

제 목: 신제품개발 전략유형과 그 성과에 관한 연구  
(A Study on the New Product Development  
Strategy Patterns and Their Performance)

저 자: 유 병 우  
송 춘 민

소속기관: 아주대학교

전화번호: (02)231-7121교환(620)

#### ABSTRACT

A new product development is critical to the growth and success of most business firms. Increasingly, the new product development is recognized as an essential component of the corporate plan. But, relatively few research investigations have focused on the elements of a new product development strategy and its performance results.

This study aims to identify the patterns of new product development strategy which business firms adopt, and its performance results.

To identify these patterns and results, 268 firms in four industries known to be active in new product development were selected as a matter of convenience, and surveyed by the questionnaire and interviews. The questionnaire is composed of 67 strategy variables, 8 performance variables, and other variables.

To analyze the data from samples, various statistical methods such as factor analysis, Pearson correlation analysis, cluster analysis, and one-way ANOVA were employed.

This analysis brought forth the following major findings:

First, three new product development strategy patterns were identified. Each strategy pattern was proved to be different from the others in terms of group of strategy elements that were adopted.

Second, the new product development strategy was closely linked to its performance.

Third, the difference of performance results among strategy groups in each industries was rather significant, however, the performance difference among industries in each strategy group was less significant.

## I 서 론

제품수명의 단축, 과학기술의 발전, 소비자욕구의 변화, 산업의 성숙 등으로 경쟁이 더욱 더 치열해지고 있는 최근의 기업환경에서 기업이 지속적인 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 확보하여 계속적 생존과 성장성을 하기 위해서는 신제품 개발이 필수적이다.

기업의 생존과 성장에 가장 기본이 되는 신제품 개발과 성과에 대한 연구는 Booz, Allen & Hamilton사의 연구[2]를 기점으로 하여 활발하게 진행되어 왔다. 이들 연구의 대부분은 개별 제품을 분석단위로, 신제품 개발의 성공과 실패요인을 분석하였다. 그결과 단기적이고 소극적인 신제품개발 노력은 전사적 관점에서 볼때 적절치 못한 처방책이 되어 "전부에서는 이기고 전장에서 패하는" 결과를 초래했다[6]. 그리고, 최근에는 신제품개발 전략이 기업전략에서 차지하는 비중이 점차 증대됨에 따라 전사적 관점에서 신제품개발 전략과 그 성과에 관한 연구가 활발히 진행되고 있다. 그러나 대부분의 이러한 연구도 서구 선진국을 중심으로 진행되었다. 따라서 본 연구는 우리나라 제조기업의 신제품개발 전략수립, 도출을 위한 실증적 분석을 통해, 산업별 신제품개발 전략유형과 성과 특성을 분석하는데 그 목적을 두고 있다.

## II 신제품개발 전략

### 1. 신제품개발 전략의 개념

신제품개발 전략이란 개발의 목적을 달성하기 위한 수단으로서, 신제품 개발의 능력과 활동이 통합된 신제품개발활동의 지침을 정하는 종합적인 계획이다. 즉, 기업이 어떠한 기술과 어떠한 시장에 어떠한 개발의 목적을 개발하느냐에 대한 전반적인 계획이다. 여기서 이 개념의 목적이란 궁극적으로는 기업의 생존과 성장이다.

이러한 신제품 개발이 기업의 생존과 성장을 위한 가장 기본적인 수단이지만, 상대적으로 그 위험도는 높기 때문에 몇번이고 실패를 거듭하면서도 신제품 개발을 계속할 수 있는 조직은 극히 드물다[16]. 그러므로 신제품개발 성과를 극대화시키는 것이 무엇보다 중요하다. 신제품개발의 성과를 극대화하기 위해서는 성공을 극대화시키고 실패를 극소화하기 위한 협력적 신제품개발 전략을 수립할 필요가 있다. 그러나 많은 기업들이 신제품개발 전략 수립을 주저하고 있다. 왜냐하면 그 이유는 첫째, 전략을 구체적으로 규정할때, 오히려 혁신(Innovation)의 저해 요인이 된다는 우려이며, 둘째, 신제품개발 전략의 내용이나 방법에 대한 구체적이고 확실한 것이 없다는 점이다. 그러나 신제품개발 전략의 부재는 조직구성원의 업무상 혼란과 좌절뿐 아니라, 시간, 노력, 자금의 낭비 초래하기 때문에 이를 피하기 위해선 반드시 신제품개발 전략을 수립해야 한다[11]. 더구나 기업들의 신제품개발 담당부서가 본질상 다기능의 특성을 가지고 있어 마케팅이나 생산부서와는 달리 조직의 목적과 방향에 있어서 일관성을 유지하기 어렵기 때문에, 통합적이며 목표지향적인(integrated and goals-oriented) 신제품개발 계획을 수립할 필요가 있다. 성공적인 신제품개발 전략 수립을 위하여는 기업의 강점, 시장기회(market opportunities), 소비자와 공급자와의 관계, 사용자의 요구등을 분석하여야 하며 특히, 시장을 선택한다는 것은 과업환경(task environment)의 선택을 의미하여, 시장선택과 제품선택은 서로 독립적일 수 없으며, 통합적으로 다루어야만 하는 것이다[9].

신제품 관리, R & D 및 생산을 위한 인적자원을 비롯하여 자금능력, 제품구성, 마케팅능력, 생산능력등의 가용자원(available resources)과 잠재수요(latent demand), 시장, 신제품, 경쟁, 기타 규제사항의 가용기회(available opportunity)에 대한 분석을 통해 전반적 매력도(overall attractiveness)에 따른 신규유망 사업의 선정이 이루어져야 한다. 이때, 가용자원과 가용기회를 독립적으로 다루어지는 압되는 것이다[15]. 기술 또한 경영 전략과 밀접한 관계를 갖고 있기 때문에 사업의 방향과 기술이 하나로 체계화되어 통합적인 불을 이루어야만 하고 경영 전략의 다섯가지 매카니즘 즉, 기업공도, 최고경영자의 관여도, 프로젝트리드, 연구개발자, 조직구조등도 신제품개발 전략과 조화를 이루어야 한다[13].

## 2. 신제품개발 전략의 유형

### 가. 전략의 선택기준

신제품개발 전략은 기업의 전반적인 정책에 따라 결정되며, 기업정책은 조차사의 능력과 제반 환경을 검토한 결과에 의해 책정된다. 즉, 기업은 먼저 자사발달요인 등을 분석하여, 역사, 주력제품 등을 비롯하여 신제품 개발의 어려움 유실적인 하부전략 방향을 제시할 수 있어야 한다. 이 와 같이 기업 목표와 목표 분석구성과 측정 기준이 설정되어야 비로소 이에 따른 신제품개발 전략을 선택할 수 있는 것이다. 기업이 내외적 환경에 적합한 신제품개발 전략을 선택하기 위해서는 제품개발에 영향을 미치는 제요인들을 먼저 분석하여야 한다[16]. 신제품개발은 기본적으로 서로 상반되는 두 방향에서 출발하게 된다. 하나는 시장욕구(needs)에서 출발하여 이 필요를 가장 효과적으로 충족시킬 수 있는 시점에서, 이러한 기술을 이용해 효과적으로 충족시킬 수 있는 시장욕구를 개발하는 것이다. 전자는 비교적 개발기간이 짧고, 위험이 적으며, 성공가능성도 상대적으로 높다. 다만 경쟁자의 추격이 비교적 용이하기 때문에 지속적인 경쟁우위를 유지하지 못하는 결점이 있다.

