업의 제품을 개발하는 상품기획, 즉 Product planning관련 연구는 최근에 거의 이루어지지 않고 있다.

조절 변수인 컨설팅에 관해서도 대부분의 관련 연구가 경영성과에 미치는 영향을 조사한 연구들 중심으로 진행되었다. 컨설팅 영역을 세분화하여 진행되는 경우는 드물며, 특히 컨설팅이 개발 전 선행변수들이 연구개발성과 요인들에 대한 영향관계에 대한 연구는 거의 없는 상황이다.

본 연구의 모형은 개발 착수 전 활동과 개발 진행 활동에 대한 항목으로 시장지향성과 상품기획, 프로세스 공식성으로 구성하여 연구를 진행하였다. 이와 동일한 연구모형을 토대로 한 연구결과는 아직 보고되지 않은 것으로 파악하고 있다.

이와 같이 본 연구는 독립변수 선정 방법, 활용된 독립 변수, 연구 모형 등 모든 과정이 여타 선행연구와의 차별적인 특성을 가지고 있다고 하겠다.

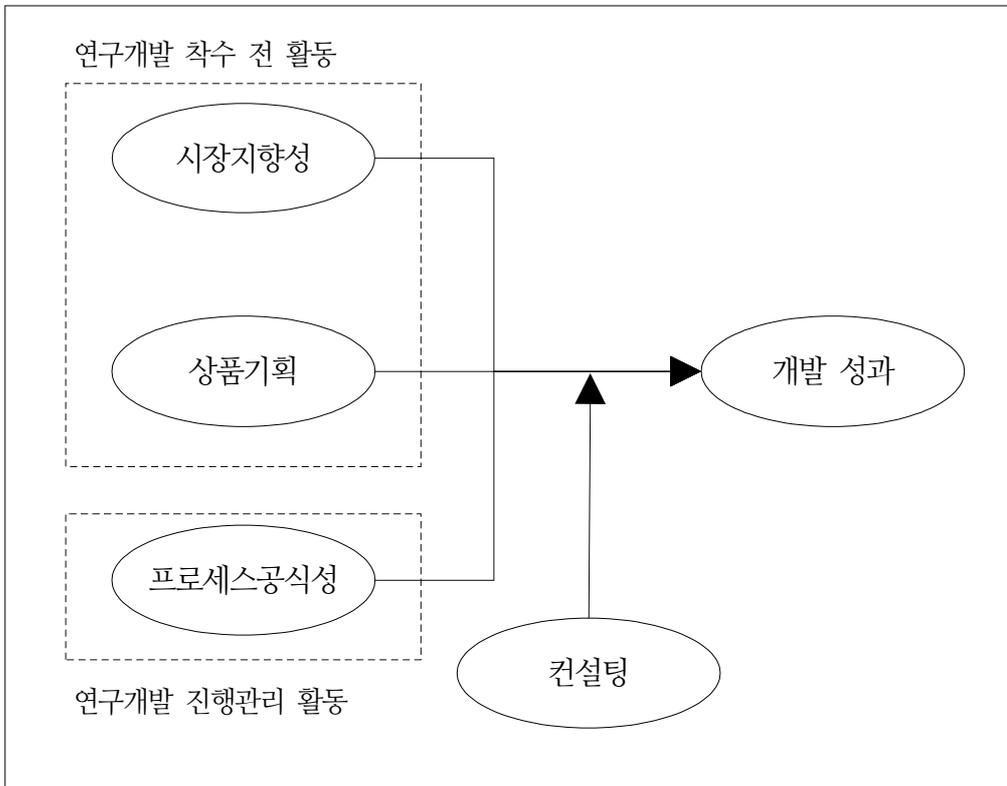
제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

기존 연구들을 통하여 개발 과정에서 개발 착수 이전에 진행되는 마케팅영역에 있는 시장지향성, 상품기획과 개발관리 활동인 프로세스 공식성의 선행요인들이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 알아보고, 또한 이들 성과에 대한 컨설팅의 조절적인 역할을 파악하기 위해 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 가설의 설정

(1) 시장지향성

시장지향성은 고객, 경쟁사 등 시장에 참여하고 있는 모든 참여자들의 동향과 시장을 둘러싼 제품, 기술, 사업 환경의 변화에 대한 정보 등 사업전개에 영향을 주는 정보를 적기에 획득하고, 획득한 정보를 시장 통찰력을 바탕으로 분석하여 기업 내의 전 부서에 신속히 전달하여 이에 대한 대응전략을 수립하고, 프로세스에 반영토록 하는 활동이다. Ramasehan et al.(2002)는 이러한 시장지향성은 시간이 계속해서 지날수록 시장 지배력을 더욱 강화하는 역할을 하여 시장지향성이 높은 기업은 낮은 기업보다 성과가 상대적으로 우수하다고 하였으며, Atuahene-Gima(2005)는 시장 지향성이 신제품의 성과에 영향을 미친다고 하였다. 또한 최권주(2006)는 시장지향성이 신제품 적기 출시에 긍정적 영향을 미칠 것이며, 양영의(2007)는 시장지향성 자체가 성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니나 시장지향성은 기업의 경쟁력 강화를 통하여 성과에 영향을 미치며, 특히 제조업체에 있어서는 고객이 현재 느끼고 있는 욕구를 넘어서 고객 속에 잠재된 욕구에 부응하는 제품 혁신을 통하여 기업에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 간주했으며, 강성호, 최선미와 박홍수(2011)는 시장지향적인 마케팅 활동이 기업의 재무적성과를 결정하는 중요한 변수임을 증명하였으며, 실적악화 시에도 시장 지향적 기업 활동 기능의 강화가 필요하다고 하였다.

본 연구에서는 기존 연구를 기초로 하여 시장지향성이 신제품개발성과에 미치는 영향을 알아보고자 가설 1을 설정하였다.

가설 1 : 시장지향성은 신제품 개발성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
--

(2) 상품기획

김정호(2014)는 상품기획 프로세스는 신제품성과에 영향을 주는 중요한 성공요인이며, 특히 이익률에 큰 영향은 준다고 하였다.

Cooper와 Kleinschmidt(1988)는 동일한 사례를 연구한 결과 성공제품은 실패제품과 비교하여 상품기획 등 개발 전 단계에 2배 이상의 자금과 인력을 투입하고 있음을 밝혔다. 즉 개발착수 전 단계에 중점을 두어야 하는 것으로 조사되었다. 또, Dwyer과 Mollor(1991)는 오스트레일리아에서 75개 기업의 95개 신제품개발을 조사한 결과 상품기획을 중심으로 하는 개발 착수 전단계가 성공의 핵심이라고 발견했으며, Murmann(1994)은 독일의 기계엔지니어링 기업 8개사의 14개 프로젝트를 대상으로 분석한 결과 착수 전 사전 연구개발에 주목을 한 결과 30% 수준의 개발기간 단축과 개발 자원의 절감에 공헌했다는 보고를 하였다.

또, Zien과 Buckler(1997)도 일본과 미주의 12개 선진기업을 대상으로 조사한 결과 혁신적 기업의 리더는 상품기획 등의 개발 착수 전 단계 활동을 중시하고 그것을 기업 활동의 중심에 둔다고 보고하였다.

따라서 기존 연구에 기초하여 개발 착수 전 단계의 핵심 활동인 상품기획이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 알아보기로 가설 2를 설정하였다.

가설 2 : 상품기획은 신제품 개발성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(3) 프로세스공식성

신제품 개발과정에서 개발 순서와 내용을 사전에 명확히 규정하고, 정해진 순서대로 개발을 수행하는 것이 개발성과에 영향을 미친다는 것에 대해 여러 연구자들(Cooper, 1994; 김지대, 2002)의 제안이 있었다. 신제품 개발과정에서 신제품의 유형이나 기술의 혁신성 수준, 개발 프로젝트 조직 등에 의해서 프로세스 공식성이 달라진다는 것을 많은 연구자들이 발표하였다(Tatikonda and Rosenthal, 2000; Olson et al.,1995;Clark and Wheelwright,1993). 따

라서 신제품을 적기에 출시하기 위해서는 공식적인 프로세스 관리가 필요하다. Cooper와 Kleinschmidt(1987)는 신제품 개발단계 중 신제품 개발활동과 출시 전 활동을 철저히 수행하는 것이 바람직하다고 하였으며, Eisenhardt(1995)는 성공적인 제품 개발을 위해 내부 개발조직과 철저하게 사전에 계획된 개발활동에 대한 프로세스 공식성이 중요하다고 하였다. Tatikonda와 Rosenthal(2000)는 신제품 개발성과가 뛰어난 기업들은 경직성과 유연성을 동시에 갖는 신제품개발 프로세스를 운영하고 있다고 하였다.

따라서 기존 연구에 기초하여 프로세스공식성이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 알아보고자 가설 3을 설정하였다.

가설 3 : 프로세스공식성은 신제품 개발성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(4) 컨설팅

남상억(2009)은 프로세스 개선을 목적으로 컨설팅을 한 기업은 그렇지 않은 기업보다 경영성과에 미치는 영향이 높다고 하였으며, 최동락(2012)은 경영컨설팅은 마케팅 차별화에 영향을 미친다고 하였다. 김정호(2014)는 환경이해에 대한 컨설팅이 매출액증가율, 이익률, 브랜드입지강화, 시장점유율 전반에 걸쳐 큰 영향을 주는 것이라 하였다.

