

신제품 개발의 성공 요인에 대한 연구

김 종 배 *

요 약

기업에서 개발하여 시장에 내놓는 신제품은 향후 기업을 존속 또는 성장시킬 중요한 성장동력이기에 기업은 신제품 개발의 성공을 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 그동안 많은 연구들이 신제품개발의 핵심 성공 요인(key success factors)을 규명하고자 하였다. 그 이유는 이러한 핵심요인들이 규명되면, 기업의 자원을 혼돈시키지 않고 이들 요인을 중심으로 집중할 수 있기 때문이다. 물론 신제품 개발 성과에 영향을 미치는 요인들은 무수히 많고 이들은 서로 복잡하게 얹물려 있다. 그러나 만약 신제품 개발팀이 이러한 영향 요인들에 대해 충분히 이해하고 있다면, 즉 어떠한 요인들이 존재하고, 이러한 요인들간의 영향관계는 어떠하고 이들간의 상대적 중요성은 어떠한지에 대해 잘 알고 있다면, 그렇지 못한 조직에 비해 좀 더 신제품개발을 효율적이면서도 효과적으로 할 수 있게 될 것이다. 본고에서는 신제품개발의 성과에 영향을 미치는 성공 요인들에 대해 살펴보겠다. 구체적으로, 기존의 연구결과 밝혀진 성공 요인들로는 어떠한 것들이 있는지, 이러한 연구들은 어떻게 정리되고 평가할 수 있는지, 그리고 향후 성공 요인을 규명하고자 하는 연구의 주요 이슈들로는 어떠한 것들을 제시할 수 있는지 등을 살펴보겠다.

핵심주제어 : 신제품개발 성과, 성공 요인, 실패 요인, 고객 주도 유형, 시장인출, 조직 학습

I . 서 롬

인생에서 성공을 갈망하는 사람들은 그 ‘성공의 길’을 찾는 방법중 하나로 이미 성공한 사람들이 어떻게 해서 성공을 거뒀는지의 원인을 분석한다. 이를 통해 파악된 성공요소들은

* 단국대학교 경상대학 경영학부 교수

향후 좀 더 역점을 두게 될 관리 사항이 된다. 성공한 사람을 직접 만나서 그 방법들을 묻는 것이 가장 좋겠지만, 그것이 여의치 않다면 위인전 또는 자서전을 통해, 주변 인물과의 대화를 통해, 또는 전문가의 분석을 통해 이러한 성공의 원인들을 찾기도 한다. 이와 마찬가지의 현상이 신제품개발 현장에서도 일어난다. 기업의 신제품은 향후 기업을 존속 또는 성장시킬 중요한 성장동력이지만 적지 않게 시장에서 실패하고 그 실패의 여파도 크다. 따라서 기업은 신제품 개발의 성공을 위해 필사의 노력을 기울이고 있다. 신제품 개발의 성공요인에 대한 규명 노력도 이러한 맥락하에서 이해될 수 있는데, 이는 과거의 여러 신제품 개발사례를 통해 중요한 교훈을 얻어 기업의 신제품개발의 성과를 높이기 위한 것이다. 하나의 신제품이 오랜 시간의 개발과정을 거쳐 시장에 출시되어 성공을 거두기까지에는 많은 양의 노력도 요구되지만 동시에 여러 다양한 노력들도 요구된다(아래의 사례 - 1 참조).