### 나. 전략유형

신제품개발 전략은 기본적으로 대응전략과 선도전략으로 양분할 수 있다[16]. 대응전략(Reactive Strategy)은 용어의 의미 그대로 개발압력이 발생된 후에 상황에 따라 적절히 대응해 나가는 전략이며, 선도전략(Proactive Strategy)은 타사보다 먼저 대응하는 상황을 미리 예상하여 상황이 현실화되기 이전에 먼저 대응하는 전략을 뜻한다. 다시 말하면, 경쟁사가 먼저 신제품을 개발할 때까지 기다렸다가 제품의 시장성이 확인된 후에야 이를 모방하여 유사한 제품을 개발하는 전략이며, 경쟁사들이 모방하거나 개량하기 어려운 제품을 최초로 개발, 도입함으로써 경쟁의 선취권을 획득하는 전략이 선도전략이다. 실제로 기업은 상황에 따라 적합한 전략을 채택하고 있으며, 한 가지 전략만 채택하는 경우는 드물다. <표II-1>은 각 전략의 유형들이다.

<표II-1> 신제품개발 전략유형

대응전략	선도전략
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 방어전략</li> <li>· 모방전략</li> <li>· 후속개량전략</li> <li>· 순응전략</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· R &amp; D 전략</li> <li>· 마케팅 전략</li> <li>· 제품개발부전략</li> <li>· 인수전략</li> </ul>

### 1) 대응전략

대응전략의 첫째유형은 방어전략(Defensive Strategy)이다. 이는 기존 제품을 변화시켜 경쟁사의 신제품에 대항하는 전략이다. 둘째유형은 모방전략(Imitative Strategy)으로 타사가 시장에 도입한 신제품이 정착되기 전에 재빨리 이를 복사, 모방하여 대응하는 전략이다. 이와같은 전략은 의류업계나 가구업계 등에서 디자인 등을 모방하는 것으로 자주 채택되고 있다. 대응전략의 세번째유형은 후속개량전략(Second but better than Strategy)이다. 이 전략을 채택한 기업들은 타사의 신제품이 노출될 때까지 기다렸다가 모방하는 것에 그치지 않고, 타사 제품과 유사하지만 더 개량된 제품을 개발하여 경쟁에 대항한다. 또한, 이 전략은 막대한 시장개발 비용이 절감되고, 최초개발자에 비해 신제품 개발상의 융통성이 더 많으며, 위험이 낮다는 장점 때문에 많은 기업이 채택하고 있다. 대응전략의 마지막유형은 순응전략(Responsive Strategy)이다. 순응 전략은 타사의 신제품에 대응한다기 보다는 의도적으로 소비자의 요구조건에 맞추어 개발하는 전략이다. 이 전략은 과학기구나 엔지니어링업종에서 종종 채택하고 있으며, 유통구조상 지배적인 위치에 있는 기관의 요구에 따라 순응전략을 선택하기도 한다.

### 2) 선도전략

선도전략이 대응전략과 근본적으로 다른 점은 변화를 먼저 창출한다는 것이다. 대표적인 예로 우주항공분야의 기업들의 전략을 들 수 있는데, 이들 기업들은 정부나 소비자의 요구를 기다리기 전에 기업이 먼저 필요성을 제시하고 이를 바탕으로 R & D나 제품개발을 수행하고 있다. 선도전략의 추진력은 아래와 같이 네 부분에서 발생된다.

- R & D: 연구개발을 통해 기술적으로 타사 제품보다 월등한 제품을 먼저 개발하여 시장우위를 점하려는 전략이다.
- Marketing: 신제품의 성공 여부는 소비자의 구매 여부와 직결된다는 생각으로, 소비자의 욕구 만족을 전제로 하는 마아케팅전략을 바탕으로 하여 시장을 선도하는 전략이다. 선도전략을 채택하는 대부분의 소비재 제조회사들에 의해 선택되고 있다.
- 제품개발부: 조직에 소속된 특정인이나 특정부서가 주관하여 신제품을 개발하는 전략이다.
- 기업인수: 기존의 조직이나 제품을 흡수하여 동업종 경쟁사보다 먼저 새로운 시장으로 진출하는 전략이다.

다. 기업군별 전략유형  
Cooper는 신제품개발 전략 구성요소들에 따라 기업들의 신제품개발 전략유형을 다섯집단으로 분류해서 그 특징을 제시했는데 그 유형은 아래와 같다[7].

1) 기술적으로 주도된 전략(The Technologically Driven Strategy)  
이 전략 유형은 고도의 기술지향적인 전략으로서 최신의 생산 기술 및 개발 기술의 적극적인 도입을 활용하고 고도의 R&D지향성 방침에 따라 혁신적이고 첨단 기술제품을 개발하는 모험적인 프로젝트를 주로 수행하는 전략이다. 또한 이들 전략은 제품간의 적합성이나 마아케팅 시너지효과를 등한시하며, 시장 요구 확인이나 시장 방침의 비비로 인해 전체기업군 중에서 가장 낮은 성공률과 가장 높은 실패율 및 사장을 기록하고 있다.

2) 균형잡히고 집중적인 전략(The Balanced/Focused Strategy)  
이 전략은 고도의 기술지향적인 전략을 수행하고 있다는 측면에서는 기술적으로 주도된 전략과 같지만, 다른 점은 제품간의 적합성과 초점 및 시장지향된 전략을 구사한다는 점이다. 또한 이 전략은 완전히 새로운 요구를 갖는 시장이나 경쟁과 과다한 자원을 최대한 활용할 수 있고 규모가 크고 높은 잠재력을 갖는 고성장 시장을 목표로 하여 이 시장에 적합한 제품을 개발하려는 전략이다. 특히, 이 전략군의 기업들은 기술지향적인 전략요소를 포함하며 마아케팅상 극복이 어려운 점을 가능한 회피하여 타 전략군에 비해 모든 성과 측정 기준에 있어서 보다 높은 점수 얻는 장점을 지니고 있다.

3) 기술적으로 불충분한 전략(Technologically Deficient Strategy)  
이 전략은 기술적 측면이 활발하지 못하고, 방침이 결여되어 있어 시장에 적합한 신제품을 자사의 능력으로 개발하지 못함에도 불구하고 새로운 시장 요구를 확인하고 이를 충족시킬 제품개발계획을 설정하여 계획이 실행 불가능한 것으로 되어버린 기업의 전략이다.

4) 적은 예산/보수적인 전략(The Low Budget/Conservative Strategy)  
이 전략은 예산이 부족하고 보수적인 전략으로 타 전략에 비해 가장 낮은 R&D 비용으로 특정 고객의 요구만을 대상으로 특정 제품을 집중적으로 개발하기 위하여 마아케팅과 생산 및 개발기술간에 최적의 적합성을 추구하는 전략이다.

5) 많은 예산/다각화 전략(The High Budget/Diverse Strategy)  
이 전략은 많은 R&D 비용 및 마아케팅 비용을 투자하여 높은 성장과 높은 잠재력을 갖는 시장에 비록 경쟁이 높고 새로운 판매촉진 방법을 필요로 하는 시장에 혁신적이지는 않지만 다양한 생산, 개발 기술을 이용한 다양한 제품으로 적극적으로 침투하지만 기술 측면, 시장 측면 모두에 부족함을 보이는 기업군의 전략이다.