컨설팅 성과 측정변수로 효율성은 기간 내 준수, 예산 내 수행여부로 보았고 효과성으로는 목표달성 여부, 프로젝트 결과의 활용여부, 고객의 수행결과에 대한 성공여부, 만족도 등을 제시하고 있다(이인수, 2010).

따라서 본 연구에서는 기존 연구에 기초하여 컨설팅참여가 본 연구의 독립변수인 시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성이 신제품 개발 성과에 미치는 영향을 조절하는지

여부를 알아보고자 가설 4,5,6을 설정하였다.

가설 4 : 컨설팅은 시장지향성이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 5 : 컨설팅은 상품기획이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 6 : 컨설팅은 프로세스공식성이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 시장지향성

기존의 문헌조사를 통하여 시장지향성에 대한 측정도구를 개발하였으며, 측정항목은 <표 3-1>과 같이 정리될 수 있다. 시장지향성의 조작적 정의는 시장정보의 획득, 시장정보의 확산, 시장정보의 반응으로 정리가 된 조직 문화적 관점(Kohli and Jaworski, 1990, 1993)과 고객지향성, 경쟁사지향성, 기능부서간 조정성으로 정리가 되는 행동적 관점(Narver and Slater, 1994)을 바탕으로 하였다. 측정 항목은 정기적인 시장조사, 시장 환경변화의 주기적인 영향평가, 정보의 사내공유 및 신속한 대응을 위한 회의체와 제도적 장치, 고객욕구의 주기적 점검으로 시장지향성의 측정항목을 구성하였다.

각 설문항목들은 “전혀 아니다”에서 “매우 그렇다”까지의 리커트형(Likert type) 5점 척도로 측정하였다.

<표 3-1> 시장지향성 측정항목

변수명	항목수	측정항목	출처
시장지향성	5	정기적인 시장조사	Kohli and Jaworski, 1990, 1993
		시장 환경변화의 주기적인 평가	
		빈번한 부서회의	
		중요정보의 전부서 확산	Narver and Slater, 1994
		고객욕구의 주기적 점검	

2. 상품기획

Cooper(1983)는 신제품 개발 프로세스 모델로서 아이디어 → 1차 평가 → 콘셉트 → 개발 → 테스트 → 시행 → 발매로 이루어지는데, Cooper(1988)는 이 가운데 개발 작업의 앞쪽에서 수행되는 아이디어 → 1차 평가 (사업성평가) → 콘셉트까지의 개발 착수 전 단계에 이루어지는 상품기획 프로세스를, 특히 제품 콘셉트 창조를 최고로 어려운 작업이라고 말하고 있다.

본 연구에서는 기존의 문헌조사와 Urban과 Hauser(1993), 전병찬(2007), 김정호(2014)가 사용했던 측정 항목을 조합하여 상품기획에 대한 측정도구를 개발하였으며, 측정항목은 <표 3-2>과 같이 정리될 수 있다. 상품기획은 시장 환경에 대한 이해력, 제품전략 수립역량, 시장세분화 기반 신제품 개발, 신제품 콘셉트 도출능력, 과제의 사업성 평가 능력으로 상품기획의 측정항목을 구성하였다.

각 설문항목들은 “전혀 아니다”에서 “매우 그렇다”까지의 리커트형(Likert type) 5점 척도로 측정하였다.

<표 3-2> 상품기획 측정항목

변수명	항목수	측정항목	출처
상품기획	5	사업 환경에 대한 이해력	Urban & Hauser(1993), 전병찬(2007) 김정호(2014)
		제품전략 수립 역량	
		시장세분화 기반 신제품 개발	
		신제품 콘셉트 도출 능력	
		과제의 사업성 평가 능력	

3. 프로세스공식성

본 연구에서 프로세스공식성을 측정하기 위한 조작적 정의는 Tatikonda와 Rosenthal(2000)가 개발한 측정항목으로 구성하였다. Tatikonda 와 Rosenthal(2000)는 공식성을 “규칙, 정책, 절차가 프로세스 활동을 통제하는 정도”라고 정의 하였으며, 측정 항목은 규칙과 절차의 공식화, 공식화된 규칙과 절차의 준수, 규칙과 절차의 단계별 공식적 진행으로 정의했다.

본 연구에서는 이들 항목을 대상으로 각 설문항목들은 “전혀 아니다”에서 “매우 그렇다”까지의 리커트형(Likert type) 5점 척도로 측정하였다

〈표 3-3〉 프로세스공식성 측정항목

변수명	항목수	측정항목	출처
프로세스 공식성	3	규칙과 절차가 공식화	Tatikonda and Rosenthal 2000
		규칙과 절차의 준수	
		단계별 공식적 진행	

4. 신제품 개발성과

연구자들의 신제품개발 성과평가가 재무적인 면과 비재무적인 면들로 나누어 사용된다고 하고 있는데 일차적으로 요구하는 것들이 재무적인 성과이다. 그러나 Curtis와 Lynn(1997)은 신제품개발과 관련된 성과측정치로 기존의 측정치들은 기업의 신제품개발성과를 적절하게 반영하지 못하므로 비재무적인 측정치들을 효율적으로 활용할 때 기업의 신제품 관련 재무성과, 신속한 도입, 고객만족 측면에서 긍정적인 효과가 있다고 하였다.

그러므로 신제품 개발성과를 측정하기 위해서는 기업이나 연구의 목적에 맞도록 적절한 재무적인 성과와 비재무적인 성과항목을 선택하여야 할 것이다.

본 연구에서의 조작적 정의는 Calantone Garcia와 Droge(2003)가 개발한 측정항목을 사용하였다. 본 연구에서는 이들 항목을 대상으로 각 설문항목들은 “전혀 아니다”에서 “매우 그렇다”까지의 리커트형(Likert type) 5점 척도로 측정하였다

〈표 3-4〉 신제품개발 성과 측정항목

변수명	항목수	측정항목	출처
신제품 성과	6	이익관점에서 성공	Calantone Garcia and Droge, 2003
		매출관점에서 성공	
		시장점유율 관점에서 성공	
		기술적 능력 획득	
		고객이 만족	
		전체적으로 노력에 만족	

제 3 절 조사설계

1. 조사대상 및 조사방법

본 연구를 위하여 서울 경기지역의 연구개발 업무에 직접적인 관련이 있는 부서에서 실제로 연구개발 경험이 있는 연구개발, 설계, 마케팅, 영업, 경영자 등으로 설문 대상자를 구성하였다. 대상 업체를 직접 방문하여 설문지 응답을 의뢰하였으며, 전화, 메시지, 전자메일을 통한 권유 등을 통하여 인터넷 포털을 활용한 설문을 진행하도록 하였다. 설문은 총 183개가 확보되었으나 불성실한 응답을 한 설문지를 제외하는 등 검증을 통하여 166개로 통계분석을 통해 연구 가설을 검증하는 분석을 하였다.

2. 분석방법

본 연구자료 분석은 수집된 자료를 사회과학통계 패키지인 SPSS 18.0을 이용하였으며, 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도분석, t-test, one-way ANOVA, 상관분석, 회귀분석, 조절회귀분석을 실시하였다. 유의수준은 $p < .05$, $p < .01$, $p < .001$ 에서 검증하였다.

우선 응답자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하여, 응답자 수, 구성 백분율을 알아보았다.

둘째로 시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성, 개발성과에 대한 탐색적 요인분석을 통하여 데이터 수의 적정성과 단위행렬 여부를 KMO지수와 Bartlett구형성 검증을 실시하였다.

셋째로 척도의 기술통계와 신뢰도 조사를 실시하였다. 척도의 신뢰도는 문항 내적 일치도를 측정하는 Cronbach의 α 지수를 이용하여 신뢰도 분석을 실시하였다.

넷째로 본 연구의 요인변수들의 관련성을 살펴보기 위하여 상관분석을 실시하였다.

다섯째, t-test와 ANOVA분석을 통하여 응답자의 특성에 따라 요인변수들의 차이 여부를 분석하였다.

여섯째, 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 시장 지향성, 상품기획, 프로세스 공식성이 개발성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

마지막으로 컨설팅의 조절 효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny의 조절 회귀분석방법을 이용하여 검정을 실시하였다.

제 4 장 연구결과 및 분석

제 1 절 표본 구성과 특성

1. 응답자의 특성

설문은 총 183개가 확보되었으나 검증을 통하여 166개로 분석을 하였다. 분석대상 166명의 설문 응답자 특성을 분석하기 위하여 우선 빈도분석을 실시하였다. 업종별 빈도분석 결과는 이번 설문조사의 응답자는 제조업 종사자가 주를 이루었으며, 서비스업, 정보통신업, 건설업 종사자가 포함되었음을 알 수 있으며, 종업원 수로 분석한 응답 기업의 규모 분석 결과로는 1,000명 이상의 대기업이 35.5%, 500~1,000명 미만이 25.3%, 300~500명 미만이 12.7%, 100~300 미만이 7.2%, 50~100명 미만이 5.4%, 50명 미만이 13.9%로 나타났다. 설문에 참여한 응답자의 소속 부서는 연구소 25.9%, 설계 33.1%로 직접 개발을 하는 부서의 응답자가 59.0%로 나타났으며, 직간접으로 제품개발에 영향을 주는 부서로 마케팅 18.1%를 비롯하여 영업 9.0%, 생산 0.6%, 경영층 9.6% 그리고 기타 3.6%로 나타났다. 응답자의 전문성을 가늠할 수 있는 직급의 분석 결과는 사원이 12.7%, 대리 21.7%, 과장 12.0%, 차장 14.5%, 부장 27.1%, 임원 및 경영자가 12.0% 나타나 현장 경험이 많은 과장 이상의 관리자 및 경영자가 높은 비율을 나타내고 있다.