사례 - 1 : 국내 점유율 30% 최강자, 삼성테크원 디카 ‘블루’. “카메라에도 ‘스마트 터치’ 방식 키를 도입하라. 얇게 만들되 무게 있는 블랙 컬러를 사용하라” 2006년 하반기 출시된 삼성테크원의 프리미엄급 디지털 카메라 ‘블루(VLUU)’는 보수적인 제품으로 인식돼 온 카메라의 개념을 확 바꿔놨다. 우선 조작부터 소비자가 가장 편하게 사용할 수 있는 방식을 과감히 도입했다. 4방향 키로 메뉴를 일일이 찾아 들어가야 했던 것에서 탈피. 손만 올려 놓으면 자연스럽게 메뉴가 나타나는 ‘스마트 터치’ 방식 ‘L바’를 도입했고, 안정된 촬영 자세를 확보하기 위해 손으로 잡는 부분(Grip)에 ‘S’커브를 도입했다. 그러면서도 스테인리스와 알루미늄의 금속성 소재 위에 삼성 고유의 로열 블랙(Royal Black)과 티탄 실버(Titan Silver) 컬러로 고급스러움을 더했다. 실용성과 세련된 디자인을 바탕으로 한 ‘블루NV’ 시리즈는 후발 주자인 삼성테크원을 국내 디지털 카메라 시장의 최강자로 만들었다. 삼성테크원의 작년 디지털 카메라 시장 점유율은 30%에 달한다. 니콘, 캐논 등 전통적인 카메라 강호들을 제치고 한국 시장 1위 자리를 굳건히 지키고 있다. 영국의 명품 백화점인 해리츠(Harrods)에서도 비싼 값에 팔리고 있다. **뚜렷한 자체 브랜드를 보유하지 못했던 삼성테크원은 2005년1월 세계적인 카메라 시장 성숙기를 맞아 교체 수요를 겨냥한 프리미엄급 카메라 개발 프로젝트에 착수했다.** 가장 역점을 둔 것은 ‘소비자의 시각’이었다. 그 소비자는 한국에만 국한되는 것이 아니라 세계를 겨냥한 것이었다. **한국, 미국, 유럽, 중국에서 두 달 넘게 소비자 조사를 하고 500장이 넘는 아이디어 스케치와 50장의 3D(입체) 스케치를 만들어 냈다.** 그러면서 얻은 결론은 ‘직감적으로 다루기 쉬우면서도 그 래픽 인터페이스(interface)가 참신하고 사용이 편리한 제품’이었다. 고객들이 좋

아하는 화질을 구현하기 위해 색상대비(Contrast), 색감, 색상강도 등을 모두 수치화해 가장 선호되는 화질을 만들어 냈다. 삼성테크원 디자인팀의 한 관계자는 “디자인 측면에서 카메라와 휴대폰은 남에게 과시하고 싶은 제품”이라며, “그래서 ‘은근한 과시’와 ‘닮고 싶음’을 개발 포인트로 삼았고, 블루는 이를 잘 충족시켜 냈다”고 말했다. 여기에다 제품 성능 개선을 위해 거의 모든 것을 바꿨다. 고객 조사에서 얻은 자료를 바탕으로 새로운 카메라 콘셉트를 만들어 내기 위해 렌즈, 경통, 소재, 유저 인터페이스(User Interface) 등 모든 요소를 새로 개발했다. 언제나 촬영이 가능한 ‘레디 투 샷(Ready-to-shot)’ 시스템, 휴대폰 충전기나 PC로도 충전이 가능한 멀티 충전시스템, 게다가 삼성 자체 손떨림 보정(補正)기능까지 개발, 장착했다. 다음은 **브랜드**. 삼성테크원은 삼성의 대표 색깔격인 ‘블루(Blue)’를 통해 소비자에게 신뢰감을 주면서도 고급스럽고 세련된 느낌을 담을 수 있게 하기 위해 머리를 써맸다. 그래서 ‘Vividly Luv U(보다 선명하게 당신을 사랑하라)’라는 컨셉트의 ‘VLUU’가 탄생하게 됐다. 블루는 작년 유럽 영상음향협회(EISA)가 주는 최우수 디지털 카메라상을 비롯한 수많은 디자인 상을 받았다. 삼성테크원 측은 “국내 1위에 만족하지 않고, 세계 톱3 브랜드가 되기 위해 노력하겠다”고 말했다 (조선일보, 2007년 2월 7일).

물론 기업의 노력만으로 성공이 보장되는 것은 아니다. 신제품 개발 성과에는 기업에서 통제하기 어려운 변수들(주로 외부상황 요인들)에 의해서도 좌우되는 경우가 많다. 이와 같이 신제품 개발 성과에 영향을 미치는 요인들은 무수히 많고 이들은 서로 복잡하게 엇물려 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 성공요인에 대한 분석은 이를 통해 좀더 과학적으로 성공의 확률을 높이기 위한 것이다 (아래의 사례 - 2 참조).