### III. 신제품 개발의 성과

#### 1. 신제품개발 성과 측정 기준

기업의 신제품개발 프로그램 성과의 다양한 측면을 알아보기 위해 기업의 신제품개발 성과와 관련된 선행적 연구들에 대해서 고찰해 보면 다음과

같다.

먼저 Collier[4]는 성과의 하위부분으로서 신제품에 의해서 창출된 기업의 현재 매출액비율과 같은 재무적 기준(financial criteria)과 신제품 개발 프로그램의 수익성, 매출액과 이익신장율, 기타 비계량화된 목표달성하는가 하는 목적적 기준(objectives criteria)으로 구분한 반면 Hopkins는 도입된 신제품의 성공율과 경영자의 주관적인 전반적인 만족점수(satisfaction score)를 신제품개발 성과측정 기준으로 제시하였다[12].

Cooper는 경쟁자와의 상대적 성공도[8]를, Bussell등은 시장점유율을 신제품개발 성과측정기준으로 제시하였다[3]. 그리고 Mystram과 Edvardson은 필요한 제품을 만들수 있는 능력인 기술적성공(technical success)과 시장도입시에 신제품이 획득한 경쟁적상황에 의해 측정된 시장성공(market success) 및 추정된 이익수준에 의해 측정된 상업적 성공(commercial success)등을 신제품개발 성과측정 기준으로 제시했으며[14], Crawford는 시장점유율(선도적 지위), 매출액, 이익규모, 질적목표를 제시했다[10]. 아주 최근에 Cooper는 Collier와 Hopkins의 연구를 기초로 하여 다음과 같이 7가지 성과측정 기준을 제시했다[6].

- (1) 지난 5년동안 상품화된 제품들의 현재 매출액이 기업 총 매출액에서 차지하는 비율
- (2) 지난 5년간, 개발된 신제품에 대해 현재 성공한 제품, 사장된 제품, 실패한 제품의 비율
- (3) 지난 5년간의 신제품 개발사업이 목표를 달성한 정도
- (4) 기업의 매출액과 이익을 창출하는데 있어 개발프로그램의 중요도
- (5) 신제품이 창출한 수익이 개발프로그램의 비용을 초과한 정도
- (6) 경쟁사와 비교해 볼 때 신제품의 상대적인 성공도
- (7) 프로그램의 전반적인 성공도

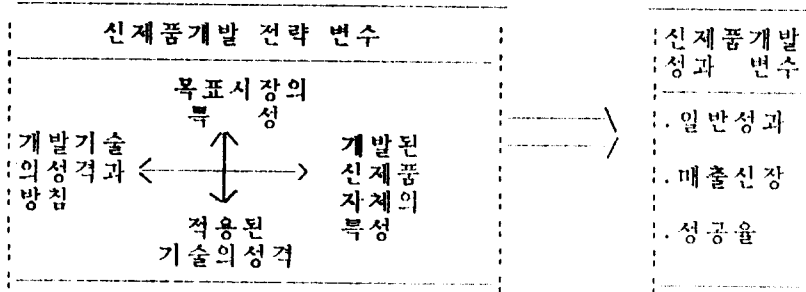
본 연구에서는 연구의 목적상 Cooper의 신제품개발성과 기준을 따랐다.

#### IV. 실증조사 및 분석

##### 1. 연구모형 및 연구과제

가. 연구모형

본 연구에선 전략GROUP별, 산업별 신제품개발 전략유형과 성과특성을 분석하기 위하여 [그림 IV-1]과 같은 연구모형을 설정하였다. 실증조사, 분석을 실시하고자 한다. 물론, 전략변수는 무수히 많을 수 있으며 변수들간의 높은 상관관계도 있을 수 있다. 그러나 본 연구에서 추구하고자 하는 연구의 목적을 위해서 [그림 IV-1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 IV-1] 연구모형

##### 나. 연구과제

본 연구의 실증조사 분석에서 규명하고자 하는 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 신제품개발성과와 전략간의 관계는 어떠한가? 이에 대하여 전략변수로서 성과변수들을 요인분석 하여 상관관계가 깊은 변수들을 하나의 요인 변수로 집약시킨 뒤, 집약된 요인 변수들의 요인값을 가지고 두 변수들간의 상관관계를 분석한다. 둘째, 산업별 신제품개발 전략 및 성과요인은 어떠한 특성을 갖는가? 이에 대하여 신제품개발 전략 및 성과요인간의 차이를 분석한다. 셋째, 각 전략군별 산업간 성과의 차이는 어떠한가? 이에 대하여 전략요인에 따라 기업들을 분류한 후 분류된 각 전략군별로 산업간 성과의 차이를 분석한다.

2. 조사방법

가. 조사대상의 선정  
본 연구에서의 조사대상은 우리나라 제조업중 일부산업-전자.전기, 기계.장치, 화학(제약포함), 식품-을 대상으로 한다. 물론, 제품을 상품, 포장, 서비스등 구매자 내지 잠재적 구매자가 가치를 부여하는 일체의 요소가 통합된 것이라고 할때, 그 대상은 서비스업, 공기업에까지 넓혀질 수 있는 것이다. 그러나 전체 산업을 대상으로 하는 그러한 폭넓은 연구는 자후의 연구과제로 남겨두고 우선 신제품개발이 활발하다고 생각되는 위 4개 산업을 본 연구의 대상으로 선정한다.

나. 자료수집방법  
본 연구에서는 설문지조사를 통한 자료수집과 이에 병행하여 면접법으로 자료를 수집하였다. 설문지조사에서는 조사대상 업체중 본 연구자와 직접.간접으로 연결된 180개 제조업체는 직접방문하여 응답자에게 설문지 작성법을 설명하고 다시 찾아오는 방법(hand delivery self-administrated questionnaire)과 그렇지 못한 88개 업체는 우편설문조사방법(mail questionnaire)을 이용하였다. 설문지 응답자는 연구소가 있는 업체는 선임연구원 또는 책임연구원으로, 연구소가 없는 업체는 기획실, 신제품개발부, 총무부의 신제품개발 담당자로 하였다. 면접법을 통한 자료수집은 직접 방문한 180개 업체를 대상으로 설문지를 전해주면서 시간이 허락하는 동안 인터뷰를 하였다.

3. 표본추출  
본 연구에서의 표본은 우리나라 제조업중 전자.전기, 기계장치, 화학, 식품산업만을 모집단으로하여 연구소를 가진 168개제조업체와[1] 경인지역에 위치한 업체중 연구소는 없지만 종업원 400명 이상인 100개 업체를 편의로 추출하였다.

4. 변수의 설정 및 측정기법  
변수의 설정은 독립변수로 신제품개발 전략변수들을, 종속변수로 신제품개발성도변수로 하였다. 그리고 그 측정기법은 모두 Likert의 5점 척도로 측정되었다.

