

시장 경계선 재구축, 핵심 역량, 전략적 학습이 가치 혁신 신제품개발에 미치는 영향*

김지대
충북대학교 경영대학 부교수
(jickim@chungbuk.ac.kr)

과학적 지식에 의존하는 기술 혁신에 기초한 신제품 개발 보다, 고객 효용을 저렴하게 제공하려는 가치 혁신 신제품개발의 성과가 높은 것으로 보고되고 있다. 그러나, 방법론 차원에서 어떻게 가치 혁신 신제품을 개발할 수 있는지에 관해 체계적으로 수행한 연구를 찾아보기 어렵다. 이러한 맥락에서, 본 연구는 가치 혁신 신제품개발을 가능케 하는 방법론에는 무엇이 있으며, 이들 방법론들간의 상호관계는 어떠한지를 규명하는데 주안점을 두고 연구를 시작하였다.

본 연구의 분석 결과에 따르면, 다음의 3가지 방법론 - (1) 시장 경계선 재구축 (기존의 협소한 시장 범위를 확장하여 새로운 고객 가치 요소를 발견하는 방법), (2) 전략적 학습 (전략적으로 미래의 시장 욕구를 예측하고, 필요한 능력을 확보하려는 학습 노력), (3) 핵심 역량 (과거에 기업이 축적한 핵심 기술을 활용하여 다양한 고객 욕구를 충족시키는 방법) - 이 가치 혁신 신제품개발에 긍정적인 영향을 끼친다는 사실을 확인할 수 있었다. 구체적으로 각 방법론들의 영향 정도를 보면, 시장 경계선 재구축 방법론이 가장 크게 영향을 끼쳤고, 다음으로 전략적 학습을 이용한 방법이었으며, 마지막으로 핵심 역량을 활용하는 방법은 간접적으로 가치 혁신 신제품개발에 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 그리고 시장 경계선 재구축, 전략적 학습, 핵심 역량간의 관계를 조사한 결과, 전략적 학습은 시장 경계선 재구축에, 핵심 역량은 가치 혁신 신제품개발과 전략적 학습에 긍정적 영향을 끼친다는 점을 발견할 수 있었다. 이와 같은 연구 결과는 성공적인 가치 혁신 신제품개발을 달성하기 위해서는 다양한 방법론들을 활용하되, 이들 방법론들간의 상호 시너지 효과가 발휘될 수 있도록 접근해야 한다는 점을 시사해 주고 있다.

주제어: 가치 혁신, 신제품개발, 시장 경계선 재구축, 전략적 학습, 핵심 역량

1. 서론

현재, 우리나라의 R&D 생산성은 선진국과 비교하여 매우 열악한 수준이다. 일본 및 미국의 경우 국내 R&D 투자가 GDP에 약 40%의 영향력을 끼치고 있지만, 우리나라는 GDP에 11% 밖에 기여하지 못하고 있기 때문이다(한국경제신문, 2007). 이것은 국내 기업들이 수행한 R&D가 이익을 창출하는 제품 개발로 연결되지 않고, 단순히 새로운

기술을 개발하는데 그쳤음을 보여 주고 있다. 이러한 이유 때문에, 기술 그 자체보다는 고객 지향적 신제품 개발에 역점을 두는 가치 혁신의 중요성이 크게 대두되고 있다.

가치 혁신의 중요성은 일찍이 많은 학자들(드릭커, 2006; 커니, 2006; Kim & Mauborgne, 2005)이 강조한 사항이다. 드릭커 교수는 제품 혁신을 기술적 관점에서 바라보지 않고 사회적 관점에서 바라 볼 필요가 있음을 제기한 바 있다. 그는 혁신은 기술적 용어가 아니고 경제적 용어라고 설

명하고, 역사상 가장 위대한 혁신은 할부 구매, 컨테이너, 교과서 등과 같이, 기술 지식 혹은 과학 지식에 기초한 것이 아니라 고객에게 초점을 둔 것들이었음을 지적하였다(드러커, 2006). Kim and Mauborgne(2005)은 보다 적극적으로 가치 혁신이 새로운 시장 공간을 창출하는 블루오션(blue ocean) 전략의 핵심이라고 인식하고, 가치 혁신이 기술 혁신보다 기업에 더 많은 경쟁력을 제공해 준다고 주장하였다. 이와 같이 많은 학자들이 가치 혁신에 기초한 신제품개발의 중요성에 인식을 같이하고 있지만, 이것을 성취하는 방법론에 관해서 체계적으로 수행된 연구를 찾아보기 힘들다.

Kim and Mauborgne(2005)는 명시적으로 가치 혁신을 위한 기본 방법론으로, 시장 경계선을 재구축할 것을 제시한 바 있다. 이들의 주장에 따르면, 기업이 소유한 능력이나 역량의 다소를 불문하고 인식의 전환을 통하여 시장의 범위를 확장함으로써 가치 혁신 신제품 아이디어를 발견할 수 있으며, 기업은 단지 이러한 아이디어를 실용화하는데 걸림돌이 되는 장애물들을 제거하기만 하면 된다고 믿고 있다. 그러나, Kim and Mauborgne이 제시한 가치 혁신 방법론은 기업이 보유한 핵심 역량과 기업의 학습 노력의 중요성을 간과하고 있다는 비판을 받고 있다. 혁신 관련 문헌들을 살펴보면, 가치 혁신 신제품개발 방법론으로 시장 경계선 재구축 뿐 아니라, 핵심 역량과 전략적 학습도 기여할 수 있음을 발견할 수 있기 때문이다.

기업 사례를 보면 도요다, GE 등 초일류 기업들은 자신들이 오랜 기간 동안 축적한 핵심 역량을 활용하여 성공적인 가치 혁신을 이룩하고 있음을 볼 수 있다. GE는 자사가 보유한 핵심 역량을 끌어드려 고성장 산업인 풍력 발전 사업에 진출하여 수익을 3년만에 4배이상 증가시켰으며(한국경제신

문, 2008), 도요다는 새로운 신제품을 계획할 때, 자사가 보유한 기존 부품 데이터베이스를 최대한 활용하고 있는 것으로 알려지고 있다(히노 사토시, 2003).

한편, 기업이 미래를 준비하는 학습을 통하여 필요 능력을 확보하는 노력도 가치 혁신에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 사실을 기업 사례에서 발견할 수 있다. 예를 들면, 인텔이 1980년대에 메모리 반도체 개발에서 고부가가치 제품인 마이크로 프로세스로 전환하는 과정을 살펴보면, 이러한 변화가 단순히 최고경영자의 인식의 전환 때문이 아니라 기업 내부의 일선 관리자들이 오랜 기간 동안 마이크로 프로세스 개발에 필요한 능력을 확보하기 위해 준비 학습을 펼쳤기 때문에 가능하였다 점을 발견할 수 있다(Burgelman, 1991). 여러 학자들(Kuwada, 1988; Thomas et al., 2001; Tidd et al., 2005)은 이러한 기업의 미래 준비 학습을 전략적 학습(strategic learning)이라고 정의하고 있다.

이상의 증거들은 Kim and Mauborgne가 제시한 시장 경계선 재구축뿐 아니라, 기업이 축적한 핵심 역량과 기업이 미래를 준비하기 위해 시도하는 전략적 학습 노력이 가치 혁신 신제품 개발에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사하고 있다. 그러므로, 이들 방법들 - (1) 시장 경계선 재구축, (2) 핵심 역량, (3) 전략적 학습 - 이 가치 혁신 신제품개발에 어떠한 영향을 끼치는지, 그리고 더 나아가 이들 방법들 간의 관계가 어떤 모습을 갖고 있는지를 실증적으로 조사할 필요가 있다고 판단된다.

이러한 맥락에서, 본 연구는 위에서 언급한 3가지 방법론이 가치 혁신 신제품개발에 끼치는 영향을 실증적으로 규명하고, 이들 간의 상호 영향 관계를 규명하고자 한다. 특히, Kim and Mauborgne이

제시한 가치 혁신 이론이 본격적으로 학계와 산업 현장에 알려진 것은 얼마 되지 않아, 이 이론과 관련된 대부분의 주제에 대해서, 실증 연구가 부족한 것이 사실이다(박경민, 2008). 이러한 측면에서 본 연구의 실증 분석은 의의가 있다고 보여 진다. 본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저, 이론적 배경에서 가치 혁신 신제품개발을 위한 3가지 방법론들의 내용을 논의하고, 그 내용을 바탕으로 연구 모형과 연구 가설들을 설정하고, 이를 통계적 분석을 통해 검증을 실시하였다. 마지막 결론 부분에서 연구 결과를 요약하고 연구의 시사점을 논의하였다.

II. 이론적 배경

2.1 가치 혁신

오래전부터 마케팅 문헌들은 가치를 고객에게 제공하는 혜택과 이 혜택을 제공받기 위해 고객이 기꺼이 지불하려는 댓가 간의 차이라고 정의하고 있다(Kotler & Keller, 2005). 이와 유사하게 서비스 운영관리 문헌에서는 가치를 고객에게 제공된 결과물과 품질의 합을 고객이 지불한 가격과 서비스 획득 비용의 합으로 나눈 것이라고 정의하였다.(Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006; Heskett et al., 1997).

