

한국, 미국, 일본의 신제품 성공요인에 관한 비교연구*

하영원

서강대학교 경영대학 경영학과
(ywha@ccs.sogang.ac.kr)

박홍수

연세대학교 상경대학 경영학과
(hspark@base.yonsei.ac.kr)

.....

본 연구는 한국, 미국, 일본의 신제품 성공요인에 관한 비교연구를 통해 각 국가간 신제품 성과를 결정하는 요인들의 차이를 파악하고, 나아가서 한국 기업을 위한 신제품 개발에 관한 관리적 시사점을 제공하는데 연구의 목적을 두었다. 연구 결과, 3국가간의 신제품 성과상의 차이를 발생시키는 요인은 각 국가간 문화적 요인과, 시장의 성숙도, 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위, 시장의 변화정도, 산업의 경쟁 강도 등으로 밝혀졌다. 즉, 일본과 같이 집단주의적인 성향이 강한 국가에서는 내부환경 요인이 신제품 성과에 더 큰 영향을 미치며, 한국과 같이 사회의 다변화 정도가 상대적으로 낮고 시장의 변화 정도가 큰 국가일수록 기업의 시장지향성은 신제품의 성공에 오히려 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이와는 대조적으로 사회가 다변화되고 시장 변화 정도가 작은 미국의 경우에는 기업의 시장지향성이 신제품의 성공을 결정하는 가장 중요한 요인으로 나타났다. 또한 본 연구는 한국기업에 있어서 가장 중요한 신제품 성공요인은 단순한 기업의 시장지향성이 아닌 경쟁기업에 대비한 신제품 개발 프로세스상의 우위임을 밝혀냈으며, 이는 체계적인 신제품 개발 프로세스 구축을 소홀히 하는 우리 나라 대부분의 기업들에게 시사하는 바가 크다고 하겠다.

.....

1. 서론

최근 들어 기술이 혁신적으로 발전하고 시장의 글로벌화가 진행되면서 제품의 수명주기가 단축되고 기업간 경쟁이 치열해 지고 있다(Wind and Mahajan 1997). 이러한 경영환경 아래서 기업의 생존과 성장을 위해서 성공적인 신제품을 출시하는 것은 필수적인 과제라 하겠다(Page 1993). 실제로 1990년대로 접어든 이후 기업의 신제품 개발활동은 과거보다 더욱 활발하게 진행되어오고 있다. 이러한 사실은 1995년 현재, 과거 5년간 출시된 신제품의 매출이 1995년까지의 총 매출의 32%를 차지하고 있으며 이러한 비율은 계속적으로 증가할

것이라는 보고를 통해서도 알 수 있다 (Mishra, Kim and Lee 1996).

일반적으로 기업에서 출시하는 신제품이 시장에서 성공할 확률은 높지 않은 편이다(Boulding, Morgan and Staelin 1997, p. 164). 실제로 우리 나라에서 출시되었던 신제품의 성공확률은 제품의 특성에 따라 다르기는 하나 대체로 10%이하로 매우 낮은 수준이라는 보고가 있었다(나중화·이준희 1997). 그러나 신제품의 개발과정 및 출시, 출시시기에 대한 의사결정은 기업의 사활을 좌우하기도 하는 매우 중요한 의사결정이 아닐 수 없다(Utterback 1974). 따라서, 신제품의 성공여부를 결정하는 요인들을 정확히 밝혀낼 수 있다면 신제품 개발에 따른 위험을 현저하게 줄일 수 있으며

효과적인 신제품 개발 시스템을 구축할 수 있는 단서를 제공할 수 있을 것이다(박홍수·하영원 1997, p. 19).

신제품의 성공요인을 밝히기 위한 연구들은 과거 20여년 동안 주로 미국을 비롯한 북미지역의 기업들을 대상으로 실행되어 왔고(Atuahene-Gima 1996), 최근에는 일본, 미국 및 유럽 기업들의 비교연구를 통해서 시장 특성별로 신제품의 성공요인이 어떻게 다른지를 밝히기 위한 연구가 많이 진행되어 왔다(Song and Parry 1992, 1994, 1997; Souder, Buisson and Garrett 1997; Mishra, Kim and Lee 1996). 그러나, 세계경제에 있어 한국이 차지하는 위치에 비교하여 한국시장에서의 신제품 개발 프로세스 및 신제품 성과 결정요인에 대한 연구는 드문 실정이다. 더구나 미국이나 일본 등의 기업들과 한국기업을 비교하여 신제품 개발 과정 및 성공요인을 비교한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 각기 다른 산업수준과 경제특성을 지니고 있는 한국, 미국, 일본간의 신제품 성공요인과 국가간 신제품 개발 프로세스를 비교해 봄으로써 신제품의 성공요인의 국가간 차이와 그 원인을 밝혀보고자 한다.

본 연구의 목적은 구체적으로 다음의 두 가지이다.

첫째, 한국·미국·일본 3국간의 신제품 성공요인에 대한 비교연구를 통해, 각 국가별 신제품 성공요인의 차이와 그 원인에 대해 살펴보고, 한국 기업들이 신제품 개발 과정 중 소홀히 하고 있는 부분을 알아내고자 한다.

둘째, 각 신제품 개발 단계별로 국가별 비교분석을 통해 한국·미국·일본의 신제품 개발 단계별 활동의 차이를 파악하고, 한국 기업들의 신제품 개발 과정과 관련하여 관리적 시사점을 제공하고자

한다.

II. 문헌 연구

2.1. 신제품의 성공을 결정하는 요소들

지금까지 신제품의 성공을 결정하는 요소들에 대한 연구는 다양한 시각에서 여러 가지 방법론을 통해서 연구되어 왔다. 그 중 가장 대표적인 것은 Cooper(1979)의 연구이다. Cooper는 신제품의 성과를 결정짓는 변수로 경쟁환경, 기업의 내부환경, 그리고 신제품 개발과정, 제품의 경쟁우위 등 4가지 요소로 구분하였다. 그 후 Cooper(1979)의 연구를 바탕으로 4가지 요소들을 개별적으로 살펴보는 연구가 많이 진행되었다.

2.1.1. 경쟁환경

Mishra, Kim and Lee(1994)는 시장의 경쟁상황에 따라서 신제품의 생산량, 광고효과, 매출 등이 달라지며 이는 신제품 및 기업의 전반적인 능력에 대한 소비자의 평가에 반영된다고 보았다. 결국 소비자 신제품에 대한 평가는 신제품 수용행동에 영향을 미치기 때문에 경쟁상황은 신제품의 성과를 결정하는 중요한 요소가 된다는 것이다. 이러한 주장은 실제로 여러 실증적인 연구에서 입증되고 있다. 예컨대 Cooper(1979)는 산업체를 대상으로 한 연구에서 신제품 실패 요인 중의 하나는 시장에서 경쟁자의 역할이라고 보았으며, Zirger and Maidique(1990) 역시 신제품 실패의 가장 큰 요인의 신제품이 출시되는 시점에서의 시장 경쟁상황

이라고 지적하였다. 즉 시장에서의 경쟁이 치열하면 치열할수록 신제품이 실패할 확률은 커진다는 것이다. 또한, Song and Parry(1994)는 중국과 일본의 신제품 성공요인에 관한 연구에서 신제품 성공률과 경쟁정도 간에는 부정적인 상관관계가 존재한다는 결과를 제시하였다. 그러나, 실증연구들은 항상 일관성 있는 결과를 제시하지는 못하고 있다. 예를 들면 Cooper and Kleinschmidt(1987)는 신제품 성공에 있어서 시장의 경쟁정도가 부정적 혹은 긍정적인 영향을 미치는 경우는 신제품 성공을 측정할 10개의 제품 중에서 단 1가지에 불과하다는 결과를 제시하고 있다. 그리고 Cooper and Kleinschmidt(1993)의 화학산업에 관한 연구에서도 경쟁상황은 신제품 성공을 구분하는 결정적인 요인이 될 수 없다고 결론짓고 있다.

2.1.2. 내부환경

신제품의 성공을 결정하는 요인은 크게 기업이 통제 가능한 요인들과 통제가 불가능한 환경적 요인들의 두 가지 부류로 나누어볼 수 있다(Cooper 1979). 기업이 통제할 수 있는 요인들 중 가장 중요하다고 볼 수 있는 것이 바로 내부환경이다. Cooper(1994)는 내부환경을 신제품 개발 과정의 한 구성요소로 간주하여 신제품 개발 단계간의 조절 시스템으로서의 역할을 강조하였다. 신제품 성공에 긍정적인 영향을 미치기 위한 내적 환경을 조성하기 위해서는 시장정보의 획득과 이를 바탕으로 한 전략 실행 사이의 균형이 중요하며 무엇보다 전략의 실행이 효과적일 수 있는 내부 시스템과 원칙을 구축하는 것이 중요하다고 하였다.

Maidique and Zirger(1984)는 신제품이 성공하기 위해서는 생산, 판매, 개발 등의 기능이 상호

보완적으로 수행되어 결과로 나타나기 때문에 내부 환경이야말로 신제품의 성공에 직접적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. Cooper(1979)와 Song and Parry(1992)는 신제품 성공에 긍정적 영향을 미치는 내부환경적 요소를 크게 세 가지로 구분하였다. 첫째는 기업의 마케팅 자원 및 기술과 신제품간의 적합성을 나타내는 마케팅 시너지, 둘째는 기업의 기술적인 자원 및 능력과 신제품간의 적합성, 셋째는 각 부서간에 정보를 공유하고 정보처리 과정 및 의사소통의 효율성을 나타내는 각 기능간의 통합 수준이다. 이러한 세 가지 내부환경적 요소들은 신제품 개발 조직의 효율성과 효과성을 결정하고 신제품 개발 조직의 효율성과 효과성이 높을수록 신제품의 성공에 필요한 기타 요소들의 수준을 증가시켜 결국 신제품의 성공확률을 증가시킨다고 하였다. 그밖에도 신제품이 개발 과정을 정의하는 문서화된 제품개발 전략, 각 조직에서 혁신을 제도화된 목표로 삼는 공유가치(shared values), 최고 경영층의 적극적인 신제품 개발 지원 여부, 의사결정 과정의 체계적인 정도와 권위주의적인 정도 등이 내부환경의 요소로 거론되고 있다 (Dwyer and Mellor 1991).