3. 결과분석

가. 유효표본 현황 및 분석방법

1). 유효표본현황  
본 설문조사에서의 설문지 회수현황은 <표IV-1>에서 보는 바와같이 직접방문하여 배포된 180개의 설문지 중에서 36개의 설문지를, 우편설문조사방법에 의한 88개의 설문지중 7개의 설문지를 회수하여 총 16%의 회수율을 나타냈으며 신뢰성이 결여되었다고 판단되는 5개의 설문지를 제외하고 총 38개만을 가지고 분석을 시작하였다. 그리고 <표IV-2>는 산업별 유효표본 현황을 나타낸 것이다.

<표IV-1> 설문지 회수현황

조사방법	배포수	회수수	이용된수
직접방문	180	36	33
우편	88	7	5
계	268	43	38

<표IV-2> 산업별 유효표본 현황

산업	업체수
기계, 장치	12
화학	9
전기, 전자	8
식품	7
기타	2
계	38

2). 분석방법  
본 연구에서는 전략GROUP별, 산업별 신제품개발 전략유형과 성과특성을 분석하기 위해 수집된 자료를 아주대학교 prime computer를 활용한 SPSS 통계 package로 분석하였다. 분석방법은 첫째, 성과변수들간의 상관관계 및 전략변수들간의 각각의 상관관계를 분석하여 관련변수들을 하나의 요인으로 귀속시킴으로써 보다 적은수의 변수들로 압축시키고 차후분석을 위한 근거를 산출하기 위해 Factor Analysis를 실시하였다. 둘째, 보다 적은 수로 압축된 성과요인 변수와 전략요인 변수와의 상관관계분석을 위하여 Pearson

Correlation Analysis를 실시하였다. 셋째, 산업간 전략요인 및 성과요인의 차이를 분석하기 위해 ONE-WAY ANOVA를 실시했다. 넷째, 전략요인에 따라 기업군을 분류하기 위해 CLUSTER ANALYSIS를 실시했다.

나. 요인분석

요인분석으로 부터 얻어진 결과를 지수(Index)화 하여 차후 분석에 이용할 목적으로 신제품개발 전략변수와 성과변수를 각각 요인분석(factor analysis)을 실시했다. 그 결과는 <표IV-3>, <표IV-4>, <표IV-5>, <표IV-6>, <표IV-7>과 같다.

<표IV-3> 개발되는 제품자체 특성변수의 회전된 요인행렬

요 인	귀속변수	factor loading	eigenvalue	공동변량
factor I 경쟁적 제품요인	원가개선제품	0.89289	4.87510	30.5
	경쟁적가격제품	0.81052		
	경쟁적고객구수용제품	0.66510		
	경쟁적품질제품	0.60999		
factor II 혁신제품요인	혁신제품	0.86445	2.29723	14.4
	차별화된제품	0.79909		
	신용도제품	0.73912		
factor III 첨단기술제품요인	첨단기술제품	0.92739	2.18074	13.6
	정밀제품	0.86653		
	기존계열제품	-0.57472		
factor IV 주문생산제품요인	상호관련된제품	0.83758	1.53768	9.6
	주문생산제품	0.74136		
	고가가격제품	0.61257		
factor V 보완제적제품요인	보완제적제품	0.90730	1.38840	8.7
	특정용도수용제품	0.60080		
factor VI 모방제품요인	기존제품의모방품	0.74892	1.12160	7.0
계				83.8

<표IV-4> 목표시장변수의 회전된 요인 행렬

요 인	귀속변수	factor loading	eigen value	공통변량
Factor I 경쟁과 성장도	가격 경쟁 시장	0.88521	5.0796	26.7
	대규모 시장	0.82548		
	강력한 경쟁 시장	0.77077		
	고성장 시장	0.62592		
Factor II 신시장	새로운 유통 구조가 필요한 시장	0.88493	2.89075	15.2
	새로운 촉진 방법이 필요한 시장	0.76208		
	신·고객 시장	0.60962		
	신 경쟁자 시장	0.47757		
Factor III 시장 지배력	경쟁제품의 고객 충성도가 높은 시장	0.81615	2.53048	13.3
	독점적 경쟁자 시장	0.81215		
	경쟁제품에 고객들이 만족하고 있는 시장	0.63256		
	기존 촉진방법과 잘부합하는 시장	0.91835		
Factor IV 기존 마케팅 자원과 부합	기존 유통경로와 잘 부합하는 시장	0.78865	1.84748	9.7
	기존 시장조사자원과 잘 부합하는 시장	0.71574		
	기존 시장과 유관한 시장	0.77782		
	국내 시장	0.71333		
Factor V 수출 시장	국제 시장	0.59152	1.38498	7.3
	대량 구매력 시장	0.74270		
Factor VI 구매력	거래경험이 없는 시장	0.74124	1.13834	6.0
	계			

<표IV-5> 적용된 기술변수의 회전된 요인 행렬

요 인	귀속변수	factor loading	eigenvalue	공통변량
Factor I 기존 기술	기존 개발 기술	0.88367	3.39530	30.9
	기존 생산 기술	0.86130		
	기존 생산 기술 인력	0.82275		
	기존 생산 설비	0.70388		
Factor II 일반화된 자체 기술	일반화된 개발 기술	0.84446	2.31607	21.1
	자사의 R&D 자원	0.80381		
	일반화된 생산 기술	0.79258		
	자사의 제조 기술 인력	0.45252		
Factor III 유관한 기술	유관한 개발 기술	0.90848	1.54705	14.1
	유관한 생산 기술	0.67864		
Factor IV 정밀한 기술	정밀한 기술	0.69658	1.14986	10.5
계				86.6



〈표IV-6〉 신제품개발 계획의 성격 및 방침변수의 회전된 요인 행렬

요인	귀속변수	factor loading	eigenvalue	공통변량
Factor I 선도성	적극적 신기술 획득	0.89432	8.63723	45.5
	R&D 지향	0.87776		
	선도적 계획수행	0.81608		
	시장지향 Idea 창출	0.60411		
	총매출 대비 R&D비용	0.50603		
	R&D비용/개발비용	0.59389		
Factor II 모험성	적극적 idea 탐색	0.54641	2.24811	11.8
	기술지향 Idea 탐색	0.51601		
	공격적 계획	0.89718		
	마케팅인력이 주도	0.87977		
Factor III 시장조사	모험적 계획	0.73859	1.63901	8.6
	적극적 시장 요구 확인	0.65050		
	시장조사비/개발비용	0.89616		
Factor IV 기술 인력 지향	시장조사비/총매출액	0.86986	1.53101	8.1
	포괄적인 시장조사	0.67683		
Factor V 시장지향	기술인력이 주도	0.91776	1.18968	6.3
	기업전략에서의 중요도	0.44836		
계	시장지향 응용연구지향	0.87616 0.48169		80.3

〈표IV-7〉 성과 변수의 회전된 요인 행렬

요인	귀속 변수	Factor Loading	eigenvalue	공통변량
Factor I 일반적 성과	목표 달성도	.95200***	3.82496	49.9
	전반적 평가	.91630***		
	수익성	.72760***		
Factor II 매출 신장	경쟁사와의 비교 평가	.64259***	1.32953	16.6
	신제품 매출액의 비중	.96170**		
Factor III 성공률	수익에 대한 기여도	.78797**	1.23927	14.5
	시장성을 성공	-.96423*		
계	성공률	.77096*		81.0

주), \* 요인점수는 다음과 같이 산정된다. a) 변수 i의 요인점수 = 변수 i의 요인점수계수 $\times(X-X)/X$ 의 표준편차 (X는 변수i에 대한 응답자의 점수) b) 요인 I의 요인점수=요인 I에 귀속된 각 변수의 요인점수들의 단순합계  
 \*\* 요인적재값(factor loading)은 해당변수와 해당 요인간의 상관계수를 나타낸 것이다.