가치 혁신은 기본적으로 앞에서 정의한 가치를 획기적으로 증대시키는 것이라고 볼 수 있다. 그러므로, 가치 혁신의 방향은 고객 효용 - 예를 들면, 고객 생산성, 간편성, 편리성, 리스크, 재미와 이미지, 친환경성 등 - 을 극대화시키는 한편, 기업의 비용 구조를 효율화시켜, 제품 가격과 비용을 낮추

는 것이라고 할 수 있다 (Kim & Mauborgne, 2005). 즉, 고객 효용, 저가격, 저비용을 동시에 추구하여 가치를 증대시키는 것이다. <표 1>은 가치 혁신의 특성을 설명해 주고 있다. <표 1>에서 보는 바와 같이, 가치 혁신의 주된 특징은 고객 효용 대 비용 비율에 초점을 맞추고 기존 지식의 재결합을 통하여, 고객들에게 예상하지 못하는 고객 가치를 제공하는 것이다.

가치 혁신 신제품은 이러한 가치 혁신의 원리에 기초하여 고객에게 제공되는 제품을 의미한다. 가치 혁신 신제품의 예는 우리 주변에서 쉽게 찾아 볼 수 있다. 최근에 애플사가 개발한 '아이폰(iPhone)'은 대표적인 예일 것이다. 애플의 아이폰은 고객 효용 측면에서 기존 휴대폰에 다양한 첨단 기능을 추가하고, 문화와 감성 디자인을 함께 제공하여, 전혀 새로운 개념의 휴대 전화로 소비자들이 인식하고 있다. 또한, 제품 가격은 기존의 휴대폰의 가격대를 유지하며 상대적으로 저렴하게 공급되고 있다. 그러나, 아이폰이 내장하고 있는 기술은 전혀 새로운 과학적 지식에 기초한 것이 아니다. 오히려, 기존에 애플이 개발한 경험이 있거나, 혹은 외부에서 구입한 기술을 활용한 것들이 대부분이다. 이러한 특징은 아이폰이 전형적으로 고객들에게 커다란 고객 효용을 제공하는 동시에 저 비용을 추구하는 가치 혁신 신제품의 모습을 잘 보여주고 있다.

가치 혁신 신제품의 성과는 매우 큰 것으로 알려져 있다. Kim and Mauborgne(2005)의 조사에 의하면, 기업의 신규 제품 중, 가치 혁신 신제품의 비중은 14%이지만, 매출액은 38%, 총수익비율은 61%를 차지하고 있다고 보고하고 있다. 최근에 실증 연구에서도, 가치 혁신에 원리에 기초하여 개발된 신제품들의 성과가 기술 혁신 신제품들보다

〈표 1〉 가치 혁신의 특성

항목	가치 혁신
정의	기존 자원으로 새로운 부를 창출함
초점	고객의 가치에 초점
입장	고객(기존 고객과 비 고객 포함) 입장
시장	전혀 새로운 신 시장 창출
혁신의 주체	모든 조직 구성원
목표	고객 효용, 저가격, 저비용을 동시에 추구함
방법	문제 자체를 재정의
활용 지식	기존 지식을 다르게 결합한 신지식을 활용하는 비중이 높음
기업 성과	높은 기여를 함
예	컨테이너, 교과서, iPod, iTunes, 소니 워크맨, Callaway Golf 등

주) Kim and Mauborgne (1997, 1999a, 1999b, 2005), Foster and Kaplan (2001), Markides(1997), 피터 드러커 (2006), 커니 (2006)를 참조하여 작성.

상업적 성과가 매우 높은 것으로 통계적으로 입증되고 있다(김지대, 2007). 이러한 결과는 가치 혁신 신제품들이 더욱 주목을 끌게 하는 이유가 되고 있다.

새로운 과학적 지식의 활용 비중이 낮은 채, 기존 지식을 재결합하여 다수의 고객들이 유용하게 생각하는 가치를 제공하여 기업 성과를 높일 수 있다면 이것은 분명, 기업의 제품 개발자들 입장에서, 장기 투자가 소요되는 기술 혁신 신제품 개발보다 매력적이지 않을 수 없다. 그러나, 중요한 과제는 어떻게 이러한 가치 혁신 신제품을 개발할 수 있는가이다.

본 연구는 이 문제에 관해서, 어떤 구체적인 경영 기법 내지 실무적으로 현장에서 적용 가능한 세부 기술적 방법을 소개하기 보다는, 거시적으로 접근해 보고자 한다. 즉, 혁신 방법론상에 다양한 접근 방식들을 제시하고, 이들의 설명력을 조사함으로써, 가치 혁신 신제품의 성공 가능성을 높이는 올바른 접근 방식을 확인하고자 한다. 따라서 본

연구의 분석 단위는 제품 프로젝트가 아니라 조직 차원이다.

2.2 혁신 방법론

전통적으로 혁신에 관한 연구들은 주로 기술 혁신에 초점을 맞추어 수행된 것이 대부분이며, 가치 혁신에 관해서는 소홀히 다루어 왔기 때문에, 가치 혁신 신제품을 개발하는 방법에 대해서 알려진 것이 많지 않다. 그러나, 혁신 관련 문헌들을 살펴보면, 다음의 3가지 혁신 방법론 - (1) 시장 경계선 재구축, (2) 핵심 역량 활용, (3) 전략적 학습의 수행 - 이 가치 혁신 신제품개발에 기여할 수 있다고 보여 진다. 본 연구는 이들 각각의 접근 방식들의 정의와 특징에 대해서 먼저 논의하고, 다음 절에서 이들 3가지 접근 방법들이 왜 가치 혁신 신제품개발에 긍정적인 영향을 끼치며, 이들 방법들 간의 어떠한 관계가 있는지를 구체적으로 논의하고

자 한다. <표 2>는 3가지 혁신 접근 방법의 특성을 비교해 주고 있다.

시장 경계선 재구축 방법론은 기업의 기존 시장 경계선을 재정의 하고, 그 경계선을 확장하는 방법이다. 이 방법론은 최근에 Kim and Mauborgne (2005)이 제시한 것으로, 가치 혁신 신제품을 개발하기 위해 기업 입장에서 특별한 기술적 능력이나 학습 능력이 필요 없으며, 단지 인식의 관점을 변화시키는 인지적 접근(예, 타 산업의 관찰 등)을 활용하여 시장 경계선을 확장하면, 이러한 가치 혁신 신제품개발 가능성이 높아진다고 보고 있다.

다음으로, 핵심 역량 방법론은 핵심 역량을 축적하고 이를 활용하여 혁신 신제품을 개발하는 것이다. 이 방법은 전통적으로 자원 기준 관점을 지향하고 있는 학자들이 오랫동안 주장한 것으로 (Prahalad & Hamel, 1990; Hayes & Pisano,

1996; Kodama, 1992), 기업이 기술적으로 타 기업의 추종을 불허할 만하고, 시장보다 몇 년 앞선 핵심 기술을 축적하게 되면, 이 기술을 활용하여 변화하는 고객 욕구에 맞게 신제품을 개발할 수 있다고 보고 있다. 이 방법은 기술 축적을 강조하고 있기 때문에, 단순히 기술 혁신 방법으로만 이해하기 쉬우나, 축적된 기술을 이용하여 다양한 고객 욕구를 충족시킬 수 있기 때문에, 가치 혁신에서도 기여할 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

마지막으로, 전략적 학습 방법론은 미래를 준비하기 위해, 현재는 없지만 미래에 필요한 능력을 확보하기 위해 사전에 준비하는 기업의 학습 노력을 의미 한다(Kuwada, 1988; Thomas et al., 2001; DeGeus, 1997; 김지대, 이성석, 2008). 그리고, 이 전략적 학습의 궁극적 목표는 기업의 영속성을 유지하는 데 있다(DeGeus, 1997). 기

<표 2> 3가지 혁신 방법론 비교

구분	시장 경계선의 재구축	핵심 역량	전략적 학습
관점	인식적 관점	자원 기준 관점	학습 관점
기본 접근	고정 관념과 기존 인식의 틀을 변환시킴으로써 가치 혁신 신제품을 개발할 수 있음. 시장 경계선을 확충하여, 새로운 고객 가치 요소를 발견하고, 고객의 욕구를 충족시킴.	오랜 기간 동안 축적한 핵심 기술을 활용하여 다양한 시장의 고객 욕구를 충족시킴.	전략적으로 미래의 시장 욕구를 예측하고, 사전에 필요한 능력을 확보하려는 학습 활동을 펼쳐서, 미래에 유망한 신제품을 고객들에게 제공함.
노력 투입 정도	상대적으로 적음	중간 수준	상대적으로 많음
시장 대응	시장 관찰	시장 적응	시장 예측과 준비
예	토요다의 렉서스, 만도 위니아의 김치 냉장고 등	NEC의 전자 제품, 소니의 워크맨, 텐소의 자동차 부품 등	아사히의 LCD, 구글의 구글 뉴스와 상품 검색, 인텔의 마이크로 프로세스 등
관련 문헌	Kim and Mauborgne(2005), 커니(2005)	Prahalad and Hamel(1990), Hayes and Pisano(1996), Kodama(1992)	Burgelman(1991), Kuwada (1988), Thomas et al. (2001), DeGeus(1997), 김지대, 이성석(2008)

업이 이전에 축적된 능력이 없다면, 당장 혁신을 이룩할 수는 없지만, 전략적 학습을 통하여 기업은 미래를 준비할 수 있는 새로운 능력, 즉 '동태적 능력(dynamic capabilities)'을 확보하여 불연속적으로 혁신 신제품을 개발할 수 있을 것이다(King & Tucci, 2002; Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002).