사례 - 2 : 이승엽의 홈런비결(야구공을 수박만하게 보고 쳐). 이승엽은 홈런타자로선 그저 그런 체구(1m83 · 85kg)다. 그런데도 세계적인 홈런레이스를 펼치고 있다. 비결은 무엇일까. 우선 이승엽은 천리안을 가지고 있다. 이승엽의 시력은 좌우 모두 1.5. 좋은 눈이지만 이승엽 나이에 1.5는 흔하다. 이승엽의 눈이 남과 다른 점은 뛰어난 스포츠 비전이다. 스포츠 비전은 ‘움직이는 물체를 재빨리 파악, 반응하는 능력’으로 운동선수에겐 필수적이다. 이승엽은 작년 1월 삼성 스포츠 과학지원실에서 스포츠 비전을 테스트했다. 이승엽은 1.5m 거리에 있는 스크린에 0.1초만에 나타났다가 사라진 6자리 숫자를 정확히 읽었다. 일반인들이 3자리밖에 못읽는 것 예비하면 ‘초능력’에 가까울 정도. 이승엽은 이날 8가지검사에서 모

두 A를 받았다. 삼성의 다른 타자들은 대개 B 또는 C (일반인은 통상 C~D)였다. 이런 눈으로 이승엽은 0.4초만에 포수 미트에 꽂히는 공을 '수박' 만하게 보고 방망이를 휘두른다. 이승엽의 손목에서도 훌런 비결을 찾을 수 있다. 이승엽의 압력(손으로 물건을 쥘 수 있는 힘)은 일반인보다 무려 20kg이나 무거운 66kg. 임팩트 순간 그만큼 힘을 더 실을 수 있어 남보다 멀리 보낼 수 있다. 이승엽의 훌런이 빨랫줄처럼 쭉 뻗어가는 것은 이런 이유 때문이다. 이승엽은 스윙이 물 흐르듯 자연스럽다는 강점도 가지고 있다. 오른 쪽 다리를 들었다가 볼을 치는 순간에 좌에서 우로 중심 이동이 완벽하게 이뤄져 어떤 공도 공략할 수 있다. 테스트를 담당했던 삼성 스포츠 과학지원실부장은 "스포츠 과학 차원에서만 보면 이승엽은 천부적 훌런타자"라고 말했다(조선일보, 1999년 8월 3일).

전술한 바와 같이, 하나의 신제품이 성공하기까지에는 여러 요인들이 영향을 미친다. 만약 신제품 개발팀이 이러한 영향 요인들에 대해 충분히 이해하고 있다면, 즉 어떠한 요인들이 존재하고, 이러한 요인들간의 영향관계는 어떠하고 이들간의 상대적 중요성은 어떠한지에 대해 잘 알고 있다면, 그렇지 못한 조직에 비해 좀 더 신제품개발을 효율적('Do the thing rightly')이면서도 효과적('Do the right thing')으로 할 수 있게 될 것이다.

많은 연구들이 신제품개발의 핵심 성공 요인(key success factors)을 규명하고자 하였다. 그 이유는 이러한 핵심요인들이 규명되면, 기업의 자원을 협되어 분산시키지 않고 이들 요인을 중심으로 집중할 수 있기 때문이다. 이러한 요인들을 찾기 위한 연구는 여러가지로 분류해 볼 수 있지만, 연구대상을 중심으로 다음과 같이 크게 삼분해 볼 수 있다 : 성공한 신제품을 대상으로 하여 성공한 신제품에서 공통적으로 나타나는 특성을 찾는 연구, 실패한 신제품을 대상으로 하여 실패 요인을 찾는 연구(예 : 김종배, 2006; Cooper, 1975), 그리고 성공한 신제품과 실패한 신제품을 가르는 요인을 찾는 연구(예 : 김종배, 1991, Cooper and Kleinschmidt, 1987). 각각의 접근방법은 나름대로의 장점과 한계점이 있기에 어떤 방법이 가장 좋다고 하기는 어렵다. 중요한 것은 각 접근방식으로 밝혀진 내용의 한계를 충분히 인식하고 그 연구 결과를 활용하는데 있다.

이러한 접근방법중, 첫번째 즉 성공한 사례를 중심으로 성공요인을 찾으려는 노력이 상대적으로 많은 편이다. 즉 사람들은 실패보다는 성공에 관심이 많고 또한 실패에 대한 자료를 구하기가 용이하지 않기 때문이다. 이와 더불어 과거를 반성하지 않으려는 조직의 태도와 함께 실패에 대한 언급을 꺼리는 조직문화적 요인도 작용한다.