2.1.3. 신제품 개발 과정

신제품 개발과정이 시장성파에 영향을 미치는 가장 근본적인 요인은 신제품 개발 과정의 숙련성이 시장에 근거한 정보를 바탕으로 경쟁제품과 다른 차별적 이점을 지니도록 하는 활동이기 때문이다 (Day 1994; Cooper 1979; Page 1993). 즉, 신제품의 성공은 궁극적으로 소비자에게 새롭거나 독특한 효용을 제시할 수 있는가의 여부에 달려있기 때문에 소비자의 시각에서 각 개발과정을 수행

하는 것이 성공의 관건이 된다. 박홍수·하영원(1997, p. 14)은 신제품 개발과정에 있어서 신제품 아이디어에 대한 평가와 소비자의 기호에 입각한 제품 설계 과정을 충실하게 거친 신제품이 그렇지 않은 제품에 비해서 성공확률이 훨씬 높다는 점을 제시하여 제품의 성공적인 상업화를 위해서는 시장정보에 기인한 효율적이고 효과적인 개발과정이 수행되어야 한다는 점을 지적하고 있다(Rochford and Rudelius 1992 참조). Ottum and Moore(1997)의 연구에서도 신제품의 개발과정에서 시장의 정보를 기업이 얼마나 제품개발에 정확하게 반영하고 있는가 하는 시장정보처리과정의 효율성과 철저성이 신제품의 성공에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다. Hise et al.(1989)의 연구도 산업재 신제품의 경우 제품 출시 전에 한 두 가지 신제품 개발 과정만을 거친 제품에 비해 충실한 예비과정을 거친 신제품의 성공확률이 거의 3배에 달한다고 보고하고 있다.

신제품 개발 단계는 일반적으로 아이디어 관리 단계, 시장조사 및 설계 단계, 테스트 마케팅 단계, 제품출시 단계 등으로 나눌 수 있다(Urban and Hauser 1993). 이러한 신제품 개발 단계는 시간적인 흐름에 따라 진행되기보다는 각 단계별로 진행되면서 상호작용 하는 것으로 보아야 할 것이다. Cooper and Kleinschmidt(1987) 역시 신제품 개발과정을 아이디어 스크리닝 단계, 시장조사 단계, 테스트 마케팅 단계, 제품출시 단계 등의 4단계로 구분하면서 신제품 개발과정의 성과는 시장성과와 유의한 상관관계가 있다는 연구결과를 보고하였다. 신제품 개발과정은 각 연구마다 조금씩 차이가 있기는 하지만, 제품개발의 초기 단계에서의 시장정보 획득이 성공의 관건이 된다는 점에서, 아이디어의 창출, 아이디어 평가, 제품의 디자인,

테스팅, 제품출시단계 등이 포함되어야 함을 공통적으로 지적하고 있다 (Rochford and Rudelius 1992).

2.1.4. 제품의 경쟁우위

효과적인 신제품 개발 과정을 거친 제품은 소비자의 욕구가 신제품에 충분히 반영되어 소비자들에게 신제품으로서의 독특한 편익을 제시해 줄 가능성이 높다(Day 1994). 제품의 경쟁우위는 소비자의 욕구에 부합되는 제품으로서의 마케팅 특성과 타제품과 비교되는 기술적 특성으로 나누어볼 수 있다. 그중 마케팅 특성은 신제품 개발 단계에서 나타나는 소비자 지향적 요인, 즉 아이디어 수집에서의 시장 지향성, 테스트 마케팅 단계의 탄력적 운용 등으로 구성되며, 기술적 특성은 총체적인 신제품의 품질을 결정하는 기능과 성능, 내구성, 신기술 등을 포함한다(Urban and Hauser, 1993).

실제로 유럽과 일본의 신제품 개발 프로젝트를 비교한 연구에서 Utterback et al.(1976)는 신제품 개발 프로젝트의 성공확률은 제품의 경쟁적 우위가 큰 제품일 때 높아진다고 보고하였다. 또한 Cooper(1979)는 신제품의 성공 정도와 제품의 독특한 편익, 상대적으로 높은 제품의 품질, 소비자를 위해 새로운 용도를 제공해 줄 수 있는 정도, 소비자의 노력을 줄일 수 있는 정도 등으로 대표되는 제품의 경쟁적 우위 사이에는 매우 강한 양의 상관 관계가 있다는 사실을 밝혀냈다.

2.1.5. 시장지향성

Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성을 조직 차원에서 현재 또는 미래에 존재할 소비자의

〈표 1〉 시장지향성의 구성요소에 대한 기존연구

연구자	시장지향성 개념	시장지향성 내용
Narver and Slater(1990)	고객 지향성	기업이 지속적으로 고객의 요구에 부합되는 가치를 전달하기 위해 고객의 선호 및 요구에 대해 이해하는 것
	경쟁자 지향성	지속적인 소비자 분석을 통한 정보를 바탕으로 경쟁자의 전략의 강·약점을 이해하는 것
	조직내 기능간 조정	소비자 요구를 충족시킬 가치 창출을 위한 기업자원의 조합
Ruekert(1992)	소비자 정보 획득	소비자 니즈에 대한 정보의 획득
	전략의 수립	소비자 정보를 바탕으로 한 전략적 계획의 수립
	조직내 기능간 통합	소비자 요구를 충족시킬 가치 창출을 위한 기업자원의 조합
Jaworski and Kohli (1990)	정보 창출	현재 혹은 미래의 소비자의 니즈에 관한 시장정보의 획득 및 창출
	정보 전파	발생된 시장정보의 조직 내 전파
	반응성	발생되고 전파된 시장정보에 대한 반응에 대한 조치

선호와 요구에 대한 정보를 획득 및 창출하고, 이를 조직 내부에 전달하며, 이에 대해 적절하게 반응하는 것이라고 정의하면서 시장지향성은 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 조직내 기능간 조정(interfunctional coordination)의 3차원으로 구성된다고 보았다.

〈표 1〉에서 볼 수 있듯이 시장지향성의 출발점은 소비자 정보의 지속적인 창출에 있다. 시장지향성의 중요성은 소비자 정보를 바탕으로 장기적으로 우위를 지닐 수 있는 기업의 전략적 계획을 수립하고 경쟁자 활동에 대한 대비를 가능하게 한다는 데 있다. 따라서, 시장지향성은 마케팅 관리와 전략 수립에 있어서 핵심적인 요소로 주목받아왔을 뿐만 아니라, 단순한 마케팅 활동에 제한되지 않고 조직 전체의 가치 창출 과정과 성과에 영향을 미치는 요인으로 간주되어 왔다(Jaworski and Kohli 1993; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994). 그러나, 시장지향성과 시장성과의 관계에 대해서는 연구 결과가 엇갈리게 나타나고 있다. 예

컨대 Deshpande, Farley, and Webster(1993), Narver and Slater(1990) 및 Jaworski and Kohli(1993)의 연구는 조직의 시장지향성이 소비자와 경쟁자에 대한 정보를 제공해 주는 시스템을 활성화시키는 역할을 수행하기 때문에 잘 설계된 시장지향적 시스템은 신제품의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 그러나 Houston(1986)은 시장지향성은 제품 개발의 정보원으로서의 시장 정보 자체가 시장의 급변성이나 경쟁 강도에 의해서 왜곡되고 신제품에 반영되기 어렵게 되기 때문에, 시장지향성 자체만으로는 신제품 성과에 유의한 영향을 미치지 못한다고 하였다. 즉 시장의 급변성과 경쟁 강도 등이 시장지향성의 조절변수로서의 역할을 수행하기 때문에 시장지향성 자체보다는 시장의 변화와 경쟁강도 등을 고려해야 한다고 하였다. 또한 Han, Kim and Srivastava(1998)는 이와는 약간 다른 시각에서 시장지향성의 조직성과에 대한 영향을 조직의 혁신성이 매개한다는 것을 밝혀냈다.

2.2. 신제품 성공요인에 관한 국가간 비교연구

신제품 성공요인에 관한 초기의 연구는 주로 특정 국가 특히 북미지역과 유럽지역에 국한되어 있었다. 하지만 최근 들어 일본, 중국 등의 아시아 국가의 경제적 중요성이 커지면서 기존에 연구된 북미지역 국가들과 아시아 국가들 간의 신제품 성공요인을 비교하는 연구가 수행되고 있다.

Souder, Buisson and Garrett(1997)는 미국과 뉴질랜드의 첨단 기술 기업들간의 비교연구를 통해서 미국과 뉴질랜드에서의 신제품 성공요인에 있어 가장 중요한 차이는 바로 문화적 차이라고 주장하였다. 미국과 뉴질랜드가 비교적 유사한 문화적 기원을 지니고 있음에도 불구하고 양국간에 문화차를 해석하는 방법, 신제품이 사회적으로 수용될 수 있는 정도에 차이가 있으며 이러한 차이가 신제품의 성패에 영향을 미친다는 것이다. 또한, 뉴질랜드에서는 미국보다 관계 마케팅의 실천과 연구개발부서 및 마케팅 부서간의 강한 상호조정관계의 구축이 신제품의 성공에 큰 영향을 미치고 있다.

Mishra, Kim and Lee(1996)는 한국과 캐나다 그리고 중국의 신제품 성공요인에 관한 분석에서 한국은 캐나다에 비해 상대적으로 고객 지향적인 신제품 개발 과정의 활용이 부족한 편이며 이러한 요인이 한국 기업에 있어 신제품의 성공과 실패를 좌우하는 중요한 요소가 된다는 것을 밝혀냈다.