III. 연구 가설

앞에서 제시한 시장 경계선 재구축, 핵심 역량, 그리고 전략적 학습 방법은 가치 혁신 신제품개발에 긍정적 영향을 끼칠 것이라고 직관적으로 예상할 수 있지만, 왜(why) 그리고 어느 정도(how) 영향력을 끼치는지를 자세히 규명한 연구는 찾아보기 어렵다. 더욱이, 이들 방법들 간의 관계가 어떤 인과 관계를 갖고 있는지도 알려져 있지 않다. 따라서, 본 연구는 이러한 질문들에 답하고자, 다음의 <그림 1>과 같은 연구 모형을 수립하고 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

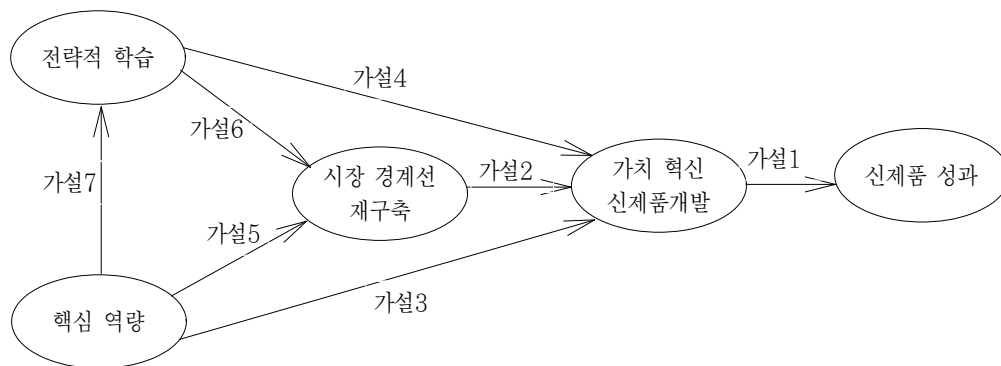
3.1 가치 혁신 신제품개발과 신제품 성과

가치 혁신 신제품개발이 신제품 성과에 긍정적인 영향을 끼친다는 사실은 여러 연구자들 (Kim & Mauborgne, 2005; 피터 드릭커, 2006)이 주장한 내용이다. 그러나, 이들의 주장은 사례 연구에 기초한 것이기 때문에, 그 타당성이 충분히 입증되지 않고 있다. 비록, 몇몇 연구(예, 김지대, 2007)가 실증적인 검증을 시도하였지만, 이 관계를 아직까지 일반화하기가 어렵다. 따라서, 본 연구는 아래와 같은 연구 가설 1을 수립하여, 가치 신제품개발이 실증적으로 신제품 성과에 얼마나 기여하는지를 다시 한번 확인하고자 한다.

가설 1: 가치 혁신 신제품개발은 신제품 성과에 긍정적 영향을 끼칠 것이다.

3.2 가치 혁신 신제품개발에 긍정적 영향을 끼치는 요인들

시장 경계선 재구축은, 앞에서 정의한대로, 기존의 협소한 시장 정의를 광범위하게 재정의함으로써



<그림 1> 연구 모형

시장 범위를 확대하여, 고객 범위를 기존 고객뿐 아니라 비 고객까지 확충시키는 것이다. 다른 말로 표현하면, 산업이 제공하는 제품과 서비스를 넓히는 인식의 전환을 시도하는 것이다(Kim & Mauborgne, 1999a). 이렇게 시장 범위와 고객 범위를 확장하는 인식의 전환은 새로운 가치 곡선(value curve)을 만드는데 중요한 역할을 한다(Kim & Mauborgne, 2005). 즉, 어떤 고객 가치 요소를 산업 평균 이하로 줄여야 하는지(reduce), 그리고 산업이 당연시 여기는 고객 가치 요소 중 어떤 것을 제거해야 하는지(eliminate)를 살펴봄으로써, 불필요한 비용 발생 요인을 줄일 수 있다. 한편, 산업이 이전에 제공하지 않았던 어떤 고객 가치 요소를 창출해야 하는지(create), 그리고 어떤 고객 가치 요소를 산업평균 이상으로 올려야 하는지(raise)를 파악함으로써, 고객 효용을 극적으로 증대시킬 수 있는 고객 가치 요소를 발견할 수 있을 것이다(Kim & Mauborgne, 2005).

따라서, 이러한 일련의 질문을 통해, 새로운 가치 곡선을 만들게 되면, 자연스럽게 고객 지향적 가치 혁신 신제품을 설계하기가 수월해 진다. Foster and Kaplan(2001)은 산업 주변부에서 태동하고 있는 기업을 이해하면 자신이 속한 산업이 앞으로 어떻게 진화할 것인지에 관한 전략적 통찰력을 얻을 수 있다고 주장한 바 있다. 이러한 주장은 시장 혹은 산업의 범위를 확대하는 자체가 가치 혁신을 달성하는 데 긍정적 영향을 끼칠 것이라는 점을 지지해 주고 있다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설 2를 수립하였다.

가설 2: 시장 경계선 재구축은 가치 혁신 신제품 개발에 긍정적 영향을 끼칠 것이다.

〈표 1〉에서 보는 바와 같이, 가치 혁신의 특징 중의 하나는 기존 지식을 다르게 결합한 신지식을 활용한다는 점이다. 이러한 특성은 기업이 축적한 핵심 역량이 가치 혁신 신제품개발에 기여할 수 있는 이유를 제공해 주고 있다. 커니(2005)도 기업이 축적한 지식들은 이전 방식과 다르게 결합됨으로써 혁신을 발생시킬 수 있음을 주장한 바 있다. 따라서 이상의 논의들은 혁신을 달성하는데 기업이 보유한 역량이 공헌할 수 있음을 시사해 주고 있다.

핵심 역량의 특성을 이해하면, 이것이 가치 혁신 신제품 개발에 기여할 수 있음을 논리적으로 예측할 수 있다. Prahalad and Hamel (1990)의 이론에 따르면, 핵심 역량은 (1) 기업 내·외적으로 산재해 있는 기술과 지식들을 결합하여, (2) 변화하는 고객 욕구를 충족시키는 제품개발에 기여하고, (3) 기업이 다양한 고객 욕구를 충족시킬 수 있는 기회를 제공해 주고, (4) 경쟁 제품과 비교하여 성능과 가격 측면에서 차별적인 경쟁이점을 제공해 주는 특징을 갖고 있다. 이러한 특징은 핵심 역량이 기존 지식을 다르게 결합하여, 변화하고 다양해지는 고객 욕구를 저렴한 비용으로 충족시키는 제품 개발을 지원함으로써, 가치 혁신 신제품개발에 공헌할 수 있음을 보여 준다.

핵심 역량을 활용한 가치 혁신 사례로, 토요다 계열의 자동차 부품회사인 덴소를 들 수 있다. 이 회사는 자동차 발전 기술 분야에서 시장 보다 10년 앞선 기술을 축적해 놓고, 시장의 요구에 맞춰, 시장 요구를 충족시켜 주고 있다. 덴소는 자사가 오래전에 이미 축적한 기술을 활용하기 때문에, 고객들에서 높은 효용을 제공함에도 불구하고 많은 비용이 들이지 않고 저렴하게 고객 효용을 제공하고 있다고 한다(Ward et al., 1995). 따라서, 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구 가설 3을

수립하였다.

가설 3: 핵심 역량은 가치 혁신 신제품개발에 긍정적 영향을 끼칠 것이다.

가치 혁신 신제품의 많은 경우, 만도의 김치 내장고 사례에서 볼 수 있듯이, 기업 입장에서 전혀 새로운 제품들이 대부분이다. 즉, 기업의 입장에서 불연속성상에 놓여 있는 제품인 경우가 많다(Foster & Kaplan, 2001; Markides, 1997; 피터 드러커, 2006; 커니, 2006). 그 이유는 가치 혁신 자체가 기존의 치열한 경쟁시장보다는 전혀 새로운 신 시장, 즉 블루오션을 겨냥하고 있기 때문이다(Kim and Mauborgne, 2005). 이러한 가치 혁신 제품의 불연속성 특성은 전략적 학습이 가치 혁신 신제품개발에 기여할 수 있는 이유를 제공해 주고 있다.