특징적인 것은 주로 제조업을 중심으로 설문조사가 이루어져 타 업종에 대한 표본이 미미한 것으로 나타났으며, 응답자의 기업규모도 500명 이상의 대기업이 67%를 상회하는 높은 비중을 보이고 있다. 부서로는 직접 개발부서와 개발 유관부서의 규모가 비슷하게 나타나고 있으며, 직급으로는 관리자의 비중이 높은 것으로 나타났다.

구체적인 것은 <표 4-1>과 같다.

〈표 4-1〉 표본의 일반적 특징

구분	항목	표본수	백분율(%)	누적표본	누적비율(%)
업종별	제조업	135	81.3	135	81.3
	정보통신업	9	5.4	144	86.7
	건설업	2	1.2	146	88.0
	도소매/유통업	0	0.0	146	88.0
	서비스업	16	9.6	162	97.6
	기타	4	2.4	166	100.0
종업원수	50명 미만	23	13.9	23	13.9
	50 ~ 100명 미만	9	5.4	32	19.3
	100 ~ 300명 미만	12	7.2	44	26.5
	300 ~ 500명 미만	21	12.7	65	39.2
	500 ~ 1,000명 미만	42	25.3	107	64.5
	1,000명 이상	59	35.5	166	100.0
근무부서	연구소	43	25.9	43	25.9
	설계	55	33.1	98	59.0
	마케팅	30	18.1	128	77.1
	영업	15	9.0	143	86.1
	생산	1	0.6	144	86.7
	경영층	16	9.6	160	96.4
	기타 지원 부문	6	3.6	166	100.0
직급	사원	21	12.7	21	12.7
	대리	36	21.7	57	34.3
	과장	20	12.0	77	46.4
	차장	24	14.5	101	60.8
	부장	45	27.1	146	88.0
	임원 및 경영자	20	12.0	166	100.0

2. 요인분석

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부 항목을 제거하였다. 먼저, 타당도 검증하기 위해서 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정 변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 방법(principle component Method)에 의한 요인분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전 방식(varimax)을 채택하였다. 그러므로 각 변수 값들은 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유 값은 특정요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로, 특정요인에 관련된 표준화된 분산(Standardized variance)을 말한다. 일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 요인 적재치는 0.5이상이면 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구는 이들 기준에 따라 고유값 1.0이상, 요인 적재치 0.5이상을 기준으로 하였다.

요인분석 결과는 <표 4-2>와 같다.

요인 분석을 실시하기 위하여 데이터 수의 적정성과 단위행렬 여부를 검증하였다. Data수의 적정성은 KMO지수를 이용하였으며, 0.888로 나타나 데이터수가 적정하였다. 단위 행렬 검증은 Bartlett 구형성 검증을 실시하였으며, 단위행렬이 아닌 것으로 나타났다($p=0.000$). 따라서 이 데이터는 요인분석을 실시하기에 적절하다.

독립변수 중 개발 전 사전 연구 활동인 시장지향성의 5개 항목과 상품기획역량의 5개 항목의 10개 항목 중에서 시장 지향성의 1개 항목을 제거하고 4개의 항목을 사용하기로 하였으며, 상품기획역량의 5개 항목은 타당도가 전부 확인되어 전부 사용하기로 하였다. 개발성과 및 프로세스 검정은 단일요인으로 요인분석을 실시한 결과 전 항목을 사용하기로 하였다.

〈표 4-2〉 탐색적 요인분석 결과

요인분석	성분			
	1	2	3	4
제품전략	.858			
시장세분	.851			
신제품콘셉트	.843			
사업평가	.799			
상품이해력	.787			
시장환경		.804		
시장조사		.796		
시장회의		.746		
시장공유		.652		
만족성공			.826	
매출성공			.802	
이익성공			.757	
시장성공			.735	
고객성공			.732	
기술성공			.714	
문서공식				.906
절차공식				.904
평가공식				.864
Eigen-value	4.834	1.353	3.484	2.383
분산(%)	53.709	15.031	58.062	79.446
누적분산(%)	53.709	68.741	58.062	79.446
KMO	KMO=.888, p=.000		KMO=.858, p=.000	KMO=.730 p=.000

3. 변수의 기술통계와 신뢰도 검정

신뢰도 분석은 측정하고자하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 신뢰도 분석은 요인분석을 실시한 후에 각각의 요인들의 변수를 가지고 신뢰도 분석을 실시한다. 신뢰도를 저해하는 항목은 제거해야한다.

〈표 4-3〉 척도의 기술통계와 신뢰도

		M	SD	왜도	첨도	Cronbach의 α	
상품기획	제품전략	3.34	.87	-.175	-.619	.893	.913
	시장세분	3.26	.87	.076	-.280	.890	
	신제품컨셉	3.16	1.01	-.038	-.727	.886	
	사업평가	3.24	.90	-.096	-.670	.901	
	상품이해력	3.32	.85	.127	-.293	.900	
개발성과	이익성공	3.37	.78	-.208	-.177	.831	.855
	매출성공	3.40	.79	-.150	-.112	.821	
	시장성공	3.22	.75	-.289	-.022	.836	
	기술성공	3.53	.78	-.298	.092	.841	
	고객성공	3.43	.71	-.022	-.237	.837	
	만족성공	3.50	.75	-.259	.162	.815	
시장 지향성	시장조사	3.68	.87	-.265	-.565	.705	.783
	시장환경	3.53	.88	-.283	-.645	.696	
	시장회의	3.63	.92	-.207	-.743	.740	
	시장공유	3.37	1.02	-.100	-.954	.779	
프로세스 공식성	문서공식	3.92	.95	-.732	.106	.793	.870
	절차공식	3.65	.90	-.208	-.692	.798	
	평가공식	3.87	.94	-.737	.337	.858	

본 연구의 척도의 기술통계와 신뢰도는 <표 4-3>와 같다. 척도의 신뢰도는 문항 내적 일치도를 측정하는 Cronbach의 α 지수를 이용하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도 .7이상인 경우 신뢰할 수가 있다(Nunally, 1978).

분석결과, 상품기획은 .913, 개발성과는 .855, 시장지향성은 .783, 프로세스 공식성은 .870으로 모두 .7이상으로 신뢰도가 높게 나타났다.

척도의 정규성을 검정하기 위하여 왜도와 첨도를 이용하였다. 왜도와 첨도의 절대값이 3이하면 정규성을 가정할 수 있는데(이일현, 2014) 첨도 왜도가 모두 절대값 3이하이므로 정규성을 만족하였다.

4. 상관 분석

<표 4-4> 상관 분석

		시장지향성	프로세스 공식성	상품기획
시장지향성	Pearson 상관계수	1		
	유의확률 (양쪽)			
	N	166		
프로세스 공식성	Pearson 상관계수	.350**	1	
	유의확률 (양쪽)	.000		
	N	166	166	
상품기획	Pearson 상관계수	.560**	.366**	1
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	
	N	166	166	166

** . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

상관관계분석 결과 구체적으로 시장지향성은 프로세스 공식성과 .350, 상품기획과는 .560를 보이고 있으며, 프로세스 공식성은 상품기획과 .366의 상관계수 값을 보이고 있다. 또한 모든 상관관계가 통계적으로 유의수준 .001이하로 유의하게 나타나 인과관계를 분석하기에 적합하여 회귀분석을 실시할 수 있다.

5. t-test와 ANOVA 분석

〈표 4-5〉 기업의 특성에 따른 시장 지향성 차이 분석

		M	SD	t/F	p	Post-Hoc
회사 인력규모	100명 이하(A)	3.66	.61	.304	.822	
	101~499명(B)	3.54	.64			
	500~999명(C)	3.54	.75			
	1,000명이상(D)	3.64	.73			
직급	사원,대리(A)	3.61	.70	1.118	.329	
	과장,차장(B)	3.47	.69			
	부장, 경영자(C)	3.67	.68			
근무부서	직접개발부서	3.49	.64	-2.414	.017	
	개발관련부서	3.75	.74			
업종	제조업	3.58	.69	.674	.501	
	비제조업	3.42	.88			

주) * : Welch test & Games-Howell's post-hoc test

기업 특성에 따른 시장지향성 가치의 차이는 t-test와 ANOVA를 실시하였다. Levene의 등분산 검정을 실시하여 등분산이 아닌 경우에는 이분산 t-test와 이분산 ANOVA 인 Welch test를 실시하였다. 집단간 유의한 차이가 있는 경우에 사후분석을 실시한다. 사후분석은 ANOVA 에서는 Scheffe, Welch test 에서는 Games-Howell의 사후분석을 실시한다.