다. 산업별 신제품개발 전략 및 성과요인의 특성분석  
 산업별로 전략변수와 성과변수가 어떠한 특성을 갖는지 알아보기 위해 각각의 요인변수들을 4가지 산업에 따라 차이분석을 실시했다. 〈표IV-8〉은 그 결과치를 나타낸 것이다. 산업별 0.005수준에서 유의적인 차이를 나타내는 요인변수는 모방제품요인이었으며 0.01수준에서는 수출시장요인, 0.05에서는 경쟁적제품, 신시장, 기존 마케팅 자원과 부합, 정밀한 기술, 시장조사 전략요인 변수와 일반적 성과, 성공률 성과요인 변수 등이 유의적인 차이를 나타냈다. 0.1수준에서는 시장지배력, 일반화된 자체기술 변수와 매출시장 성과요인 변수에서 유의적인 차이를 나타냈다.

<표IV-8> 산업별 신제품개발 전략유형및 성과분석

요인	산업	유의수준	식품	화학	기계, 장치	전기, 전자
전략요인 경쟁방식 모방방식 신시장 신시장 신시장 신시장 신시장 신시장 신시장 신시장 신시장 신시장 신시장 신시장 신시장	인 변수					
	적 제품	0.050	0.1137	0.1596	- 0.4869*	0.8009**
	제품	0.005	- 0.1927	1.2382**	0.1965	- 0.7242*
	장비	0.050	0.7338**	- 0.1184	- 0.8695*	0.3751
	시장	0.100	0.0406	- 0.3474	0.2318**	- 0.5574*
	시장	0.050	0.5964**	- 0.7089*	0.3376	0.3266
	시장	0.010	0.1971**	- 0.4966*	- 0.3995	0.0386
	시장	0.100	0.0059	0.1824	- 0.3140*	0.5396**
	시장	0.050	- 0.4645	- 0.7758*	0.3859	0.5187**
	시장	0.050	0.0052	0.1103	- 0.4531*	0.5608**
	시장					
	시장	0.050	0.1628	-0.3472	0.3844**	-0.3607*
	시장	0.100	-0.1309	0.3044**	-0.2001*	0.1782
	시장	0.050	-0.5288*	0.1036	-0.0153	0.4744**
	귀속 기업수			7	9	12

주) 위의 수치는 요인 점수의 평균치이다. 요인 점수가 가장 높은 산업은 \*\*표, 가장 낮은 산업은 \*표시를 했다. 유의수준은 One-Way ANOVA에 의한 것이다. 이러한 유의적인 차이에 따라 산업별로 신제품 개발전략요인 변수와 성과 요인 변수들이 어떠한 특성을 보이는지 알아 보면 다음과 같다.

1. 식품산업: 식품산업에서는 타산업에 비해 신시장(0.7338), 기존 마아케팅 자원과의 부합요인(0.5964)에서 높은 요인점수를 나타내었는데 이는 식품산업의 특징상 개발되는 제품이 혁신적인 첨단기술을 필요로 하지 않고 기존의 강력한 시장지배력을 지닌 경쟁자가 존재하더라도 마아케팅 능력만 보유하고 있으면 시장침투가 가능하기 때문에 신시장 개척요인, 기존 마아케팅 자원과의 부합요인 변수를 상당히 중요하게 고려하는 것으로 평가되고 있다. 그리고 성과요인 변수에서는 성공을 요인에서 가장 낮은 점수(-0.5288)을, 일반적성과 요인에서 상대적으로 높은 점수(0.1628)를 기록했다. 식품산업에 있어서는 신제품개발의 성공여부가 전체 신제품개발 계획 성공으로 이끄는 것으로 평가되며 신제품의 개발 자체에 많은 문제점을 안고 있는 것으로 사료된다.
2. 화학산업: 화학산업에서는 모방제품 요인(1.2382)에서 특히 높은 요인 점수를 나타내는데 반해, 기존 마아케팅 자원과의 부합요인(-0.7089), 신시장요인(-0.4966), 정밀한 기술 요인(-0.7758)에서는 가장 낮은 요인 점수를 나타내고 있다. 이는 신제품개발에 막대한 비용이 투입되고, 시장욕구를 인식하여 그 욕구에 부합하는 제품을 개발하는데는 고도의 기술수준과 능력이 필요하기 때문에 선도적 입장에서 신제품을 개발하기보다는 대응적 입장에서 경쟁자의 제품을 모방하기 때문인 것으로 사료된다. 성과요인 변수에서는 매출신장 요인(0.3044)에서 가장 높은 점수를 기록했고, 일반적성과 요인에선 낮은 점수(-0.3472)를 기록했다.
3. 기계, 장치산업: 기계, 장치산업에서는 시장지배력 요인(0.2318)에서 타산업에 비해 상당히 높은 요인점수를 나타내는데 반해, 신시장요인(-0.8695), 일반화된 자체기술 요인(-0.3140), 시장조사 요인(-0.4531)에서는 상대적으로 낮은 요인 점수를 나타내고 있다. 이는 이 산업이 전속산업인 관계로 신시장 개척보다는 기존 시장에서의 시장점유율 향상을 전략을 수행하기 때문인 것으로 판단된다. 성과요인에서는 신제품요인에서 비교적 낮은 요인점수(0.0153)를 나타 내지만 일반적성과 요인에선 가장 높은 요인점수(0.3842)를 기록했다. 이는 신제품개발이 어렵다는 것을 나타내지만, 일단 기술적 개발에 성공하면 타산업에 비해 복표달성도, 전반적 평가, 수익성, 경쟁사와의 비교평 등에서 가장 높은 성과를 보장 받을 수 있기 때문인 것으로 판단된다.

4). 전기, 전자산업: 이산업에서는 경쟁적 제품요인(0.8009), 일반화된 자체기술요인(0.5396), 정밀한 기술요인(0.5187), 시장조사 요인(0.5608)에서 타산업에 비해 가장 높은 요인점수를 보이고, 모방제품요인(-0.7242), 시장지배력 요인(-0.5574)에서는 가장 낮은 요인점수를 나타내는데, 이는 이산업이 기술집약적 산업인 관계로 기술혁신에 의한 신제품 개발로 선도적 입장에서 소비자 욕구를 만족시키기 때문인 것으로 생각된다. 성과요인변수에서는 성공율 요인에서 가장 높은 요인 점수(0.4744)를 기록 했지만 일반적 성과요인에서는 비교적 낮은 점수(-0.3607)를 나타낸다. 이는 이산업이 고도의 기술집약적인 산업인 관계로 신제품개발 빈도도 높고 기술적 개발의 성공율도 높지만, 투자비용이 높고 경쟁이 치열하기 때문에 일반적 성과가 낮은 것으로 판단된다.