전략적 학습의 정의는 미래를 준비하기 위해 기업 차원에서 실시하는 학습 노력이다(Kuwada, 1998; Tidd et al., 2005; Thomas et al., 2001; 김지대, 이성석, 2008). 구체적으로 이것은 단순히 현장 업무를 개선하는 단 고리 학습(single-loop learning)이 아니라, 이를 뛰어 넘어, 기업 최고경영층에서부터 일선 종업원에 이르기까지 전 구성원이 참여하여 미래를 준비하기 위해 근본 가정의 변화를 달성하고자 수행하는 이중 고리 학습(double-loop learning)이다(Saban et al., 2000). 그리고 이 학습으로 기업은 기존 전략과 전혀 다른 불연속적 기업 전략을 수립할 수 있게 된다(Kuwada, 1998). 아사히 회사는 이 전략적 학습을 통하여, 기존의 유리 사업에서 LCD 사업으로 성공적으로 변신한 바 있으며(Kuwada, 1998), 인텔사는 1980년대 중반에 이 전략적 학

습을 통하여, 메모리 반도체 개발에서 마이크로 프로세스 개발로 성공적인 탈바꿈을 이룩할 수 있었다(Burgelman, 1991).

이와 같이, 전략적 학습은 기업이 과거와 다른 불연속적 전략, 불연속적 신사업, 그리고 불연속적 신제품을 준비하는데 기여하기 때문에, 불연속적 특성을 갖는 가치 혁신 신제품 개발에도 긍정적 영향을 끼칠 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 토대로, 연구 가설 4를 수립하였다.

가설 4: 전략적 학습은 가치 혁신 신제품개발에 긍정적 영향을 끼칠 것이다.

3.3 시장 경계선 재구축, 핵심 역량, 전략적 학습간의 관계

관련 연구 문헌들을 살펴보면, 앞에서 언급한 가치 혁신 신제품개발에 긍정적인 영향을 끼치는 변수들 - 시장 경계선 재구축, 핵심 역량, 전략적 학습 - 이 서로 독립적인 관계에 있기 보다는 상호간에 인과 관계가 존재한다는 점을 찾아 볼 수 있다. 본 절은 이들 변수들 간에 어떠한 인과 관계가 존재하는지를 논의하고자 한다. 먼저, 핵심 역량과 시장 경계선 재구축과의 관계를 살펴보도록 하겠다.

Collis(1994)는 기업이 보유한 핵심 역량 요소를, 기술적 능력과 같은 1차적 수준의 핵심 역량 요소(first-order capabilities)와 R&D 능력 등과 같은 2차적 수준의 핵심 역량 요소(second-order capabilities)로 분류하고, 이 2차적 수준의 핵심 역량을 '메타 능력(meta capabilities)'이라고 정의한 바 있다. Danneels(2002)는 이 메타 능력이 새로운 기술 및 고객들을 파악하고 평가해주고, 새로운 시장을 개척하는 데 기여한다고 설

명하고 있다. 실제로, 방위 산업체들 중에서, 일부는 시장 범위를 상업용 제품 시장까지 확대시킨 기업도 있지만, 그렇지 못한 기업들이 있는데, 이 차이는 이 메타 능력의 수준 차이 때문이라는 것이다(Danneels, 2002). 한편, 이러한 메타 능력이 높은 기업일수록, 자사가 보유한 1차적 핵심 역량을 활용(competence leverage)하여, 새로운 전략적 변신을 쉽게 성취할 수 있을 것이다(Hamel and Prahalad, 1994). 그러므로, 이러한 메타 능력을 포함하여, 전반적인 핵심 역량 수준이 높은 기업일수록, 새로운 시장을 재구축할 가능성이 높아질 것으로 예상할 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로, 다음의 가설 5를 설정하였다.

가설 5: 핵심 역량은 시장 경계선 재구축에 긍정적 영향을 끼칠 것이다.

핵심 역량뿐 아니라, 전략적 학습도 시장 경계선 재구축에 긍정적 영향을 끼칠 것으로 보여 진다. 오래전부터, 인지 심리학 학자들은 관심이 광범위하고 융통성이 있으며 지적으로 풍부한 사람일수록 지금까지 상관없던 요소들 사이에서 연관성을 발견할 가능성이 높다고 주장한 바 있다(Foster & Kaplan, 2001). 이것이 시사하는 바는, 기존 지식 이외에 다른 지식과 능력을 습득하는 데 노력을 기울이는 기업일수록, 시장 경계선 재구축과 같이 이전과 다른 새로운 인식의 전환을 할 가능성이 높아진다는 점이다.

전략적 학습은, <표 2>에서 기술한대로, 일정 기간 동안 사전 준비 학습을 통하여 미래를 준비하는 것이다. 다시 말해서, 미래 시장을 예측하고, 미래에 필요한 지식과 능력 분야를 학습하는 것이다. 비록 기존의 핵심 역량과 동떨어진 분야일지라

도 해당 분야가 중요하다면 학습의 대상이 된다(Kuwada, 1988; Thomas et al., 2001). 이렇게 기존 지식 분야와 관련 없는 분야에 대한 학습을 수행하게 되면, 기업이 다양한 지식과 능력을 확보할 수 있을 뿐 아니라, 과거와 전혀 다른 새로운 시각에서 시장을 볼 수 있는 안목과 기존 원리를 뛰어 넘는 새로운 통찰력을 얻을 수 있게 된다(DeGeus, 1997; Schwartz, 1991). Saban et al.(2000)은 전략적 학습의 성격을, 앞에서 지적하였듯이, 새로운 인식적 관점의 전환을 추구하는 이중 고리 학습(double-loop learning)이라고 설명한 바 있다. 그러므로, 이러한 학습 특성을 갖는 전략적 학습은 시장 경계선 재구축과 같은 인식적 변화에 기여할 수 있을 것으로 예상된다.

경험적으로 전략적 학습이 시장 경계선 재구축에 긍정적 영향을 끼친 경우를 애플 사례에서 찾아볼 수 있다. 스티브 잡스 회장이 잠시 애플사를 퇴사하고, 영화사 픽사(Pixar)를 설립하여 엔터테인먼트 산업의 경험을 쌓은 적이 있다. 그 후 다시 애플사로 돌아온 스티브 잡스는 iPod, iTunes와 같은 음악 재생 산업에 속한 제품들을 출시하게 되는데, 이러한 제품 아이디어들은 애플의 전통적인 컴퓨터 지식에서 나온 것이 아니라, 최고경영자 스티브 잡스가 일정기간 애니메이션과 같은 엔터테인먼트 산업에서의 경험 학습을 통하여 컴퓨터, 인터넷, 그리고 음악 재생 시장의 경계선을 재구축하는 통찰력을 얻을 수 있었기 때문에 가능하였다고 볼 수 있다(Young & Simon, 2005). 이와 같은 사례는 전략적 학습이 시장경계선 재구축에 기여한다는 경험적 증거를 제시하고 있다. 따라서 이와 같은 논의를 토대로 다음과 같은 연구 가설 6을 수립하였다.

가설 6: 전략적 학습은 시장 경계선 재구축에 긍정적 영향을 끼칠 것이다.

핵심 역량과 전략적 학습의 관계에 관해서, 핵심 역량이 전략적 학습에 영향을 끼칠 것으로 보여 진다. 자원 기준 관전의 연구자들은 경로 의존성(path dependency) 이론을 제시하고 있다(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). 이 이론은 기존의 지식과 기업 역량이 다음에 축적할 새로운 지식의 유형과 내용에 영향을 끼친다는 점을 지적하고 있지만, 뒤집어 생각해 보면, 기업이 기존에 축적한 핵심 역량이 새로운 지식과 능력을 습득하는데 기여할 수 있다는 사실도 아울러 밝혀 주고 있다(Danneels, 2002).

이론적으로, 기업이 보유한 역량이 새로운 능력을 학습하고자 하는 전략적 학습에 긍정적인 영향을 끼치는 이유는 Cohen and Levintha (1990)이 제시한 흡수 능력 이론으로 설명할 수 있다. 이 이론은 기업이 보유한 핵심 역량의 수준이 높을수록, 새로운 외부 지식을 수용하고 습득하는데 어려움이 없기 때문에, 전략적 학습의 수준도 높아질 수 있다는 주장을 뒷받침해 주고 있다.

Tripsas and Gavetti(2000)는 Polaroid 회사가 자사가 보유한 독보적인 즉석 사진술(instant photography)과 뛰어난 R&D 능력을 활용하여, 당시 많은 잠재력이 있을 것으로 예상되었던 디지털 이미징(digital imaging)기술 개발에 선두적 위치를 차지하였다는 사실을 소개한 바 있는데, 이러한 사례는 경험적으로 핵심 능력이 전략적 학습에 긍정적 기여를 한다는 점을 보여 주고 있다. 이상의 논의를 기초로, 다음의 가설 7을 수립하였다.

가설 7: 핵심 역량은 전략적 학습에 긍정적 영향을 끼칠 것이다.

IV. 연구 방법

4.1 표본

본 연구에서 제시한 연구 가설을 검증하기 위해 설문지 조사 방법을 활용하였다. 2005년판 한국기술연구소 총람에 수록된 업체를 대상으로 500개 업체들을 무작위로 선정하여 설문지를 발송하였다. 설문지의 회수율과 신뢰성을 높이기 위해서, 본 연구는 다음과 같은 절차를 따랐다. 첫 단계로 기업체 목록에 수록된 전화번호를 활용하여 각 기업의 신제품 담당자 또는 연구원들과 전화상으로 접촉하여, 설문지의 목적과 설문 소요 시간을 설명하고, 설문지 분석 내용을 반드시 피드백 해 준다는 약속을 해 주었다. 그 결과 전화상에서 설문지 수령을 거절하는 경우는 많지 않았다. 다음 단계로 설문지를 수령 받을 수 있는 주소와 성함을 확인하고 설문지 작성에 필요한 필기 도구, 그리고 반송 봉투와 함께 설문서를 우편으로 보냈다. 설문지를 우송한 지 1-2주일 경과한 후에는 "follow-up"전화를 걸어 설문지 작성을 상기시키고, 만약 설문지를 수령하지 못하였거나 분실하였을 경우, 재차 설문지를 발송하였다. 총 500부 발송 설문지를 보냈는데, 이 중 147부를 회수하여 29.4%의 회수율을 얻었다.

