

新製品 開發을 위한 管理要因에 관한 實證的 研究
- 失敗製品을 중심으로 -

- An Empirical Study on Managerial Factor for
the New Product Development Using Failure Case-

이 재 하*
Jae - ha Lee

ABSTRACT

The purpose of this study is to extract managerial factor into each cell which is classified by the characteristic area of new products.

For this purpose, the characteristic area of new products is classified by which is Needs & Seeds Basis. The focus of this study is on examination of failure factors, which have an important effect upon new product failure.

The variables for this study were selected from literature survey and pre-interview was implemented specially. The subject of study was project leaders of electronics industry where have taken the leading part in product development activities in Korean manufacturing industries. Enquete survey was conducted in each firm and project managers were asked to respond to 37 questions.

Conclusion of this study based on many significant results gained by the various multi-variate analysis are summarized as follows.

First, it can be noted that failure factors are different by each classified model and characteristic area of a new product.

Second, it has been identified that the important factors for the new product development were technical & managerial support and it's ability, namely, the crucial factors of failure product were lacking in ability of technical development and R&D management system construction.

1. 序 論

1-1 . 研究의 背景 및 目的

최근 들어 國內外的으로 市場의 變化가 가속되고 있고, 그 變化水準 또한 단순한 程度를 초월하고 있음에 따라 國內기업들이 이제까지와는 전혀 다른 狀況에 처해있음은 주지의 사실이다. 이러한 變化는 企業成長의 직접적인 수단¹⁾인 新製品開發에 있어서도 커다란 方向轉換을

* 남서울 산업대학교 경영학과 조교수

모색케하는 계기로 작용하고 있으며, 특히 尖端製品開發에 대한 企劃과 管理能力 그리고 관련 Know-how 등이 부족한 국내기업들에게는 더 큰 부담으로 작용하고 있다.

더구나 금후 新製品의 主流가 消費者의 市場要求型(Needs)과 技術主導型(Seeds)으로 大別되는 가운데, 이들을 결합한 複合製品開發이 주류를 이룰 것임을 감안해 볼 때, 우리기업들이 향후 競爭優位의 선진기업으로 도약하기 위해서는 이러한 측면에서의 연구검토가 시급하리라 본다(김훈철·장영렬[1]).

이러한 배경하에서 본 연구의 目的은 市場的 要求(Needs)와 技術的 主導(Seeds)를 결합한 複合概念을 도입하여 신제품을 屬性別로 분류하고, 각 屬性別 新製品 開發活動에 가장 障礙로 작용한 要因 즉, 失敗要因을 규명해 보고자 한다. 본 연구에서 失敗要因抽出에 主眼點을 맞춘 이유는 대부분 우리기업들의 경우 그간 성공보다는 실패의 빈도가 높았다는 사실과 실패요인이 정확히 추출되고 파악됨으로써, 향후 成功的인 新製品 開發에 있어 이들 要因들이 重點管理되기를 기대하기 때문이다.

1 - 2. 研究의 範圍 및 方法

앞서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 新製品의 屬性을 市場的 要求(Needs)와 技術的 主導(Seeds)의 개념으로 분류하고, 그에 따라 구체적인 開發失敗要因을 분석하여 향후 成功的인 新製品開發을 위한 管理의 틀을 제시함에 그 목적을 두고 있다.

이러한 목적에 맞추어 본 연구에서 적용하고자 하는 개념적 틀은 「Needs & Seeds Basis」 개념으로서, 여기서 Needs는 經濟性(Economical)과 機能性(Functional)의 軸으로 구분하고, Seeds는 高技術(Hightech)와 高感覺(Hightouch)축으로 설정하여 이들을 2차원 Cross형태로 결합한 것이다.