III. 연구모형 및 가설의 설정

3.1. 연구모형의 설정

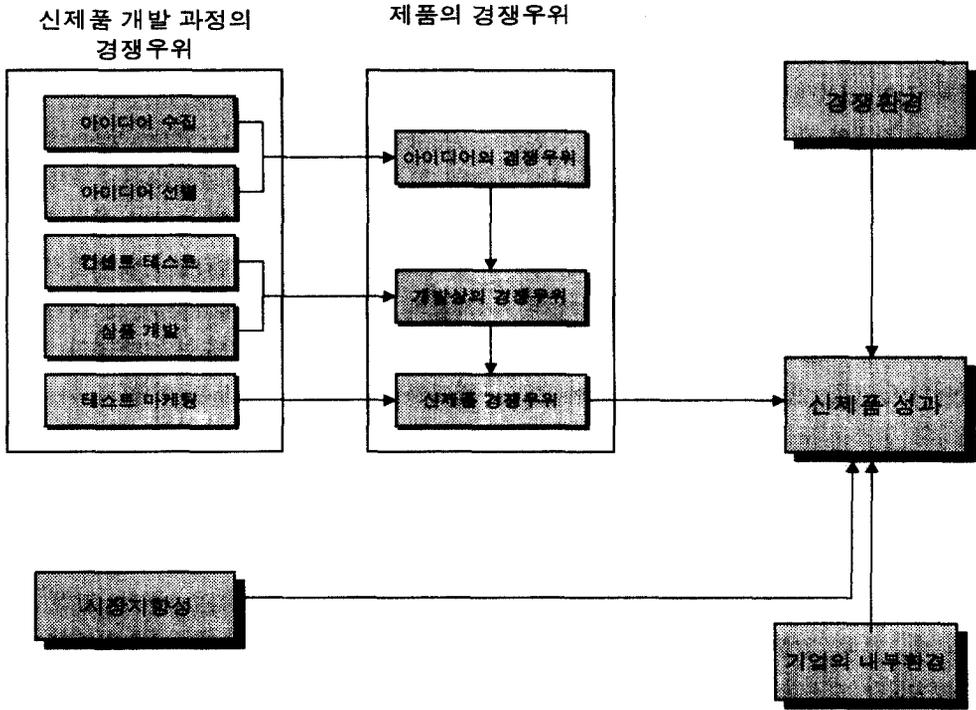
본 연구에서는 기존의 연구에서 밝혀진 신제품 성공 요인 변수들을 이용해서 서로 상충되는 기존의 연구결과를 정리해보고 이러한 연구결과가 신흥공업국의 대표주자인 한국과 아시아권의 경제대국인 일본, 그리고 구미 지역의 대표 격인 미국과 어떻게 다르게 나타나는지를 비교하고자 한다.

이 연구를 수행하기 위하여 기존 연구 중 일본 제품의 성공요인을 조사한 바 있는 Song and Parry (1997, p. 65)의 신제품 성과에 관한 개념적 틀을 토대로 위의 기존 문헌고찰에서 언급된 요인들을 추가하여 <그림 1>과 같은 신제품 성과에 관한 개념적인 틀을 설정하였다. 즉, 아이디어의 수집 및 선별, 제품 컨셉트 테스트 및 상품 개발 과정 그리고 테스트 마케팅 등의 단계별로 신제품 개발 과정상의 경쟁우위는 제품의 경쟁우위에 영향을 미치고, 제품의 경쟁우위는 신제품의 성과에 영향을 준다고 가정하였다. 이 과정에서 제품의 경쟁환경과 기업의 시장 지향성 및 내부환경이 신제품의 성과에 영향을 주게 된다. 이와 같은 개념적 틀을 기반으로 한국, 일본, 미국 기업들의 신제품 성과를 결정하는 요인들의 차이에 관한 몇 가지 가설을 설정하여 이를 검증하기 위한 자료를 수집하였다.

3.2. 가설의 설정

문헌연구에서 살펴본 바와 같이 일반적인 신제품의 성공요인은 몇 가지로 대별될 수 있지만, 신제품 성공요인은 나라마다 특유한 문화적 요인과 경

〈그림 1〉 본 연구의 신제품 성과에 관한 모형



제적 상황 등에 따라 달라질 수 있다. 전술한 바와 같이 이 연구의 가장 중요한 목적 중의 하나가 신제품 성공요인의 나라별 차이를 알아내는 것이다. 이하에서는 신제품 성공요인의 국가별 차이에 관한 가설을 설정하고자 한다.

3.2.1. 경쟁환경이 신제품의 성과에 미치는 영향

전술한대로 경쟁환경의 신제품의 성과에 미치는 영향에 관한 연구들은 일관성 있는 결과를 제시해 주지 못하고 있다. 문헌연구에서 고찰한 바와 같이 미국을 비롯한 북미 지역에 관한 연구에서는 대부분의 시장에서 경쟁환경이 신제품의 성공에 통계학적으로 유의한 영향을 미친다는 결과를 얻지 못했다

(Cooper 1979; Cooper and Kleinschmidt, 1987, 1993). 반면에 중국이나 뉴질랜드에서는 경쟁의 강도가 신제품 성공을 저해하는 요인으로 밝혀졌다 (Souder, Buisson and Garrett, 1997, Mishra, Kim and Lee, 1994, Song and Parry, 1994).

미국을 비롯한 북미 지역은 상대적으로 산업화가 일찍 시작되어 현재는 대부분의 시장이 성숙기에 이르렀다고 판단되며, 이와는 달리 중국이나 뉴질랜드와 같은 신흥 공업국들은 많은 제품들이 아직도 도입기나 성장기에 있기 때문에 신제품이 제품 수명주기 상 어떤 단계에 있는 시장에 출시되는가에 따라 성공 여부가 많이 좌우된다(Souder, Buisson and Garrett 1997). 미국이나 일본처럼 대부분의 시장들이 이미 안정화 단계에 접어든

국가에서는 시장에 따라 경쟁의 강도가 그다지 많은 차이를 보이지 않으며, 따라서 경쟁의 강도가 신제품의 성공여부에 영향을 미칠 가능성이 낮다. 반면 한국과 같이 경제성장이 빠르게 진행되고 있는 국가에서는 경쟁의 강도가 신제품 성공에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 클 것이다. 어떤 나라의 시장 성숙도를 하나의 지표로 나타내기는 어려우나, 시장에 대한 정부의 규제 정도, GDP의 증가수준, 근대 자본주의의 출발 시기, 자본 시장의 안정도 등의 개념을 복합적으로 고려하여 측정하는 것이 보통이다(OECD 2000). 따라서 이러한 기준으로 시장의 성숙 정도를 파악한다면, 시장의 성숙도가 높은 나라부터 미국, 일본, 한국의 순서가 될 것이다.

가설 1: 시장의 성숙정도가 낮은 국가일수록, 즉, 한국, 일본, 미국의 순서로, 경쟁 강도가 신제품 성공에 부정적인 영향을 더 많이 미칠 것이다.

3.2.2. 시장지향성이 신제품 성과에 미치는 영향

시장지향성은 현재와 미래의 고객 욕구와 기업 외부 요소들에 관한 정보를 수집하여, 수집된 정보를 신제품 개발 조직이 충분히 공유하고, 공유된 정보를 신제품 개발 전략에 반영하는 성향이라고 할 수 있다(Kohli and Jaworski 1990). 그러나 모든 국가에서 기업의 시장지향성이 신제품의 성과에 동일한 영향을 미치는 것은 아니다(Mishra, Kim and Lee 1996). 국가마다 소비자들의 반응을 기업내의 신제품 개발 시스템 내에 수용하는 능력에 차이가 있다(Achrol 1991). 즉, 개인 지향적이고 다변화된 사회일수록 소비자들의 욕구는 매

우 다양하게 나타나며, 이 같은 소비자의 욕구와 다양한 경쟁정보나 시장정보를 제품 개발에 반영하기 위한 체계적인 시스템을 갖추지 못한 기업은 신제품 성공률이 현저하게 떨어질 것이다. 또한 시장지향성은 경쟁의 강도나 시장의 변화 정도에 따라서 그 영향력이 조절될 수 있다는 주장(Houston 1986)을 고려하면, 사회가 보다 다변화되고 시장의 변화 정도가 낮은 국가일수록 시장지향성은 신제품의 성공에 큰 영향을 미치게 될 것이다.

각국 시장의 다변화정도는 고전적인 개념에서의 경제성장 속도의 변화량과 정확한 소비자 정보를 획득하기 위해 소요되는 노력의 정도로 파악할 수 있다(Houston 1986; OECD 2000). 따라서 경제성장의 변화 폭이 훨씬 작고 소비자 정보 획득에 소요되는 노력의 정도가 비교적 낮은 나라가 시장의 다변화된 정도가 높다고 할 수 있다. 그러므로 미국, 일본, 한국의 순으로 시장의 다변화 정도가 높다고 할 수 있을 것이다.

가설 2: 사회의 다변화된 정도가 높고 시장의 변화 정도가 낮은 국가일수록, 즉 미국, 일본, 한국의 순서로, 시장지향성은 신제품의 성공에 긍정적인 영향을 더 많이 미치게 될 것이다.