시장지향성에 대해 사후 분석한 결과, 회사 인력규모에 따른 시장지향성 차이 ($p=.822>.05$), 직급에 따른 시장지향성 차이 ($p=.329>.05$), 업종에 따른 시장지향성 차이 ($p=.051>.05$)는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 근무부서에 따른 시장지향성 차이는 ($p=.017<.05$) 유의한 차이를 나타내 설계, 연구의 개발부서($M=3.49$)보다 마케팅, 영업 등 연구지원부서($M=3.75$)가 더 높은 것으로 나타났다.

〈표 4-6〉 기업의 특성에 따른 프로세스공식성 차이 분석

		M	SD	t/F	p	Post-Hoc
회사 인력규모	100명 이하(A)	3.10	.61	11.511	.000	B,C,D>A
	101~499명(B)	4.02	.64			
	500~999명(C)	4.00	.75			
	1,000명이상(D)	3.94	.73			
직급	사원,대리(A)	3.89	.76	2.046	.133	
	과장,차장(B)	3.94	.78			
	부장, 경영자(C)	3.65	.90			
근무부서	직접개발부서	3.95	.77	2.482	.014	
	개발관련부서	3.62	.88			
업종	제조업	3.95	.78	2.940	.004	
	비제조업	3.15	.96			

주) † : Welch test & Games-Howell's post-hoc test

기업 특성에 따른 프로세스공식성의 차이는 t-test와 ANOVA를 실시하였다. Levene의 등분산 검정을 실시하여 등분산이 아닌 경우에는 이분산 t-test와 이분산 ANOVA 인 Welch test를 실시하였다. 집단간 유의한 차이가 있는 경우에 사후분석을 실시한다. 사후분석은 ANOVA 에서는 Scheffe, Welch test 에서는 Games-Howell의 사후분석을 실시한다.

프로세스공식성에 대해 분석한 결과, 회사 인력규모에 따른 프로세스 공식성 차이 ($p=.000<.001$), 업종에 따른 프로세스 공식성차이($p=.004<.01$), 근무부서에 따른 시장지향성차이는 ($p=.014<.05$) 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직급에 따른 프로세스공식성 차이($p=.024<.05$)는 유의하지 못한 것으로 나타났다. Scheffe의 사후 분석 결과, 인력규모가 100명 이상인 회사의 프로세스공식성은 100명이하의 회사보다 높게 나타났다. 근무부서는 직접 연구개발을 하는 부서(설계, 연구)가 관련부서(마케팅, 영업, 생산)보다 높게 나

타났으며, 업종으로는 제조업이 높게 유의한 차이를 나타내고 있다.

〈표 4-7〉 기업의 특성에 따른 상품기획 차이 분석

		M	SD	t/F	p	Post-Hoc
회사 인력규모	100명 이하(A)	3.31	.69	1.441	.233	
	101~499명(B)	3.48	.76			
	500~999명(C)	3.11	.89			
	1,000명이상(D)	3.23	.74			
직급	사원,대리(A)	3.15	.76	1.316	.271	
	과장,차장(B)	3.25	.76			
	부장, 경영자(C)	3.38	.90			
근무부서	직접개발부서	3.08	.72	-3.852	.000	
	개발관련부서	3.53	.79			
업종	제조업	3.21	.70	.796	.427	
	비제조업	3.00	.59			

주) † : Welch test & Games-Howell' s post-hoc test

기업 특성에 따른 상품기획의 차이는 t-test와 ANOVA를 실시하였다. Levene의 등분산 검정을 실시하여 등분산이 아닌 경우에는 이분산 t-test와 이분산 ANOVA 인 Welch test를 실시하였다. 집단간 유의한 차이가 있는 경우에 사후 분석을 실시한다. 사후분석은 ANOVA 에서는 Scheffe, Welch test 에서는 Games-Howell의 사후분석을 실시한다.

상품기획에 대해 분석한 결과, 회사 인력규모에 따른 상품기획 역량차이 ($p=.233>.05$), 직급에 따른 시장지향성 차이($p=.271>.05$), 업종에 따른 시장 지향성차이($p=.427>.05$)는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 근무부서에 따른 시장지향성차이는 ($p=.000<.001$) 유의한 차이를 나타내 설계, 연구의 개발부서보다 마케팅, 영업, 생산 등 연구지원부서가 더 높은 것으로 나타났다.

제 2 절 가설 검증 및 논의

〈표 4-8〉 다중 회귀분석 결과

	B	SE	β	t	p	VIF
상수	1.347	.221		6.101	.000	
시장지향성	.163	.064	.196	2.557	.011	1.509
프로세스공식성	.213	.047	.306	4.488	.000	1.197
상품기획	.203	.057	.273	3.544	.001	1.530

adj R² = .370, F = 31.722 (p=.000)

Durbin-Watson's d=1.792,

시장지향성, 상품기획, 프로세스 공식성이 개발성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀분석을 실시하기 위하여 종속변수의 자기 상관과 독립변수간의 다중공산성을 검토하였다. 종속변수의 자기상관은 Durbin-Watson지수를 이용하였으며, Durbin-Watson지수가 1.792($d_u=1.783 < d$)으로 나타나 잔차항의 독립성(종속변수의 자기상관)도 확보되었다. 독립변수 간 다중공산성은 VIF(분산팽창요인) 지수를 이용하였고, 독립변수 간 VIF지수는 1.197~1.530로 10.0미만의 범위에 들어가므로 다중공산성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

회귀 모형의 적합성 검정은 잔차 분석을 이용하여 정규성을 검정하였다.

표준화된 잔차의 Kolmogorov-Smirnov 검정결과 정규성가정($p=.802 > .10$)을 만족하는 것으로 나타나 회귀모형이 적합하였다.

다중 회귀분석을 실시한 결과 분산분석표에서 F값은 31.722, $p=.000$ 으로 독립변수 중 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 계수표를 확인한 결과 프로세스 공식성($p<.001$)으로 .000수준에서, 상품기획($p<.01$)은 종속변수인 개발성과에 1% 유의수준에서 유의한

영향을 주었으며, 시장지향성($p=.011<.05$)은 5% 유의수준에서 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 시장지향성($\beta=.196$), 상품기획($\beta=.293$), 프로세스공식성($\beta=.306$) 이 높을수록 개발성고가 높아지며, 이들 변수가 종속변수인 개발성고를 설명하는 설명력은 35.8%(adj $R^2 = .358$)이다. 독립변수에서 프로세스공식성($\beta=.306$)이 상품기획($\beta=.293$)과 시장지향성($\beta=.196$)보다 개발성고에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다.

결국, 개발성고를 높이기 위해서는 시장지향성, 프로세스 공식성, 상품기획이 모두 중요하며, 이중 특히 프로세스공식성과 상품기획을 강화해야 한다는 시사점을 보여주고 있다.

〈표 4-9〉 컨설팅참여도 조절효과 검증

	Step 1	Step 2	Step 3-1	Step 3-2	Step 3-3
상수	3.408 ***	3.408 ***	3.403 ***	3.426 ***	3.395 ***
시장지향성(x_1)	.163 *	.169 **	.173 **	.182 **	.165 **
프로세스공식성(x_2)	.213 ***	.187 ***	.186 ***	.177 ***	.195 ***
상품기획(x_3)	.203 **	.182 **	.178 **	.176 ***	.174 **
컨설팅(m)		.124 **	.124 **	.112 ***	.126 **
$x_1 \times m$.060		
$x_2 \times m$				-.105 *	
$x_3 \times m$.090 **
R^2	.370	.401	.405	.420	.415
ΔR^2		.031 **	.004	.019 *	.014 *

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

컨설팅 참여도의 조절효과를 검증하였다. 독립변수와 조절변수 상호 작용항의 다중공산성을 없애기 위해 평균중심화한 변수를 사용하였다. 상호작용항은 평균

중심화한 독립변수와 조절변수의 곱으로 곱하고, Baron & Kenny(1986)의 조절 회귀분석 방법을 이용하여 검정하였다.

분석을 실시하기 전에 Durbin-Watson 지수를 이용하여 자기상관을 검정한 결과 1.792($du=1.783 < d$)으로 나타나 자기상관이 없이 독립적이므로 조절회귀분석을 실시하였다. 시장지향성, 프로세스공식성, 상품기획이 개발성과에 미치는 영향에 대하여 컨설팅 참여도가 조절하는지를 알아보기 위하여 조절효과 검정을 실시하였다.

독립 변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 시장지향성($B=.163, p<.01$), 프로세스공식성($B=.213, p<.001$), 상품기획역량($B=.203, p<.005$)가 높을수록 개발성과가 높아지며, 시장지향성, 프로세스공식성, 상품기획이 개발성과를 설명하는 설명력은 37.0%이다.

조절변수가 투입된 2단계에서 컨설팅이 추가됨으로써 3.1%p가 유의하게 증가하여($p<.005$) 전체 설명력은 40.1%이다. 컨설팅 참여도가 높을수록 개발성과가 높아지는 것으로 나타났다.

3단계에서는 컨설팅의 조절효과를 검정하였다. 시장지향성이 개발성과에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검정하는 3-1단계에서 결정계수의 증가분은 0.4%p 증가하였으나 유의하지 않게 나타났다. 따라서 컨설팅은 시장지향성이 개발성과에 미치는 영향을 조절하지 않는 것으로 나타났다.