본 연구에서 方法論的 展開는 우선 文獻分析(Literature Survey)를 통하여 주제와 관련하는 주요 선행연구들을 검토한 후, 分析內容의 일부를 선별하여 豫備面接調査(Pre-Interview)를 실시하였다. 이 면접조사를 통하여 우리기업의 現場分析에 필요한 기본적인 문제점을 포착하고 본격적인 設問調査(Enquete Survey)를 위한 설계를 행하였다. 이를 위하여 본 연구에서는 우리나라의 신제품 개발에 가장 활발한 전자산업의 Project Leader들을 分析對象으로 하였다. 또한, 統計的 分析에는 頻度分析과 因子分析을 행하였으며 데이터 처리는 SPSS를 활용하였다.

2. 既存研究의 檢討

본 절에서는 본 연구와 연관된 新製品 成敗要因 抽出에 관한 주요 연구에 대하여 개략적으로 살펴보기로 한다.

먼저, Maidique & Zirger의 연구[9]는 미국산업의 革新性(Innovation)에 대한 장기과제인 Standford Innovation Project의 일환으로, 成敗를 구별하게 하는 要因에 대한 이해를 돕기 위하여 신제품을 대상으로 經驗的 製品開發模型을 검증하였다. 이 연구에서는 분석대상제품을 革新類型(Innovation Type)과 技術變化의 程度(Degree of Technical Change)에 따라 분류하

1) 미국의 경우, 모든 기업들이 획득한 이익의 약 절반이 10년내에 출현한 제품으로부터 나온 것으로 추정된 바 있다.
(“Product of the year,” Fortune, December 9, 1985, pp.106-112.)

고 있다. 그런데 이 연구에서는 신제품을 앞서 밝힌 두측면에서의 獨創的인 分類를 통하여 成敗要因을 추출하고 있으나, 1차원상의 分類水準을 넘지 못하고 있고, 대상제품의 기술수준 및 시장을 결합했을 경우의 成敗要因抽出에는 다소 미흡함을 보이고 있다.

한편, Link의 연구[10]에서는 최근에 商品化된 新商品에 대한 成功 및 失敗의 決定要因을 규명하기 위하여 Australia의 대기업과 산업 Marketing 기업 135개사를 대상으로(12개 산업군) 설문조사를 실시하였다. 이를 위해 신산업 제품에 대하여 중요한 결정요인이 될 것으로 판단되는 19개의 변수를 도입하여 과거 5년간 출하되어온 신제품 성공/실패에 이들 19개의 변수가 어떠한 영향을 미쳤는가를 검토하였다. 이어 성공과 실패의 결정요소를 중요도 순으로 나열하고, 성공과 실패의 중요도 점수를 더하여 각 요인의 成敗重要度を 측정하였다. 이 결합치는 Screening Factor를 규정하고, 상대적 가중치를 세우는데 있어서 산업 Marketers에게 중요한 정보를 제공해 준다. 그러나 Link의 연구에서는 성공과 실패변수의 설정에 있어서 동일 변수에 대하여 표현상의 변화만을 추구하여 성패변수를 결정했다는 점에 대한 타당성 검토가 요구된다.

이어 Cooper의 연구[6]를 살펴보면, 그는 이 연구를 통하여 신제품의 成敗를 결정하는 諸要因을 實證的으로 규명하여 新製品開發方法의 개선을 강조하고, 나아가 新製品評價模型을 구축하기 위한 기반을 제공하기 한 規範的 지침을 제시하고 있다. 이 연구에서는 6가지 Type의 변수속성으로부터 77개의 변수를 도출하고, 이를 103개 기업의 실패제품 93개를 대상으로 10점 尺度로 응답케하여 18개 요인을 추출한 후, 判別分析을 행하여 그 결과를 토대로 新製品開發에 있어서의 관리적인 方案을 제시하고 있다.

