

국내여행산업의 신서비스 개발 성공요인

정 상 철*

김 명 숙**

.....

서비스산업의 급속한 성장과 더불어 신서비스 개발의 중요성이 증대되고 있다. 신서비스 개발 시에는 서비스의 속성을 잘 이해하고 이에 맞는 개발계획이나 전략을 수립하는 것이 필요하다. 본 연구에서는 국내 여행업을 중심으로 신서비스 개발의 성공요인을 도출하기 위한 실증분석을 수행한다. 이를 위해 문헌을 통해 신서비스 개발(NSD)과 신제품 개발(NPD) 사이의 차이점을 살펴본 뒤, 성공적 신서비스 개발을 위한 요인들을 도출하여, 이와 개발성과와의 관계를 확인해본다. 실증 분석을 통해 다음과 같은 세 가지 결론을 얻을 수 있었다. 첫째, 신서비스 개발의 성공가능성을 높이기 위해 기업들은 종업원들의 전문지식을 신장할 수 있는 방법을 모색하여야 한다. 둘째, 기업들은 다기능팀이나 부서간의 원활한 의사소통에 의해, 그리고 정보기술을 통해 신서비스 개발을 촉진할 수 있다. 셋째, 기업들은 신서비스 개발 분위기를 신장시켜야 하며, 이를 위한 종업원들에 대한 동기부여가 필요하다.

.....

I. 서 론

현대사회의 급변하는 환경에서 서비스산업의 비중이 제조업에 비해 점차 높아지고 있는 실정이다. 우리나라의 경우에도 서비스산업에 종사하는 인구의 비중이 1990년 초의 46.7%에서 2003년 12월 말 현재 73.5%로 급성장하고 있다. 이러한 서비스산업의 성장은 기업들의 환경이 급격히 변화함에 따라 정보와 지식에 의해 환경들이 지배되는 것처럼 서비스 연구 분야도 서비스를 관리하고 개발하는데 정보와 지식의 관리가 중요한 역할을 하게 된다는 증거이다(Behara, 2000). 이에 따라 서비스 기업들은 서비스 매

*충남대학교 경상대학 경영학부 교수

**충남대학교·배재대학교 시간강사

출을 신장시키기 위하여 정보와 지식을 이용하여 기존 고객들에게 보다 나은 서비스를 제공함은 물론, 신규고객의 확보를 위한 경쟁자와는 다른 지속적인 서비스 개발에 노력을 기울이고 있다.

그러나 서비스 기업에서의 신서비스 개발은 제조업에 비해서 쉽게 모방이 가능하고, 고객과 함께 생산과 소비를 하는 동시성 때문에 고객의 역할이 제조업에 비해 중요한 특징이 있다(Fitzsimmons, et al., 2000). 또한 서비스의 무형성은 서비스 개발 시 개발에 참여하는 개인들의 생각이나 지식을 형상화하는데 어려움을 준다. 이러한 상황에서 공식적인 개발팀의 보유율조차 제조기업에 비해 낮은 실정이다. 또한 간혹 공식적 과정이 있다 하더라도 시장과 고객의 욕구를 철저히 파악하고 있는 인력들이 그 설계주체가 아닌 경우가 많이 있다(원석희, 1999).

급변하는 시장 환경의 변화 속에서 서비스 기업이 원하는 성과를 얻기 위해서는 서비스를 관리하기 위한 서비스 프로세스 설계 및 성과를 얻기 위한 정보와 지식집약적 서비스의 관리가 상대적으로 중요함에도 불구하고, 지금까지의 서비스에 대한 연구들은 서비스에 대한 인간의 기대와 인식에 대한 서비스 품질 측정과 같은 마케팅 중심의 연구가 주류를 이루었다고 볼 수 있다(Behara, 2000).

몇몇의 제조업 제품혁신 연구가 서비스에도 적용이 가능하지만 눈에 띄는 몇 가지 차이점이 있다. 첫째, 새로운 서비스 상품혁신들은 경쟁자들에게 쉽게 드러나고 모방이 된다. 이는 서비스 상품을 차별화하고 기술을 가두어 보관할 수 있는 장치가 거의 없기 때문이다. 그 결과 서비스업에서의 서비스 상품혁신의 확산은 제조업에서의 그것보다 더욱 빠르다. 이는 어떠한 기업이 혁신적인 서비스 상품을 통해 이익을 얻어내기가 더욱 힘들다는 것을 의미한다. 둘째, 많은 서비스 기업이 공식적인 연구개발부서를 갖고 있지 않다는 점이다. 서비스 상품혁신은 비구조적이고 비공식화되어 있다. 이러한 구성의 부족은 서비스 상품혁신에 대한 연구를 더욱 힘들게 하고 있다. 서비스 상품혁신 과정을 연구하는 숫자가 많아지지만 이러한 연구들은 보통 구조화된 상품혁신 과정을 가정하고 있으며 어느 누구도 과정기술의 역할에 대해 제대로 된 조사를 못하고 있는 실정이다(Boone, 2000). 이러한 환경에서 신서비스 개발에 대한 연구는 더욱 더 미흡한 상태로, 대체로 제조업의 제품개발과 같은 방법으로 개발을 진행하고 있다. 하지만 서비스는 고유의 속성을 가지고 있어서 제조업에서의 개발과는 달리 다루어져야 한다.

본 연구는 국내 여행산업에 속해 있는 기업들이 신서비스 개발전략을 수립하는데 필

요한 실무적 기초를 제공하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 신서비스 개발(NSD)과 신제품 개발(NPD) 간의 차이를 살펴보고, 신서비스 개발을 위한 성공요인들을 도출한 뒤, 124개의 여행사를 대상으로 이들 성공요인과 개발성과 간의 관계를 확인하는 실증 분석을 실시하였다.

II. 이론적 배경

1. 서비스 경제와 신서비스 개발

대부분의 OECD국가에서는 서비스 부문이 경제활동의 60% 이상을 담당하고 있으며, 미국, 영국 등 일부 국가는 70% 이상을 점유하고 있다.

한국의 산업구조에서 서비스부문이 차지하는 비율은 2002년 8월 현재 63.4%, 2000년 57.5%로, 1995년의 51.3%, 1990년의 48.4%에 비해 지속적으로 증가하고 있는 추세이다(통계청 고용동향 각호). 또한 산업별 취업자 구성비에서도 한국은 1990년 이후 급 성장을 하고 있다. 특히 2002년 12월말 현재 한국은 서비스 종사자가 71.5%로 일본의 65.7%보다 앞서는 경향을 보이고 있다. [그림 1]은 한국, 일본, 미국의 연도별 서비스업 취업자 구성비를 나타낸 것이다.