성공에 대한 분석은 비단 신제품 분야에서뿐 아니라 여러 분야에서도 관심의 대상이 되고 있다 (아래의 사례 - 3, 4, 5 참조).

신제품 개발의 성공 요인에 대한 연구

사례 - 3 : 1993년부터 4년연속 랭킹 1위로 시즌을 마쳐 명실상부한 독주시대를 구가하고 있는 샘프라스. 그는 왜 이렇게 강한가? 시속 190km를 넘는 무서운 서비스, 예각의 스트로크, 정확도 높은 빨리 공격, 뛰어난 체력, 천부적 경기운영 능력 등 강점은 헤아릴 수 없이 많다. 이와 더불어 성실성, 쾌활함, 적극성 같은 성격적 측면도 빼놓을 수 없다(조선일보, 1997년 1월 27일).

사례 - 4 : 일본에서 정치인이 되려면? 자민당 가토 고이치 간사장은 그 비결을 몇가지로 압축했다. 적어도 출마할 선거구 출신이어야 할 것, 일류 고교 출신은 곤란, 35세 이전에 선거활동을 시작할 것, 5~7년간 지역구를 필사적으로 훑고 다닐 것, 인간관계를 구축할 능력을 갖출 것 등을 꼽았다(조선일보, 1997년 7월 11일).

사례 - 5 : 미국에서는 역대 대통령 40명의 이력을 분석, 다음과 같은 '대통령 만들기 작전'이 등장했다. 우선 버지니아주로 이사하여(역대 대통령 중 8명이 여기서 성장), 전갈자리 또는 물병자리의 아기(각 5명의 역대 대통령)를 낳을 것. 잉글랜드계(18명)로 자녀 서열은 첫째 또는 둘째임(24명). 뉴욕출신 여성과 결혼하거나(9명) 안되면 오하이오주나 버지니아주 출신과 결혼(각 6명). 법대를 졸업하여 변호사시험에 합격하며(25명), 선거전에 뉴욕으로 이사할 것. 대통령 부친의 직업은 농장주나 농민일 것(21명) 등 (동아일보, 1993년 1월 23일).

그러나 위의 사례들에서 알 수 있는 바와 같이, 성공 사례에서 공통적으로 많이 추출된 것이 과연 성공을 보장하는가 하는 점에 대해서는 반드시 잘 집고 넘어갈 필요가 있다. 본 고에서는 신제품개발의 성과에 영향을 미치는 성공 요인들에 대해 살펴보겠다. 구체적으로, 기존의 연구결과 밝혀진 성공 요인들로는 어떠한 것들이 있는지, 이러한 연구들은 어떻게 정리되고 평가할 수 있는지, 그리고 향후 성공 요인을 규명하고자 하는 연구의 주요 이슈들로는 어떠한 것들을 제시할 수 있는지 등이 본 연구의 중요한 내용들이다.