李俊奭의 研究[2]에서는 新製品開發活動에 직접적인 영향을 미치는 成敗의 決定因子로서의 成敗要因과 進行節次를 규명하는데 그 목적을 두고 있다. 나아가 이를 탐색하는 작업에 있어 기술 및 시장의 수준을 세분화한 製品屬性域의 概念을 도입하여 이를 검토하고, 신제품의 성공율을 높일 수 있는 관리의 표준적 개발과정을 도출하였다. 그러나 이 연구에서는 市場과 機會探索의 기준하에 製品屬性域을 구분하고 있어, 본 연구에서 도입하고자 하는 Needs & Seeds의 概念基準과는 구별되고 있다.

3. 分析模型의 設計

3-1. 분석의 틀

본 연구에서는 신제품의 속성을 市場의 Needs와 技術的 Seeds측면에서 구분해줄 수 있는 Needs & Seeds Basis라는 概念的 틀을 사용하고 있으며, 이는 그림 3-1에서 보는 바와 같다.

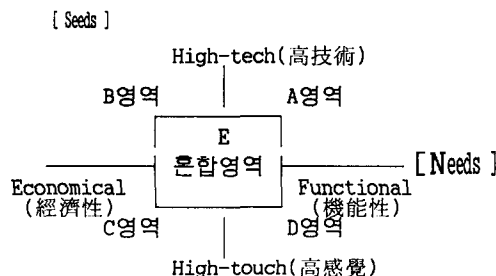


그림 3-1. Needs & Seeds Basis

우선, Needs의 축은 經濟性과 機能性으로 대별되고 있는데, 여기서 經濟性은 소비자측면에서 製品의 性能보다 價格을 크게 고려하는 제품이고, 機能性은 가격보다는 제품의 성능에 보다 큰 비중을 두고 있는 제품으로 구분하였다. 또한, Seeds의 축은 기술의 屬性領域을 High-tech

와 High-tough로 구분되며, 여기서 High-tech는 要素技術의 개발로 인한 新製品開發이며, High-touch는 기존의 기술을 가지고 外的인 모델변경으로 인한 感覺的 製品開發으로 명명하였다.

3- 2. 分析의 對象

본 연구에서는 新製品開發 管理模型 수립을 위하여 우리나라 산업에서 비교적 신제품개발 활동이 활발한 電子産業을 대상으로 新製品開發活動의 풍부한 경력을 가진 연구소의 대리 및 과장급, Project Leader를 분석의 대상으로 하였다. 6개의 전자회사를 대상으로 총 200명에게 배포한 설문서중 145명분을 회수하였는데, 이들로 부터 얻은 data는 총 113개로 집계되었다. 이중 국내출하의 경우는 58개, 국외출하의 경우가 55개인 것으로 나타났다. 이를 근거로한 분석대상의 data 分布는 다음과 같다.