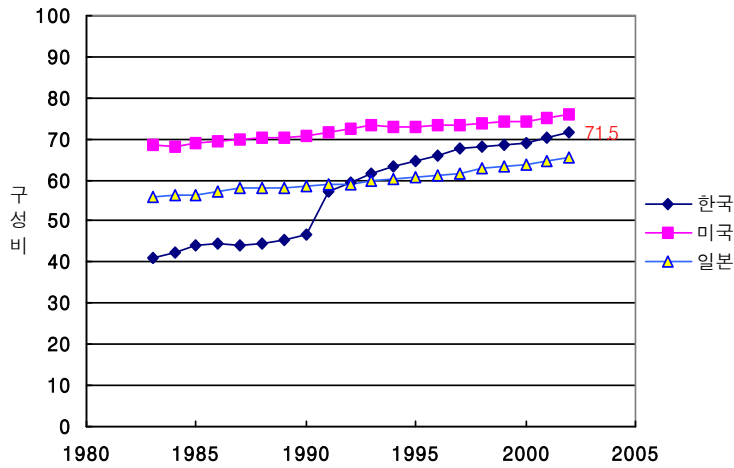
신서비스 개발에 있어 서비스의 근본적인 속성은 개발 방법에 있어서도 제조와는 다른 점을 야기한다. 신서비스는 무형성 때문에 제조업의 제품보다는 개발속도가 빠르다는 장점이 있지만 다른 한 편으로는 개발을 할 때 개발 팀에 모여 있는 각 개인들이 가지고 있는 생각이나 지식을 형상화하는 데는 어려움을 준다. 또한 신서비스가 개발되었어도 제품처럼 실험을 해보기가 힘들다(de Brentani, 1989). 따라서 신서비스 개발 시에

<표 1> 주요국의 GDP에서 차지하는 서비스업 비중(2000년기준)

							단위: %
프랑스	독일	이탈리아	일본	네덜란드	스웨덴	영국	미국
71.7	68.5	68.9	67.7	71.1	70.9	71.5	73.7

자료: OECD(2002), National Accounts of OECD Countries

조강래(2002), “서비스산업의 확대가 경기변동에 미치는 영향,” p. 27.



[그림 1] 국가별 서비스산업의 취업자 비율

이러한 문제점을 고려해야하고 이점이 바로 신제품 개발과는 다른 점이라고 볼 수 있다. 서비스 자체는 형상화할 수 없지만 개발팀의 구성원들이 개발을 위한 프로세스를 가지고 개발을 진행함으로써 무형성이 가지는 어려움을 해결할 수 있을 것이다. 실험하기가 힘들다는 문제점을 해결하기 위해 개발팀의 구성원들은 공식적인 프로세스가 필요하고, 또한 고객을 개념화하고 평가할 수 있는 프로세스도 필요하다고 볼 수 있다 (Avlonitis, Papastaopoulou & Gounaris, 2001).

생산과 소비가 동시에 일어난다는 것은 상품개발 시 반드시 고려해야하는 요소이다 (Fitzsimmons, et al., 2000). 생산과 소비의 동시성은 고객이 의사결정을 할 때 고객과 가장 근접해 있는 전방종업원의 역할이 얼마나 중요한가를 보여준다. 따라서 신서비스 개발에 있어 전방종업원의 참여가 중요하다고 볼 수 있다 (Edgett & Parkinson, 1994; Vermeulen, 2001). 이러한 특성이 개발프로세스에 포함되어 있어야만 서비스 품질에 대해 고객으로부터 파악하는 것이 가능하고, 더 나은 서비스를 개발하는데 필요한 아이디어를 획득할 수 있을 것이다. 신서비스 개발 시 고객은 서비스 전달시스템과 서비스 그 자체에 의해 영향을 받는다는 점을 고려해야 한다 (Avlonitis et al., 2001).

이질성은 상품개발 측면에서는 제조업과 크게 다르지 않다. 제조업에서도 신제품을 개발할 때 고려하는 요인 중 하나이다. 제품의 전달과정에 따라 고객이 갖는 제품에 대

한 생각은 다를 것이다(Johne et al., 1998). 특히 서비스의 경우는 사람을 기반으로 하기 때문에 서비스가 전달될 때마다 고객들이 느끼는 정도가 제조업의 경우보다 더 크게 작용을 할 것이다. 따라서 신서비스 개발 시 다양한 전달과정을 제공할 수 있는 서비스 개념과 인프라를 구축하는 것이 중요하다(Larsen, 2001).

위의 내용들은 분명히 제조업과 서비스업에 있어 상품 개발에 차이가 있다는 것을 보여준다. 그러나 모든 개발 상황에서 서비스와 제조가 다르다는 것은 아니다. 유사한 점도 있음을 고려하여야 할 것이다(Vermeulen et al., 2002). 물리적 상품과 비물리적 상품에 대해 외형은 매우 다름에도 불구하고, 신서비스와 신제품을 설계하고 개발하는 것은 여러 면에서 비슷할 수도 있다(Meyer et al., 2001).

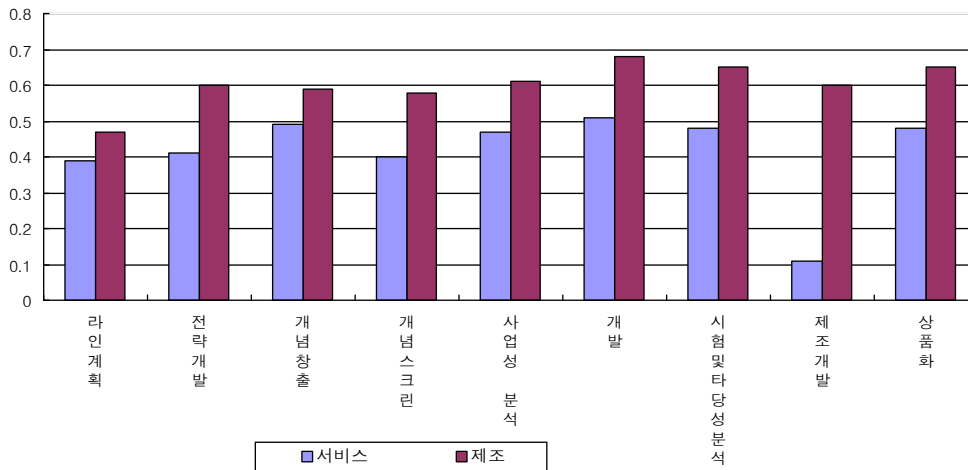
2. 신서비스 개발(NSD)과 신제품 개발(NPD)의 차이

1) Griffin(1997)의 차이분석

공식적인 개발프로세스는 신상품을 개발하는데 중요한 영향을 미친다. 그러나 60% 이상의 서비스 기업들이 신서비스 개발 중에 공식적인 프로세스를 사용하지 않는 것으로 나타났고, 아주 소수의 기업들만이 기능적이고 순차적인 프로세스를 사용하는 것으로 나타났다. 신서비스 개발의 경우 제조업의 신제품 개발과정에서보다 단계의 수가 적은 것으로 나타났다. 평균적으로 신서비스 개발과정의 단계는 3.8단계인데 비해 제조업은 5.4단계로 나타났다.

[그림 2]는 서비스와 제조업간의 개발단계별 중요도의 차이를 나타낸 것이다. 제조업은 개발단계 중에서 상품개발단계가 가장 높고 그 다음으로 시험단계가 높은 것으로 나타나는데 비해, 서비스업에서는 상품개발단계가 가장 높고 다음 단계로 아이디어(개념) 창출이 두 번째로 높게 나타났다.

그 동안 대부분 연구가 제조업의 제품개발 연구에 치중한 것은 서비스 기업들이 제조기업들에 비해 개발에 대한 프로세스를 사용하지 않았기 때문이다. 따라서 서비스 기업에 대한 개발프로세스 연구가 더 많이 수행되어야 할 것이고, 특히 실무에 적용할 수 있는 연구가 이루어져야 할 것이다. 성공적인 프로세스와 조직구조 등을 더 많이 분석함으로써 신서비스 개발역량을 신장시켜줄 수 있는 연구를 하는 것이 그 시작이 아닐까 생각한다. 지금까지의 내용을 다음의 <표 2>에 정리하였다.