3.2.3. 신제품 개발 프로세스가 신제품 성공에 미치는 영향

신제품 개발 프로세스는 시장정보를 신제품 개발에 반영하기 위해서 기업이 구축하는 시스템이다. 따라서 효과적인 개발 시스템이 정착되어 있다면 신제품 개발의 성공 가능성은 높아진다. 그러나 신제품 개발 프로세스에 관한 시스템들은 기업마

다. 혹은 산업마다 혹은 전략적 차원에서 다르게 나타날 수 있다. 이미 신제품 개발 프로세스에 대한 정확한 개념과 경험을 가지고 있는 기업에서는 기업의 전략상 혹은 출시되는 신제품의 특성에 따라 표준화된 신제품 개발 프로세스가 아닌 간략한 신제품 개발 프로세스를 사용할 수도 있다. 그러나 이 같은 신제품 개발 프로세스의 탄력적인 운영은 이전부터 구축되어온 효과적인 신제품 개발 시스템이 있어야 가능하다. 따라서 시장에 참여하는 기업들이 기존의 기업활동으로 인해 신제품 개발 프로세스를 탄력적으로 운영할 수 있는 능력이 갖추어진 시장일수록 기업들의 신제품 개발 프로세스상의 숙련성에 큰 차이가 없으며, 그것이 신제품 성과에 미치는 영향은 줄어들 수밖에 없을 것이다. 또한 신제품 개발의 성공이 기업의 장기적 생존의 필수요인이라고 할 때 장기적인 기업활동을 유지하는 기업들은 체계적인 신제품 개발 프로세스를 보유하고 있을 가능성이 높으며, 기업의 평균 수명 주기는 한국, 미국, 일본 3국 중 미국이 가장 길고, 그 다음 일본, 한국의 순서로 길다고 할 수 있다 (Fortune 1998). 따라서 오랜 기업활동을 통해 효율적이면서 효과적인 신제품 개발 프로세스의 구축 정도가 높은 미국이나 일본의 기업들보다는 그 정도가 낮은 한국의 기업들에서 신제품의 성과가 신제품 개발 프로세스상의 숙련성에 기인하는 경쟁우위에 의해 좌우되는 정도가 더 높을 것이다.

가설 3: 체계적인 신제품 개발 프로세스의 구축 정도가 낮은 국가일수록 신제품 개발 프로세스의 숙련성에 기인하는 경쟁우위가 신제품 성과에 미치는 영향은 클 것이다. 즉, 신제품 개발 프로세스의 숙련성은 한국의 경우가 신제품의 성과에

가장 큰 긍정적인 영향을 미치고, 그 다음 일본, 미국의 순일 것이다.

3.2.4. 내부 환경이 신제품 성과에 미치는 영향

Song and Parry(1997)는 기업이 보유한 마케팅 능력 및 자원이 신제품 개발 프로젝트에 잘 부합될수록, 아이디어 개발, 시장 분석, 시장 테스트 등 신제품 개발과정에 적용될 방법들에 대한 숙련성과 기술개발 단계에서의 숙련성이 높을 것이며, 이 같이 높은 숙련성은 부문간 통합능력을 높여 신제품 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다. 즉, 정보의 수집과 전달활동 및 신제품 출시를 포함한 신제품 개발 과정에 대한 기능간 통합, 조직구성의 체계성과 커뮤니케이션의 일체성 등이 신제품 성과뿐만 아니라 신제품 개발 과정 활동의 효율성과 효과성에도 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(Song and Parry, 1992; Cooper, 1979). 한편, Hofstede(1991)는 국가간의 문화적 차이를 여러 가지 형태로 규명하여 문화적 차이에서 오는 마케팅 전략상의 고려사항을 연구하였다. 그의 연구 중에서 국가 간 문화적 차이를 유발하는 요소로 집단주의적 성향과 개인주의적 성향을 들고 있으며 집단주의적 성향이 강한 국가로 일본과 한국을 그리고 미국을 개인주의적 성향이 강한 국가로 구분하였다.

신제품 개발에 관련된 각 부서들 간의 통합능력과 커뮤니케이션의 일체성은 개성을 중시하는 국가에서보다는 국민들이 동일한 역사적 의식과 목표 의식을 갖고있는 국가의 기업들에서 훨씬 더 보유하기가 용이하다. 따라서 집단 구성원들의 동류의식이 강한 일본의 기업들이 개인주의적인 성향이 강한 미국의 기업들에 비해 내부 환경 요인들이 신

제품의 성과를 좌우하는 중요한 요인이 될 가능성이 크다고 하겠으며 한국은 일본과 미국의 중간에 위치할 것으로 생각된다.

가설 4: 집단인식이 강한 국가일수록, 즉, 일본, 한국, 미국의 순서로 내부환경이 신제품 성과에 긍정적인 영향을 더 많이 미칠 것이다.

IV. 연구방법 및 가설의 검증

4.1. 표본의 설계와 자료의 수집

신제품 성공요인 상의 한·미·일 삼국 기업들 간의 차이를 알아내고 가설을 검증하기 위하여 한국, 미국, 일본의 상장 기업들의 마케팅부서 제품개발 담당자들을 대상으로 일대일 면접을 통한 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 한국, 미국, 일본의 조사기관에 각각 160부씩 총 480부를 의뢰하여 응답을 받아내는데 실패했거나 응답상의 명백한 오류가 있는 설문지를 제외한 유효 표본인 한국 152부, 미국 123부, 일본 126부를 분석대상으로 사용하였다. 표본의 대상이 된 기업들은 업종(서비스업 vs. 제조업)과 규모 면에서 3국이 유사한 비율을 가질 수 있도록 하였다.

설문지는 8명의 한국 기업 마케팅 담당자들을 대상으로 심층 면접(depth interviews)을 실시하여 결정된 질문들을 토대로 하여 한국어로 먼저 작성하였다. 한국어로 작성된 설문지를 일본어와 영어를 모국어로 사용하지만 한국어를 이해하는 사람들로 하여금 일본어와 영어로 번역하게 하였다. 그

후 번역된 일본어와 영어 설문지를 다시 한국에 거주하고 두 나라의 말을 모두 다 사용하는 사람들(bilinguals)에게 다시 한국어로 번역하게 하여 오해의 소지가 있는 설문항목을 조정하는 평행적 번역 방법(parallel-translation method)을 사용하였다. 이렇게 작성된 설문지를 각각 20부씩 한국, 미국, 일본에서 예비 테스트(pre-test)를 실시하였으며 이에 대한 응답자들의 의견을 수렴하여 최종적으로 설문지를 확정하였다.

4.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

4.2.1. 시장지향성

Kohli and Jaworski(1990)은 시장지향성을 ① 현재와 미래의 고객 욕구와 기업 외부 요소들에 관한 정보 수집, ② 수집된 정보의 내부 공유, ③ 공유된 정보를 기업전략에 반영하는 성향이라고 정의하였다. 이러한 정의를 바탕으로 시장지향성과 신제품 성과는 긍정적 관계에 있음을 밝힌 Atuahene-Gima(1995)의 연구척도를 이용해서 시장지향성에는 주기적인 마케팅 조사, 시장특성/동향의 주기적 파악, 경쟁사와 그들의 제품에 대한 현황과 잠재력의 주기적 파악, 제품/서비스를 관리하는데 있어서 시장조사 정보의 활용 정도 등으로 측정하였다.

4.2.2. 내부환경

내부환경은 신제품 개발과정에 영향을 미치는 기업 내부의 상황과 능력으로 정의 할 수 있다. 내부환경요소로 마케팅 기술 및 자원과 신제품 개발 프로젝트간의 부합 정도(fit)를 나타내는 마케팅 시

너지, 기술적 자원과 신제품 개발 프로젝트간의 부합 정도를 나타내는 기술적 시너지, 그리고 마케팅 부서, 연구개발부서 및 생산부서의 통합 정도를 나타내는 신제품 개발 부서간의 통합적 시너지로 구분되어진다(Cooper 1979; Song and Parry 1997; Griffin and Hauser 1992; Ruekert 1992). 이러한 연구들을 바탕으로 내부환경을 나타내는 변수를 제품 개발 조직의 적합성, 연구 부서와 마케팅부서간의 의사소통, 문서화된 신제품 개발 프로세스의 준수정도, 고객의 욕구에 대한 정확한 예측력 보유 정도 등으로 측정하였다.

4.2.3. 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위

Cooper(1979)는 우수한 신제품 개발 프로세스는 신제품 성공과 긍정적인 관계가 있으며, 신제품 개발 프로세스의 우수성은 아이디어 스크리닝, 제품 개념 테스트, 시장 조사, 제품 개발, 테스트 마케팅 등 각 과정의 성과, 즉 신제품 개발 프로세스상의 숙련성(proficiency)에 의해 결정된다고 보았다. 신제품 개발 프로세스상의 숙련성은 제품 개발 이전의 올바른 소비자 욕구 파악여부, 아이디어의 도출과 평가능력, 시장기회분석능력, 제품출시과정의 능숙성 등으로 파악된다(Song and Parry 1997; Dwyer and Mellor 1991; Cooper and Kleinschmidt 1987). 따라서, 이러한 연구들을 바탕으로, 본 연구에서는 Song and Parry(1997) 등의 신제품 성공요인 에 대한 기존연구에서 신제품 개발 프로세스를 하나의 변수로 살펴본데 반해, 신제품 개발 프로세스를 각 단계별로 구분하고, 각 단계별 숙련성이 계층적으로 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위를 형성한다고 보았다. 즉, 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위를 얻어내기 위해, 신제품 개발 프로

세스의 숙련성을 나타내는 변수들로 아이디어의 관리, 제품 컨셉트 테스트, 제품 디자인, 테스트 마케팅 단계 각각의 숙련성을 측정하여 다음과 같은 계층적 모형(hierarchical model)으로 개념화하였다.

$$Q_i = P_i^{r_i} + Q_{i-1}$$

Q_i = i 단계에서의 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위

Q_3 = 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위

P_i = i 단계에서의 신제품 개발 프로세스의 숙련성

r_i = 출시한 전체 신제품 중에서 i 단계를 체계적으로 실시한 경우의 비율

Q_0 = 아이디어 도출방법의 정교함 / 다양함

i = 1: 제품개념 testing, 2: 제품 design., 3: 시험 마케팅

4.2.4. 경쟁 환경

경쟁 환경은 신제품이 출시될 당시 신제품 제품군의 시장 내 경쟁의 정도를 나타내는 것이다. 경쟁환경에 대한 측정은 신제품 출시당시 주요 경쟁제품의 시장점유율, 경쟁사간의 광고 경쟁의 수준, 촉진경쟁정도, 주된 경쟁자의 유통망 장악정도 등으로 측정하였다(Song and Parry 1997).