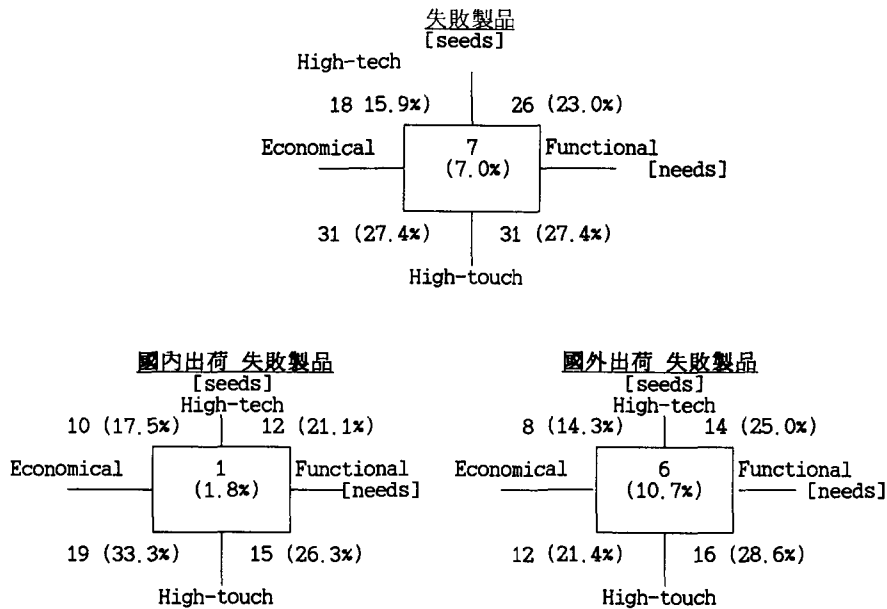


그림 3-2. 分析對象 Sample의 分布

3 - 3. 變數의 選定

1) 選定 方法

연구의 成敗變數는 다음과 같은 3단계 과정을 통하여 변수로 추출되었다. 첫번째 단계는 문헌조사로서, 변수추출을 위해서 여러 국내의 관련 문헌을 탐색하여 방대한 변수설정 작업을 행하였다.

두번째 단계는 신제품개발에 직접 참여하고 선도한 경력이 있는 프로젝트 책임자(Project Leader & Project Manager)를 대상으로 신제품개발활동을 둘러싸고 있는 현장의 중요한 문제들을 포착하기 위한 Hearing Test를 행하였다. 프로젝트 책임자가 신제품개발활동시에 있어서 현실적으로 느낀 失敗要因과 文獻調査를 통해서 추출한 失敗要因間의 차이를 검토하였

다.

세번째 단계는 문헌조사내용과 Hearing Test 결과를 종합한 것을 토대로 예비설문지를 작성하였다. 이 예비면접조사에서는 아래와 같은 마케팅 및 영업부문 그리고 연구개발부문의 과·부장에게 豫備面接調査를 행하였다. 이 예비면접조사에서는 아래와 같은 2部類의 新製品을 대상으로 예비적으로 선정된 각종 변수에 대하여 응답하게 하였다.

- ① 國內市場 出荷製品가운데 최근 5년간 가장 失敗했다고 생각되는 製品
- ② 國外市場 出荷製品가운데 최근 5년간 가장 失敗했다고 생각되는 製品

이러한 예비조사를 통하여 현업에서 사용하는 용어나 추가, 수정 및 삭제 되어야 할 변수를 조정한 후 최종적 설문서를 작성했다.

2) 選定 變數

新製品의 成敗要件에 대한 변수를 표 3-1과 같다. 이들 변수를 다시 企業內部 및 外部, 그리고 技術的 및 市場的 측면에서 각 영역별로 구분하여 보았다.

표 3-1. 成敗要因 變數

企業內部	
S9. 제품의 우수성(성능, 품질면) S11. 개발제품의 독창성 S14. 제품의 신구성 S16. 기술개발의 난이도 S17. 투자규모의 충분성 S20. 기술개발기간의 충분성 S21. 부서간 상호협력 S22. 개발목표설정 및 방침의 명확성 S23. 신제품개발 평가체계의 구축 S27. 기존생산비의 절감도 S28. 개발단계의 적절한 관리 S29. 개발팀의 능력과 구성 S30. 개발그룹 및 Leader의 역량의 능력 S31. 최고경영층의 관심과 투여	S5. 가격설정과 예상수익률 S6. 판매능력 (판매망구축) S7. 타사와의 경쟁정도 S10. 사전판촉활동(광고) S13. Marketing활동의 숙련도
技術	市場
S15. 특허등록의 가능성 S18. 기술성과의 피로도와 원조 S19. 외부기술과의 연동가능성 S25. 기술정보수집의 연동가능성 S26. 기존기술과의 연동가능성	S1. 제품수명주기상의 위치 S2. 수요의 안정성 S3. 시장의 세분화정도 S4. 시장규모의 확대가능성 S8. 수요자의 요구(Needs)의 반영도 S12. 신규참입의 난이도 S24. 개발 및 시장도입시기의 적절성
企業外部	

4. 失敗要因分析

Needs & Seeds Basis에 따른 頻度分析結果 (그림3-2) A·C·D영역에서만 분석가능한 Sample Size가 충족되어, 이 영역을 主 對象으로 分析을 행하였다. 그러나 이를 다시 國內·外로 세분하여 분석하기에는 무리가 있어 본 연구에서는 제외하였다.