II. 신제품개발의 성공 요인에 대한 기존 연구

Myers와 Marquis(1969)는 5개 산업 121개 기업의 성공적인 혁신 제품 567개에 대한 광범위

한 기술 연구(descriptive study)를 하였다. 연구결과, 대부분의 성공(약 65%)은 시장인출 (market pull)에 의한 것이고, 기술추진(technology push)에 의한 것은 단지 21%라는 것을 발견하였다. 그들은 고객 욕구에 대한 정확한 인식이 성공한 신제품에서 공통적으로 나타나는 요인이라고 지적하였다. Globe 등(1973)은 10개의 매우 혁신적인 성공사례에 대해서 연구한 결과, 성공 요인은 새로운 기술기회에 대한 인식, 시장욕구에 대한 인식, 효율적인 연구개발 관리, 개발에 소요되는 자원의 풍부함, 기술적인 창업가의 존재 등이라는 것을 발견하였다. Roberts와 Burke(1974)는 General Electric의 성공적인 6개의 신제품에 대한 조사결과, 기술 변수 와 시장 변수가 성과를 결정짓는 가장 중요한 요인이라고 결론을 내렸다. 즉 성공적인 신제품의 경우에는 연구개발부서와 마케팅 부서사이에 원활한 의사소통이 이루어졌고 따라서 고객의 욕구 및 새로운 기술적 진보 내용 등에 대해서 각 부서는 서로 잘 알고 있었으며, 이러한 정보는 각 부서의 활동에 반영되었다는 것이 공통적으로 나타났다. Hippel(1978)은 산업체의 경우에는 제조업자보다 제품사용자에 의해 개발된 신제품이 성공한 경우가 더 많음을 발견하였다. 즉 아이디어 창출에 대한 제조자주도 유형(Manufacturer - Active Paradigm, MAP)과 고객주도 유형(Customer - Active Paradigm, CAP)을 비교하면서 과거의 사례를 검토한 결과, 산업체에 있어서는(특히 소비자욕구가 공공연한 상황의 경우) 제조자주도 유형보다 고객주도 유형이 더 적합한 것임을 밝혔다. McDonough와 Spital(1984)은 평범한 신제품개발 과업이라면, 시간이 지체되어 시장도입이 다소 늦어져도 어느정도 용납될 수 있지만, ‘반사적 신제품개발’(경쟁기업이 더 나은 신제품을 가지고 시장잠식을 가해오는 경우 여기에 대처하기 위한 신제품 개발과업)인 경우에는, 신제품개발 및 시장도입에서의 지체는 그 신제품의 실패와 직결된다고 지적하였으며, 이러한 반사적 신제품의 핵심적인 성공요인으로 첫째, 프로젝트의 긴박감을 반영하는 높은 가시성, 둘째, 기술진의 창의성과 제품의 시장지향성에 대한 엄격하고 조화있는 통제, 셋째, 사업감각과 기술적 전문지식을 겸비한 개발담당관리자 등을 들고 있다.

Pinchott(1985)는 다양한 기업 혁신의 성공에서 다음과 같은 공통점을 발견하였다. 그것은 소위 혁신을 관장하는 공식체계를 우회하거나 심지어 사보타지하는 소집단, 즉 상상력이 풍부한 행동가로 구성된 독자적인 소집단이 반드시 존재한다는 것이다. 이들은 공식적 절차를 거쳐 혁신을 하려는 사람들이 결재를 기다리고 있는 동안, 새로운 일을 실제로 일으킨다. Pinchott는 이들을 회사직원의 신분으로 사업을 일으킨다는 의미에서 ‘기업내창업가 (intrapreneur)’라고 정의하고 있다. 기업내 창업가는 기업가(entrepreneur)와 매우 유사한 특징이 있는데, 이들은 신제품, 공정, 서비스를 개발함으로써 기술자적 재능과 판매자적인 재능을 결합해내는 통합능력을 갖춘 자이다. Pinchott는 기업의 중요한 발전의 열쇠가 되는 기업 내 창업가의 활동을 장려하기 위한 경영 체제와 기업 문화의 구성에 대해 여러 대안을 제시

하였다.

Link(1987)는 호주의 135개 제조기업의 마케팅 관리자에 대한 설문조사결과, 기존 마케팅 자원/지식에 대한 신제품의 결합효과(synergy) 존재, 기존의 기술/제조 능력과의 결합효과의 존재, 제품 품질의 우월성, 고객에게 더 많은 효익의 제공, 적절한 가격전략, 유통경로 지원의 양호함 등이 신제품의 성공에 중요한 공헌을 하는 요인들이라고 지적하였다. Lawless와 Fisher(1990)는 신제품 도입전략의 구성요소를 7개로 세분하여, 각각의 구성요소에 대한 경쟁자의 모방가능속도(imitability: the ease with which competitors can imitate)를 평가하여, 신제품에 대한 경쟁적 우위의 지속성(durability of competitive advantage in new products)에 대한 가설을 제시하였다. 구성요소는 제품의 형태, 제품의 기능, 무형적 제품특성, 가격, 출진, 유통경로, 기업의 특성 등으로, 각 구성요소의 우위에 대한 경쟁자의 모방이 어려우면 어려울수록, 신제품의 수익성은 더욱 더 지속적으로 창출될 수 있다고 제시하였다. 따라서 기업의 신제품 도입과 경쟁자의 모방간의 時差에 대한 이해와 예측은 신제품을 최초로 도입하려는 기업의 의사결정에 매우 중요하다는 것을 지적하였다. 한편 Smith 등(1989)은 경쟁자의 행동대응 시간과 그 성과에 대한 연구를 하였다. 만약 대응시간이 지체된다면, 선제공격기업은 진입 장벽을 더욱 공고히 하게 될 것이며, 장기간동안 이익을 얻을 것이다. 즉 A사가 차별적 우위 또는 원가 우위가 있는 신제품을 도입했을때, 이러한 행동에 대해 경쟁기업인 B사의 지체된 반응은 A사가 진입장벽을 더욱 공고히 하게 하며, 이것은 A사에게 커다란 이익을 가져다 줄 것이라고 지적하였다.