설문지 작성에는 평균 1.76명이 참여하였으며, 설문지를 주로 작성한 응답자의 직위는 대표이사 및 임원이 21.8%, 부장 32.7%, 과장 27.2%, 대리 18.4%로 나타났다. 이것은 기업에 오랫동안 몸담은 응답자가 다른 동료의 도움을 받아 설문지를 작성하였음을 보여 주고 있다. 응답기업의 산업별 분포는 <표 3>에서 보는 바와 같이, 전기·전자 산업, 기계 산업, 화학·섬유·화장품 산업, 소프

〈표 3〉 응답 기업의 현황

항 목		비율 및 평균
산업	전기·전자	10.9%
	기계	27.2%
	화학·섬유·화장품	19.7%
	자동차부품	12.2%
	소프트웨어	11.6%
	기타	18.4%
일반현황	전체 종업원 수	325명
	총 매출액 대비 연구 개발비	9.1%

트웨어 산업, 자동차 부품 산업, 기타 등 다양하였다.

4.2 변수의 측정

앞에서 제시한 변수들을 측정하기 위해 관련 연구 문헌들을 참고하여, Wacker (2004)가 제안한 대로, 해당 변수의 본질적인 특징을 반영할 수 있는 측정 항목들을 선정하였다. 구체적으로 가치 혁신 신제품개발을 측정하기 위해 5개 측정 항목, 시장 경계선 재구축을 위해 4개 항목, 전략적 학습을 위해 8개 항목, 핵심 역량을 위해 4개 항목, 신제품 성과를 위해 4개 항목을 선정하였다.

4.2.1 가치 혁신 신제품개발

가치 혁신 신제품개발의 측정을 위한 방법 중의 하나는 실제로 이러한 제품을 개발하였는지 여부를 조사하는 것이 될 것이다. 그러나, 본 연구의 분석은, 앞에서 기술한 바와 같이, 프로젝트 단위가 아니라 조직 단위에서 실시하는 것이다. 예를 들면, 지난 3년간 기업의 가치 혁신 신제품개발이 지난 3년간 기업의 신제품 성과에 미치는 영향을 조사

하는 것이다. 그러므로, 특정 가치 혁신 신제품의 개발 여부로 지난 3년간 기업의 가치 혁신 신제품 개발 수준의 높고 낮음을 평가하는 것은 본 연구의 분석 목적과 부합되지 않는다고 보여 진다.

가치 혁신 신제품개발 측정을 위한 또 다른 방법으로, 지난 3년간 실제로 개발한 가치 혁신 신제품의 개수를 조사하는 것을 생각해 볼 수 있다. 그러나, 이러한 방법을 적용하기 위해서는 특정 산업을 대상으로 조사가 이루어져야 할 것이다. 왜냐하면, 다양한 산업을 대상으로 한다면, 산업별로 가치 혁신의 실질적 내용, 난이도, 성과 수준이 다를 수 있기 때문이다. 본 연구의 응답 기업들은, 〈표 3〉에서 보는 바와 같이, 다양한 산업 분포를 가지고 있어, 이 측정 방법을 사용하기가 어렵다고 판단된다.

이러한 이유 때문에, 본 연구는 지난 3년간 가치 혁신 신제품개발 수준을 측정하기 위해, 대리 변수를 사용하였다. 즉, 이 기간 동안 기업이 가치 혁신 신제품개발을 위해 기울인 노력 정도를 측정하였다. 만약, 이 기간 동안 기업의 가치 혁신 신제품개발을 위해 기울인 노력이 크다면, 해당 기간 동안 가치 혁신 신제품개발 수준도 높을 것으로 예상할 수 있을 것이다.

구체적인 측정 항목의 도출 과정은 다음과 같다. Kim and Mauborgne(2005)는 가치 혁신 신제품의 특성으로 경쟁 없는 신 시장을 창출하기 위해 혁신적 고객 가치를 저렴하게 제공하는 것이라고 설명하고, 이러한 가치 혁신 신제품을 개발하기 위해 자사의 제품을 구매하지 않는 비 고객의 욕구를 조사하는 노력이 필요하다고 설명하고 있다. 이러한 특성을 고려하여, 본 연구는 지난 3년간 응답 기업의 가치 혁신 신제품개발 노력을 다음 항목들을 이용하여 측정하였다. (1) 자사의 제품을 구매하지 않는 비 고객의 욕구를 충족시키는 신제품개발 프로젝트를 적극 수행하였다. (2) 타 시장 혹은 타 산업의 고객 (비 고객) 욕구를 조사하여 이를 신규 프로젝트 계획에 적극 반영하였다. (3) 비 고객의 욕구를 조사하여 경쟁 없는 신 시장을 창출하는 신제품개발을 적극 추진하였다. (4) 고정 관념을 타파한 새로운 고객 가치를 제공하는 신제품개발을 적극 추진하였다. (5) 막대한 고객 가치를 저렴하게 제공하는 신제품개발을 적극 추진하였다. 측정은 5점 척도(1= 강한 부정, 5= 강한 긍정)를 사용하였다.

4.2.2 시장 경계선 재구축

시장 경계선을 재구축한다는 의미는 기존의 시장 범위를 넓히는 것을 가리킨다(커니, 2004). Kim and Mauborgne(2005)은 이렇게 시장 범위를 확대하는 방법으로 대안 산업, 산업 내 다른 전략 그룹, 보완 제품 등을 관찰할 것을 제안하였다. 이러한 내용을 바탕으로 과거 3년간 응답 기업의 시장 경계선 재구축 노력을 측정하기 위해 다음의 항목들을 추출하였다. (1) 시장 경계선을 재구축하였다. (2) 대안 산업 혹은 타 산업을 관찰하였다.

(3) 산업 내 자사와 다른 전략을 추구하는 기업들을 관찰하였다. (4) 자사의 제품과 관련된 보완적 제품과 서비스를 관찰하였다. 측정은 5점 척도(1= 강한 부정, 5= 강한 긍정)를 사용하였다.

4.2.3 전략적 학습

전략적 학습의 목적은 현재의 전략을 미래 지향적으로 변화시키는 것이며(Kuwada, 1988; Thomas et al., 2001), 이에 필요한 능력, 혹은 동태적 능력을 확보하기 위해 개인 수준 및 조직 수준에서 실시하는 학습이다(김지대, 이성석, 2008). 또한, 학습의 성격은 사업에 대한 근본적 가정에 의문을 제기하고, 이 가정을 변화시키고자 수행하는 이중 고리 학습의 특성을 갖는다(Saban et al., 2000). 본 연구는 이러한 전략적 학습의 본질적 특성을 고려하여, 지난 3년간 응답 기업의 전략적 학습 노력을 평가하기 위해 다음의 측정 항목들을 선정하였다. (1) 기업 환경에 관한 기본 가정에 의문을 갖고 변화를 모색하였다. (2) 지식을 축적하고 이를 토대로 새로운 기업 전략을 수립하고자 했다. (3) 기업 전략 방향을 새롭게 변화시키기 위한 학습 활동을 실시하였다. (4) 기업 전략을 변화시키기 위해 별도의 학습 조직(예, R&D 센터 등)을 설립하고 이를 적극적으로 활성화하였다. (5) 학습을 바탕으로 사업에 관한 새로운 가정을 수립하였다. (6) 장기적으로 환경 적응 능력을 확보하기 위해 학습 활동을 실시하였다. (7) 지식 공유 노력을 통해 새로운 전략에 관한 지식을 창출하였다. (8) 미래에 의미가 있다고 생각되는 외부 사례들을 조사하고 교훈을 추출하여 기업의 전략을 변화시키고자 했다. 측정은 5점 척도(1= 강한 부정, 5= 강한 긍정)를 사용하였다.