프로세스 공식성이 개발성과에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검정하는 3-2단계에서 결정계수의 증가분은 1.9%p 증가하였으며 유의하게 증가하여($p<.05$) 유의하게 나타났다. 따라서 컨설팅은 프로세스공식성이 개발성과에 미치는 영향을 유의미하게 양의 영향관계로 조절하는 것으로 나타났다.

상품기획이 개발성과에 미치는 영향에 대한 조절효과를 검정하는 3-3단계에서 결정계수의 증가분은 1.4%p 증가하였으며 유의하게 증가하여($p<.05$) 유의하게 나타났다. 따라서 컨설팅은 상품기획이 개발성과에 미치는 영향을 유의미하게 양의 영향관계로 조절하는 것으로 나타났다.

따라서 컨설팅 참여도는 2단계에서 설명력이 3.1%p 유의하게 증가하였으며, 컨설팅참여도가 높을수록($B=.124$) 개발성과가 높아졌다. 또한, 시장지향성, 은 개발성과에 미치는 효과를 조절하지 않으나, 프로세스공식성과 상품기획은 개발성

과에 미치는 효과를 조절하고 있는 것으로 나타났다. 컨설팅은 프로세스 공식성이 개발성과에 미치는 것에 부(-)의 효과를, 상품기획이 개발성에 미치는 영향에는 정(+)의 효과를 보이는 것으로 나타났다.

〈표4-10〉 가설검증 결과의 요약

가설		채택여부
H1	시장지향성은 신제품 개발성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	상품기획은 신제품 개발성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	프로세스 공식성은 신제품 개발성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	컨설팅은 시장지향성이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.	불채택
H5	컨설팅은 상품기획이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.	채택
H6	컨설팅은 프로세스공식성이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 신제품 개발에서 개발성과에 미치는 선행요인으로서 시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성을 선정하고, 조절변수로 컨설팅을 도입하여, 선행요인들이 개발성과에 미치는 각각의 영향력과 조절변수가 선행요인이 개발성과에 미치는 영향을 조절하는지 여부를 실증 분석하였다.

연구의 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 시장지향성이 신제품개발성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 결과가 확인되어 지지되었다.

둘째, 상품기획이 신제품개발성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 결과가 확인되어 지지되었다.

셋째, 프로세스공식성이 신제품개발성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 결과가 확인되어 지지되었다.

넷째, 신제품 개발과정에서 조절변수인 컨설팅은 선행변수 중 시장지향성은 신제품개발성과에 미치는 영향에 통계적으로 유의한 조절적인 영향을 미치지 못하나, 프로세스 공식성과 상품기획은 통계적으로 유의한 조절효과를 보여 각 기업이 제품 개발 추진 시 컨설팅은 프로세스 공식성과 상품기획이 신제품 개발성과에 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 특히 상품기획은 정(+)의 효과를 보이고 있어 상품기획업무에 컨설팅을 참여시키면 개발성과가 높아지는 것으로 확인되었다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구의 첫 번째 성과는 개발 착수 전에 수행하는, 또는 개발활동을 관리하는 신제품 개발의 선행요인인 시장지향성, 상품기획, 프로세스공식성과 개발성과와의 영향력과 관계를 파악했다는 점이다. 따라서 연구결과에 대한 시사점을 제시하면 아래와 같다.

첫째, 시장지향성은 신제품 개발과정에서 개발성과에 미치는 선행요인으로 서 영향관계를 실증 분석하였다. 자체적으로 정기적인 시장조사를 실시하고, 시장 환경변화를 주기적으로 평가하며, 빈번히 부서 간 회의와 보고서, 뉴스레터 등을 통해 정보 공유하고 제품개발에 고객이 원하는 것을 반영하는 시장 지향적 사고가 마케팅 부서를 중심으로 조직전반에 확산되어 제도화되면 자연스럽게 문화로 체화되어 신제품의 시장에서 실패 확률을 낮출 수 있을 것이다.

둘째, 프로세스 공식성은 중요한 선행변수로 나타났다. 개발 착수 전에 신제품 개발관련 규칙과 절차를 규정하고, 연구개발 진행 시 규정된 규칙과 절차들을 실질적으로 지켜나가면서 개발 단계별로 디자인 리뷰, 게이트 평가 등을 공식적으로 진행하여 계속 진행 여부를 검토하는 것이 개발품질과 효과성을 높여 개발 성과를 높여줄 것이다. 특히 기업규모에 따라 프로세스 공식성의 적용 수준이 다르게 나타나 인력규모가 작은 회사들이 중간규모나, 인력 규모가 큰 회사들보다 프로세스 공식성의 수준이 낮은 것으로 나타났다. 프로세스 공식성을 도입하면 초기의 개발 속도에는 부담이 될 수 있으나 개발품질, 제품원가, 제품규격 등 사전에 계획했던 목표에 도달하는 것과, 개발진행 및 환경변화에 따른 유연한 대응에 도움을 주어 결국에 긍정적인 개발 성과를 도출할 것이다.

셋째, 상품기획도 중요한 선행변수로 실증 분석되었다. 상품기획 부서는 사업 환경에 대한 높은 이해를 가지고 제품전략을 수립할 수 있는 역량을 확보해야하며, 시장 세분화를 기반으로 상품기획을 실시해야 한다. 또한 상품기획 부서는 신제품 콘셉트를 도출할 역량과 개발과제의 사업성을 평가할 수 있는 역량을 확보해야 한다. 이러한 상품기획 역량은 단시간에 확보할 수 없으므로 꾸준히 확보 노력을 기울여나가야 할 것이다.

본 연구의 두 번째 성과는 조절변수로 컨설팅을 참여시켰을 때 선행변수들이 신제품 개발성과에 주는 영향을 조절하는지 여부를 실증 분석한 것이다. 기업에서 연구개발의 초기단계에 컨설팅을 도입하는 경우, 프로세스 공식성과 상품기획이 개발성과에 미치는 영향을 유의미하게 조절하는 것으로 나타났다.

특히, 개발을 착수 할 때 컨설팅을 활용하면 개발과제를 둘러싼 외부, 내부 환경을 정확히 파악하고 고객의 요구사항을 반영하여 사업성이 최대한 도출될 수 있도록 하는 상품기획의 정합성을 높일 수 있음을 확인할 수 있었다. 컨설팅을 활용하면 상품 기획이 개발성과를 높이는데 가속을 낼 수가 있으므로 실무진에서는 상품기획을 할 때 컨설팅의 적극적인 도입 검토가 필요하다.

조절회귀분석 결과, 시장지향성의 신제품 개발성과에 미치는 영향에 대한 컨설팅 조절효과는 유의하지 않아 기각되었다. 시장지향성과 신제품 개발성과 관련 상이한 연구결과가 도출되는 경우가 있는데 이에 관한 선행연구 결과를 살펴보면, Houston(1986)은 제품 개발의 정보를 수집하는 경로이므로 시장 정보 자체가 시장의 변화 여부나 경쟁강도의 변화에 의해 다르게 신제품에 적용되기 때문에 시장지향성만으로는 신제품 성과에 유의한 영향을 미치지 못한다고 하였다. 박주영, 최순식와 홍석기(2011)는 시장지향성은 상당기간 경과 후에 그 성과가 나타나기 때문에 어느 한 시점에서 실시한 횡단적인 연구만으로는 기업현장의 인과관계를 설명하기에 부족하다고 하였으며, 강성호, 최선미와 박홍수(2011)는 신제품 개발착수 후 활동은 완벽하게 기업 내부의 프로세스와 역량에 의해서 결정되기 때문에 시장지향성과 성과를 규명하는데 상이한 요인으로 지적되어 지기도 한다고 하였다. 이와 같이 개발과제의 특성에 따라 상이한 결과가 도출되기도 한다. 본 연구의 연구대상자들은 시장지향성 업무는 주로 마케팅부문의 일상적 업무이므로 문화적으로 체화되어 있어야 하며, 상시 회사의 관련부문에 적기에 공급해야 하는 일상적인 업무로 인식되어져 있었다. 개발을 진행할 때 일정하게 정해진 기간 동안만 수행하는 프로젝트 성향이 강한 컨설팅을 활용하여 일상적인 업무인 시장지향성을 강화하고 준비하는 것은 개발성과 향상에 도움이 되지 못하는 것으로 생각하고 있다고 조사되었다. 즉, 개발성과에 정(+의 영향을 주는 것으로 확인된 시장지향성업무는 일정 기간만 수행해야 하는 것이 아니고 회사 내에서 지속적으로 준비하고 발전시켜야 한다는 시사점을 주고 있다.

그리고 프로세스공식성이 신제품 개발성과에 미치는 영향을 조절하는 컨설팅의 조절효과는 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났는데 이와 관련된 선행 연구 결과를 살펴보면 개발 프로세스공식성은 산업마다, 기업마다 달라지는 것으로 연구되고 있다. 특히 혁신성이 큰 차세대 신제품 개발 프로젝트의 경우 프로세스공식성을 낮추는 것이 유리하다고 하였다(Clark and Wheelright, 1993), 또한 기술혁신성이 높을수록 공식성을 낮추는 것이 바람직하다 (Tatikonda and Rosenthal, 2000)고 한 연구를 바탕으로 보면, 본 연구의 대상자들은 프로세스 공식성이 개발 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 생각하고 있으나, 환경변화 및 과제의 특성에 따라 효과성이 달라질 수 있는 프로세스공식성을 자체 내에서 자발적으로 수행하지 않고 정해진 일정기간 동안 외부의 도움을 받아 경직성을 강화하는 것은 부(-)의 효과가 난다고 판단하고 프로세스 공식성을 스스로 강화하고 관리해 나가야 한다고 판단하고 있는 것으로 조사되었다.