4.2.5. 신제품의 성과

신제품의 성과는 회사 내에서 평가하는 신제품의 상대적 성공정도를 나타내는 개념으로 경쟁회사와 비교해서 그리고 자사의 목표와 비교해서 매출액, 수익성, 시장점유율이 얼마나 달성되었는가로 측정

〈표 2〉 신제품 성과 및 성공요인의 측정항목

변수	측정항목
신제품의 성과	주요 경쟁사 신제품들과 비교한 매출액 목표 대비 매출액 목표 대비 수익성 목표 대비 시장 점유율 달성정도 주요 경쟁사의 신제품과 비교한 수익성
시장지향성	시장특성 및 시장 동향을 주기적으로 파악한다 주기적으로 시장잠재력, 소비자 선호분석 등 마케팅 조사를 실시한다 경쟁자들의 제품에 대한 현황과 잠재력을 주기적으로 분석한다 제품/서비스를 관리하는데 있어서 시장조사 정보를 활용한다
내부환경	신제품을 개발하는 조직은 효율적이었다 연구부서와 마케팅 부서간에는 원활한 의사소통이 이루어지고 있었다 연구부서와 생산부서 간에는 원활한 의사소통이 이루어지고 있었다 연구개발 부분은 프로젝트의 완벽한 수행능력이 있었다 생산부서와 마케팅 부서간에는 원활한 의사소통이 이루어지고 있었다
경쟁환경	주된 경쟁자는 강력한 유통망을 확보하고 있었다 매우 우수한 성능의 경쟁상품이 존재했다 시장에는 매우 강력한 경쟁상대가 존재했다 소비자의 경쟁사 제품에 대한 충성도가 매우 높았다 주된 경쟁제품의 시장점유율은 매우 높았다 경쟁사간에 광고 등 촉진을 통한 경쟁이 치열하였다 경쟁사간에 가격경쟁이 치열하였다
신제품 개발 프로세스의 경쟁우위	아이디어 창출방법의 정교함/다양함 아이디어 관리 단계의 숙련성 컨셉트 테스트 단계의 숙련성 테스트 마케팅 단계의 숙련성

〈표 3〉 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위에 대한 측정항목

변수	측정항목
아이디어 창출/스크리닝의 숙련성	체계적인 아이디어 선별과정이 사용되었다 사업부내의 전 직원에게 신제품 아이디어를 내도록 장려되었다 다양한 방법으로 신제품 아이디어를 수입하려고 노력한다
컨셉트 테스트의 숙련성	아이디어를 제품 개념화하는 과정을 치밀하게 진행했다 잠재 고객들에게 제품 개념에 대한 소비자 조사를 실시했다 신제품 개념에 대해 수요예측 등의 사업성 분석을 실시했다
제품 디자인의 숙련성	사내에서 시제품 테스트나 샘플 테스트를 실시했다 고객을 대상으로 한 시제품 테스트나 샘플 테스트를 실시했다 제품을 설계하면서 다양한 부서의 사람들과 토론했다
테스트 마케팅의 숙련성	소비자에게 제품을 제공하여 그에 대한 문제점을 조사했다 제품을 전국적으로 출시하기 전에 소비자 대상의 시험 마케팅을 실시했다 제품을 전국적으로 출시하기 전에 대리점, 도매상, 소매상 등의 반응을 조사 시험마케팅을 수행하고 그 결과를 종합적으로 분석했다

하였다(Song and Parry 1997).

〈표 2〉와 〈표 3〉은 위에 제시된 개념들이 구체적으로 어떤 항목들로 측정되었는가를 나타낸다. 〈표 2〉의 항목들은 신제품의 성과와 성공요인들을 측정하기 위한 항목들이며, 〈표 3〉의 항목들은 신제품

개발 프로세스의 경쟁우위를 측정하기 위한 항목들이다. 그밖에도 제품 출시단계에서의 활동들을 측정하기 위해 출시 단계의 공식적인 계획화 정도, 출시 직전 제품 테스트 정도, 유통망 확보 정도, 광고, 판촉 등 촉진활동 수행정도 등을 측정하였다. 모든 항

〈표 4〉 아이디어 스크리닝 단계에서 사업활동 비교

항 목	집 단	평 균	F값	유의도
아이디어 수집방법의 다양성	한국	3.72	40.746	.000
	미국	4.18		
	일본	3.06		
신제품 아이디어 장려 정도	한국	2.88	12.423	.000
	미국	3.25		
	일본	2.49		
체계적인 아이디어 선별과정	한국	3.30	13.739	.000
	미국	2.71		
	일본	2.70		

〈표 5〉 제품개발단계에서의 여러 활동에 대한 3국간 비교

항 목	집 단	평 균	F값	유의도
치밀한 아이디어의 제품 개념화 과정	한국	3.60	46.584	0.000
	미국	2.42		
	일본	3.57		
잠재고객 대상 제품개념에 대한 소비자 조사	한국	3.41	6.741	0.001
	미국	2.99		
	일본	2.94		
신제품 개념에 대한 사업성 분석	한국	3.73	6.218	0.002
	미국	3.32		
	일본	3.40		
사내에서 시제품 & 샘플테스트	한국	4.07	26.431	0.000
	미국	4.01		
	일본	3.10		
고객대상으로 시제품 & 샘플테스트	한국	3.32	9.394	0.000
	미국	3.75		
	일본	3.06		

목들은 5점 척도(1은 매우 낮은 수준, 5는 매우 높은 수준)로 측정되었으며, 응답자들은 자기 회사의 상황에 대해서만 응답하였다. 따라서 측정치는 자사의 상황에 대한 응답자의 주관적인 견해가 개입되어 있다.

4.3. 자료분석 및 가설검증

4.3.1. 기초자료 분석

다음은 <표 2>와 <표 3>에서 제시된 신제품 개발 각 단계와 신제품 성과 및 영향요인 개별 항목에 대한 기초 통계량을 각 나라별로 분석한 결과이다. 한국 기업들은 자기 기업에게 후한 점수를 주는 경향을 보였다. 따라서 이 결과는 한 나라 내에서 항목별 차이는 의미가 있지만, 한 항목 내에서의 나라별 차이는 큰 의미를 부여할 수 없는 경우도 많이 있을 것이다.

<표 4>에서는 신제품 개발 단계 중 첫 단계인 아이디어 스크리닝 단계에서의 각국의 차이를 비교하였다. 미국의 경우에는 다양한 아이디어 수집방법

과 아이디어 장려정도에서 높은 자기평가 점수를 얻었으며, 한국은 체계적인 아이디어 선별 과정에서 높은 점수를 기록하였다.

<표 5>에서는 컨셉트 테스트와 제품 디자인으로 이루어지는 제품개발단계에서의 각국 기업들의 차이를 제시하고 있다. 선정된 아이디어를 제품 개념화 과정으로 진행하는 활동, 잠재고객을 대상으로 제품개념에 대한 소비자 조사, 신제품 개념에 대한 사업성 분석, 조직 내에서 시제품과 샘플에 대한 테스트 활동에 대해서는 한국 기업의 자기평가 결과가 가장 높았고, 고객대상의 시제품 및 샘플 테스트 활동은 미국기업의 자기평가 결과가 가장 높았다.

<표 6>에서는 시험 마케팅 단계에서의 각국 기업들의 활동을 보여주고 있다. 소비자를 대상으로 한 시험마케팅이나 유통경로를 대상으로 하는 시험마케팅에 있어서 모두 한국은 일본이나 미국보다 그 활동이 저조한 것으로 평가하였다. 한국 기업들이 신제품 개발 프로세스에 관한 다른 항목들에서 대체로 미국이나 일본에 비해서 높게 응답한 것에 비하면 시사하는 바가 크다고 할 것이다.

<표 6> 시험 마케팅 단계에서의 여러 활동에 대한 3국간 비교

항 목	집 단	평 균	F값	유의도
소비자 대상으로 제품 사용 후 문제점 조사	한 국	3.01	2.213	0.111
	미 국	3.08		
	일 본	2.72		
제품 출시 이전 소비자 대상 시험 마케팅	한 국	1.67	23.692	0.000
	미 국	2.74		
	일 본	2.37		
제품 출시 이전 거래처 반응 조사	한 국	3.42	6.686	0.001
	미 국	2.85		
	일 본	3.24		
시험마케팅 수행 및 결과분석	한 국	1.79	20.548	0.000
	미 국	2.66		
	일 본	2.70		

〈표 7〉 제품출시단계에서의 여러 활동 3국간 비교

항 목	집 단	평 균	F값	유의도
시장출시과정을 구체적이고 공식적인 계획 하에 진행한 정도	한국	3.94	17.348	0.000
	미국	3.11		
	일본	3.42		
출시 직전 소비자 대상의 제품시험 실시	한국	3.16	23.197	0.000
	미국	3.24		
	일본	2.26		
신제품 출시 당시 유통망 확보정도	한국	4.17	5.724	0.004
	미국	3.95		
	일본	3.71		
광고, 판촉 등의 강력한 촉진활동 수행	한국	3.51	6.199	0.002
	미국	3.35		
	일본	3.01		

〈표 8〉 시장지향성을 나타내는 세부 활동의 3국간 비교

항 목	집 단	평 균	F값	유의도
시장특성 및 동향 주기적 파악	한국	4.18	11.089	0.000
	미국	3.70		
	일본	3.74		
시장잠재력, 소비자 선호분석에 대한 주기적 마케팅 조사	한국	3.71	20.801	0.000
	미국	2.90		
	일본	3.03		
경쟁자 및 경쟁제품에 대한 현황 및 잠재력에 대한 주기적 조사	한국	3.99	6.651	0.000
	미국	3.72		
	일본	3.56		
제품/서비스 질 향상을 위한 고객이 제공하는 정보 활용도	한국	3.75	4.237	0.015
	미국	3.98		
	일본	4.06		
제품/서비스 관리를 위한 시장조사 정보 활용	한국	3.98	32.703	0.000
	미국	3.01		
	일본	3.20		

〈표 7〉에서는 제품출시단계에서의 여러 활동에 대한 각국 기업들의 자기평가를 보여주고 있다. 각 활동별 국가간 차이를 보면, 시장출시과정을 구체적이고 공식적인 계획 하에 진행한 활동은 한국)일본)미국 순이었고, 출시 직전 소비자를 대상으로 한 제품시험 활동은 미국)한국)일본, 신제품 출시 당시 유통망을 확보하는 노력은 한국)미국)일본 순으로 나타났다. 마지막으로, 제품출시단계에서 촉진 활동에 대한 집중도는 한국)미국)일본의 순서였다. 더불어, 〈표 7〉의 결과는 한국기업의 경우 제품 출시 직전 소비자 대상의 제품시험을 실시하는 활동을 제외한 나머지 활동에서 미국과 일본보다 활동의 강도가 더 높은 것으로 자기평가를 하고 있다.