라. 전략GROUP별 전략유형분석  
 <표IV-9> 전략GROUP별 전략유형

요인	제1 전략 GROUP	제2 전략 GROUP	제3 전략 GROUP	유의수준
경쟁적 성과	-.927	.578	-.068	0.0008
혁신적 제품	-.163	.007	-.038	0.7700
첨단기술제	-.509	.465	.211	0.0201
주문생산제품	-.446	-.321	.554	0.0176
주요완제품	-.076	.639	-.562	0.0018
보완제품	-.212	.408	-.708	0.0076
모경쟁과성장도	-.240	.613	-.187	0.0075
신시장배력	-.726	.500	-.527	0.0001
시장지배력	-.142	-.068	.203	0.8814
시장지배력	-.487	-.246	.884	0.0064
자원의과잉				
수출시장	-.437	-.596	.221	0.0355
구매력	-.477	.259	.142	0.3402
기존기술	-.071	.577	.166	0.0002
일반화된 자체 기술	-.385	.287	.265	0.0536
유관한 기술	-.804	.234	.230	0.0232
정밀한 기술	-.600	.415	-.370	0.0020
선도성	-.855	.448	-.175	0.0007
시험성	-.520	.180	.158	0.0426
시장조사	-.475	.777	-.226	0.0005
기술인력 지향성	-.298	.369	-.377	0.1845
시장지향	-.290	.328	-.550	0.0900
일반적 성과	-.675	.331	-.013	0.0081
대출신장	-.720	.361	.475	0.0071
성공률	-.290	.374	-.182	0.3708
목표달성도	2.900	3.786	3.400	0.0741
전반적평가	2.900	4.000	3.500	0.0142
수익성	3.000	3.571	3.600	0.3857
경쟁사와의	2.500	4.000	3.500	0.0001
비교평가				
대출액에 대한	2.700	3.357	3.700	0.0382
신제품의 비중				
수익에의 기여도	2.700	3.857	4.000	0.0071
성공률	2.500	2.857	2.500	0.0926
시장공을	2.200	1.421	1.500	0.0926
귀속기업수	10	14	10	

주) 위의수치는 요인점수의 평균치이다. 단, 전략변수에 대한 수치는 설문지점수의 평균치이다.

본 연구에서는 연구의 목적을 위하여 21개의 전략요인들에 따라 기업군을 분류하기 위하여 Cluster Analysis 라는 통계 기법을 사용했다. 그 결과 3개의 기업군이 분류 되었는데 각그룹들의 특징을 요약해보면 <표IV-9>과 같다. <표IV-9>에 의하여 각 기업군들의 신제품개발 전략과 성과에 대한 특성을 알아보면 다음과 같다.

1). 제1전략GROUP: 이 전략GROUP의 기업들은 기존기술 요인과 수출시장 요인 및 시장지향 요인을 제외한 모든 요인에서 타기업군들에 비해 상대적으로 낮은 요인점수를 보이는데 이는 고객의 욕구도 제대로 파악치 않고 오직 기존의 기술만을 가지고 신제품을 개발하는 기업들로서 구체적인

전략자체도 존재 하지 않는 기업GROUP들을 말한다. 또한, 이 기업들은 모든 성과 측면에서도 가장 낮은 성과를 나타냈다

2). 제2전략GROUP: 이 전략GROUP의 기업들은 신기술이나 신기법의 개발 및 습득에 적극적이고, 시장의 욕구 파악이나 신제품 아이디어의 창출에도 경쟁적이며 적극적으로 신제품 자체도 혁신적 첨단제품일 뿐만 아니라 동시에 경쟁적한 제품의 특성을 나타냈다. 고도의 기술지향적이고 시장지향적인 이러한 전략은 매출액에 대한 기여도, 성공율, 수익성 성과변수들 제외한 모든 성과변수에서 타 기업군에 비해 높은 성과를 나타냈다.

3). 제3전략GROUP: 이 전략GROUP의 기업들은 신기술의 습득이나 신시장 개척에는 적극적이지 못하지만 기존제품과 기술간에 관련성이 높고 기존의 마케팅 자원과 생산기술간 시너지를 최대한 활용할 수 있는 보수적인 전략을 채택한 기업들이다. 또한 이 전략의 기업군은 매출신장 면에서 특히 높은 성과를 나타냈다.

라. 전략GROUP별 산업간, 산업별 전략GROUP간 성과차이분석

동일한 산업에서 다른 유형의 전략을 수행할 때 그 성과는 어떠한 차이도 나타내지 않고, 동일한 전략을 수행하는데 산업이 다를 때 그 성과 또한 어떠한가를 분석하기 위해 앞서 <표IV-9>와 같이 귀속기업수예의한 전략GROUP과 산업간 MATRIX를 작성해 보았다. 그 결과 기계, 장치산업을 제외한 나머지 3개 산업은 그의 동일한 전략을 수행하는 것으로 나타나 산업별 전략GROUP간의 성과 차이에 대한 분석은 그의 의미가 축소되었다. 그러나 본 분석에서는 연구의 목적을 위해 산업별 전략GROUP간 및 전략GROUP별 산업간 성과차이를 분석하기로 한다.

<표IV-9> 귀속기업수예의한 전략GROUP, 산업MATRIX

전략GROUP \ 산업	제1 전략GROUP	제2 전략GROUP	제3 전략GROUP
식품	--	4	2
전기, 전자	--	7	1
기계, 장치	4	1	6
화학	6	2	1

1). 식품산업에서의 전략유형간 성과차이

이 산업은 2가지 전략유형을 나타내는데 그 2가지 전략유형이란 제2전략GROUP과 제3전략GROUP이다. <표IV-10>에서 보듯이, 표본이 적어서 유의수준은 높게 나타났지만 이 두 전략GROUP간 성과의 차이를 설명하는 데는 큰 장애가 없을 것으로 생각된다. 따라서 두 전략GROUP간 성과의 차이를 보면, 고도의 시장지향적이고 기술지향적인 제2전략GROUP 기업들의 성과는 제3전략GROUP 기업들에 비해 성공율 요인과 매출신장 요인에서는 상대적으로 높지만, 일반적 성과면에서는 오히려 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 이는 식품산업이 소비재산업으로서 고객욕구 충족을 위해 시장지향적일 필요는 있지만 고도의 기술지향적일 필요는 없다는 점을 시사한다.

<표IV-10> 식품산업에서의 전략GROUP간 성과

전략유형 성과	제2전략 GROUP	제3전략 GROUP	유의수준
목표달성도	3.2500	3.0000	0.7453
전반적성과	3.5000	3.5000	1.0000
수익성	3.0000	4.5000	0.2458
경쟁사와의 비교평가	3.5000	4.0000	0.5415
매출액에 대한 신제품의 비중	3.0000	2.5000	0.5057
수익기여도	3.2500	3.0000	0.5415
성공율	4.0000	3.0000	—
시장	1.0000	1.5000	0.6151
일반적성과	-0.0956	1.2171	0.7372
매출신장	0.2345	-0.5906	0.0829
성공율	1.2988	0.9975	0.7883
귀속기업수	4	2	

주)위의 수치는 전략변수는 설문지 점수의 평균치이고,  
요인변수는 FACTOR SCORE의 평균치이다.

2). 기계, 장치산업에서의 전략유형간 성과의 차이  
기계, 장치산업에서도 두가지 전략유형, 제1전략GROUP과 제2전략GROUP의 전략유형을 수행하는 것으로 나타났다. 두전략 GROUP간 성과의 차이는 제1전략GROUP이 제2전략GROUP에 비해 모든 성과측도에서 매우 낮은 점수를 보이는데, 그 이유는 이산업이 고도의 기술지향적인 산업인 동시에 성숙산업이기 때문인 것으로 판단된다.