조절효과 관련 연구결과를 종합하면, 제품개발 프로세스 과정 중에 상품기획과 같이 일정기간동안 한정되어 이루어지는 프로젝트 형태의 과제에 대해서는 컨설팅의 도움을 받아 진행하는 것이 개발성과를 향상시키는데 도움이 되므로 컨설팅의 적극적인 활용이 필요하다. 그러나 시장지향성, 프로세스 공식성과 같이 조직에 체화되어 계속해서 꾸준히 관리되어야 하는 업무에 대해서는 초기에 프로세스를 정하고, 방법을 익히는 도입기에서는 컨설팅이 효과적이거나, 지속적으로 경직성을 가지고 활동을 통제하거나, 실제 업무로 동화되어야 하는 관리 활동에 대해서는 정해진 일정 기간만 수행하는 컨설팅을 활용하는 것보다 회사 내부적으로 지속적인 강화 노력을 기울이는 것이 더 효과적이고 중요하다는 시사점을 주고 있다. 연구 개발관련 실무자들은 이와 같은 본 연구결과를 참고하여 업무에 활용할 필요가 있다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 앞선 성과에도 불구하고 아래의 한계성을 가지고 있다.

첫째, 설문을 받은 대상이 제조업종의 인원규모가 큰 회사 소속이 많아 연구결과가 소기업을 포함한 전체 기업에 일반화해서 설명하는데 다소 무리가 따를 수 있다는 점이다.

둘째, 시장지향성과 신제품성과에 대한 연구는 많이 있으나 프로세스 공식성과 상품기획과의 신제품 개발성과에 관한 선행연구가 특히 국내에서는 많지 않아 해외 일부 연구에 의존한 아쉬움이 남는다. 따라서 향후에 이 분야 관련, 특히 상품기획관련 많은 연구가 이루어져 이론적 근거가 보완되어야 할 것이다.

셋째, 조절회귀분석에서 시장지향성은 개발성과에 대한 컨설팅 조절효과가 유의하지 않아 기각되었다. 시장 지향성 업무는 주로 마케팅부문의 일상 업무로 문화적으로 체화되어 있어야 하며, 이를 회사의 관련부문에 적기에 공급하는 것이 중요하여 개발 착수 할 때 별도로 이를 준비하는 것은 직접적인 개발 활동인 상품기획과 프로세스공식성에 비해 영향도가 낮아, 개발성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 실질적으로 경영컨설팅은 많이 이루어지고 있으나 연구개발 관련 대한 컨설팅은 상대적으로 아직 활성화 되지 못하여 일정 시간 뒤에 효과가 나타나는 연구개발에 대한 컨설팅의 효과를 일정시점에서의 연구만으로는 실제 현장에서의 인과관계를 설명하기는 부족하므로 종적인 연구를 할 필요가 있다.

넷째, 컨설팅의 프로세스 공식성에 대해서도 과제의 유형이나 성격에 따라 달라질 수 있는 특성을 반영할 수 있는 연구가 필요하다. 급격히 발전되고 혁신적이고 파괴적인 현대의 기술과 제품개발 환경에 맞도록 보다 다양한 형태로 프로세스 공식성에 대한 조사가 이루어져야 할 것이다.

그래서 본 연구의 향후 방향은 아래와 같이 제안할 수 있다.

첫째, 각 요인들의 연구 설명력을 높이려면 서비스, 정보통신 등 다른 업종과 업체의 규모를 보다 세분화하는 등 각 업체 특성별로 표본을 증가시켜 연구를 확대할 필요가 있다.

둘째, 연구개발에 대한 컨설팅의 조절 효과에 대해 시장지향성에 대해서는 일정 시점의 조사가 아닌 개발 이후 실제적으로 재무, 비재무적으로 어떠한

영향을 미치는지 기간을 두고 종적인 조사를 할 필요가 있으며, 프로세스 공식성에 대해서는 개발과제의 성격이나 유형을 보다 세분하여 조사할 필요가 있다.

향후 이를 반영한 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강성호, 최선미, 박홍수(2011), 「시장지향성이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 신제품 개발성과의 매개적 역할을 중심으로」, 『연세경영연구』, 제48권 제1호, pp.1-32
- 곽홍주(2008), 「경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구」, 경기대학교 대학원 석사학위논문
- 김용만(1999), “신제품 개발 전략과 성과에 관한 연구”, 『마케팅과학연구』, 제3권, pp.215-234
- 김원수(1991), 『신제품 개발론』, 경문사
- 김익성(2008), 「중소기업이 경영성과에 미치는 영향분석」, 『한독사회과학논총』, 제18권 제1호, pp.159-186
- 김정윤, 한주희(2009), 「신제품 개발 프로세스에 대한 기획역량이 신제품 개발성과에 미치는 영향」, 『한국산학기술학회논문지』, 제10권 제9호, pp.2440-2450
- 김정호(2014), 「신제품기획 컨설팅이 신제품 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 한성대학교 대학원 석사학위논문
- 김종배(1991), 「신제품의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구」, 연세대학교대학원 박사학위논문
- 김지대(2002), 「신제품의 혁신성이 신제품 개발프로세스와 제품성과간의 관계에 미치는 영향」, 『경영학연구』, 제31권 제3호, pp.679-702
- 남상억(2009), 「컨설팅 지원 사업이 기업의 혁신활동에 미치는 영향에 관한 연구」, 경성대학교 대학원 석사학위 논문
- 박재범 (2014) 「R&D 고성과 창출기업의 비결」, 『포스코 경영연구소 POSRI보고서』, 2014년 5월 21일

- 박주영, 최순식, 홍석기(2011), 「중소기업의 시장지향성과 마케팅역량이 경쟁우위와 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 『대한경영학회지』, 제24권 제2호, pp.1115-1137
- 서성한, 조서한(2001), 「신제품개발의 성공요인에 관한 연구」, 『한국마케팅저널』, 제2권 제3호, pp.64-89
- 신기철(2006), 「중소기업 신제품의 성과결정요인에 관한 실증 연구」, 송실대학교대학원 박사학위논문
- 신광수(2007), 「상품기획자의 창의성과 지식역량이 신제품 혁신성에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대학교대학원 박사학위논문
- 안광호, 하영원, 박홍수(2010). 『마케팅 원론(제5판)』. 서울: 학현사.
- 양영의(2008), 「국내제조업체의 시장지향성과 환경요인이 마케팅과 개발 부서간의 협업, 제품혁신 그리고 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구」, 『산업경제연구』, 제21권 제1호, pp.315-344
- 윌리엄 H. 데이비도우(1992) 『하이테크 마케팅전략』. 청림출판사.
- 이광수(2011), 「신제품 개발성과에 영향을 미치는 활동요인에 관한 실증 연구」 서경대학교대학원 경영학과 박사학위논문.
- 이인수(2010), 「지원기관 이미지 상승에 미치는 중소기업 경영컨설팅 성과 영향 요인에 관한 실증적 연구」 한성대학교대학원 석사학위논문.
- 이형택, 채명수(2005), 「수출기업의 시장지향성, 경쟁우위 및 수출 성과」, 『경영학연구』, 제35집 제1호, pp.279-306
- 정덕화, 정철호(2006), 「시장지향성이 제품성과에 미치는 영향에 있어서 신제품 창조성의 매개효과: 식음료 제조 기업을 중심으로」, 『마케팅논집』, 제14집 제2호, pp.25-55
- 정병찬(2007), 「신제품 적기출시의 성패요인에 관한 사례 : S사의 사례를 중심으로」, 아주대학교 경영대학원 석사학위논문,
- 조봉진, 심철, 임준상(2002), 「한국벤처 기업의 시장 지향성과 시장지식능력이 신제품 경영우위에 미치는 영향」, 『마케팅관리연구』, 제7권

제1호, pp.1-23

주재우, 임수빈, 김유정(2014) 「마케팅분야에서 신제품 개발과 혁신관리에 대한 국내 연구성과 검토와 향후 연구방향에 대한 제언: 2000년부터 2014년을 중심으로」, 『마케팅연구』, 제29권 (12월), pp.1-22

최지선외(2011), 「연구개발서비스업 활성화를 위한 표준계약서 연구」, 『과학기술정책연구원 정책연구』, 제29권, pp.60-82

최권주(2006), 「신제품 개발에서 적기출시(time To Market)에 미치는 선행요인」, 충북대학교 대학원 박사학위 논문

최동락(2012), 「정부의 소상공인 지원프로그램이 소상공인 경영성과에 미치는 영향」, 부산대학교 대학원 박사학위 논문

최승욱(2015), 「기업의 전략적 연구개발 관리 컨설팅 프레임워크 개발에 관한 연구」, 한성대학교 대학원 박사학위 논문

톰 피터스(2005), 『미래를 경영하다』, 21세기북스,

필립코틀러(2003), 홍수원(옮긴이), 『필립코틀러의 마케팅 A to Z』, 세종연구원, pp.211

하영원, 박홍수(2001), 「한국, 미국, 일본의 신제품 성공요인에 관한 비교연구」, 『경영학 연구』, Vol.30(2), pp.531-556

홍진환(2010), 「중소기업의 신제품 개발 : 신속한 실패가 온전한 성공열쇠」, 『동아비즈니스리뷰』, 2010년 5월, Vol.57, pp.40-43