[그림 2] 서비스와 제조간의 개발단계별 비교

<표 2> Griffin(1997)의 신서비스 개발과 신제품 개발과의 차이

	NSD	NPD
개발단계	3.8단계	5.4단계
비중이 높은 단계순서	개발-개념창출-사업성분석	개발-시험 및 타당성분석-상품화
중점단계	전략과 개발초기 부문	상품개발과 상품화 부문
다기능팀	1.7개	2개
실적부서	마케팅이 대부분을 차지	마케팅, R&D가 비슷한 비중을 차지
개발주기	NPD보다는 절반정도로 짧다	NSD보다는 주기가 길다.
개발성과	차이가 없는 것으로 나타남	차이가 없는 것으로 나타남
개발시간	NPD보다는 짧다	NSD보다는 길다.

자료: Griffin(1997)의 논문을 재구성한 것임.

2) de Brentani(2001)의 차이분석

de Brentani(2001)는 신서비스 개발에 필요한 요인을 상품관련요인, 시장관련요인, 기업관련요인, 신상품개발 프로세스 요인 등으로 구분하였다. <표 3>에 각 요인들에 대하여 신서비스 개발과 신제품 개발 사이의 차이점을 정리하였다.

<표 3> de Brentani(2001)의 신서비스 개발과 신제품 개발과의 차이점

항목		NSD	NPD
상품요인	상품우수성과 특이성	동시성으로 인해 고객이 위험을 느낄 가능성이 높다.	중요
	상품의 복잡성/비용	학습비용과 고객위험이 추가됨	고객의 요구사항을 해결해줌
시장요인	시장경쟁력	개발기간은 짧지만 모방으로 인한 진입장벽이 낮다(me-too).	진입장벽이 보다 높다.
	시장잠재력	점진적 혁신에서 고객요구를 파악할 통찰력과 고객 적응기회가 더 부여된다.	혁신성이 높을수록 경쟁력을 가질 가능성이 높다.
기업내 요인	전략 및 자원적합도	기존 플랫폼을 기초로 한 전략을 사용함으로써 높은 자원적합도를 이용하는 것이 경쟁우위를 가짐	장기적인 전략차원에서의 제품개발을 함으로서 연속적 경쟁우위를 가질 수 있다.
	혁신문화 및 관리	전방직원의 역할이 크게 작용을 하고 관료주의적인 관리체제가 문제	전방직원과 후방직원의 관계가 비교적 원활
NSD 프로세스요인	공식적 평가 및 설계	명백한 목적과 설계시 고객의 참여가 필요	NSD보다는 공식적 평가와 설계를 사용
	공식적 시험 및 출시	무형성으로	유형성으로

자료: de Brentani(2001)의 논문을 재구성한 것임

3. 신서비스 성공요인

Johne(1998) 등은 신서비스 개발에 필요한 성공요인으로 ① 개발스텝 ② 고객접점스텝 ③ 고객 등을 말하고, 개발스텝의 경험부족이나 기술의 부족이 서비스 개발에서 중요한 장애요인이 되고, 팀제와 권한이양은 빠른 서비스 개발에 영향을 준다고 말하고 있다. 이러한 측면에서 Lovelock(1984)도 테스크포스팀의 중요성을 말하고 있다. 그러나 종업원들은 실무에서 해야 하는 일들이 많아서 실제 상품 개발과정에 참여하지 못하는 경우가 많이 있다. 따라서 직무설계, 팀제, 스텝의 선택, 훈련, 보상시스템 등은 모두

중요하다. 마지막으로 제품개발에 있어 고객의 역할 역시 중요하다. 고객의 참여 여부가 신상품을 개발하는데 중요한 요인이 되고 있다(Johne et al., 1998).

Johne(1998) 등은 서비스 개발을 효과적이고 효율적으로 관리하기 위해 해야 하는 업무를 기회분석, 프로젝트 개발, 서비스 제공(offer) 공식화의 세 가지로 나누고 있다.

① 기회분석(opportunity analysis)

기회분석이란 신서비스와 조직 사이의 시너지의 중요성을 설명하는 것이다. 신서비스가 기존에 기업이 가지고 있는 서비스나 이미지 그리고 기업의 전반적인 전략과 어느 정도 적합성이 있어야 개발의 성공가능성이 높아진다고 볼 수 있다. 서비스의 속성 중에 고객과의 상호 활동이 많이 있는 특성 때문에 서비스 전달과정은 특히 중요하며, 이를 위해 고객을 이해하는 것이 바로 성공을 이끄는 데 중요한 역할을 한다. 따라서 기업을 잘 이해하고 있는 전방직원에 의해 신서비스가 개발되어야 한다. 이는 시장중심적인 개발을 해야 한다는 것을 의미하며, 고객의 요구와 경쟁자를 잘 파악함으로써 경쟁력을 신장할 수 있을 것이라는 의미이다(Johne et al., 1998). 그리고 더욱 중요한 것은 시장에서 필요로 하는 요구에 맞는 신서비스와 기존 기업이 가지고 있는 능력사이에 시너지를 얼마나 낼 수 있는가의 정도라고 볼 수 있다. 이러한 점에서 서비스 개발역량은 시장민감성, 개발전략, 개발부합성, 정보기술경험 등으로 대변될 수 있다.

② 프로젝트 개발

신서비스 개발에서 서비스 개발과정의 품질은 매우 중요하다. 개발이 진행되는 동안의 부서간의 조정은 중요한 성공요인이 된다. 다기능팀이나 내부 의사소통을 위한 개발팀은 이런 측면에서 많이 사용되어지고 있다. 개발 시에 고객과의 접촉이 많은 전방직원을 같이 참여하는 것 또한 중요하다. 아이디어 창출과정에서 고객의 참여는 시장지향성을 향상시키는 기회를 제공할 것이다.

개발속도 역시 중요한 요인이다. 그러나 속도를 높이기 위해 개발단계를 생략하거나 앞 단계를 충실히 이행하지 않으면 개발 후 실패할 가능성이 높다. 성공적인 출시를 위한 전제조건은 바로 전방직원의 사전준비이다. 그들은 신서비스에 대한 전문적인 지식과 열정이 있어야 한다. 따라서 서비스 개발역량으로 정형화된 개발프로세스, 개발문화 등이 거론될 수 있다.

③ 서비스 제공(offer)의 공식화

서비스의 속성상 고객들은 복잡하고 혁신적인 것을 원하지 않고 기술적으로 우수한 상품에서보다는 고객의 성향에 따라 매우 다른 요소에서 만족/불만을 느끼게 된다. 이와 같은 상황에서 전방직원의 역할은 매우 중요하다. 전방직원이 가지는 전문성이란 서비스에 대한 기술뿐만 아니라 고객서비스 기술을 포함한다. 전문적인 서비스를 위해 서비스 전달과정에서 고객이 참여하는 것은 서비스 제공(offering)에서 없어서는 안 될 부분이다.