<표IV-11> 기계, 장치산업에서의 전략유형간 성과

전략유형 성과	제1전략 GROUP	제2전략 GROUP	유의수준
목표달성도	3.7500	3.8333	0.8810
전반적성과	3.7500	3.6667	0.8611
수익성	3.5000	3.6667	0.7348
경쟁사와의 비교평가	2.7500	3.5000	0.1496
매출액에 대한 신제품의 비중	2.5000	4.5000	0.0033
수익기여도	3.2500	4.6667	0.0605
성공율	2.2500	2.5000	0.7128
시장	1.5000	0.8333	0.0630
일반적성과	0.1063	0.1380	0.8932
매출신장	-0.7925	1.4100	0.0068
성공율	-0.7195	-0.3224	0.7195
귀속기업수	4	6	

주)위의 수치는 전략변수는 설문지 점수의 평균치이고,  
요인변수는 FACTOR SCORE의 평균치이다.

3). 화학산업에서의 전략유형간 성과의 차이  
이산업에서도 기계, 장치산업에서와 마찬가지로 제1전략GROUP과 제2전략GROUP의 전략유형을 수행하는 것으로 나타났다. 두전략GROUP간

성과의 차이는 모든 성과측도에서 제2전략GROUP이 제1전략GROUP보다 상대적으로 높은 성과를 보이는데, 그이유는 화학산업 역시 기술지향적 산업이고 성숙산업이기 때문인 것으로 판단된다.  
 <표IV-12> 화학산업에서의 전략유형별 성과

성과 \ 전략유형	제1전략 GROUP	제2전략 GROUP	유의수준
목표달성도	2.3333	4.0000	0.0110
전반적성과	2.3333	5.0000	0.0013
수익성	2.6667	3.0000	0.7023
경쟁사와의 비교평가	2.3333	4.0000	0.0138
매출액에 대한 신제품의 비중	2.8333	3.0000	0.6585
수익기여도	2.3333	4.0000	0.0138
성공율	2.6667	3.0000	0.2729
시장	2.6667	1.0000	0.0138
일반적성과	-1.3779	1.0002	0.0148
매출신장	-0.6334	-0.1411	0.8158
성공율	-0.1418	0.6235	0.3086
귀속기업수	6	2	

주)위의 수치는 전략변수는 설문지 점수의 평균치이고, 요인변수는 FACTOR SCORE의 평균치이다.

4). 제1 전략GROUP 기업들의 산업간 성과차이  
 구체적인 전략자체도 수행하지 못하는 이 전략GROUP에는 기계, 장치 산업에서 4개기업, 화학산업에서 6개기업이 귀속되는데 두 산업간의 성과차이는 매출신장요인과 성공율요인에서는 통계적인 의미가 없고 일반적인 성과요인에서 기계, 장치산업이 화학산업에 비해 상대적으로 높은 성과를 나타냈다. <표IV-13>은 제1전략GROUP에 귀속된 이들 두산업의 성과차이를 나타내고 있다.

<표IV-14> 제1전략GROUP 기업들의 산업별 성과

성과 \ 산업	기계. 장치	화학	유의수준
목표달성도	3.7500	2.3333	0.0153
전반적성과	3.7500	2.3333	0.0153
수익성	3.5000	2.6667	0.2415
경쟁사와의 비교평가	2.7500	2.3333	0.3926
매출액에 대한 신제품의 비중	2.2500	2.8333	0.6159
수익기여도	3.2500	2.3333	0.1421
성공율	2.2500	2.6667	0.5387
시장	1.5000	2.6667	0.0101
일반적성과	0.1856	-1.3779	0.0310
매출신장	-0.7925	-0.6334	0.8278
성공율	-0.5118	-0.1418	0.5650
귀속기업수	4	6	

주)위의 수치는 전략변수는 설문지 점수의 평균치이고, 요인변수는 FACTOR SCORE의 평균치이다.

5). 제2전략GROUP 기업들의 산업간 성과차이  
 고도의 시장지향적이고 기술지향적인 이전략GROUP에는 식품산업에서 4개기업, 전기, 전자산업에서 7개기업, 화학산업에서 2개기업, 기계장치산업에서 1개기업이 귀속되었다. 1개기업만이 귀속된 기계, 장치산업을 제외하고 나머지 3산업간의 성과차이는 매출신장요인에서는 통계적 의미가 없고, 일반적성과요인에서는 화학산업이 가장높은성과, 전기, 전자산업이 비교적 높은성과, 식품산업이 가장낮은성과를 나타냈고 성공요인에서는 식품산업이 가장높은성과, 화학산업이 비교적높은성과, 전기, 전자산업이 가장낮은성과를 나타냈다. 이와같이 식품산업이 타 산업에 비해 높은성과를 나타내는 이유는 매출신장에 불구하고 일반적성과에서 가장낮은 성과를 나타내는 것은 식품산업이 소비재산업인 관계로 제품의 수명이 타 산업에 비해 짧기 때문인 것으로 생각된다. 또한, 전기, 전자산업이 화학산업에 비해 일반적성과요인 및 성공요인에서 낮은성과를 보이고 매출신장요인에서 보다 높은성과를 나타내는 이유는 전기, 전자산업이 화학산업에 비해 상대적으로 기술의 변화속도가 빠르고 제품수명이 짧기 때문인 것으로 생각된다. <표IV-14>는 제2전략GROUP에 귀속된 기업들의 산업간 성과를 나타내고 있다.

<표IV-14> 제2 전략GROUP기업들의 산업별 성과

성과	산 업	식 품	전 자. 전 기	화 학	유 의 수 준
목표달성도		3.2500	4.0000	4.0000	0.0036
전반적성과		3.5000	4.0000	5.0000	0.0313
수익성		3.0000	4.0000	3.0000	0.1160
경쟁사와의 비교평가		3.5000	4.2857	4.0000	0.2191
매출액에 대한 비중		3.2500	3.4286	3.0000	0.4287
신제품의 기여도		4.0000	3.7143	4.0000	0.0001
공정성		4.0000	2.2857	3.0000	0.1210
장사		2.0000	1.2853	1.0000	0.5580
일반적성과		-0.0956	0.6954	1.0002	0.1140
매출신장		0.2343	0.0567	-0.1411	0.6751
성공		1.2988	-0.0995	0.6235	0.0031
귀속기업수		4	7	2	

주) 위의 수치는 전략변수는 설문지 점수의 평균치이고, 요인변수는 FACTOR SCORE의 평균치이다.

6). 제3 전략GROUP 기업들의 산업간 성과차이  
 기존의 기술과 마케팅 자원을 최대한으로 활용하는 보수적인 전략을 수행하는 이전략GROUP에는 식품산업에서 2개기업, 전기, 전자산업에서 1개기업, 기계장치산업에서 6개기업, 화학산업에서 1개기업이 귀속되었다. 1개기업만이 귀속된 산업을 제외하고 식품산업과 기계, 장치산업간의 성과의 차이는 일반적성과요인 및 성공요인에서는 식품산업이, 매출신장요인에서는 기계장치산업이 상대적으로 보다 높은 성과를 나타냈다. 이는 기계장치산업이 기술집약적인 산업인 관계로 신제품개발자체는 어렵지만 일단 개발에 성공을 하면 높은 매출신장을 가져오는 것으로 생각된다. <표IV-15>는 제3전략GROUP에 귀속된 기업들의 산업간 성과 차이를 나타내고 있다.