2. 국외문헌

- Anderson, Paul(1982), “Marketing Strategic Planning, and the Theory of the Firm”, *Journal of Marketing*, 46(Spring), pp.15-26
- Allen Booz and Hamilton(1982) “New product management for 1980s, New York”
- Aoki N. and Masuda H.(2009), “Modeling and Visualization of Product Planning Processes”, 19th speech of design engineering and system, Japan machine association, 3104
- Atuahene-Gima, K. and A. Ko(2001), “Effects of market and entrepreneurship orientation alignment on production innovation”, *Organizational Science*, 12(1), pp.54-74
- Atuahene-Gima, K.(2005), “Resolving the Capability-Rigidity Paradox in product Innovation ”, *Journal of Marketing*, 69(October), pp.61-83
- Booz, Allen, and Hamilton(1982), *New Product Management for the 1980s*, New York, Booz, Allen and Hamilton, Inc.
- Browning, T.R.(1988), “A Causal Framework for Risk Drivers in Complex System Product Development”, *Modeling and Analysis Cost, Schedule, and Performance in Complex System Product Development*, University of Massachusetts Institute of Technology, pp57-97
- Change, T-Z., Polsa, P., and Chen, S-J(2003), “Manufacturer Channel Management Behaviour and Retailor’s Performance: An Empirical Investigation automotive Channel”, *Supply Chain Management Science*, 38(2), pp.157-1699
- Clark, K. B. and S. C. Wheelwright(1993), *Managing new product and process development*, New York: free Press.
- Cooper, R. G.(1983) “An Process Model for Industrial New Product

- Development”, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol, EM-30, No.1, February, pp.2-11
- Cooper, R. G.(1988) “Predevelopment Activities Determine New Product Success”, Industrial Marketing Management, 17, pp.249-262
- Cooper, R. G. and E. J. Kleinschmidt(1987) “An Investigation into the New Products process-steps, Deficiencies, and impact,” Journal of Product Innovation Management, Vol. 3(march), pp. 71-85
- Cooper, R. G. and E. J. Kleinschmidt(1988) “Resource Allocation in the New Product Process”, Industrial Marketing Management, 17, pp. 249-262
- Cooper, R. G.(1990), “New Products : What Distinguishes the Winners?,” Research Technology management, November-December
- Cooper, R. G. and E. J. Kleinschmidt(1990) “New Products : The Key Factors in Success”, Chicago: American Marketing Association
- Cooper, R. G.(1994), “Perspective: Third_Generation new product process”, Journal of Product Innovation Management, 11, pp.3-14
- Cooper, R. G.(1994) & E. J. Kleinschmidt(1996), “Benchmarking the Firm’s critical success factors in New product Development”, Journal of Product Innovation Management, Vol.12, No.5 pp.374-391.
- Crawford, C. Merle(1991), New Products Management, 3rd ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Dwyer, L. and Mellor, R.(1991) “Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes”, Journal of Product Innovation Management, Vol.8, pp.39-48
- Curtis, C. & W. E. Lynn(1997), “Balanced Scorecards for New Development”, Journal of Cost Management, Vol15, pp.39-51
- Dawn Iacobucci[Editor](2001) “Kellogg on Marketing, John Wiley &

Sons,

- Day, George S. and Robin Wensley(1998), "Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52(April), pp.1-20
- Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster, F. E.(1993), " Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57(january), pp.23-37
- Dutta, Shantanu, Om Narasimhan, and Surendra Rajiv(1999), "Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?", *Marketing Science*, Vol18, No.4, pp.547-568
- Fogg, C. Davis(1975), "The New Business Planning Process", *Industrial Marketing Management*, 4(1975), pp.273-285
- Globeli, D. H. & W. Rudlius(1985), "managing Innovation: Lessons from the Car Industry", *Sloan Management Review*, Vol7, No.2, pp.29-43
- Gronroos, C.(1982) "Strategic Management and Marketing in Service Sector", *Marketing science Institute*, Cambridge, MA
- Hamilton W. F. & B. Harbisingh(1992), "The Evolution of Corporate Capabilities in Technology", *Interface*, Vol.22, No.4, pp.13-23
- Hise, Richard T., Larry O'neal, James U. McNeal, and A. Parasuraman(1989), "The Effect of Product Design Activities on Commercial Success Levels of New Industrial Products", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.6 No1, pp.43-50
- Houston, Franklin S.(1986), "The Marketing Concept: What It Is and What If Is Not", *Journal of Marketing*, 50(April), pp.81-87
- Huang X Soutar GN & Brown A (2002), *New product development processes in small to mediumsized enterprises: Some Australian*

- evidence, *Journal of Small Business Management* 40(1): pp.27-42.
- James F. E.(1986), "Consumer Behavior:", pp.530
- Kanda Noriaki(2002), "Seven Tools for new Product Planning", 日本技連出版社,
- Kaplan, R. S. & D. F. Norton(1996a), "Linking the balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Vol.39 No.1 pp.53-79
- Kerssen-Van Dronglen & A. Peason(1997), "Measuring Performance in Research abd Development", Paper presented at 7th International Forum on Technology Management, Kyoto International Conference Hall.
- Kim, W.C & Marborgne, R. (2005), *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard Business School Publishing Corp: Boston.
- Kohli, Ajay K. nd Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation : The Construct, Research Propositions and Managerial Implication“, *Journal of Marketing*, 54 (April), pp.1-18
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar(1993), "MARKOR: A Measure of Marketing Orientation“, *Journal of Marketing Research*, 30 (April), pp.467-477
- Kotler, p. and Armstrong, G.(1989), "Principles for Marketing. 4th ed.", Prentice-Hall International Editions, pp.638
- Kotler, P (1991), "Marketing Management", Seventh Edition, Prentice-Hall, P.341
- Kono Otoyohiro(2012), "新製品の成功と失敗", Gakushuin university 経済

論集, Vol.49, No.1, pp.53-64

- Kyoya Yuji, Noguchi Kunio, Nakano Takashi,(2005), “Product Planing Process based on voice of customer”, Toshiba review, Vol.60, No.1 pp36-39
- Lafferty, B. A. and Hult, G. T. M. (2001), “A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspective”, European Journal of Marketing, 35, pp.92-109
- Leonard-Barton, Dorothy(1992), “Core capabilities and core rigidities : a paradoxical managing new product” Strategic Management Journal, summer, Vol.13 pp.111(5)
- Levitt Theodore(1969) *The Marketing Mode*, New York; McGraw-Hill Book Company.
- Levitt Theodore(1980) “Marketing Success Through Differentiation of Anything”, Harvard Business Review, 58 January-February, p.83-91
- Maruyama kazuhiko(2006) “商品企劃におけるマーケティングサーチの問題点に関する研究”, Seijo university economic papers(172), pp33-55
- Masao Ohtsuka(2006), “Consultation that Innovates the R&D Division”Provision No.48/Winter pp.12-17
- McCarthy, E. Jerome and W. D. Perreault, Jr.(1984), Basic Marketing 8th ed., Homewood, IL; Lichard D. Irwin, Inc
- Moorman, C. & A.S. Miner(1997), “ The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity”, Journal of Marketing Research, Vol.34, No3, pp.318-335
- Murphy, S. A. (1994) “Expected Development Time Reductions in the German Mechanical Engineering Industry”, Journal of Product Innovation Management, 11, pp.236-252
- Olson, E. M. O. C. Walker, and R. W. Ruekert(1995), “Organizing for effective new product development : Tje moderating role of

- product innovation”, *Journal of Marketing*, 59, pp.48–62
- Perera, S., G. Harrison & M. Poole(1997), “Customer–focused manufacturing strategy and the use of operations–based non–financial performance measure: A research note”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.22, No.6, pp.557–572
- Ramasehan B., Albert Caruana and Loo Soon Pang(2002), “ The Effect of Market Orientation on New Product Performance: a Study among Singaporean firms”, *Journal of Product and Brand Management*, 11(6/7), pp. 399–409
- Robert M. McMath and Thom Forbes (1998): *What Were They Thinking?*, Jane Dystel Literary
- Scheuing, E. E.(1989), *New Product Management*, Merrill Publishing Co.
- Slater, S. F. and J. C. Narver(1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation–Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, 58(January), pp.46–55
- Slater, S. F. and J. C. Narver(1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, 59(3), pp.63–74
- Sobek, D. K, J. K. Liker, and A. C. Ward(1998), “Another look at how Toyota integrates product development”, *Harvard Business Review*, July–August, pp.36–49
- Tanaka Misato(2004), “ Risk management in the process of new product development : Methodology with low risk in view of marketing”, *Journal of the Society of Project Management* Vol. 6, No.4, pp.3–8
- Tatikonda, M.(1999), “An empirical study of platform and derivative product development projects”, *Journal of Product Innovation*