4.2.4 핵심 역량

Prahalad and Hamel(1990)은, 소니의 소형화 기술, NEC의 디지털 기술, 캐논의 광학 기술의 예에서 볼 수 있듯이, 핵심 역량(core competence)을 기업에 경쟁 이점을 제공해 주는, 기업이 소유한 핵심 기술이라고 인식하고 있다. 또한, Stalk et al.(1992)은 핵심 역량을 개별 제품 기술들과 생산 기술들의 조합이라고 정의하고 있다. 그래서 Hamel and Prahalad(1994)는 핵심 역량을 기술의 총체라고 보았다. 핵심 역량의 내용은 기업마다 다르기 때문에, 기업마다 보유한 핵심 역량 수준의 높고 낮음을 정확히 비교하기가 어렵다. 그러나, 기업이 갖고 있는 제품 기술 능력과 생산 기술 능력이 얼마나 경쟁자와 비교하여 우위에 있는가를 평가해 보면, 간접적으로 응답 기업들의 핵심 역량의 수준을 측정할 수 있을 것이다(Hamel & Prahalad, 1994). 따라서, 본 연구는 기술 수준이라는 대리 변수를 활용하여 핵심 역량의 수준을 측정하였다. 즉, 지난 3년간 응답 기업이 소유한 기술 수준을 경쟁자와 비교하여 측정하였는데, 측정 항목은 (1) 새로운 원리 등을 창출할 수 있는 연구 개발 능력, (2) 새로운 부품 설계 능력, (3) 새로운 제품 시스템 기술개발 능력, (4) 새로운 공정 설계 능력이다. 측정은 5점 척도(1= 경쟁자와 비교하여 매우 낮음, 5=경쟁자와 비교하여 매우 높음)를 사용하였다. 만약 이들 측정값이 높다면, 해당 기업의 핵심 역량 수준도 높을 것으로 예상할 수 있을 것이다.

4.2.5 신제품 성과

신제품 성과를 측정하는 항목들은 여러 기존 연

구(Kleinschmidt & Cooper, 1991; Meyer & Robert, 1986; Pavia, 1990)에서 제시되어 있다. 본 연구는 이들 참고 문헌들을 참조하여 4개의 신제품 성과 측정 항목들을 추출하였다. 구체적으로, 지난 3년간 응답 기업의 전반적인 신제품 성과를 경쟁자와 비교하여 평가하였다. 측정 항목은 (1) 신제품들의 전반적 상업적 성과, (2) 신제품의 이익률, (3) 신제품의 매출액, (4) 신제품의 매출액 성장률이다. 측정은 5점 척도(1= 경쟁자와 비교하여 매우 낮음, 5=경쟁자와 비교하여 매우 높음)를 사용하였다.

4.3 분석 방법

앞에서 제시된 측정 항목들의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해, 본 연구는 탐색적 요인 분석, 확인 요인 분석, 그리고 신뢰성 분석을 실시하였다. 다음으로 본 연구의 모형을 검증하기 위해, AMOS 통계 패키지를 이용한 구조 방정식 모형 분석을 실시하였다. 여기서, 각 경로계수들의 유의성을 검증하고, 이 검증 결과를 토대로 해당 연구 가설의 채택 및 기각 여부를 결정하였다.

V. 연구 결과

5.1 측정 항목의 타당성과 신뢰성 분석

앞에서 선정한 25개의 측정 항목들의 타당성을 검증하기 위해, 먼저 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis)을 실시하여 측정 항목들이 다른 요인들에 중복 적재(cross-loading)되어 있는지를

조사하였다. 조사 결과, 각각의 측정 항목들은 해당 요인들에 높게 적재되어 있는 한편, 다른 요인들과는 낮게 적재 되어 있는 것으로 나타났기 때문에, 측정 항목들의 개념 타당성을 일차로 확인할 수 있었다. 다음 단계로 더욱 엄격한 검증을 위하여, 확인 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였는데, <표 4>는 그 결과를 보여 주고 있다.

이 표에서 보는 바와 같이, 측정 항목들이 각각의 개념에 적재된 표준화 계수 값(λ)은 0.5값 이상으로 모두 통계적으로 유의($p < 0.01$)한 것으로 나타났으며, 각각의 측정 모형들의 적합도 지표들(χ^2 , RMR, GFI, AGFI, NFI, IFI, CFI)도 매우 양호한 것으로 확인되었기 때문에, 측정 항목들의 단일 차원성을 확인할 수 있었다(Hair et al., 1998; Shah & Goldstein, 2006). 다음으로, 판별 타당성을 검증하기 위하여, 각 개념들 간의 상관관계 계수 값을 조사하였다. Marcoulides (1998)는 개념들 간의 상관관계 계수가 신뢰구간(상관관계 계수 값 $\pm 2 \times$ 표준오차) 안에 '1' 값을 포함하는지 여부를 조사하여 측정 항목들의 판별 타당성을 검증할 수 있다고 설명하였는데, 조사 결과 모든 상관관계 계수 값들이 이 신뢰구간 안에 '1' 값을 포함하지 않는 것으로 나타났기 때문에, 측정 항목들의 판별 타당성도 확인할 수 있었다.

한편, 측정 항목들의 신뢰성을 분석한 결과, <표 4>에서 보는 바와 같이, 신뢰성 값이 모두 0.6 이상으로 나타났기 때문에, 측정 항목들의 내적 일관성을 확인할 수 있었다(Nunnally, 1978).

5.2 가설 검증

앞에서 제시된 7개의 연구 가설을 검증하기 위하

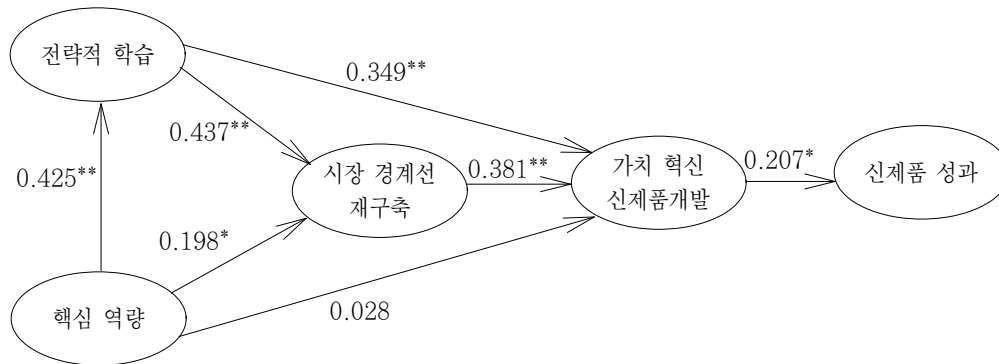
여, 먼저 <그림 1>의 구조 방정식 모형의 적합도를 분석하였다. <그림 2>는 이에 관한 분석 결과를 제시해 주고 있다. 본 연구 모형의 전체적인 적합도는, <그림 2>에서 보는 바와 같이, 양호한 것으로 나타났다. 구체적으로 각 종 모형 적합도 지표는 다음과 같다. $\chi^2=3.452(df=3, p=0.016)$, RMR=0.030, GFI=0.973, AGFI=0.867, NFI=0.942, IFI=0.958, CFI=0.956. Shah and Goldstein(2006)은 여러 적합도 지표들 중 RMR (root mean square residual)이 모형의 적합도를 가장 잘 설명해 주는 지표라고 주장한 바 있는데, 본 연구 모형의 RMR은 적정 값 0.05 미만인 0.03으로, 전체 모형이 타당하다는 사실을 뒷받침해 주고 있다.

가설 1은 가치 혁신 신제품개발이 신제품 성과에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라고 예상하고 있는데, <그림 2>의 분석 결과는 이 가설을 지지해 주고 있다. 이 그림에서 보는 바와 같이, 가치 혁신 신제품개발과 신제품 성과간의 경로계수의 값이 0.207 ($p < 0.05$)로 통계적으로 매우 유의한 것으로 나타났다(가설 1은 채택됨).

시장 경계선 재구축, 핵심 역량, 그리고 전략적 학습이 가치 혁신 신제품개발에 미치는 영향을 살펴보면, 시장 경계선 \rightarrow 가치 혁신 신제품개발간의 경로계수는 0.381($p < 0.01$)이고, 핵심 역량 \rightarrow 가치 혁신 신제품개발간의 경로 계수는 0.028이며, 전략적 학습 \rightarrow 가치 혁신 신제품개발간의 경로계수는 0.349($p < 0.01$)로 나타났다. 이러한 결과는 시장 경계선 재구축과 전략적 학습만이 가치 혁신 신제품개발에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 끼쳤으며(가설 2과 4는 채택됨), 핵심 역량은 가치 혁신 신제품개발에 아무런 유의한 영향을 끼치지 않았음을 보여 주고 있다(가설 3은 기