이상에서 신서비스 개발에 따른 성공요인들을 살펴보았다. 여러 요인들 중에서 신제품과 신서비스와의 주요 차이점은 서비스 제공의 공식화라고 볼 수 있다. 이는 서비스가 가지고 있는 속성 중에서 생산과 소비의 동시성으로 인한 결과라고 볼 수 있다. 서비스 제공의 공식화를 통한 성공을 가져오기 위해서는 종업원 특히 전방종업원의 역할과 이들을 통합하는 중요성이 크다고 본다. 특히 서비스업뿐만 아니라 제조업에서도 이와 같은 일련의 연구들은 성공적인 신제품 개발에 대한 조직구성원 개인간, 부서간 커뮤니케이션의 효과를 강조하고 있는 것이다. 이상의 논의에 따라 본 논문에서는 신서비스 개발을 위한 역량으로 정형화된 개발프로세스, 시장민감성, 개발전략, 개발부합성, 개발문화, 정보기술경험 등을 살펴보려고 한다.

III. 연구모형과 가설

1. 연구모형

기존의 서비스 개발들은 고객에 의해서보다는 경쟁자에 대한 모방에 의해 이루어지는 경우가 많이 있었다. 그리고 성공적인 기업의 대부분은 신서비스 개발 시 공식적인 개발절차를 통해(de Brentani, 2001) 개발을 하고, 개발이 진행되는 동안 부서간의 조정

1) 본 논문에서는 offer를 서비스 제공으로 해석하고자 한다. 서비스 제공은 서비스를 제공하는 과정, 서비스 제공자, 서비스 제공을 하는 공간, 서비스 제공시의 물리적 장비 등을 포함하는 의미이다. 서비스 제공에 있어 그 질에 대한 평가를 결정짓는 요소는 인적요소인 종업원과 음악, 시설, 진열 상황, 색 등과 같은 물적요소를 포함한다(이유재, 1994).

이 이루어지는 경향을 보이고 있다(Johne et al., 1998). 전문적인 기술지식이란 서비스 자체에 대한 기술뿐만 아니라 고객서비스 기술도 포함하는 의미이다. 신상품 개발과정 또는 신상품 성과에 관한 연구들에서는 개발과정에서의 실행품질 즉, 개발과정에서의 효과성·효율성(Cooper & Kleinschmidt, 1994)과 기능간 통합문제(Griffin & Hauser, 1993; Song & Parry, 1997)가 신상품 성공의 중요한 요인으로 지적되고 있다. 이상의 논의들을 종합하여 본 논문의 연구모형을 [그림 3]과 같이 구성하였다.

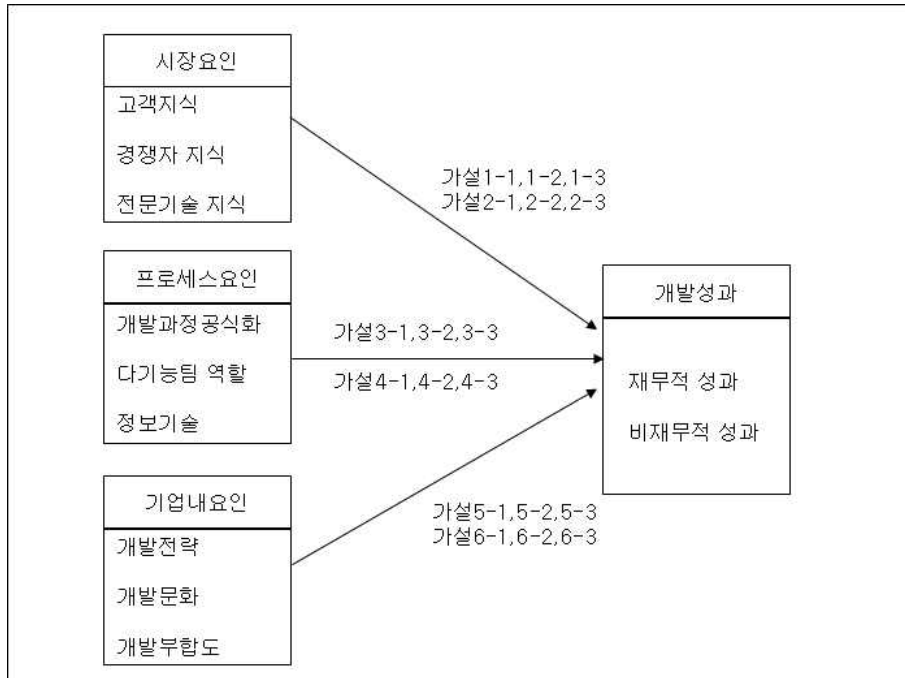
2. 연구가설

1) 시장요인과 신서비스 개발성과와의 관계

de Brentani(1989)는 “혁신을 위한 가장 기본적인 노력은 고객과 경쟁자 그리고 시장 잠재력이다.”라고 말하고 있다. 신제품 개발은 소비자 욕구를 파악하고 기술적인 가능성을 타진하여 사업의 기회를 파악하는 것이다. 이러한 측면에서 신제품 개발은 시장에 대한 지식과 기술적인 지식을 사용함으로써 이루어진다고 볼 수 있으며 이 두 지식의 통합에 의한 제품으로의 체화과정을 신제품 개발과정으로 인식할 수 있는 것이다(Mahadvan et al., 1998). 시장지식은 다시 고객에 대한 지식과 경쟁자에 대한 지식으로 나누어 볼 수 있다(Li et al., 1998).

시장민감성에 대한 내용은 마케팅 분야뿐만 아니라 운영관리 모두에게 중요한 내용이다. 서비스마케팅 차원에서의 연구인 Jaworski와 Kohli(1993)의 연구는 조직의 시장지향성이 소비자와 경쟁자에 대한 정보를 제공해 줄 수 있는 시스템을 활성화시키는 역할을 수행하기 때문에 잘 설계된 시장지향적 시스템은 신제품 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 또한 서비스 운영관리의 차원에서 시장민감성은 기업에게 그들의 경쟁적 환경을 볼 수 있게 해주고, 고객이 무엇을 원하는 지를 예측할 수 있는 능력을 제공해 준다고 말하고 있다. Cooper(1999) 등의 연구에서도 신서비스에 성공한 기업들은 시장지향적인 기업들이라고 말하고 있다.

요약하면 시장민감성은 경쟁적 환경과 고객이 원하는 것이 무엇인가를 명확히 파악할 수 있는 서비스 조직의 능력에 대한 것이다. 이상의 논의에 입각하여 다음과 같은 연구가설을 수립한다.



[그림 3] 연구모형

가설 1: 시장요인은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 고객 지식은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 경쟁자 지식은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 전문지식은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 시장요인은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 고객 지식은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 경쟁자 지식은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 전문지식은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

2) 프로세스요인과 신서비스 개발성과와의 관계

정보기술은 경쟁우위를 창조하고 유지시켜주는 중요한 요인이다. Froehle(2000) 등은

정보기술은 신서비스 개발 속도와 효과성에 영향을 미친다고 말하고 있다. 정보기술의 사용은 부서 간 의사소통을 위한 도구로서, 또는 고객의 요구를 획득할 수 있는 도구로서 신서비스를 창출하는 촉진제가 된다. 정보기술의 경험은 신서비스 개발과정에서 정보처리 과정과 활동들의 내외부 조직적 조정을 용이하게 하고 개선해주기 위한 정보기술의 사용과 관련된 것들이다. 즉, 고객의 욕구에 더욱 더 잘 대응할 수 있는 서비스 창출에 대한 동인인 것이다.