빈도분석표를 보면 Hightech보다는 Hightouch지향형 제품쪽에서 두드러지고 있는데, 이는 우리기업들이 제품의 Marketing능력 또는 감성 내지 감각을 새롭게 제품에 내장시키는 기술이 부족하다는 현실을 반영한 것으로 풀이된다. 특히나 經濟性 보다는 機能性 爲主의 製品指

向쪽에서 실패가 큰 것으로 나타난 것은 위의 사실을 대변한 것으로 생각되어지며, 국내 보다는 국외로 갈수록 위의 현상은 두드러지고 있어, 향후 比較優位の 成功製品開發成功을 위해서는 이 분야에의 강화가 요청된다.

4-1. 高技術(Hightech) / 機能性(Functional) : A 領域分析

A영역에 대한 실패요인 분석결과는 표4-1에 나타나 있다. 인자분석결과, 실패에 있어서는 대부분 技術的인 問題가 주요실패요인으로 분석되었다. 특히 「管理體制的 未洽」과 「開發技術의 優秀性 不足」이 主要要因으로 나타났는데, 이는 국내기업의 技術不足現狀을 확인케 하는 결과이기도 하다.

그러므로 高技術, 高附加價値 製品創出을 위해서는 開發管理 및 支援등 技術管理 體系構築을 통한 「技術開發力」 향상에 매진해야 할 것으로 본다. 추출된 요인들을 속성영역으로 구분하면 그림 4-1과 같다.

표 4-1. A 領域 製品群의 失敗要因

요인 FACTOR의 설명력	변수명 (ELEMENT NAME)	요수치* F.L
요인1 : 개발관리체제의 미흡 (17.5 %)	Y23. 신제품개발 평가체계의 구축	0.80863
	Y22. 개발목표설정 및 방침의 명확성	0.73584
	Y29. 개발팀의 능력과 구성	0.71254
	Y27. 기존생산설비의 활용정도	0.62584
요인2 : 기술의 우수성 부족 (12.4 %)	Y28. 개발단계의 적절한 관리	0.52895
	Y16. 기술개발의 난이도	0.89561
	Y15. 특허등록의 가능성	0.82541
요인3 : 개발지원체제의 미흡 (11.0 %)	Y14. 제품의 신규성	0.79568
	Y19. 외부기관과의 협조 및 원조	0.79331
	Y17. 투자규모의 충분성	0.71564
요인4: 기술파급 효과의 부족 (9.5 %)	Y5. 가격설정과 예상수익율	0.69005
	Y30. 개발그룹 및 Leader의 열의와 능력	0.68529
	Y18. 기술성과의 파급효과	0.79607
	Y10. 사전판촉활동(광고)	0.71136

* F.L : Factor Loading * Principal factors with iterations

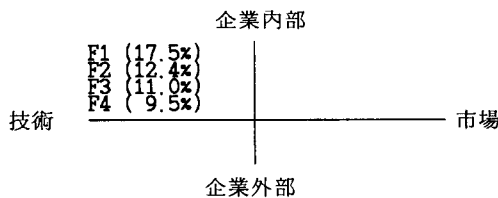


그림 4-1. A 領域의 屬性別 要因區分

4-2. Hightech(高技術) / Economical(經濟性) : B 領域分析

B 領域에 대한 分析結果(표 4-2), 이 영역의 제품군에서는 4개의 실패요인이 추출되었는데

제1요인으로 「開發支援體系 및 技術의 優秀性 不足」이 실패원인의 대부분을 설명해주고 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 「既存技術과의 聯關性 不足」 요인도 추출되고 있어, 이 또한 국내기업이 보유하고 있는 축적된 技術不在의 현상에 기인하고 있다.