- Management, 16(1) pp.3–25
- Tatikonda M, and S. R. Rosenthal(2000), “Successful execution of product development projects; Balancing firmness and flexibility in the innovation process”, *Journal of Operations Management*, 18, pp.401–425
- Ulrich, K.T. and Eppinger(2004), S.D., “Product design and Development, Third Edition”, McGraw–Hill,
- Urban, G. & J. Hauser(1993), *Design Marketing of New Product*, New Jersey: Prentice Hall,
- Valle, S. and Avella, L. (2003), “Cross–functionality and leadership of the new product development teams”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 32–47.
- Vorhies, Douglas W. and Neil A. Morgan(2005) “benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Marketing*, 69(1), pp.80–94
- Wind, Jerry and Vijay Mahajan (1997), “Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue,” *Journal of Marketing Research*, 34 (February), pp.1–12.
- Wooldridge B.R. and Minsky, B. D.(2002) “The Role of Climate and Socialization in Developing Interfactual Organization” *The Learning Organization*, 9(1), pp.29–38
- Yap, C. M. & M. E. Souder(1994), “Factors Influencing New Product Success and Failure in small Entrepreneurial High–Technology Electronics Firms”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol11, No.1 pp.418–432
- Yoram Wind(1979) “Product–Marketing planning models: Concepts, Techniques, and needed development” *Analytic Approaches to Product and Marketing planning*, pp.39–66
- Zien, K. A. and Buckler, S. A.(1997) “ Dream to Market : Crafting a

culture of Innovation”, the Journal of Product Innovation Management, 14, pp.274-287

부 록

설 문 지

안녕하십니까?

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문은 " 신제품 개발 과정에서 마케팅 역량과 신제품 개발 성과와의 관계"를 파악하기 위한 목적으로 실시되는 조사입니다.

귀하의 응답내용은 통계법 제 33조에 의거하여 익명으로 통계처리에만 사용되며, 연구 목적 외에는 절대로 사용되지 않음을 약속드립니다.

귀하께서 응답하신 결과 하나 하나가 연구의 결과에 크게 영향을 미치게 되므로 성심 성의껏 응답하여 주실 것을 부탁드립니다.

감사합니다.

2015년 4월

연구자 : 길형철 (010-****-****)

*****@*****.com

지도교수 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 박현우

귀하께서 수행하신 연구개발 프로젝트 경험에 근거하여 설문에 응답해 주시기 바랍니다. 해당 되는 항목 번호에 (V)를 표시해 주시기 바랍니다.

1. 귀사(사업부)의 “시장 지향성” 관련 문항입니다.

설 문 내 용		응 답 란				
		전혀 아니다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	회사(사업부)는 자체적으로 1년에 한번 이상은 시장조사를 실시한다					
2	고객에게 영향을 주는 시장의 환경 변화를 주기적으로 평가한다					
3	시장동향과 회사 발전을 논의하기 위해 빈번히 각 부서간의 회의를 갖는다					
4	고객에 관한 정보를 알리기 위하여 다른 부서 혹은 개인에게 보고서, 뉴스레터 등을 공유한다					
5	제품개발에 고객이 원하는 것을 반영 하고 있는지를 주기적으로 점검 한다					

2. 귀사(사업부)의 “마케팅역량” 관련 문항입니다.

설 문 내 용		응 답 란				
		전혀 아니다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	목표 시장에서 자원을 최적화하여 마케팅전략을 수립할 수 있다					
2	고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 신제품을 개발하고 출시할 수 있다					
3	경쟁사와 고객의 변화와 도전에 대응 할 수 있는 가격전략을 효과적으로 사용하고 관리할 수 있다					
4	유통에서 고객에 경쟁사보다 더 우수한 지원을 제공하며, 유통업자와 밀접한 관계를 만들어 갈 수 있다					

5	효과적으로 고객과 마케팅커뮤니케이션(판촉활동)을 하고 관리할 수 있다					
6	고객의 잠재적인 욕구를 조사하고, 경쟁사의 제품과 서비스를 파악하는 마케팅 리서치를 할 수 있다					

3. 귀사(사업부)의 “상품기획역량” 관련 문항입니다.

설 문 내 용		응 답 란				
		전혀 아니다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	상품기획부서는 사업 환경에 대한 이해력이 높다					
2	상품기획부서는 제품전략 수립 역량을 보유하고 있다					
3	상품기획부서는 시장세분화를 기반으로 하여 신제품 개발을 추진하고 있다					
4	상품기획부서는 신제품 컨셉을 도출할 수 있는 역량을 보유하고 있다					
5	상품기획부서는 개발과제의 사업성을 평가할 수 있는 역량을 가지고 있다					

4. 연구개발 프로젝트 수행 시 “마케팅과 연구개발간의 협력” 관련 문항입니다

설 문 내 용		응 답 란				
		전혀 아니다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	연구개발과제 수행 시 프로젝트팀(TFT)을 운영했다					
2	마케팅과 R&D부서 간 상호관계에 만족도가 높았다					
3	개발과제 수행 시 연구소와 마케팅은 아이디어, 정보, 자원을 상호 공유했다					
4	연구개발과제 수행 시 연구소와 마케팅					

상호간에 개방된 의사소통을 했다					
-------------------	--	--	--	--	--

5. 연구개발 “프로세스의 공식성” 과 관련 문항입니다

설 문 내 용	응 답 란				
	전혀 아니다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1 신제품 개발 관련 규칙과 절차들이 문서로 공식화되어 있다					
2 신제품 개발 관리의 규칙과 절차들이 실질적으로 지켜지고 있다					
3 개발 단계별로 디자인 리뷰, 게이트 평가 등이 공식적으로 이루어지고 있다					

6. 연구개발 시 “개발에 대한 컨설팅 지원” 관련 문항입니다

설 문 내 용	응 답 란				
	전혀 아니다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1 신제품개발 시 컨설팅을 받고 있다. (컨설팅:사내외 전문가, 선배 등으로 부터 받는 모든 지원과 도움을 의미)					
2 외부 또는 내부부서에서 지원을 받으면 신제품 개발에 도움이 된다					

7. 귀사(사업부)의 그동안 개발 활동에 따른 “신제품 성과” 관련 문항입니다

설 문 내 용	응 답 란				
	전혀 아니다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1 신제품 개발은 이익 관점에서 성공적이었다					
2 신제품 개발은 매출액 관점에서 성공적이었다					
3 신제품 개발은 시장점유율 관점에서 성공적이었다					
4 신제품 개발을 통하여 상당한 기술적					

	능력을 획득했다					
5	고객들은 신제품에 대하여 만족했다					
6	전체적으로 신제품 개발 노력에 대하여 만족했다					

4. 귀하 및 귀사의 일반사항의 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

1) 귀사의 업종은 어떻게 되십니까?

- ① 제조업 ② 정보통신업 ③ 건설업 ④ 도소매/유통업 ⑤ 서비스업 ⑥ 기타

2) 귀사의 종업원 수는?

- ① 50명 미만 ② 50명~100명 미만 ③ 100명~300명 미만 ④ 300명~500명 미만
⑤ 500명~1000명 미만 ⑥ 1000명이상

3) 귀하의 근무부서는 ?

- ① 연구소 ② 설계 ③ 마케팅 ④ 영업 ⑤ 생산 ⑥ 경영지원 ⑦ 기타

4) 귀하의 직급은?

- ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 ⑥ 임원 및 경영자

[설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다]

ABSTRACT

An Study on the Relationship of Market Orientation, New Product Planing and Process Formality with New Product Development Performance : Focusing on moderating effect of Consulting

Gil, Hyeong Cheol

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Most previous studies regarding the development of new products have mainly been between success factors and performance in the development of new products. Studies on the problems encountered during front stage of new products development process is not enough. In particular, research suggests that the process of product planning including process formality is also rare.

This study examined the impact on each market orientation, product planning and development process formality in development processes of new products and were analyzed whether consulting, as moderating variable, influence the development results of the preceding variables.

More specifically, it summarizes the results of the study are as follows.

First, the market orientation is confirmed that the result is also

statistically significant impact on new product development performance.

It is improve the effectiveness of development to conduct regular market surveys periodically assess the market environment changes, and to share the information through the interdepartmental meetings and reports, newsletters and to spread customer-oriented thinking to reflect what customer want.

Second, the product planning is confirmed that the result is also statistically significant impact on new product development performance.

Product planning department should be have planning capabilities of creating the concept of new product, the ability to develop a product strategy based on market segmentation has a high understanding of the business environment and product planning capabilities to assess the feasibility of a development project.

Third, the process formality is confirmed that the result is also statistically significant impact on new product development performance.

Formulating rules and procedures, going to keep going these rules and procedures and developing practical step-by-design reviews will improve the quality and effectiveness of development.

Fourth, consulting is not found to be no significant impact to the statistical moderating effect on market orientation among the leading in the new product development process for new product development performance.

In the front stage of development, it was confirmed that consulting has the effectiveness to improve the consistency of product planning and process formality so that full advantage can be derived.

Consequently, market orientation, product planning and process formality has a positive impact on new product development performance.

Consulting has confirmed the research results of product planning will

give a positive moderating effect on the results of the development of new products.

keywords : Market orientation, Product planning, Process formality,
Development performance, Consulting