〈표 8〉은 시장지향성에 대한 각국의 활동을 비교한 것이다. 한국의 경우, 시장특성 및 동향에 대한 주기적 파악, 시장잠재력, 소비자 선호분석에 대한 주기적인 마케팅 조사, 경쟁자 및 경쟁제품에 대한 현황 및 잠재력에 대한 주기적 조사, 제품/서비스 관리를 위한 시장조사 정보를 활용하는 활동에서 미국과 일본에 비해 상대적으로 높은 자기 평가를 보여주고 있다. 일본의 경우, 제품/서비스 질 향상을 위해 고객이 제공하는 정보를 활용하는 활동에 대한 자기 평가가 한국과 미국에 비해 상대적으로 높았고, 나머지 활동에 대해서도 평균적으로 충실한 것으로 나타났다. 미국의 경우, 한국과 일본에 비해 상대적으로 높게 평가한 활동은 없지만 각 활동별로 충실한 것으로 나타났다.

〈표 9〉는 내부환경의 세부 항목에 대한 각국의 활동을 나타낸 것이다. 한국의 경우, 신제품 개발 과정의 체계성이 높고 개발과정 중에 각 부서간의 의사소통이 원활한 것으로 자기 평가되었다. 일본의 경우는 고객요구에 대한 예측 활동이 한국과 미국에 비해 상대적으로 높은 자기 평가 결과를 보여주

고 있고, 미국 기업들의 경우에는 정확한 시장지식의 습득 활동과 신제품 개발 프로젝트 수행능력이 한국과 일본에 비해 효과적인 것으로 자기 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 대부분의 항목들에 있어 한국 기업들은 일본이나 미국 기업들에 비해 자기 기업에 대해 지나치게 관대한 평가를 하고 있는 것으로 보인다.

4.3.2. 가설 검증을 위한 분석방법

실증분석 방법은 일단 신제품 개발의 성공요인과 관련된 21개의 변수들을 대상으로 요인분석(factor analysis)을 실시하여 독립적인 4개의 요인인 신제품 성과, 시장지향성, 내부환경, 경쟁환경으로 축약한 후에 요인점수(factor score)를 이용하여 다중회귀분석을 실시하여 각 요인들이 신제품 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위를 도출하기 위해서 13개의 변수들을 대상으로 요인분석(factor analysis)을 수행하였는데 구체적인 요인분석의 결과는 〈표 10〉, 〈표 11〉에 나타나 있다.

4.3.3. 측정항목의 신뢰성 평가

가설검증에 사용되는 각 변수들의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's alpha 계수를 사용하였다. 본 연구에서의 Cronbach's alpha 계수는 0.7011~0.8847 까지 분포되어 있어 일반적인 탐색적 연구(exploratory research)에서 받아들여지고 있는 0.5 이상의 기준을 충족하고 있어 측정항목들의 신뢰성은 수용 가능한 수준이라고 할 수 있다(Peter 1979).

〈표 9〉 내부환경요인과 관련된 세부활동의 3국간 비교

항 목	집 단	평 균	F값	유의도
신제품 개발과정의 문서화 정도	한국	3.74	11.045	0.000
	미국	3.17		
	일본	3.18		
신제품개발과정의 준수	한국	3.45	13.885	0.000
	미국	2.89		
	일본	2.87		
연구부서와 생산부서간 communication 정도	한국	3.80	6.930	0.001
	미국	3.45		
	일본	3.84		
연구부서와 마케팅부서간 communication 정도	한국	3.85	4.824	0.009
	미국	3.50		
	일본	3.70		
생산부서와 마케팅부서간 communication 정도	한국	3.59	3.246	0.040
	미국	3.29		
	일본	3.46		
개발조직의 효율성 정도	한국	3.51	5.332	0.005
	미국	3.44		
	일본	3.17		
수요예측의 정확성	한국	3.33	11.671	0.000
	미국	2.82		
	일본	3.00		
고객 요구 예측의 정확성	한국	3.40	10.265	0.000
	미국	3.43		
	일본	2.99		
시장지식의 정확성	한국	3.49	5.772	0.003
	미국	3.61		
	일본	3.28		
신제품 개발 프로젝트 수행 능력	한국	3.51	17.186	0.000
	미국	3.89		
	일본	3.23		

〈표 10〉 신제품 성공요인에 대한 요인분석 결과(요인 적재 행렬)

	신제품 성과	내부 환경	경쟁환경	시장 지향성
경쟁사 비교 매출액	0.848			
목표 대비 매출액	0.847			
목표 대비 수익성	0.845			
목표 대비 시장 점유율	0.833			
경쟁사 비교 수익성	0.831			
연구부서와 생산부서간의 의사소통		0.822		
연구부서와 마케팅 부서간의 의사소통		0.815		
생산부서와 마케팅 부서간의 의사소통		0.815		
제품 개발 조직의 효율성		0.542		
연구개발 부서의 프로젝트 수행능력		0.414		
경쟁자의 유통망			0.745	
경쟁자의 존재정도			0.703	
뛰어난 우수 경쟁 제품의 존재 정도			0.682	
경쟁제품의 높은 시장점유율			0.677	
치열한 가격경쟁			0.513	
경쟁제품에 대한 소비자 충성도			0.499	
경쟁사간의 촉진경쟁			0.498	
주기적인 시장잠재력/소비자 선호분석 실시				0.810
시장특성/시장동향 등의 주기적 파악				0.789
경쟁자와 상품에 대한 주기적 파악				0.729
제품/서비스 관리에 있어서 시장정보 활용				0.613

〈표 11〉 신제품 개발 프로세스에 대한 요인분석 결과(요인 적재 행렬)

	아이디어 스크리닝	컨셉트 테스트	제품 디자인	테스트 마케팅
체계적인 아이디어 선별과정	0.901			
다양한 직원에게 아이디어 장려	0.861			
다양한 방법으로 아이디어 수집 노력	0.752			
아이디어의 제품 개념화 과정 치밀		0.794		
신제품 개념에 대한 사업성 분석		0.788		
잠재고객에게 제품 개념 반응 조사		0.688		
사내에서의 시제품, 샘플 테스트			0.815	
고객 대상의 시제품, 샘플 테스트			0.659	
제품 설계 시의 다양한 의견 반영			0.651	
시험마케팅을 종합 분석				0.917
소비자 대상의 전국적 시험마케팅				0.902
유통경로 대상의 전국적 시험마케팅				0.440
소비자에게 실제 시용하게함				0.403

〈표 12〉 변수의 신뢰성 분석결과

	Cronbach's Alpha
신제품의 성과	0.8847
시장 지향성	0.8150
내부환경	0.7011
경쟁환경	0.6660
신제품 개발 과정상의 경쟁우위	0.8436

4.3.4. 가설의 검증

신제품 성과 요인들과 신제품 성과와의 관계를 검증하기 위해 4가지 신제품 성과 요인들의 영향 정도를 다중 회귀분석을 통하여 살펴보았다. 본 연구에 사용된 회귀 모형은 다음과 같다.

$$NPP = \beta_0 + \beta_1 \cdot C + \beta_2 \cdot I + \beta_3 \cdot M + \beta_4 \cdot \left(P_3^{\frac{1}{r_3}} + P_2^{\frac{1}{r_2}} + P_1^{\frac{1}{r_1}} + Q_0 \right)$$

C : 경쟁환경

I : 내부환경

M : 시장지향성

P_i : i 단계에서의 신제품 개발 프로세스의 숙련성

r_i : 출시한 전체 신제품 중에서 i 단계를 체계적으로 실시한 경우의 비율

Q₀ : 아이디어 도출방법의 정교함 / 다양함(〈표 1〉의 첫 번째 요인)

i=0: 1: 제품개념 testing, 2: 제품 design, 3: 테스트 마케팅

NPP: 신제품의 성과(New Product Performance) β₀는 상수항, β₁, β₂, β₃, β₄는 회귀계수

4.3.4.1. 경쟁환경과 신제품 성과에 관한 가설검증
가설 1에서는 일반적으로 시장의 성숙도가 낮은

〈표 13〉 조사국가별 회귀계수 값 비교

	경쟁환경→ 신제품 성과	시장지향성→ 신제품 성과	신제품개발과정 경쟁우위→신제품 성과	내부환경→ 신제품 성과
한국	-0.031	-0.029	0.207	0.174
유의수준	p=0.086	p=0.005	p=0.001	p=0.001
미국	-0.008	0.088	0.070	0.005
유의수준	p=0.070	p=0.010	p=0.028	p=0.033
일본	0.013	0.064	0.074	0.308
유의수준	p=0.633	p=0.001	p=0.011	p=0.001

국가일수록 즉 한국, 일본, 미국 순서로 경쟁환경이 신제품 성과에 더 많은 영향을 미칠 것이라고 제시하였다.