이상과 같이 성공한 신제품에서 나타나는 공통점을 찾으려는 연구들을 중심으로 하여 시대순으로 정리하였는데, 이러한 연구결과로부터 다음과 같은 점을 도출해볼 수 있다.

- 선행연구들은 가능한 많은 성공 요인들을 포괄적으로 규명하려는 연구, 한두가지의 제한된 요인을 중심으로 이를 심도 있게 조사한 연구 등으로 분류해볼 수 있다. 여러 요인들을 한꺼번에 분석한 논문들은 그들 요인간의 상대적 중요성을 비교할 수 있다는 점에서 장점이 있고, 반면에 한두가지의 요인을 중심으로 이를 심도있게 연구한 논문은 그 요인의 세부적인 특성에 대해 많은 점을 규명해준다는 점에서 장점이 있다.
- 신제품 성공요인은 연구자에 따라 또는 연구대상에 따라 매우 다양하게 나타난다. 이러한 점은 신제품 개발 실무자의 입장에서 보면 혼선을 불러올 수도 있다. 따라서 밝혀진 요인들에 대한 '교통정리'가 필요하다. 밝혀진 요인들을 그 성격에 따라 크게 몇 가지의 범주로 유형화(예: 기업내부의 조직에 관련된 요인, 시장도입의 시간에 관련된 요인, 시장/고객에 대한 정확한 정보에 관련된 요인, 제품의 경쟁력에 관련된 요인, 기존 기업의 자원과 신제품과의 결합효과에 관련된 요인 등)하는 것, 이를 하나의 개념

도(a conceptual framework)로 그려 보는 것은 이러한 노력과 관련된다.

III. 결론과 토의

본 고에서는 신제품 개발 성과에 영향을 미치는 성공 요인들에 대해 지금까지의 연구를 정리하였다. 지금까지 많은 성공 요인들이 규명되었지만, 향후에도 이러한 요인들을 규명하는 노력, 그리고 그들간의 관계를 규명하는 연구는 지속될 필요가 있다. 이는 신제품 개발 성과가 한두가지 요인에 의해서가 아니라 여러 수많은 요인들의 복잡한 상호작용(interaction effect)에 의해 결정되며, 이러한 영향 관계는 상황에 따라 달라질 수 있기 때문이다.

본 항에서는 향후 신제품개발에 영향을 미치는 성공 요인의 규명에 대한 연구를 하는데 있어서 그리고 여기서 밝혀진 요인에 기초하여 신제품 관리를 하는데 있어서 고려해야 할 몇 가지 이슈들에 대한 것들이다.

첫째, 연구결과 밝혀진 성공 요인들은 분명 신제품개발을 효과적으로 관리하는데 있어서 도움이 된다. 즉 이들 요인들은 신제품 개발에서 중요시할 사항들이 어떠한 것이라는데 좋은 지침을 제시한다. 그러나 한편 이러한 성공 요인을 실제로 어떻게 현실적으로 관리하고 풀어나갈 것인가는 또 다른 연구과제가 된다. 예를 들어 신제품개발 과정에서의 연구개발부서와 마케팅부서의 의사소통은 중요한 성공 요인으로 지적되고 있다. 그러나 이를 어떠한 조직구조, 또는 리더십을 통해 관리하는 것이 바람직한가에 대해서는 또 다른 연구노력이 필요하다. 따라서 단순하게 성공 요인만을 규명한 것으로는 부족하고 이와 연관된 후속 연구들이 수행될 필요가 있다.