〈표 4〉 측정 항목들의 확인 요인 분석 결과

변수	측정 항목	표준화 계수(λ)	적합도	신뢰도
가치 혁신 신제품 개발	자사의 제품을 구매하지 않는 비 고객의 욕구를 충족시키는 신제품개발 프로젝트를 적극 수행하였다.	0.785	$\chi^2=1.596(df=5; p=0.157)$, RMR=0.025, GFI=0.980, AGFI=0.941, NFI=0.971, IFI=0.989, CFI=0.989	$\alpha=0.843$
	타 시장, 타 산업의 고객(비 고객) 욕구를 조사하여 이를 신규 프로젝트 계획에 적극 반영하였다.	0.745		
	비 고객의 욕구를 조사하여 경쟁 없는 신 시장을 창출하는 신제품개발을 적극 추진하였다.	0.780		
	고정 관념을 타파한 새로운 고객 가치를 제공하는 신제품 개발을 적극 추진하였다.	0.630		
	막대한 고객 가치를 저렴하게 제공하는 신제품개발을 적극 추진하였다.	0.655		
시장 경계선 재구축	시장 경계선을 재구축하였다.	0.667	$\chi^2=0.574(df=2; p=0.563)$, RMR=0.014, GFI=0.996, AGFI=0.980, NFI=0.988, IFI=0.965, CFI=0.998	$\alpha=0.695$
	대안 산업 혹은 타 산업을 관찰하였다.	0.508		
	산업내 다른 전략을 추구하는 기업들을 관찰하였다.	0.690		
	자사 제품과 관련된 보완적 제품과 서비스를 관찰하였다.	0.579		
전략적 학습	기업 환경에 관한 기본 가정에 의문을 갖고 변화를 모색하였다.	0.574	$\chi^2=1.498(df=14; p=0.103)$, RMR=0.026, GFI=0.966, AGFI=0.912, NFI=0.963, IFI=0.987, CFI=0.987	$\alpha=0.883$
	지식을 축적하고 이를 토대로 새로운 기업 전략을 수립하고자 했다.	0.680		
	기업 전략 방향을 새롭게 변화시키기 위한 학습 활동을 실시하였다.	0.743		
	기업 전략을 변화시키기 위해 별도의 학습 조직(예, R&D 센터 등)을 설립하고 이를 적극적으로 활성화하였다.	0.628		
	학습을 바탕으로 사업에 관한 새로운 가정을 수립하였다.	0.675		
	장기적으로 환경 적응 능력을 확보하기 위해 학습 활동을 실시하였다.	0.682		
	지식 공유 노력을 통해 새로운 전략에 관한 지식을 창출하였다.	0.752		
	미래에 의미가 있다고 생각되는 외부 사례들을 조사하고 교훈을 추출하여 기업의 전략을 변화시키고자 했다.	0.778		
핵심 역량	새로운 원리 등을 창출할 수 있는 연구 개발 능력	0.779	$\chi^2=1.084(df=2; p=0.338)$, RMR=0.010, GFI=0.993, AGFI=0.965, NFI=0.992, IFI=0.999, CFI=0.999	$\alpha=0.865$
	새로운 부품 설계 능력	0.871		
	새로운 제품 시스템 기술개발 능력	0.781		
	새로운 공정 설계 능력	0.719		
신제품 성과	신제품들의 전반적 상업적 성과	0.540	$\chi^2=0.055(df=2; p=0.946)$, RMR=0.003, GFI=0.999, AGFI=0.998, NFI=0.999, IFI=0.999, CFI=0.999	$\alpha=0.850$
	신제품의 이익률	0.748		
	신제품의 매출액	0.900		
	신제품의 매출액 성장률	0.887		



- 1) *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$
 2) 모형의 적합도는 $\chi^2=3.452$ ($df=3$: $p=0.016$), RMR=0.030, GF1=0.973, AGF1=0.867, NFI=0.942, IFI=0.958, CFI=0.956으로, 양호함.

〈그림 2〉 구조 방정식 모형 분석 결과

각됨).

핵심 역량, 전략적 학습, 시장 경계선 재구축간의 관계에 대해서, 본 연구의 분석 결과는 매우 유의한 결과를 보여 주고 있다. 먼저, 핵심 역량과 시장 경계선 재구축간의 경로계수는 0.198($p < 0.05$)로, 핵심 역량이 시장 경계선 재구축에 정(+)의 영향을 끼친 것으로 나타났으며(가설 5는 채택됨), 전략적 학습도 시장 경계선 재구축에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(경로 계수=0.437, $p < 0.01$)을 끼친 것으로 나타났다(가설 6은 채택됨). 한편, 핵심 역량도 전략적 학습에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향(경로 계수=0.425, $p < 0.01$)을 끼친 것으로 나타났다(가설 7은 채택됨)

이상의 분석 결과에서, 본 연구가 제시한 7개의 가설들 중 가설 3(핵심 역량은 가치 혁신 신제품 개발에 긍정적 영향을 끼칠 것이다)만이 기각된 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설 3의 내용과는 달리, 핵심 역량이 가치 혁신 신제품개발에 직접적인 영향을 끼치지 않는다는 점을 보여 주고 있다. 그러나, 본 연구의 분석 결과에서 핵심 역량이 전

략적 학습과 시장 경계선 재구축에 긍정적 영향을 끼치고, 차례로 이들 변수들이 가치 혁신 신제품 개발에 긍정적인 영향을 끼친 것으로 나타났기 때문에, 결론적으로 핵심 역량은 가치 혁신 신제품개발에 간접적인 영향을 끼치는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 이러한 결과가 의미하는 바는 핵심 역량 수준이 높다고 해서 자동적으로 가치 혁신이 달성 되는 것이 아니고, 매개 과정으로 전략적 학습 혹은 시장 경계선 재구축의 노력을 거쳐야 함을 시사해 주고 있다.

VI. 요약 및 결론

본 연구는 최근에 주목을 받고 있는 가치 혁신 신제품개발에 영향을 끼치는 요인들이 무엇이며, 이들 요인들 간의 상호관계는 어떠한지를 규명하는데 주안점을 두고 연구를 시작하였다. 본 연구의 분석 결과에 따르면, 가치 혁신 신제품개발은, 많

은 연구 문헌들이 지적한 대로, 신제품의 상업적 성과에 긍정적 영향을 끼친다는 사실을 확인할 수 있었다. 한편, 시장 경계선 재구축, 전략적 학습, 그리고 핵심 역량 중에서 시장 경계선 재구축과 전략적 학습만이 가치 혁신 신제품개발에 기여한 사실을 실증적으로 확인하였다. 그리고 시장 경계선 재구축, 전략적 학습, 핵심 역량간의 관계를 조사한 결과, 핵심 역량은 가치 혁신 신제품개발과 전략적 학습에 긍정적 영향을, 전략적 학습은 시장 경계선 재구축에 긍정적 영향을 끼친다는 점을 발견할 수 있었다. 마지막으로 핵심 역량은 전략적 학습과 시장 경계선 재구축에 직접적으로 정(+)^{의 영향을 끼쳐서, 간접적으로 가치 혁신 신제품개발에 기여한다는 사실도 발견하였다.}

본 연구는 이론적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제공해 주고 있다. 첫째, 그 동안 알려진 가치 혁신 신제품개발 방법론으로 시장 경계선 재구축 방법론 뿐 아니라, 핵심 역량과 전략적 학습 방법론도 가치 혁신 신제품개발에 기여할 수 있음을 실증적으로 규명한 점이 주목할 만하다.

둘째, 기존 연구 문헌에서 혁신 방법론으로 제시하고 있는 3가지 방법론들(시장 경계선 재구축, 전략적 학습, 핵심 역량)이 가치 혁신 신제품개발을 얼마나 설명해 주는 지를 실증적으로 평가하였다는 점이다. 본 연구 결과는 인식적 관점을 지향하는 시장 경계선 재구축 방법론이 가치 혁신 신제품개발에 미치는 직접적 영향이 가장 크다는 사실을 제시하고 있다(경로계수 = 0.381). 다음으로 동태적 능력 확보를 지향하는 전략적 학습이었으며(경로계수 = 0.349), 마지막으로 핵심 역량의 순이었다(경로계수 = 0.028). 이러한 결과는 Kim and Mauborgne(2005)이 주장한대로, 인식의 변화가 가치 혁신을 달성하는 가장 중요한 요인임을

확인해 주고 있다.

셋째, 본 연구는 3가지 혁신 방법론들 간의 인과 관계를 규명하였다는 점에서 의의가 있다. 기존 연구 문헌들은 이들 방법론들을 독립적으로 취급하고, 상호 관계에 대해서 소홀히 여긴 경향이 있었다. 그런데, 본 연구 결과에서 이들 3가지 방법론들이 상호 지원 관계를 형성하고 있음을 밝히고 있다. 특히, 가치 혁신 신제품개발을 가장 많이 설명하고 있는 시장 경계선 재구축은 전략적 학습과 핵심 역량을 통하여 촉진될 수 있다는 사실을 밝혀낸 점이 의의가 있다고 보여 진다.

실무적으로도, 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제공해 줄 수 있다고 판단된다. 첫째, 그 동안 가치 혁신 신제품의 중요성만 제기되었을 뿐, 어떻게 그러한 혁신을 할 수 있을 것인가가 잘 알려져 있지 않았다. 이러한 상황에서, 본 연구 결과가 기업 실무자들에게 가치 혁신 신제품 개발을 위한 방법론을 제시해 준다는 측면에서 의의가 있다.