〈표 13〉은 신제품성과에 미치는 요소과 신제품 성과간의 다중회귀분석 결과 회귀계수(β 값)의 국가간 차이에 대한 결과를 제시한 것이다. 경쟁환경이 신제품 성과에 미치는 영향은 한국이 -0.031, 미국이 -0.008, 일본이 0.013으로 나타났으며, 경쟁의 강도는 한국과 미국에서는 부정적인 영향을 미치고 있으며($p < 0.10$), 일본의 경우에는 영향이 없었다. 따라서 가설 1은 지지되지 않았다.

4.3.4.2. 시장지향성과 신제품 성과에 대한 가설 검증

가설 2에서는 사회의 다변화 정도가 높고 시장 변화 정도가 낮은 국가일수록 시장지향성이 신제품 성과에 미치는 긍정적인 영향이 더 클 것이라고 예측하였다. 따라서 미국, 일본, 한국 순서로 시장지향성이 신제품 성공에 더 많은 영향을 미칠 것으로 상정하였다.

〈표 13〉에서 볼 수 있는 바와 같이, 미국의 경우 회귀계수가 0.088, 일본은 0.064, 한국은 -0.029로 나타나고 있으며 이 계수들은 모두 통계학적으로도 유의하였다($p < 0.05$). 시장지향성이 신제품성과에 미치는 영향이 나라별로 차이가 나는가를 알아보기 위해 시장 지향성을 나타내는 요인점수와 신제품 성과간의 상관관계를 나라별로 구하여 Fisher의 z-변환을 거친 다음 한·미, 한·일, 미·일의 차이를 z-test를 통해 검증하였다. 그 결과 한·미, 한·일 간에는 유의한 차이가 있었으나($p < 0.05$), 미·일 간에는 통계학적으로 유의한 차이가 없었다($p > 0.10$). 따라서 가설 2는 부분적으로 지지되었다. 한국의 경우에는 미국이나 일본에 비해 경쟁환

경이나 시장의 변화 속도가 훨씬 빠르기 때문에 시장 지향성이 신제품 성과에 미치는 영향을 이러한 요소들이 조절하고 있는 것으로 보인다. 그러나 미국이나 일본의 경우에는 경쟁환경이나 시장의 변화 속도가 시장지향성의 신제품 성과에 대한 효과를 조절하는 정도가 적기 때문에 시장지향성의 효과가 긍정적으로 나타나는 것으로 판단된다.

4.3.4.3. 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위와 신제품 성과에 대한 가설 검증

가설 3에서는 과거에 구축해 놓은 체계적인 신제품 개발 프로세스가 부족한 국가일수록 즉 한국, 일본, 미국 순서로 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위가 신제품 성과에 더 큰 영향을 미칠 것이라고 하였다.

〈표 13〉에서 볼 수 있듯이 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위가 신제품 성과에 미치는 영향은 한국이 0.207, 일본이 0.074, 미국이 0.070으로 나타났으며 모두 통계학적으로 유의한 값을 지닌 것으로 나타났다($p < 0.05$). 이 경우에도 요인 점수와 신제품 성과간의 상관계수를 z-변환을 거친 다음 두 나라씩 짝을 지워 z-test를 실시하였다. 그 결과 시장지향성의 경우와 마찬가지로 한·미, 한·일 간에는 통계학적으로 유의한 차이를 보였으나($p < 0.05$), 미·일 간에는 통계학적으로 유의한 차이가 없었다($p > 0.10$). 따라서 가설 3은 부분적으로 지지되었다. 이는 미국이나 일본에 비해 체계적인 신제품 개발 프로세스가 정착되지 못한 기업이 많은 한국의 경우 신제품 개발 프로세스의 경쟁우위가 신제품 성과에 미치는 영향이 크다고 해석할 수 있다.

4.3.4.4. 내부환경과 신제품 성과에 대한 가설 검증

가설 4에서는 조직들간의 통합, 조절능력이나 커뮤니케이션의 일체성으로 대표되는 내부환경이 신제품 성과에 미치는 영향은 일반적으로 동일한 민족으로 구성되어진 국가에서 크게 나타날 것이며 특히 집단주의가 강한 일본과 한국이 미국보다 내부환경이 신제품 성과에 미치는 영향이 클 것이라고 하였다. <표 13>에서 볼 수 있듯이 내부환경이 신제품 성과에 미치는 영향은 일본이 0.308, 한국이 0.174, 미국이 0.005로 나타나고 있으며 이 계수들은 모두 통계적으로도 유의하였다($p < 0.05$). 또한 두 나라간 상관관계계수를 Fisher의 z-변환 후 z-test를 실시한 결과 한·미, 한·일, 미·일 간 모두 통계학적으로 유의하였다($p < 0.05$). 따라서 집단주의가 강한 국가일수록 내부환경이 신제품 성과에 미치는 영향은 크게 나타날 것이라는 가설 4는 지지되었다.

V. 결론

5.1. 실증분석 결과에 대한 논의

본 연구에서는 한국, 미국, 일본 3국간의 신제품 성공요인을 밝히기 위한 실증분석을 통해, 각 국가의 어떤 요소들이 신제품의 성과에 어느 정도 영향을 미치는가를 살펴보았다. 한가지 특징적인 것은 미국이나 일본에 비해 우리 나라 기업들이 전반적으로 높은 자기 평가 결과를 보여주고 있는데, 이는 우리 기업들이 세계적 수준(global standard)을 비교의 대상으로 하는 것이 아니라 국내의 경쟁

자들만을 의식하고 자기 평가를 한 결과인 것으로 보인다. 따라서 한국 기업들이 세계 무대에서 경쟁할 수 있으려면 신제품 개발과정에 있어 국내의 경쟁자들이 아닌 외국의 경쟁력 있는 기업을 비교의 대상으로 삼아야할 것이다.

한국, 미국, 일본의 3국에 있어서 신제품 성공에 미치는 요인들의 영향력이 각각 다르게 나타나고 있으며, 이러한 차이는 문화적 차이뿐만 아니라 산업의 경쟁 강도나, 시장의 성숙도, 시장 변화 정도, 체계적인 신제품 개발 시스템 등에 기인하였다. 한국, 미국, 일본 각국의 신제품 성공 요인을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 한국의 경우에는 많은 산업에서 아직 시장이 성숙되지 않아 미국이나 일본에 비해 소비자들의 욕구가 다양하지 않고 시장의 변화가 많은 편이며 문화적으로는 업무를 수행하는데 조직내부의 통합능력이나 커뮤니케이션의 일체성이 매우 중요하기 때문에, 시장지향성은 부정적으로, 내부환경은 긍정적으로 신제품 성과에 영향을 미치고 있다. 특히 한국의 경우 기업의 시장지향성과 신제품의 성과가 부정적인 상관관계를 갖는 것으로 나타나는 것이 흥미로운 발견이라고 하겠는데, 이는 우리나라의 경우 아직도 경쟁의 강도가 그다지 심하지 않은 시장들이 많아서 시장에서의 신제품 성과는 기업의 시장지향성보다는 시장의 경쟁 강도에 의해서 결정되는 경우가 많기 때문에 나타난 결과인 것으로 보인다. 즉, 시장의 경쟁 강도가 낮을수록 기업의 시장지향성과는 무관하게 신제품의 성과가 높게 나타날 것으로 판단된다. 그러나 한국의 경우에도 경쟁이 심한 시장일수록 시장지향성과 신제품 성과는 긍정적인 관계를 가지고 있을 것으로 생각된다. 또한 한국의 경우 일반적인 시장지향성이 신제품 성과에 부정적인 영향을 미치는데 반해 신제품 개

발 프로세스의 경쟁우위는 다른 요인들 보다 매우 높은 긍정적인 영향력을 나타내고 있으며 이는 미국이나 일본에 비해 체계적인 신제품 개발 프로세스를 생략하거나 신제품 개발 시스템을 갖추지 못한 우리 나라의 많은 기업들에게 시사하는 바가 크다고 할 것이다.

둘째, 미국의 경우에는 대부분의 시장들이 성숙기에 접어들었고 시장의 변화가 상대적으로 적기 때문에 특정 요소보다는 여러 가지의 성공요소들에 의해서 비교적 균등하게 영향을 받고 있었다. 그러나 그 중에서도 시장지향성은 상대적으로 가장 크게 영향을 미치는 요소로 나타나고 있어, 이 연구의 결과는 미국 시장에서의 신제품 성공요인으로 소비자의 욕구를 정확하게 찾아낼 수 있는 능력이 한국이나 일본에 비해 더욱더 중요하다는 것을 보여주고 있다.

셋째, 일본의 경우에는 동양 국가들 중에서는 서구의 현대화된 기업 경영 방식을 비교적 일찍 받아들였지만, 동양적인 문화적 색채가 짙은 국가로서 미국과 한국의 중간적인 입장에 위치해 있다. 분석 결과를 살펴보면 일본은 신제품 개발 상의 특성 면에서 한국보다는 미국과 비슷한 모습을 보이고 있다. 즉, 신제품 성과를 좌우하는 중요 요인들 중 시장지향성과 신제품 개발과정 숙련성의 영향은 미국과 비슷하게 나타났다. 그러나 일본에 있어 내부 환경은 다른 여러 요인들 보다 신제품 성공에 미치는 영향력이 커서 일본 기업들의 경우 신제품 성공요인들 중 가장 중요한 것은 바로 기업내부 구성요소들간의 체계적인 통합과 조절이라는 것을 보여주고 있다.