둘째, 밝혀진 성공요인들 대부분은 익히 알고 있던 내용들인 경우가 적지 않다. 이런 점에서 볼 때, 정작 중요한 것은 적극적이고 꾸준한 실천이라고 볼 수 있다. 따라서 이를 어떻게 행동으로 실천할 것인가 또는 조직에 시스템화 할 것인가를 연구하는 것도 매우 중요한 과제이다.

- New product success is not a matter of doing a few things in a spectacular fashion: rather, it stems from doing many things a bit better than the competition. (Cooper and Kleinschmidt, 1988)

신제품 개발의 성공 요인에 대한 연구

셋째, 밝혀진 성공 요인들에 대한 노력은 분명 신제품의 성공 확률을 높여 주겠지만, 이것만으로 성공을 보장한다고 보기에는 어렵다. 이는 실패 요인 모두를 피한다고 해서 성공이 보장되지 않는 것과 마찬가지이다.

- Identifying what makes a new product a winner is considerably more difficult than merely pinpointing reasons for failure. (Cooper, 1993, p. 49).

성공 요인과 실패 요인을 전체적으로 조화롭게 관리하는 노력이 더불어 중요시 된다.

사례 - 뉴욕 타임스는 신년계획으로 1천명의 설문을 통해 미국인이 가장 좋아하는 풍경을 합성 보도했다. 호숫가에 나무와 아이들 그리고 사슴이 놀고 복판에 국부 조지 워싱턴이 서있는 불균형의 풍경이다. 그러나 역시 예술은 개성의 산물이어야 하는 걸까? 1천명을 만족시키려다 보니 오히려 한사람도 만족 못하는 범작이 되었다 (중앙일보, 1998년 1월 7일).

넷째, 새로운 성공요인을 찾는 노력을 꾸준히 해야 한다. 특히 보이지 않는 성공 요인들을 찾는 노력이 중요시된다.

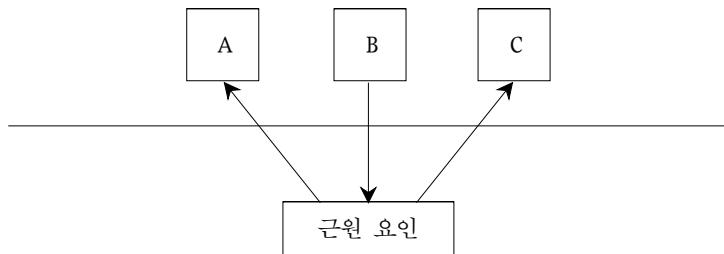
- 모든 사람들이 내가 승리할 때 사용한 전술을 볼 수 있지만, 아무도 보지 못한 것은 위대한 승리의 모태가 된 전략이다 - 손자
- 중국 모델계의 살아있는 전설인 천취안홍은 다음과 같이 밀한바 있다: “모델은 몸매와 외모가 절대적으로 중요하지만, 내면의 성숙이 뒷받침되지 않으면 쉽게 도태된다. 많은 모델들이 스타덤에 오른 뒤 겸손함을 잊고 오만해짐으로써 내면의 아름다움을 잊게 된다.” 그녀는 ‘내면관리’를 성공의 진정한 비결로 꼽았는데, 연습할 때 스스로를 속이지 않고, 사람 대할 때 겸손하려고 애쓴다고 하였다 (조선일보, 2002년 4월 27일).

대부분의 신제품 성공요인에 대한 연구들은 양적 연구를 한다. 물론 실증연구를 위해 불가피한 측면도 없지 않지만, 이러한 연구로는 질적 변수를 찾기 어렵다.

- 승자의 강점은 태고난 출생, 높은 지능, 뛰어난 실력에 있지 않다. 승자의 강점은 소질이나 재능이 아닌 오직 태도에 있다. 태도를 보면 그 사람의 성공을 가능할 수 있는데 이런 태도는 아무리 많은 돈을 주어도 살수 있는 것이 아니다. - 데니스 웨이트리(Denis Waitley), *The winner's edge*에서

다섯째, 요인들간의 시간적 선후관계, 또는 연관성에 대한 연구는 의미 있다. 때로는 연구

결과 규명된 요인들이 단순히 표출적인 변수인 경우가 많다. 이 경우 정작 중요한 변수는 이러한 표면화된 변수들에 영향을 미치는 기저변수이다. 이러한 관계를 이해하고 있다면, 기저 변수 즉 근원적 요인에 대해 관리 노력을 집중할 것이다. 아래의 그림에서 볼 수 있듯이, 만약 근원적 요인에 대한 노력을 한다면 자연스럽게 A, B, C의 성공요인들은 성취될 것이다.