Martin과 Horne(1993)의 연구에서 16개 서비스 기업에서 80명의 관리자를 대상으로 조사한 결과 대부분의 기업들이 공식적인 개발과정을 가지고 있는 것으로 나타났다. 신서비스를 성공적으로 유도한 기업들의 경우 공식적 개발과정을 더 잘 갖추고 있고, 구성원이 잘 협조하는 기업이 성공할 가능성이 더 높은 것으로 나타났다. 개발과정 중에서 초기단계는 급진적인 혁신서비스인 경우에는 효과가 있지만 점진적인 혁신서비스인 경우에는 별다른 효과가 없는데 비해 계획된 출시단계에서는 급진적인 경우나 점진적인 경우 모두에 개발성과가 있다고 말하고 있다(Avlonotis et al., 2001). 그러나 어떤 경우에도 공식적인 개발과정들을 실행하는 것이 개발성과에 중요한 영향을 미친다는 것은 자명한 일이다(Rochford et al., 1997).

가설 3: 프로세스 요인은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 개발과정 공식화는 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 다기능팀은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 정보기술경험은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 프로세스 요인은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1: 개발과정 공식화는 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 다기능팀은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3: 정보기술경험은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

3) 기업내요인과 신서비스 개발성과와의 관계

기존 서비스시스템 공정과의 부합 정도(현행시스템의 유지와 활용 정도)를 파악하기 위해 개발부합도라는 표현을 사용한다. 즉 신서비스 개발부합성이란 기업이 가지고 있

는 운영 능력과 시장에서 필요로 하는 요구와의 부합 정도를 나타내는 것이다.

Martin과 Horne(1993)의 서비스 기업을 대상으로 한 연구에 따르면 부합성이 근접하면 할수록 개발성과에 성공을 가져오는 것으로 나타났다. 개발부합성이란 신서비스 개발에서 시장의 요구와 서비스 운영능력과 프로세스 그리고 절차 사이의 적합성을 나타내는 것이다. 즉 성공적 신서비스 개발을 위해서는 현 서비스시스템과 능력을 고려해서 설계해야 한다는 것을 의미한다.

Cooper(1995) 등은 신상품 개발에 긍정적인 문화와 분위기는 상품개발을 성공적으로 유도하는데 중요한 요인임을 말하고 있다. 따라서 개발문화는 혁신을 하고자 하는 의지를 나타내는 서비스 조직에 의해 조성되는 가치와 신념을 포함하는 것이다. 긍정적인 신서비스 개발문화는 신서비스 개발 분위기를 신장시켜주고 성공적 신서비스 개발을 유도할 것이다.

신서비스 개발과정에 기업의 전략계획이 수립되어 있을 때 성공가능성이 높다(Moore, 1987). Crawford는 ‘제품혁신서’라는 신제품 개발전략서를 작성하게 함으로서 개발성과를 올리는 방법을 제시하였다. 그에 따르면 문서 내에는 첫째, 전략의 영역이나 혁신활동의 요인들을 정의하고, 둘째, 신제품 활동의 목표를 세우고, 셋째, 목표 달성을 위한 프로그램 등을 기록하도록 하였다(Martin & Horne, 1993).

기업 전반의 전략이 신서비스나 제품의 전략에 얼마나 연관되어 있는지가 중요한 성공요인이라는 것은 너무나 잘 알려진 사실이다(Johnson et al., 2000; Cooper & Kleinschmidt, 1995). 명백한 개발전략은 ‘전략적 비전(strategic vision)’을 통해 신서비스 개발 시에 기준점을 제시해 주게 된다. 이는 전략을 통해 서비스를 수행하기 위한 청사진 역할을 수행한다고 볼 수 있다(Fitzsimmons et al., 2000).

가설 5: 기업내 환경요인은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1: 개발전략은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2: 개발문화는 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 5-3: 개발부합도는 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 기업내 환경요인은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 6-1: 개발전략은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 6-2: 개발문화는 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 6-3: 개발부합도는 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석

1. 연구방법

1) 연구대상과 자료수집

본 연구에서는 실증연구의 대상으로 서비스업종 중에서 본 연구의 목적과 적절하게 부합되리라 판단되는 여행업을 선택하였다. 관광산업은 제조업이나 다른 서비스산업에 비하여 인력과 물질 설비와의 대체탄력성이 낮은 특징을 갖고 있기 때문에 인적자원의 의존도가 매우 높으며, 기존의 여러 연구에서도 고객과의 접촉빈도가 높은 서비스산업에서는 서비스 제공자가 가장 중요한 전략변수임이 확인된 바 있다(김민규, 2001; Heskett et al., 1990).

본 연구를 위한 자료는 2003년 9월 5일과 6일 여행업에 종사하는 전문가들과의 인터뷰를 통해 설문지를 수정 보완한 후, 2003년 9월 15일부터 10월 15일까지 직접방문, 우편발송 등을 통한 오프라인 설문과 인터넷을 통한 온라인 설문을 동시에 실시하였다. 배포된 설문 중에서 우편에 의한 회수는 54부, 인터넷을 통한 온라인 회수는 36부, 직접방문에 의한 회수는 38부 등으로 총 128부를 회수하였다. 이중에 자료의 왜곡이 심한 4부를 제외한 총 124부가 분석에 이용되었다.

2) 변수의 측정방법

측정도구의 신뢰도와 타당성을 확보하기 위해 변수를 구성하는 모든 개념에 대해 복수 항목의 설문을 개발하였고, 측정도구 개발에 활용할 수 있는 선행연구가 미비할 경우 관련 연구를 참조하여 본 연구자가 설문항목을 개발하였다. 그리고 측정항목들의 척도는 Likert 7점(1: 전혀 아니다 ~ 7: 매우 그렇다)을 이용하였다.

3) 측정도구

본 연구의 설문지는 시장요인, 프로세스요인, 기업내요인, 개발성과 등에 관한 총 42개 문항과 인구통계학적 항목 5개로 구성되었다. 본 연구모형에서 도출된 요인을 차원별로 정리한 후 조작적 정의를 내리면 <표 5>와 같다.

<표 5> 시장환경요인 변수 조작과 관련문헌

	조작화	관련 문헌
고객 지식	고객 정보의 충분성	Giffin & Hauser(1993) Li & Calantine(1998)
	고객정보 조사방법(도구) 사용	
	고객 정보의 체계적인 분석	
경쟁자 지식	경쟁회사의 상품이나 전략에 대한 정보 수집	Day & Wensley(1992) Li & Calantine(1998)
	경쟁회사의 전반적인 관리체계 분석	
	경쟁회사 정보의 보유	
	상품설계시 경쟁회사의 상품에 대한 정보 반영	
전문 지식	전문지식 보유	Zeithaml(1998) Sujan, Weitz, & Kumar(1994)
	업무경험 보유	
	고객과 공급업자들에 따른 보유지식의 유연성	
	고객을 대하는 상호작용기술의 지속적인 교육	