아울러 市場參入의 어려움도 障礙要因으로 작용하고 있는데, 이를 극복하기 위해서는 앞서 언급한 바와 같이 보다 숙련된 Marketing활동의 강화가 요구된다 하겠다. 추출된 요인을 속성영역으로 구분하면 그림 4-2와 같다.

표 4-2. B 領域 製品群의 失敗要因

요인 설명력 FACTOR의 설명력	변수명 (ELEMENT NAME)	유수치* F.L
요인1 : 개발지원 체계 및 우수 성의 부족 (38.6 %)	Y20. 기술개발기간의 충분성	0.91552
	Y18. 기술성과의 파급효과	0.83811
	Y16. 기술개발의 난이도	0.81452
	Y30. 개발그룹 및 Leader의 열의와 능력	0.80554
	Y26. 기존기술과의 연관성	0.75412
요인2 : 시장참입의 어려움 (13.3 %)	Y10. 사전판촉활동(광고)	0.80639
	Y7. 타사와의 경합정도	0.77222
	Y12. 신규참입의 난이도	0.69528
요인3 : 개발관리체제 의 미흡 (9.5 %)	Y23. 신제품개발 평가체계의 구축	0.87218
	Y27. 기존생산설비의 활용정도	0.74521
	Y9. 제품의 우수성(성능, 품질면)	0.66310
요인4: 기술개발성과 의 미흡 (8.3%)	Y15. 특허등록의 가능성	0.81355
	Y4. 시장규모의 확대가능성	0.75330
	Y22. 개발목표설정 및 방침의 명확성	0.65254

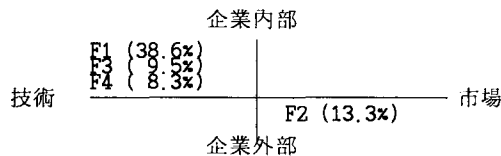


그림 4-2. B 領域의 屬性別 要因區分

4-3. 高感覺(Hightouch)/ 經濟性(Economical) : C 領域分析

이 영역의 주요요인으로서는 표 4-3에 제시한 바와 같이 5개로 요약될 수 있다. 아울러 그림 4-3을 참조하여 속성별로 구분하여 보면 각 영역에 고루 분포되어 있음을 알 수 있다. 그 중 가장 큰 비중을 차지하는 것은 「開發그룹의 能力不足」과 「製品力の 劣勢」 등으로 집약될 수 있는데, 이는 이 영역의 新製品 開發成敗에 開發構成員의 능력과 열의가 얼마나 중요한가를 단적으로 보여주고 있다.

4-4. 高感覺(Hightouch) / 機能性(Functional) : D 領域分析

이 제품군의 실패요인분석 결과는 다음 표 4-4와 같다. 이를 속성역별로 보면 그림 4-4에서 알 수 있듯이, 이 영역의 주요 失敗要因으로는 「Timing 및 支援協力體制的 不足」인 것으로 나타났다. 특히나 모든 局面에서 「Timing」은 중요하지만, 이 영역에서 크게 대두된 것은 주목할 만하다.