둘째, 본 연구 결과는 기업들이 가치 혁신 신제품개발 가능성을 높이기 위해 다양한 방법론을 종합적으로 활용할 것을 제안하고 있다. 구체적으로, 기업이 지금 까지 축적해 온 핵심 역량을 활용하는 동시에, 미래를 준비하기 위해 필요한 능력을 확보하려는 전략적 학습 노력을 병행하고, 이에 덧붙여, 기존의 협소한 시장 범위를 벗어나 시장 범위를 확장함으로써 새로운 고객 가치 요소를 파악하는 노력을 기울이는 것이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 본 연구가 가치 혁신 신제품개발을 위한 기본 방법론들을 제시하고, 이 방법론들이 가치 혁신 신제품개발의 설명력을 조사하였는데 만 그쳤다는 점이다. 좀 더 상세하게 가치 혁신 신제품개발 과정과 기법들을 제시하고, 이들의 역할을 규명하

지 못하고 있는 것이 아쉬운 점이다. 둘째, 본 연구가 제시한 연구 모형이 다른 국가에서도 적용될 수 있는지가 검증되지 않았다는 점이다. 그러므로, 연구 결과의 일반화를 위하여, 본 연구의 내용이 다른 상황에서 반복적으로 수행될 필요가 있다고 보여 진다. 셋째, 본 연구의 한계점은 가치 혁신 신제품개발을 측정하는데 있어, 실제로 이러한 제품을 개발하였는지를 측정하지 않고, 대신에 기업 차원에서 가치 혁신 신제품의 특성을 갖는 신제품 개발을 위하여 어느 정도의 노력을 기울였는지를 측정하였다는 점이다. 본 연구가 이러한 가치 혁신 신제품개발 측정 방법을 사용한 이유는, 본 연구의 분석 단위가 개별 프로젝트 단위가 아니라 조직 단위에서 이루어 졌고, 응답 표본 기업의 산업 분포도 다양하여, 구조적으로 특정 가치 혁신 제품의 개발 여부를 측정하는데 한계가 있었기 때문이었다. 물론, 가치 혁신 신제품개발 노력 정도가 높을 수록, 실제로 가치 혁신 신제품을 개발하였을 가능성도 높지만, 보다 정확한 분석을 위해서는 가치 혁신 신제품개발의 실제 여부를 측정하는 것이 바람직하다고 판단된다. 따라서, 향후 연구에서는, 특정 산업을 대상으로, 그리고 분석 단위를 프로젝트 단위로 설정하여 실제 가치 혁신 신제품개발 여부와 그 성과를 조사한다면, 보다 정확한 결과를 얻을 수 있을 것으로 사료된다.

참고문헌

- 김지대(2007), "블루오션 신제품개발 전략에 관한 실증 연구," *기술혁신연구*, 15(1), 27-63.
- 김지대, 이성석(2008), "신제품개발 관리에서 전략적 학습의 역할," *경영과학*, 25(1), 149-167.
- 드러커(2006), *위대한 혁신*(권영설, 전미옥 역), 한국경제신문사.
- 박경민(2008), *블루오션 전략의 이론적 특성과 과제*, 연세대학교 경영대학.
- 커니 AT(2004), *창조혁명 보고서*(매일 경제 Creative Korea 팀 역), 매일경제신문사.
- 한국경제신문(2007), *고객 지향적 R&D*, 3월 15일.
- 한국경제신문(2008), *GE는 어떻게 풍력발전사업 수익 3년만에 4배 늘렸나*, 1월 7일.
- 히노 사토시(2003), *Toyota 무한성장의 비밀*(금대연 역), 동양문고
- Burgelman, R. A.(1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research," *Organizational Science*, 2(3), 239-262.
- Cheung, H.(2007), *Big profits for Apple iPhone*, iSuppli, July 3.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal(1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collis, D. J.(1994), "A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry," *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, 49-68.
- Danneels, E.(2002), "The dynamics of product innovation and firm competences," *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- DeGeus, A.(1997), *The living company*, Longview Publishing Limited.
- Eisenhardt, K. and J. Martin(2000), "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategy Management Journal*, 22, 1105-1121.
- Fitzsimmons, J. A. and M. J. Fitzsimmons(2006), *Service management*, Fifth Edition, McGraw-Hill.

- Foster, R. and S. Kaplan(2001), *Creative destruction*, McKinsey & Company, Inc.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black(1998), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, NJ., Prentice-Hall International Inc.
- Hamel, Gary and C. K. Prahalad(1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press,
- Hayes, R. H. and G. P. Pisano(1996), "Manufacturing to Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts," *Production and Operations Management*, 5(1), 25-41.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr, and L. A. Schlesinger(1997), *The service profit chain*, Free Press, New York.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(1997), "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review*, January-February, 103-112.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne (1999a), "Creating new market space," *Harvard Business Review*, January-February, 83-93.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(1999b), "Strategy, value innovation, and knowledge economy," *Sloan Management Review*, Spring, 41-54.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2000), "Knowing a winning business idea when you see one," *Harvard Business Review*, September-October, 129-138.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2005), *Blue ocean strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- King, A. and C. L. Tucci(2002), "Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities," *Management Science*, 48(2), 171-187.
- Kleinschmidt, E. J. and R. G. Cooper(1991), "The Impact of Product Innovativeness on Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 8, 240-251.
- Kodama, F.(1992), "Technology Fusion and The New R&D," *Harvard Business Review*, July-August, 70-78.
- Kotler, P. and K. L. Keller(2005), *Marketing Management*, 12th Edition, Prentice Hall.
- Kuwada, K.(1998), "Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change," *Organization Science*, 9(6), 719-736.
- Marcoulides, G.(1998), *Modern methods for business research*, Hillsdale, NJ., Erlbaum.
- Markides, C.(1997), "Strategic Innovation," *Sloan Management Review*, Spring, 9-23.
- Meyer, M. H. and E. B. Roberts(1986), "New product strategy in small technology-based firms: A pilot study," *Management Science*, 32(7), 806-821.
- Mossberg, W. S. and K. Boehret(2007), *Testing out the iPhone*, The Wall Street Journal, June 30.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill.
- Pavia, T. M.(1990), "Product Growth Strategies in Young High-Technology Firms," *Journal of Product Innovation Management*, 7, 297-309.
- Penrose, E. T.(1959), *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Saban, K., J. Lanasa., C. Lackman, and G. Peace

- (2000), "Organizational learning: A critical component to new product development," *Journal of Product and Brand Management*, 2, 99-117.
- Schwartz, P.(1991), *The art of the long view: planning for the future in an uncertain world*, Doubleday/Currency, New York.
- Shah, R. and S. M. Goldstein(2006), "Use of structural equation modeling in operations management research: looking back and forward," *Journal of Operations Management*, 24, 148-169.
- Stalk, G., P. Evans, and L. E. Shulman(1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April, 57-69
- Thomas, J. B., S. W. Sussman, and J. C. Henderson(2001), "Understanding strategic learning: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking," *Organization Science*, 12(3), 331-345.
- Tidd, J., J. Bessant and K. Pavitt(2005), *Managing Innovation*, John Wiley & Sons,
- Tripsas, M. and G. Gavetti(2000), "Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging," *Strategic Management Journal*, Vol, 21, pp.1147-1161.
- Vise, D. A. and M. Malseed(2005), *The Google story*, The Bantam Dell Publishing Group.
- Wacker, J. G.(2004), "A theory of formal conceptual definitions: Developing theory-building measurement instruments," *Journal of Operations Management*, 22, 629-650.
- Ward, P. T., R. Duray, G. K. Leong and C.-C. Sum(1995), "Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers," *Journal of Operations Management*, 13, 99-115.
- Wernerfelt, B.(1984), "A resource-based view of the firms," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Young, J. S. and W. L. Simon(2005), *ICON: Steve Jobs, the greatest second act in the history of business*, Waterside Productions, Inc.,
- Zollo, M. and S. G. Winter(2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities," *Organization Science*, 13(3), 339-351.

The Impact of Redefinition of Market Boundary, Core Competence, and Strategic Learning on Value-Innovative New Product Development

Jidae Kim*

Abstract

It is reported that the performance of new products based on value innovation, which offers consumers unexpected customer utilities with low price, is much greater than in the case of new products based on technology innovation. This report reveals that the Value-Innovative New Product Development (VINPD) grows important. However, it seems that there are few systematic researches on the methodologies of the development of value-innovative new products. In this context, the purpose of this study is to suggest methodologies contributing to the VINPD, and to examine empirically how much impact they have on the VINPD and what relationships exist among the methodologies of the VINPD.

The literature on innovation suggests that there are basically three methodological approaches for the VINPD, as follows: (1) redefinition of market boundary, (2) strategic learning, and (3) core competence. The redefinition of market boundary represents the augmentation of the existing market territory a firm has, to identify new-meaningful customer values that customers have not known before, and in turn, offer them to customers. Next, strategic learning puts a high priority on the forecasting of the future market change and developing required capabilities (dynamic capabilities) through organization learning, to fulfill the changing customers' needs. Finally, the methodology of utilizing core competence leverages existing core competence such as core technologies a firm has cumulated so far, to satisfy divergent customers' needs in the several markets.

The research results show that all of the three methodologies suggested in this study have

* Chungbuk National University, School of Business, Associate Professor

a positive impact on the VINPD, directly or indirectly. Concretely, the redefinition of market boundary has a greatest direct impact on the VINPD, followed by strategic learning in order, and the utilization of core competence has an indirectly impact.

As for the relationship among the three methodologies of the VINPD, it was found that the core competence reinforces both strategic learning and redefinition of market boundary in a positive way, and the strategic learning also facilitates the redefinition of market boundary.

The results of this study shed some insights on the successful development of the value-innovative new products: First, firms need to pursue multiple approaches for the VINPD, making the simultaneous use of redefinition of market boundary, strategic learning, and the utilization of core competence. Second, firms need to capitalize on the synergistic relationship among the three methodologies for the efficient development of value-innovative new products.

Key words: Value innovation, New product development, Redefinition of market boundary, Strategic learning, and Core competence