<표 6> 프로세스 환경요인 변수 조작과 관련문헌

변수	조작화	관련 문헌
개발과정공식화	정형화된 개발단계	Griffin(1997) Cooper & Kleinschmidt(1995)
	개발단계의 정해진 순서	
	모든 신상품 개발시 동일한 공정	
	표준화된 자원과 루틴	
다기능팀	참여성	Cohen & Levinthalvl(1990) Lievens & Moenaert(2001)
	전문기술 공유	
	최신 정보의 공유	
	문제해결을 위한 의사소통	
정보기술 경험	의사소통을 원활하게 촉진	Noori, Munro, Deszca, Cohen(1997) de Brentani(1995)
	출시속도를 신장	
	정보 흐름을 원활하게	
	정보 공유를 원활하게	
	고객의 요구를 정의하고 진단	

〈표 7〉 기업내 환경요인 변수 조작과 관련문헌

변수	조작화	관련문헌
개발전략	회사 전체 사업전략 현 서비스능력	Noori, Munro, Deszca, Cohen(1997)
	전반적인 전략에서 아이디어 도출 관리자 지원	Cooper & Kleinschmidt(1995)
개발부합	기존상품에서 사용한 자원 기존상품을 믹스 사용가능한 자원	Martin & Horne(1993)
	아이디어의 실현은 현재의 관점에서 평가	
기업문화	위험관리 능력	Cooper & Kleinschmidt(1995)
	인적자원의 중요성	Page(1993)
	신상품 혁신 개발을 위한 모임 금전적 보상이외의 방법도 사용	

〈표 8〉 신서비스 개발성과에 대한 변수 조작과 관련문헌

변수	측정항목	관련문헌
재무적 성과	경쟁기업 대비 상대적 수익률	Griffin(1997)
	경쟁기업 대비 상대적 투자수익률	Griffin & Page(1996)
	목표 대비 달성률	Cooper & Kleinschmidt(1995)
비재무적 성과	지난 3년 동안 출시속도(속도)	Cooper(1999)
	고객만족(품질)	Brown & Eisenhardt(1995)
	지난 3년 동안 전반적 성공(효율성)	Cooper & Kleinschmidt(1995)

4) 자료분석 방법

본 연구모형에 포함된 변수들의 단일차원성을 위해 탐색적 요인분석을 실시하여 측정된 변수가 구성개념을 얼마나 정확하게 측정하고 있는가를 살펴보았다. 그리고 연구모형에 포함된 요인들을 구성하는 항목들의 내적일관성은 크론바하 알파값을 이용하여 확인하고, 확인요인분석을 통해 척도를 한 번 더 정제하였다. 도출된 구성개념들 간의 영향정도를 파악하기 위해서 SPSS ver. 11.0을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였다.

2. 표본의 특성

설문 응답자의 성별은 남자(61.29%)가 여자(38.71%)보다 많았고, 응답기업의 규모는 10명이하인 기업이 56.45%이고, 50명을 넘는 대규모의 여행사가 20.16%로 나타났다. 본 연구에 사용된 표본의 인구통계학적 특성은 <표 9>와 같다.

<표 9> 표본의 인구통계학적 특성

구분	구성 항목	응답기업의 구성	구성비(%)	구분	구성 항목	응답기업의 구성	구성비(%)
응답자의 성별	남	76	61.29	응답자의 직위	사원	23	18.55
	여	48	38.71		대리급	25	20.16
기업규모	5명 이하	40	32.26	응답자의 경력	과·차장급	29	23.39
	6-10명	30	24.19		부장급	4	3.23
	11-20명	7	5.65		임원	17	13.71
	21-30명	13	10.48	응답자의 연령	경영주	26	20.97
	31-40명	6	4.84		20대	37	29.84
	41-50명	3	2.42		30대	43	34.68
50명 이상	25	20.16	40대	29	23.39		
개발팀	있다	49	39.52	50대	14	11.30	
	없다	75	60.49	60대 이상	1	0.81	

3. 타당성과 신뢰성 분석

변수들의 상관관계를 분석한 결과 전체자료에 대한 표본적합도를 검정하는 KMO(Kaiser Meyer Olkin) 값에 대해 일반적으로 그 값이 0.60 이상이면 표본은 요인 분석에 적합하다고 판정을 내릴 수 있다. Bartlett의 단위행렬검정 값은 모집단 상관행렬이 단위행렬이라는 귀무가설의 채택여부를 검정하는 기준이다. 이는 변수들은 서로 높고 낮은 상관관계가 존재하기 때문에 소수의 주성분을 추출할 수 있다는 것을 시사하고 있다(박정민 & 나상균, 2003). 따라서 KMO 값이 0.60 이상이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량의 값이 0.05 이하이면 요인분석을 실시하는 것이 가능함을 의미한다. 시장 환경요인에 대하여 이용된 표본은 KMO 측도가 0.849이고 단위행렬 검정통계량인

Bartlett 값이 유의수준 0.000에서 유의한 것으로 분석되어 요인분석에 적합한 자료이다. 프로세스 환경요인에 대하여 이용된 표본은 KMO 측도가 0.788이고 Bartlett 값이 유의수준 0.000에서 유의한 것으로 분석되어 요인분석에 적합한 자료라고 볼 수 있다. 기업내 환경요인에 대하여 이용된 표본은 KMO 측도가 0.739이고 Bartlett 값이 유의수준 0.000에서 유의한 것으로 분석되어 요인분석에 적합한 자료이다. 요인분석을 실시하여 요인적재값이 0.5 이상이 안 되는 측정변수와 신뢰도 값을 떨어뜨리는 측정변수들을 제거한 후 다시 분석을 실시하였다. 측정항목으로 고객지식에서 ‘고객정보의 충분성’ 측정항목과 다기능팀의 ‘회사 전체 사업전략’의 측정항목이 제외되고 나머지는 그대로 사용하였다. 요인분석과 신뢰도 분석결과는 <표 10>에서 <표 13>과 같다.

본 설문은 다항목 측정변수들로 구성되어 있어 이러한 측정변수들이 해당 구성개념들을 반영하는 내적일관성에 의하여 신뢰도 평가가 이루어져야 한다. 이에 따라 신뢰성 분석을 수행하였다. 각 구성개념들에 대한 신뢰도 값은 0.7 이상이 되면 신뢰도가 높다고 볼 수 있다(강병서, 1999). 이들 구성개념들의 신뢰도 계수는 일반적 기준인 0.60을 상회하여 대부분 0.8 이상의 계수로서 대체로 만족스러운 내적적합도를 나타낸다.