표 4-3. C 領域 製品群의 失敗要因

요인 설명력 FACTOR의 설명력	변수명 (ELEMENT NAME)	요소치* F.L
요인1 : 개발그룹의 능력부족 (20.3 %)	Y30. 개발그룹 및 Leader의 열의와 능력	0.90454
	Y31. 최고경영층의 관심과 독려	0.75842
	Y27. 기존생산설비의 활용정도	0.62358
요인2 : 제품력의 열세 (11.1 %)	Y9. 제품의 우수성(성능, 품질면)	0.83631
	Y29. 개발팀의 능력과 구성	0.82546
요인3 : Marketing활동 의 미흡 (9.4 %)	Y14. 제품의 신규성	0.71191
	Y6. 판매능력 (판매망구축))	0.69965
	Y15. 특허등록의 가능성	0.68524
요인4 : 수요의 미확보 (9.1 %)	Y13. Marketing활동의 숙련도	0.63524
	Y1. 제품수명주기상의 위치	0.84398
	Y7. 타사와의 경합정도	0.65238
요인5 : 개발지원체계의 부족 (8.2 %)	Y2. 수요의 안정성	0.64116
	Y25. 기술정보수집의 용이성	0.85445
	Y20. 기술개발기간의 충분성	0.68524
	Y24. 개발 및 시장도입시기의 적절성	0.66524

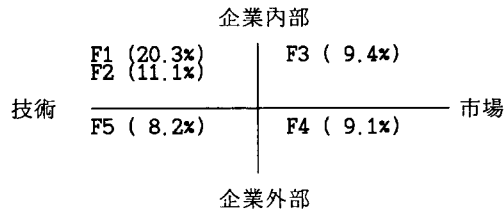


그림 4-3. C 領域의 屬性別 要因區分

표 4-4. D 領域 製品群의 失敗要因

요인 설명력 FACTOR의 설명력	변수명 (ELEMENT NAME)	요소치* F.L
요인1 : Timing 및 지원의 미흡 (34.2%)	Y24. 개발 및 시장도입시기의 적절성	0.95547
	Y13. Marketing활동의 숙련도	0.85741
	Y25. 기술정보수집의 용이성	0.82514
	Y19. 외부기관과의 협조 및 원조	0.74154
요인2 : 부서간 협력 및 제품의 참신성 부족 (20.1%)	Y21. 부서간 상호협력	0.84512
	Y14. 제품의 신규성	0.80235
	Y16. 기술개발의 난이도	0.74152
요인3 : 개발그룹의 능력 부족 (16.7%)	Y29. 개발팀의 능력과 구성	0.74158
	Y30. 개발그룹 및 Leader의 열의와 능력	0.65412
요인4 (10.9%)	Y3. 시장의 세분화정도	0.85412
요인5 : 참입장애 (5.7%)	Y12. 신규참입의 난이도	0.87451
	Y9. 제품의 우수성(성능, 품질면)	0.71542

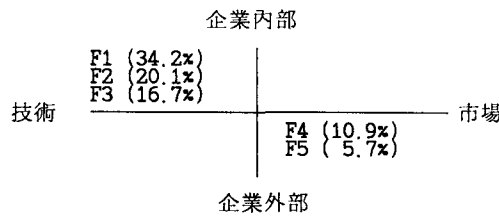


그림 4-4. D 領域의 屬性別 要因區分

아울러 「技術情報 收集의 어려움」, 「技術支援 및 協力の 不足」도 중요 요인으로 작용하고 있다는 것도 간과해서는 안될 것이다. 따라서 이 영역의 신제품들을 성공적으로 개발해내기 위해서는 技術支援 및 管理體制를 더욱 強化하고 整備해야 하겠다.

5. 結 論

5-1. 研究의 結果 및 意義

앞서 언급한 바와 같이 본 研究에서는 우리나라 전자산업계의 新製品을 대상으로 多屬性의 측면에서 그 속성을 Seeds/Needs Basis라고 하는 새로운 概念的 分析模型에 근거하여 분류하고, 그에 따라 각 영역(Cell)마다 구체적인 開發失敗要因을 분석하여 향후 成功的 新製品開發을 위한 管理의 틀을 제시하였다. 이에 본 研究의 意義와 主要 結果는 다음과 같다.

既存 研究에서는 주로 新製品 管理要因을 도출해 내기 위한 新製品分類에 있어서 新製品群을 單一 軸으로 놓고 보거나 아니면 신제품이 갖는 한두가지의 속성만으로 분류하였으나, 본 研究에서는 신제품을 多屬性(Seeds/Needs)의 複合基準으로 분류함으로써 신제품의 속성을 세분화하는 하나의 分類指針을 마련하였다는 점에서 본 研究의 意義를 찾아볼 수 있다.