〈표IV-15〉 제3 전략GROUP기업들의 산업별 성과

성과	산업	식품	기계·장치	유의수준
목표달성도		3.0000	3.8333	0.3128
전반적성과		3.5000	3.6667	0.5720
수익성		4.5000	3.6667	0.0455
경쟁사와의 비교평가		4.0000	3.5000	0.3485
비교출액에 대한 신제품의 비중		3.0000	4.5000	0.0701
수익기여도		3.0000	4.6667	0.4941
성공률		3.5000	2.5000	0.0079
시장성		2.5000	0.8333	0.0040
일반적성과		0.2171	0.1063	0.3575
매출신장		-0.5906	1.4100	0.0282
성공		0.9975	-0.3224	0.4549
귀속기업수		2	6	

주)위의 수치는 전략변수는 설문지 점수의 평균치이고, 요인변수는 FACTOR SCORE의 평균치이다.

V. 결론

1. 연구 결과 및 요약

본연구의 결과는 다음과 같이 요약되어진다. 첫번째, 문헌고찰 결과 확인된 67전략 변수들은 21개의 상호 독립적인 전략요인 변수로 집약되어졌고, 성과 변수는 3개의 어느정도 독립적인 인성변수간의 관계로 집약되었다. 이렇게 집약된 전략요인 변수와 성과요인은 성과변수간의 관계를 보면, 첨단 기술제품요인, 구매력요인 및 선도성요인은 일반적 성과에 많은 영향을 주고, 기존 마케팅 자원과의 부합요인, 구매력요인, 모험성요인은 매출 신장에 타 전략요인 변수 보다 크게 영향을 미치고 있었다.

둘째, 산업별 신제품개발 전략과 성과를 보면 식품산업은 기존의 마케팅 자원을 최대로 활용하는 시장 지향적인 전략을 수행함으로써 비교적 높은 일반적인 성과를 나타냈다. 화학산업은 모방전략으로 매출 신장 면에서 가장 높은 성과를 기록했다. 또한 기계장치산업은 기술 지향적이며 방위적인 전략을 수행함으로써 일반적 성과에서 가장 높은 성과를 나타냈다. 마지막으로 전기산업은 기술 지향적이며 시장 지향적인 전략을 수행함으로써 성공률 면에서 가장 높은 성과를 나타냈다. 나타

셋째, 기업군별 전략의 유형은 전략 자체도 제대로 수행하지 못하는 제1전략 GROUP, 고도의 기술 지향적이며 동시에 시장 지향적인 전략을 수행하는 제2전략 GROUP, 기존의 기술 및 마케팅 자원을 최대로 활용하여 보수적인 전략을 수행하는 제3전략 GROUP으로 분류되었다. 그리고 분류된 전략 GROUP별 산업간 성과는 제1전략 GROUP에서는 기계·장치 산업이 화학 산업에 비해 상대적으로 높은 성과를 나타냈고, 제1전략 GROUP에 일반적인 성과요인에서는 화학 산업이 가장 높은 성과를, 전기, 전자 산업이 비교적 높은 성과를, 식품 산업이 가장 낮은 성과를 나타냈고 성공률 요인에서는 식품 산업이 가장 높은 성과를, 화학 산업이 비교적 높은 성과를, 전기, 전자 산업이 가장 낮은 성과를 나타냈으며, 제3 GROUP에서는 일반적 성과요인 및 성공률 요인에서 식품 산업이, 매출 신장 요인에서는 기계장치 산업이 높은 성과를 나타냈다. 또, 산업별 전략 GROUP간 성과를 보면, 식품 산업에서는 고도의 시장 지향적이고 기술 지향적인 제2 전략 GROUP 기업들이 제3 전략 GROUP 기업들에 비해 성공률 요인 및 매출 신장 요인에서는 상대적으로 높지만, 일반적인 성과면에서는 오히려 낮게 나타났고, 기계장치 및 화학 산업에서는 제1 전략 GROUP이 제2 전략 GROUP에 비해 모든 성과 측면에서 매우 낮은 성과를

기록했다.

이상의 결과로 볼때 본 연구는 우리나라 제조 업체를 대상으로 전략GROUP별 산업간 및 산업별 전략GROUP간 성과를 실증적으로 조사, 분석하여 그 결과를 도출 함으로서 효과적인 신제품개발을 위한 기초 자료를 제공 할수 있음을 확신한다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구 과제

본 연구를 수행하는데 따른 한계점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 분석 대상이 되는 표본의 수가 적었고 신제품개발 활동이 활발한 대기업만을 대상으로 하였기 때문에 일반화가 어렵다. 둘째, 실증연구에서 측정된 변수들이 분현연구, 예비조사 및 전문가의 의견등을 종합 하더라도 몇몇 중요한 요인이 누락되었으리라 생각 되는 점이다. 연구의 한계점을 고려하여 향후의 연구를 위해 몇가지 제언을 하면 보다 큰 표본을 대상으로 제 연구 검토가 필요하며 대기업 만이 아닌 신제품개발이 활발한 중소기업, 특히 모험기업에도 적용해 볼 필요가 있는 것으로 사료된다.

### 참 고 문 헌

1. 한국생산성본부, '1986한국기업총람색인부록, 1987, pp.166-170.
2. Booz, Allen & Hamilton., Management of New Products, New York: Booz, Allen & Hamilton.Inc., 1971.
3. Buzzell,R.D & Nourse,R.E.M., Product Innvation Food Processing 1954-1967, Boston:Division of Research, Harvard University, 1967.
4. Collier,D.W., Measuring the Performance of R & D Departments, research Management, Mar..1977, pp.30-34.
5. Cooper.R.G., How new product strategies impact on performance, the journal of product innovation management, vol.1, No.1, Jan.1984,pp.5-18
6. Cooper,R.G, New Product Performance and Product Innovation Strategies, Research Management, Vol.29, May-June.1986, pp.17-25.
7. Cooper,R.G., The Demension of Industrial New Product Success and Failure, Journal of Marketing, Vol.29, May-Jun.1986, pp.93-103.
8. Cooper,R.G., The Impact of New Product Strategies, Industrial Marketing Management, No.12, 1983, pp.243-256.
9. Corey,E.R & Steven,H.S., Organization Strategy: A Marketing Approach, Boston, 1971.
10. Crawford,C.M., Marketing Research and The New Product Failure Rate, Jurnal of Marketing, Apr.1977, pp.51-61.
11. Crawford,C.M., Unsolisited Products Ideas-Handle with case, Research Management, Vol.18, Jan..1975, pp.19-24.
12. Hopkins,D.S., New Product Winners & Losser, Conference Board Report, #773. 1980.
13. Kantrow,A.M., The Strategy-Technology Connection, Harvard Business Review, July-Aug.1980, pp6-21
14. Nystrom,H & Edvardson,B., Research and Development Strategies for Four Swedish Farm Machine Companies, Report from Institute Economics and Statistics Uppsala, Sweden, 1980.
15. Pessemier,E.A., Product Management: Strategy and Organization, Jhon Wiley & Son, 1977, pp.59-123.
16. Urban.G.L & Hauser.J.R., Design and Marketing of New Products, Prentice-Hall, 1980, pp.19-60.