〈표 10〉 시장요인분석

구성개념	측정항목	요인 1	요인 2	요인 3	키뮤 날리티	설명분산	크론바하 알파
고객지식	조사도구 사용			.876	.821	10.742	.8180
	체계적 분석			.894	.865		
경쟁자 지식	경쟁자 정보수집		.669		.634	15.821	.8209
	체계적 분석		.630		.648		
	대량보유		.849		.769		
	상품개발시 반영		.815		.788		
전문지식	전문지식 보유	.862			.802	49.816	.8885
	업무경험 보유	.887			.878		
	보유지식의유연성	.820			.791		
	지속적 교육	.640			.641		

<표 11> 프로세스요인분석

구성개념	측정항목	요인1	요인2	요인3	커뮤 날리티	설명분산	크론바하 알파
개발과정 공식화	정형화된 개발			.741	.666	22.197	.8615
	개발순서			.866	.820		
	동일한 공정			.860	.783		
	표준화			.750	.593		
다기능팀	참여성		.886		.798	22.880	.8724
	전문기술 공유		.883		.837		
	최신정보 공유		.929		.872		
	의사소통		.859		.785		
정보기술 경험	의사소통 촉진	.793			.686	30.394	.9238
	출시속도 신장	.813			.734		
	정보흐름원할	.928			.859		
	정보공유원할	.928			.903		
	고객정보진단	.859			.743		

<표 12> 기업내요인분석

구성개념	측정항목	요인 1	요인 2	요인 3	커뮤 날리티	설명분산	크론바하 알파
개발 전략	기업전략			.766	.790	11.953	.7976
	현서비스 능력			.781	.691		
	사업전략			.824	.741		
	경영자 자원			.604	.674		
개발 문화	인적자원 중요성		.813		.752	24.378	.7668
	개발팀 형성		.774		.683		
	비금전적 보상		.814		.676		
개발 부합도	기존자원	.755			.666	34.447	.8522
	기존상품믹스	.903			.821		
	이용가능 자원	.828			.704		
	현 시점 평가	.804			.663		

<표 13> 신서비스 개발성과 요인분석

구성개념	측정항목	요인 1	요인 2	커뮤날리티	설명분산	크론바하 알파
재무적 성과	상대적 수익률		.884	.805		
	상대적 투자수익률		.899	.830	21.756	.8648
	목표대비 달성율		.792	.773		
비재무적 성과	출시(속도)	.913		.877		
	고객만족(품질)	.917		.890	58.859	.8822
	전반적성공(효율성)	.792		.661		

4. 가설검정

1) 시장요인과 개발성과

신서비스 개발성과에 영향력을 미치는 시장요인을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하여 관계와 관계 정도를 파악할 수 있을 것이다. 개발성과를 종속변수로 고려한 다중회귀분석의 실시 결과는 <표 15>와 같다. 다중공선성의 검토를 위해 <표 15>의 VIF 값을 보면 최대 2.007의 값을 가지고 있으므로 다중공선성 문제가 해결되었다고 할 수 있다. 다중회귀분석 결과, 재무적 개발성과에 시장요인 중에서 기술지식만 t값이 5.224로 유의한 것으로 나타나고 있으며, 비재무적 개발성과에서도 기술지식만 t값이 5.119로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 따라서 시장요인 중에서 기술지식만이 재무적 성과와 비재무적인 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 15> 시장요인에 따른 개발성과와의 다중회귀분석

종속변수	독립변수	표준화 β	t 통계량	R ²	F값	VIF
재무적 성과	고객지식	.139	1.647			1.270
	경쟁자지식	-.171	-1.681	0.259	13.95**	1.791
	기술지식	.537	5.224**			2.007
비재무적 성과	고객지식	.093	1.105			1.270
	경쟁자지식	-.079	-.784	0.266	14.49**	1.794
	기술지식	.524	5.119**			2.007

* : $p < 0.10$

** : $p < 0.05$

2) 프로세스 환경요인과 개발성과

신서비스 개발성과에 영향력을 미치는 프로세스 환경요인을 분석하기 위해 다중회귀 분석을 실시하여 관계와 관계 정도를 파악할 수 있을 것이다. 개발성과를 종속변수로 고려한 다중회귀분석의 실시결과는 <표 16>과 같다. 다중공선성의 검토를 위해 <표 16>의 VIF 값을 보면 최대 0.821의 값을 가지고 있으므로 다중공선성 문제가 해결되었다고 할 수 있다. 다중회귀분석 결과, 재무적 개발성과에 프로세스 환경요인 모두가 유의한 것으로 정보기술의 경험 t값이 2.743, 다기능팀의 t값이 2.230, 개발과정 공식화의 t값이 1.715 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 비해, 비재무적 개발성과에서도 프로세스 환경요인 모두가 영향을 미치는 것으로 나타났으나 영향을 미치는 순서가 재무적 성과와는 달리 정보기술의 경험의 t값이 4.187, 개발과정 공식화의 t값이 2.728, 다기능팀의 t값이 1.974 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 요컨대 프로세스 환경요인의 경우 모든 요인들이 재무적 성과와 비재무적인 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 16> 프로세스요인에 따른 개발성과와의 다중회귀분석

종속변수	독립변수	표준화 β	t 통계량	R2	F값	VIF
재무적 성과	개발과정공식화	.159	1.715*	0.223	11.50**	.756
	다기능팀	.198	2.230**			.821
	정보기술경험	.254	2.743**			.755
비재무적 성과	개발과정공식화	.231	2.728**	0.347	21.21**	.756
	다기능팀	.161	1.974**			.821
	정보기술경험	.355	4.187**			.755

* : p<0.10; ** : p<0.05

2) 기업내요인과 개발성과

신서비스 개발성과에 영향력을 미치는 기업내요인을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하여 관계와 관계 정도를 파악할 수 있을 것이다. 개발성과를 종속변수로 고려한 다중회귀분석의 실시결과는 <표 17>과 같다. 다중공선성의 검토를 위해 <표 17>의 VIF 값을 보면 최대 1.5의 값을 가지고 있으므로 다중공선성 문제가 해결되었다고 할 수 있다. 다중회귀분석 결과, 재무적 개발성과에 기업내 환경요인 중에서 개발전략과 개발문화가 유의한 것으로 개발문화의 t값이 4.815, 개발전략의 t값이 1.821 순으로 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 비해, 비재무적 개발성과에서는 개발부합도가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개발문화는 t값이 5.327로 나타났고 개발부합도는 t값이 3.099로 유의한 것으로 나타났다. 전체적으로 기업내 요인 중에서 개발문화는 재무적인 경우나 비재무적인 경우 모두에 유의하게 나타났고, 개발전략은 재무적인 개발성과에, 개발부합도는 비재무적인 개발성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 17> 기업내 요인에 따른 개발성과와의 다중회귀분석

종속변수	독립변수	표준화 β	t 통계량	R2	F값	VIF
재무적 성과	개발전략	.171	1.821*	.296	16.780**	1.500
	개발문화	.437	4.815**			
	개발부합도	-.038	-.480			
비재무적 성과	개발전략	.106	1.185	.365	22.966**	1.500
	개발문화	.462	5.357**			
	개발부합도	.234	3.099**			

* : $p < 0.10$; ** : $p < 0.05$

V. 결 론

본 연구는 국내 여행업의 신서비스 개발성과에 영향을 미치는 요인들을 도출하려고 시도한 연구이다. 이를 위해 실증적 분석을 수행하였다. 연구의 결과는 <표 20>과 같다.

첫째, 시장요인 중에서는 전문지식이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신서비스를 제공하는데 있어 종업원의 전문기술과 상호작용기술이 필요하다. 이는 신서비스 개발에 있어 기술의 발전으로 인해 종업원 역할이 증대된다는 점을 보여준다. 즉 기술의 발전으로 기능과 속도에 있어 고객의 새로운 요구가 발생하여 이에 입각한 신서비스 개념이 창출된다고 볼 수 있다. 따라서 서비스 기업들은 종업원들의 전문지식을 신장할 수 있는 방법을 모색하여야 한다.