주요 결과로는 첫째, 신제품의 開發屬性 領域에 따라 失敗要因이 달라지는 것으로 밝혀졌으나, 각 屬性域別로 가장 높게 상위로 나타난 失敗要因으로는 「開發管理 體系의 未治」과 「開發支援의 未治」등인 것으로 확인되었다. 결국 신제품개발 실패를 성공으로 유도하고 제품경쟁력을 높이기 위해서는 「技術開發能力」을 향상시키고, 「開發管理 및 支援體系」의 확립이 최우선 과제가 극명하게 나타났다.

둘째, 「技術의 優秀性不足」과 「製品力の 劣勢」, 그리고 「開發그룹의 能力不足」등이 失敗要因으로 크게 대두된 점으로 미루어 볼 때, 新製品 開發成敗에 製品開發 構成員의 熱意와 能力이 얼마나 중요한 가를 再認識하게 되었으며, 이들 優秀 人力養成에 國家的인 支援策을 강구해야 할 것이다.

끝으로, 失敗變數를 企業內·外 그리고 Seeds/Needs의 측면에서 분류해 본 결과, 주로 企業內部的 技術的 側面에 가까운 변수들인 것으로 나타났는바, 新製品開發을 위한 급선무는 「技術的 要因」의 해결에 있음을 확인시켜 주었다.

5-2. 向後 研究의 課題 및 方向

본 研究에서 다루지 못한 몇가지의 미비점을 追後의 課題로 제시하면 다음과 같다.

첫째, Sample數를 보다 충분히 확보하여 新製品開發의 全領域에 걸쳐 多屬性의 제품군을 관리하고 통제할 수 있는 管理要因의 도출이 요망된다.

둘째, 失敗要因을 新製品開發 段階別로 구분하여 각 단계별 重點管理要因의 抽出하여 時期別 重點管理要因을 추출할 필요가 있다.

셋째, 본 研究에서는 개발 측면에서의 Project Leader를 설문 응답의 대상으로 한정하고 있

으나, 이를 마케팅 및 생산 부문 담당자까지 포함시켜 분석 함으로써 보다 일반론적인 신제품개발의 관리요인의 추출이 요구된다.

이와 같은 본 연구의 미비점을 보완할 수 있는 후속연구가 활발하게 전개됨으로써 본 연구에서의 分析結果는 보다 더 유용해질 것으로 본다.

참 고 문 헌

1. 김훈철·장영렬, 新製品 開發을 의한 戰略的 思考法, 김영사, 1991, pp.14-21.
2. 이준석, 成功的인 新製品開發을 위한 새로운 製品屬性域 管理模型의 設計에 관한 研究, 成均館大學校 大學院 碩士論文, 1991.
3. 河野豊弘, 新商品開發戰略, Diamond社, 1988, pp.19-28.
4. 柳下和夫, 新製品 開發のための情報分析Knowhow, 1987.
5. 青柳 全, 新製品開發의 手引き, 日本實業出版社, 1986.
6. Cooper R.G.(1979), "The Dimensions of industrial new product success and failure", *J.of Marketing*, vol.43, no.3, pp.93-103.
7. Cooper R.G.(1983), "The new product process : an empirically - based classification scheme", *R&D Management*, Vol. 13, No. 1, January, pp.1-13.
8. Gerstenfeld, Arther(1976), "A Study of Successful Projects, Unsuccessful Projects, and Projects in Process in West Germany", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 23(August), pp.116-123.
9. 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 Trans.Engineering Managemwnt*, vol.EM-31, no.4, pp.192-203.
10. Peter. L. Link(1987)., "Keys to new product success and failure, Industrial", *Marketing Management* 16, pp109-118.