여섯째, 과거의 성공요인이 미래에도 성공요인으로 작용할 것인가에 대해서 지속적인 검토가 요구된다.

- ‘일류 기업이 과거에 성공을 거두는데 도움을 주었던 제품, 프로세스, 조직 형태가 이제는 파멸의 원인이 되는 경우가 많다. 생존 기업의 제 1 법칙은 과거의 성공을 미래의 가장 위험한 요소로 파악하는 것이다.’ - 미래학자 앤빈 토플러

본 고에서는 신제품개발의 성과에 영향을 미치는 성공 요인을 중심으로, 그러한 연구가 왜 중요한지, 선행 연구결과 어떠한 요인들이 성공 요인으로 규명되었는지, 그리고 성공 요인을 규명하는 연구의 주요 이슈들로는 어떠한 것들이 있는지 등을 살펴보았다. 신제품에 대한 모든 연구는 결국 신제품 성과의 향상과 관련된다고도 볼 수 있다. 중요한 점은 이러한 방대한 연구 결과를 어떻게 정리하고 이를 활용하는가에 있다. 이러한 노력은 신제품에 대한 이해의 정도를 한단계 상향시킬 것이며 이는 결국 신제품개발의 성과 향상과 직결될 것이다.

참고문헌

김종배(1991), “신제품의 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구,” 마케팅연구, 7권 1호,

- 121-145.
- 김종배(2006), “신제품 개발의 실패 요인과 사례에 대한 고찰,” 고려대학교 경상논집, 29권 2호, 17-44.
- Cooper, R. G.(1975), “Why New Industrial Products Fail,” *Industrial Marketing Management*, 4(4), 315-326.
- Cooper, R. G.(1999), “The Invisible Success Factors in Product Innovation,” *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115-133.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E. J.(1987), “New Products: What Separates Winners from Losers?” *Journal of Product Innovation Management*, 4(3), 169-184.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E. J.(1988), “Resource Allocation in the New Product Process,” *Industrial Marketing Management*, 249-262.
- Globe, S., Levy, G. W. and Schwartz, C. M.(1973), “Key Factors and Events in the Innovation Process,” *Research Management*, 16(4), 8-15.
- Hippel, E.(1978), “Successful Industrial Products from Customer Ideas,” *Journal of Marketing*, 39-49.
- Lawless, M. W. and Fisher, R. J.(1990), “Sources of Durable Competitive Advantage in New Products,” *Journal of Product Innovation Management*, 7(1), 35-44.
- Link, P. L.(1987), “Keys to New Product Success and Failure,” *Industrial Marketing Management*, 16(2), 109-118.
- McDonough, E. F. III and Spital, F. C.(1984), “Quick - Response New Product Development,” *Harvard Business Review*(September - October), 52-62.
- Myers, S. and Marquis, D. G.(1969), *Successful Industrial Innovations: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms*, National Science Foundation, NSF, 69-17.
- Pinchott, G.(1985), *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York: Harper & Row.
- Roberts, R. W. and Burke, J. E.(1974), “Six New Products-What Made Them Successful,” *Research Management*, 17(3), 21-24.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Chen, M - J. and Gannon, M. J.(1989), “Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions: Preliminary Theory and Evidence,” *Journal of Business Research*, 245-258.

A Study of Success Factors in New Product Development

Kim, Jong-bae

Abstract

New product development is one of the riskiest, yet most important, endeavors of the modern corporation. Moreover, not a little resource allocated to product development and commercialization by firms is spent on products that are cancelled or fail to yield an adequate financial return. In this regard, it is meaningful to probe new product success factors and try to discover what makes a new product a winner. The knowledge on the keys to success can be built into project screening, selection, and prioritization decisions. This study examines the results of previous studies on the success factors in new product development. It also advances several issues in studying the keys to new product success.

Key words : new product performance, success factors, market pull, customer - active paradigm, invisible success factors.