<표 20> 연구가설의 검정 결과

가설번호	가설내용	검정결과 (유의수준5%)
가설1	시장요인은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-1	고객지식은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-2	경쟁자지식은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-3	전문지식은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	시장요인은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2-1	고객지식은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2-2	경쟁자지식은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2-3	전문지식은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	프로세스요인은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3-1	개발과정공식화는 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설3-2	다기능팀은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3-3	정보기술경험은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	프로세스요인은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4-1	개발과정공식화는 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4-2	다기능팀은 재무적 비개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4-3	정보기술경험은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설5	기업내요인은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설5-1	개발전략은 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설5-2	개발문화는 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설5-3	개발부합도는 재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설6	기업내요인은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설6-1	개발전략은 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설6-2	개발문화는 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설6-3	개발부합도는 비재무적 개발성과에 영향을 미칠 것이다.	채택

둘째, 프로세스 요인 중에서는 다기능팀의 역할과 정보기술 경험이 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업들이 하나의 신서비스를 생성하기 위해서는 팀 구성원들에게 내재된 지식이 있어야 하고, 이들 지식을 하나로 만들 있는 공식적인 조직이 필요한데 이 조직이 바로 다기능팀이다. 따라서 부서간 통합된 형태의 다기능팀의 역할은 신서비스 개발에 중요한 요소임을 알 수 있다. 정보기술 경험의 정도는 신서비스의 개발속도와 효과성에 영향을 미치고 또한 부서간의 의사소통의 도구로 신서비스를 창출

하는데 촉진제의 역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 서비스 기업들은 신서비스 개발 시 다기능팀이나 부서간의 원활한 의사소통에 의해서 더 많은 서비스를 개발하고, 정보기술을 통해 신서비스 개발을 촉진할 수 있다.

셋째, 기업내 요인 중에서는 개발문화가 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 종업원들이 혁신을 하고자 하는 의지와 욕망을 나타내는 개발문화가 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 서비스 기업들은 신서비스 개발의 분위기 신장 및 이를 위한 종업원들에의 동기부여의 제공이 필요하다.

본 연구는 연구의 초점이 신서비스 개발과정에만 맞추어져 있어 신서비스가 개발된 이후의 과정에 대한 연구가 부족하다고 볼 수 있다. 사실상 신서비스 개발성과는 서비스가 출시된 후 여러가지 환경적 요인들에 의해 영향을 받을 수 있음에도 불구하고 신서비스 개발과정에만 연구를 제한한 것은 실무적 유용성의 관점에서 볼 때 본 연구의 한계이다.

참고문헌

- 김민규(2001), “종업원 교육훈련의 구성요소와 전이성과 간의 관계에 대한 산업별 비교 연구: 관광산업, 금융산업, 제조업의 비교를 중심으로,” 24(3), 89-105.
- 박정민, 나상균(2003), SPSS 11.0을 이용한 통계분석, 법문사, 서울.
- 원석희(1999), *서비스 운영관리-고객만족(CS)을 통한 가치창출*, 형설출판사, 서울.
- 이유재(1994), *서비스마케팅-경쟁우위를 위한 고객 지향적 사고*, 학현사, 서울.
- 조광래(2002), “서비스산업의 확대가 경기변동에 미치는 영향,” 한국은행 조사국 동향 분석팀, 25-41.
- Avlonitis, G.J., Papastaopoulou, P.G. & Gounaris, S.P. (2001), “An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios,” *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 324-342.
- Behara, R.S. (2000), “Process Innovation in Knowledge-Intensive Service,” in J.A. Fitzsimmons and M.J. Fitzsimmons (eds.) *New Service Development*, Sage Publications Inc., 138-151.

- Boone, T. (2000), "Exploring the Link Between Product and Process Innovation in Services," in J.A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.) *New Service Development*, Sage Publications Inc., 92-110.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cooper, R.G. & Edgett, S.J. (1999), *Product development for the service sector-lessons from market leaders*, Perseus Book, Cambridge, M.A.
- Cooper, R.C. & Kleinschmidt, E.J. (1995), "Benchmarking the firm's critical success factors in new product development," *Journal of Product Innovation Management*, 12, 374-391.
- Cooper, R.C. & Kleinschmidt, E.J. (1994), "Determinants of timeliness in product development," *Journal of Product Innovation Management*, 11, 381-396.
- de Brentani U. (2001), "Innovative versus incremental new business service: Different keys for achieving success," *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 169-187.
- de Brentani, U. (1989), "Success and failure in new industrial services," *Journal of Product Innovation Management*, 6(2), 239-258.
- Day, G. & Wensley, R. (1994), "The Capabilities of Market Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(Oct.), 37-52.
- Edgett, S. & Parkinson, S. (1994), "The development of new financial service: Identifying determinants of success and failure," *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 24-38.
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (2000), *Service Management Operations, Strategy and Information Technology*, 3rded, McGraw-Hill, New York.
- Froehle, C., Roth, A.V., Chase, R.B. & Voss, C. (2000), "Antecedents of new Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices," Student Paper.
- Griffin, A. (1997), "PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices," *Journal Product Innovation*

- Management*, 14, 429-458.
- Griffin, A. & Hauser, J.R. (1993), "The Voice of the Customer," *Marketing Science*, 12(1), 1-27.
- Heskett, J.L., Sasser, Jr. W.E. & Hart, C.W. (1990), *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, New York, Free Press.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Johns, A. & Storey C. (1996), "New service development: a review of the literature and annotated bibliography," *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184-251.
- Johnson, S.P., Mennor, L.J., Roth A.V. & Chase R.B. (2000), "A Critical Evaluation of the New Service Development Process," in J.A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.) *New Service Development*, Sage Publications Inc., 1-18.
- Larsen, J.N. (2001), "Human Resources and Social Practice: The Knowledge-Intensive Business Service Firm as a Distributed Knowledge System," *The Service Industries Journal*, 21(1), 81-102.
- Li, T. & Calantone, R.J. (1998), "The Impact of market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(Oct.), 13-29.
- Lovelock, C.H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight," *Journal of Marketing*, 47, 2-18.
- Madhavan, R. & Grover, R. (1998), "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management," *Journal of Marketing*, 62(10), 1-12.
- Meyer, M.C. & DeTore A. (2001), "PERSPECTIVE: Creating a platform-based approach for developing new services," *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 188-204.
- Noori, H., Munro, H., Deszca, G., Cohen M. (1997), "Managing the P/SDI Process: Best-in-class principles and leading practices," *International Journal of Technology Management*, 13(3), 245-268.

- Rochford L. & Rudelius W. (1997), "New Product development process: Stages and success in the medical industry," *Industrial Marketing Management*, 26, 67-84.
- Sujan, H., Weitz B.A. & Kumar N. (1994), "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58(7), July, 39-52.
- Vermeulen, P. & Dankbaar, B. (2002), "The Organization of Product Innovation in the Financial Sector," *The Service Industries Journal*, 21(1), 81-102.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1998), *Service Marketing*, McGraw-Hill, New York.

Success Factors for New Service Development in Travel Industry

Sang-Chul Jung*

Myeong-Suk Kim**

The purpose of this study is to find the critical factors for successful new service development, and to identify the relationships between NSD success factors and performances in domestic travel industry. In the results, we confirmed the following consequences. First, the study presented the theoretical basis for setting the new service concept and the business strategy for a firm to develop new service by providing relationships of NSD factors and NSD performance. Second, we find that success factors for NSD are market-related, company-related and development process-related. Third, Relations between success factors for New Service Development and performances are clarified.

*Professor, College of Economis & Management, Chungnam National University

**Part-time lecturer, Chungnam National University/Pai Chai University