5.2. 연구의 시사점

본 연구의 결과가 갖는 신제품 성공요인에 관한 이론적 시사점과 한국 시장에서의 신제품 개발과 관련된 관리적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 이 연구의 결과는 일반적으로 신제품 개발 시 개발조직의 커뮤니케이션 시스템이 효율적이고, 소비자의 욕구 및 경쟁자 활동에 대한 정보의 수용과 이에 대한 반응이 체계적이고 신속할수록 신제품 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 시사한다. 그러나 한, 미, 일의 세 나라는 나라에 따라 신제품성공요인들의 비중이 다르게 나타남을 보여준다.

둘째, 이 연구의 결과를 살펴보면 우리 나라 기업들이 신제품 개발에서 특히 부족한 요소는 고객이 제공하는 정보를 제품개발에 반영하는 정도와 신제품 아이디어 수집 방법의 다양성이라고 할 수 있다. 고객에 관한 정보의 획득은 제품에 대한 소비자의 니즈, 가격 민감도, 경쟁제품의 전략 및 경쟁제품에 대한 소비자의 지각 등에 대한 정보획득을 의미하기 때문에 신제품을 상업화하는 과정에 결정적인 영향을 미치며, 따라서 신제품의 성공에 필수적인 요인이다. 우리 나라 기업들이 이 같은 활동들에 있어 경쟁력을 가질 때 신제품의 성과가 높아질 수 있을 것이다.

셋째, 이 연구의 결과는 각 신제품 개발 과정별로 우리 나라 기업의 숙련성이 부족한 항목을 제시하고 있다. 한국 기업들의 경우, 아이디어 관리단계에서는 체계적인 아이디어 선별과정사용의 정도는 높으나, 신제품 아이디어를 장려하고 아이디어를 수집하는 활동의 숙련성은 부족한 것으로 나타났다. 제품 컨셉트 개발단계에서는 고객에게 시제품과 샘플 테스트 활동의 정도가 낮았으며, 테스트

마케팅 단계에서는 제품 출시전 소비자를 대상으로 한 시험 마케팅 실시와 시험 마케팅 수행 후 결과를 분석하는 활동의 실행 정도가 낮은 것으로 나타났다. 따라서, 한국 기업에서 신제품 성과를 높이기 위해서는 단순한 시장지향성의 제고보다는, 시장정보를 획득하고 각 신제품 개발 단계에서 소비자의 피드백을 지속적으로 반영할 수 있는 시스템을 구축할 필요성이 있음을 나타내고 있다.

5.3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 설문조사에 의거한 결론이기 때문에 자기 기업을 주관적으로 평가한데 따른 편의(bias)가 있는 것으로 보인다. 실제로 우리 나라와 일본의 신제품 성공률을 비교해 볼 경우, 일본의 신제품 성공률이 우리 나라보다 더 높음에도 불구하고 한국기업의 신제품 성공률이 더 높은 것으로 자기 평가를 내리고 있다. 이는 우리 나라 기업들이 일본 기업들에 비교하여 신제품 개발에 관련된 활동에 대해 자기 기업의 활동을 과대평가하고 있다는 하나의 증거가 될 수 있을 것이다. 또한 신제품 성공요소에 대한 세부 요소들의 평균점을 살펴보다도 일본과 미국보다는 한국에서 훨씬 높게 평가되었다. 즉 각국 응답자들의 특성에 따라 객관적인 측정치를 제시해 주지 못할 가능성이 있으며, 향후 연구에서는 이에 대한 보완책이 필요할 것이다. 또한, 신제품 성과 및 신제품 개발활동 효율성에는 신제품 성공요인의 독립적인 영향력뿐만 아니라, 각 신제품 성공요인간 상호작용의 결과가 미치는 영향을 간과할 수 없다. 그러나, 본 연구에서는 각 변수들이 신제품 개발활동 효율성과 신제품 성과에 독립적으로 미치는 영향에 대한 분석은 실시하였으나, 각 변수들 상호관계가 신제품 개발활동의 각

단계 및 신제품 성과에 미치는 영향에 대한 분석이 배제된 부분을 연구의 한계로 지적할 수 있다.

참고 문헌

- 나종화·이준희 (1997), *마케팅 길라잡이*, 청림출판사.
 박홍수·하영원 (1997), *신제품 마케팅*, 학현사.
 Achrol, Ravi S. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, 55 (October), 77-93.
 Atuahene-Gima, Kwaku (1995), "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach," *Journal of Product Innovation Management*, 12 (4), 275-293.
 Atuahene-Gima, Kwaku (1996), "Differential Potency of Factors Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia," *Journal of Product Innovation Management*, 13 (1), 35-52.
 Boulding, William, Ruskin Morgan, and Richard Staelin (1997), "Pulling the Plug to Stop the New Product Drain," *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 164-176.
 Cooper, R. G. (1979), "Identifying Industrial New Product Success: Project NewProd," *Industrial Marketing Management*, 8 (2), 124-135.
 Cooper, R. G. (1994), "Perspective Third-Generation New Product Process," *Journal of Product Innovation Management*, 11 (1), 3-14.
 Cooper, R. G. and E. J. Kleinschmidt (1987), "Success Factors in Product Innovation," *Industrial Marketing Management*, 16 (3), 215-223.
 Cooper, R. G. and E. J. Kleinschmidt (1993), "Major New

- Products: What Distinguishes the Winners in the Chemical Industry," *Journal of Product Innovation Management*, 10 (1), 90-111.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-37.
- Dwyer, Larry and Robert Mellor (1991), "Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes," *Journal of Product Innovation Management*, 8 (1), 39-48.
- Fortune (1998), "The World's Most Admired Companies," *Fortune*, October 26, 1998.
- Griffin, Abbie, and John R. Hauser (1992), "Patterns of Communication Among Marketing, Engineering, and Manufacturing : A Comparison Between Two New Product Teams," *Management Science*, 38 (March), 360-73.
- Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Houston, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not," *Journal of Marketing*, 50 (April), 81-87.
- Hise, R. T., L. O'Neal, J. 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*, 6 (1), 43-50.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations-Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Jaworski, B. J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Kohli, Ajay K. and Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Mishra, Sanjay, Dongwook Kim and Dae Hoon Lee (1996), "Factors Affecting New Product Success: Cross-Country Comparisons," *Journal of Product Innovation Management*, 13, 530-550.
- Maidique, M. A. and Zirger, B. J. (1984). "A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U. S. Electronics Industry," *IEEE Transactions in Engineering Management*, EM- 31 (November), 192-203.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- OECD (2000), *OECD Annual Report 2000*, Paris: OECD.
- Ottum, Brian D. and William L. Moore (1997), "The Role of Market Information in New Product Success/Failure," *Journal of Product Innovation Management*, 14, 258-273.
- Page, A. L. (1993), "Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms," *Journal of Product Innovation Management*, 10 (4), 273-290.
- Peter, J. P. (1979), "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practice," *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 6-17.
- Rochford, Linda and William Rudelius (1992), "How Involving More Functional Areas Within a Firm Affects the New Product Process," *Journal of Product Innovation Management*, 9, 287-299.
- Ruekert, R. W. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.

- Slater, S. F. and J. C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship," *Journal of Marketing*, 58 (January), 46-55.
- Song, Michael X. and Mark E. Parry (1992), "The R&D-Marketing Interface in Japanese High-Technology Firms," *Journal of Product Innovation Management*, 9 (2), 91-112.
- Song, Michael X. and Mark E. Parry (1994), "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure in State Enterprises in the People's Republic of China," *Journal of Product Innovation Management*, 11 (2), 105-118.
- Song, Michael X. and Mark E. Parry (1997), "The Determinants of Japanese New Product Successes," *Journal of Marketing Research*, 36 (February), 64-76.
- Song, Michael X. and Barbara Dyer (1995), "Innovation Strategy and the R&D-Marketing Interface in Japanese Firms: A Contingency Perspective," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42 (4), 360-371.
- Souder, W. E., David Buisson and Tony Garrett (1997), "Success Through Customer-Driven New Product Development: A Comparison of U. S. and New Zealand Small Entrepreneurial High Technology Firms," *Journal of Product Innovation Management*, 14, 459-472.
- Urban, G. L. and J. R. Hauser (1993), *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed. NJ: Prentice-Hall.
- Utterback, J. M. (1974), "Innovation in Industry and the Diffusion of Technology," *Science*, 183 (February), 620-26.
- Utterback, James M., Thomas J. Allen, J. Herbert Hollomon and Marvin A. Sirbu, Jr. (1976), "The Process of Innovation in Five Industries in Europe and Japan," *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-23 (1), 3-9.
- 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), 1-12.
- Zirger, B. J. and M. Maidique (1990), "A Model of New Product Development: An Empirical Test", *Management Science*, 36, 867-883.

A Comparative Study on the Determinants of New product Success in Korea, U. S., and Japan

Young-Won Ha* · Heungsoo Park**

Abstract

The purpose of this study is twofold: (1) To investigate the differences of the determinants of new product success in Korea, the U. S. and Japan, and (2) to offer Korean firms managerial implications regarding their new product development. The investigation shows that cultural factors, degree of market maturity, competitive advantage of the new product development process, degree of market change, competitive intensity of the industry are influential among other factors in determining the successes of new products in the three countries.

In Japan, which has the most collectivistic corporate culture among the three countries, a firm's internal environment turned out to be the most important determinant of new product success. In Korea, which is characterized by its relatively less diversified society and its rapidly changing markets, degree of firms' market orientation is negatively correlated with new product performance in the market. In contrast, for the firms in the U. S., which is characterized by its diversified society and its mature and stable markets, market orientation turned out to be the most influential determinant of new product success. For the Korean firms, the most important determinant of new product success was a firm's competitive advantage of new product development process over other firms. This finding offers significant implications to most of the Korean firms, which have by and large neglected building systematic new product development processes.

key words: New Product Success, Comparative Study

* Professor, College of Business Administration, Sogang University

** Professor, College of Business Administration and Economics, Yonsei University