

# 블루오션 신제품개발 전략에 관한 실증연구 An Empirical Study on the Blue Ocean New Product Development Strategy

(분야: 응용)

김지대

충북대학교 경영대학 경영학부

Office) 043-261-3576; Fax) 043-276-2347; jidkim@chungbuk.ac.kr

## Abstract

Recently, Kim and Mauborgne [40] has introduced the concept of blue ocean strategy that provides quantum leap in value innovation, thus creating new market space. This study, based on the blue ocean strategy concept, suggests blue ocean new product development strategy (BONPDS), and attempts to examine how much this BONPDS has impact on new product performance, compared to existing new product development strategy perspectives (i.e., competitive strategy-based new product development strategy and resource-based new product development strategy) in an empirical way.

The research result shows that the BONPDS has greater impact on new product performance than existing new product development strategies. In addition, it is revealed that such contingency variables as firm size and environmental dynamism have moderating effect on the relationship between the BONPDS and new product performance. The BONPDS is more effective in the small-sized firms than the large-sized ones, and its effect on new product performance is different according to environmental dynamism.

## 1. 서론

오늘날 많은 기업들이 고객 확보를 위

해 신규 투자에 막대한 금액을 투입하고 내부적으로 비용을 절감하기 위해 많은 노력을 기울이고 있으나 기업의 경쟁력은 좀처럼 개선되지 않고 있다. 이러한 현상을 Kim [30]은 "competitive gridlock"이라고 표현하였고, Skinner [65]는 미식축구의 "three yards and a cloud of dust"와 유사하다고 하였으며, 최근에 Kim & Mauborgne [40]은 이를 "red ocean"이라고 표현하고 있다.

신제품개발 관리에서도 이와 같은 유사한 현상이 일어나고 있다. Urban & Hauser [71]는 신제품개발에 관련하여 마케팅, 연구개발, 운영관리, 사업전략 등 수많은 분야의 축적된 지식이 쏟아지고, 기업들도 신제품 성공을 위하여 많은 노력을 기울이고 있으나 제품 성공률은 불과 10% 내외에 불과하고 있다 [20, 71]. 그러므로 신제품개발 관리에서 신제품 성공률을 증가시키는 노력은 현재까지도 여전히 중요한 과제가 아닐 수 없다.

Cooper 등 [20]의 최근 연구결과에 따르면, 105개 조사기업들 중 신제품개발 성과가 높은 상위 20% 기업의 신제품 성공률은 79.5%로, 하위 20% 기업의 신제품 성공률보다 무려 3배 이상 높은 것으로 나타났다. 그리고 이들은 신제품 성공 실적이 높은 기업과 그렇지 못한 기업의 차이는 신제품개발 전략 때문이라고 설명하고 있다 [21]. 이러한 결과는 신제품개발 관리에서 신제품개발 전략의 중요성을 다시 한번 강조하고 있다 [3, 54].

신제품개발 전략 연구는 1980년대와 1990년대 초에 많은 연구자들 [5, 18, 19,

42, 46, 51, 58, 67, 71]이 관심을 기울였지만, 일본기업들이 사용하고 있는 효율적 신제품개발 관리 방법들 (예를 들면, 중량급 프로젝트리더(heavyweight team leader)활용, 다기능부서통합(cross-functional integration), 동시공학(concurrent engineering) 기법 등)이 세상에 알려지면서, 전략에 대한 관심보다는 프로젝트 관리에 더 많은 관심을 갖게 되었다 [13, 16]. 기존 신제품개발 전략 연구가 관심 밖으로 밀려난 가장 큰 이유는 기존 연구가 새로운 전략 개념을 제시하지 못하였기 때문이라고 보여 진다. 연구 문헌들을 살펴보면, 기존 신제품개발 전략 연구들이 경쟁 전략 관점 혹은 자원 기준 관점을 지향하고 있을 뿐 새로운 관점의 전략을 제시하지 못하고 있음을 발견할 수 있다.

본 연구는 2005년에 Kim과 Mauborgne 교수가 발표한 블루오션 전략 (blue ocean strategy) 개념을 활용하여 기존 신제품개발 전략 연구의 맹점을 해결하고자 한다. 블루오션 전략이란 경쟁자를 이기는 데 집중하는 대신 가치 혁신을 통해 막대한 기업성과를 거두는 전략을 의미 한다 [40]. 블루오션 전략의 기본 논리는 전통적인 전략 논리와는 달리, (1) 경쟁자가 없는 새 시장공간 창출에 초점을 맞추고, (2) 비 고객에 초점을 맞추고, (3) 기업이 보유한 기존 자원을 전략 수립에 고려하지 않으며, (4) 가치와 비용을 동시에 추구하고, (5) 구체적인 전략 실행 방법을 제시하고 있는 특징을 갖고 있다 [32-41]. Kim과 Mauborgne는 이 블루오션 전략이 기존 전략보다 기업 성과를 더 잘 설명해 줄 것으로 믿고 있다.

본 연구에서는 블루오션 전략 관점에 기초한 새로운 신제품개발 전략을 블루오션 신제품개발 전략이라고 부르코자 한다. 본 연구는 이 블루오션 신제품개발 전략 개념을 제시하고 이 새로운 전략이 기존 신제품개발 전략보다 얼마나 잘 신제품 성과를 설명해 주는지를 탐색적으로 파악하고자 한다. 아울러 기업 규모와 외부 환경 특성에 따라 그 영향력이 어떻게 달라지는지도 조사하고자 한다. 블루오션 전략 개념은 전략 경영 연구 분야에서 경쟁력 있는 전략 수립 방법을 제공하고 있는 것으로 평가받고 있다. 그러므로 본 연구가 제시하는 블루오션 신제품개발 전략 개념도 기존 신제품개발 관리 연구에 기여할 것으로 기대할 수 있을 것이다. 또한, 실무자들에게 신제품 성공률을 제고시키는 새로운 전

략 틀을 제공해 줄 수 있을 것으로 예상된다.

본 연구의 구성은 먼저 이론적 배경에서 기존 신제품개발 전략 연구들의 현황과 새로운 전략 개념인 블루오션 신제품개발 전략을 정의하고 가설을 제시하였다. 그리고 실증분석에서 기존 전략들과 비교하여 블루오션 신제품개발 전략이 신제품 성과에 끼치는 영향이 어느 정도이며, 여러 상황에서도 우월한 성과를 제공하는지를 조사하였다. 그리고 결론에서 연구의 시사점을 제시하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 신제품개발 전략에 관한 기존 연구

Minzberg [53]은 전략을 일련의 의사결정들의 일관된 패턴이라고 정의한 바 있는데, 이러한 시각에서 보면 신제품개발 전략을 신제품개발에 관련된 의사결정들의 일관된 패턴이라고 정의할 수 있다. 신제품개발 전략을 구성하는 의사결정 사항에 관해, Clark & Wheelwright [16]는 신제품개발 목표 설정, 총괄 신제품 계획의 수립, 프로젝트 수행 방법의 결정이라고 설명하고 있다. 한편 김지대와 김기영 [4]은 신제품개발 전략을 구성하는 중요 의사결정사항으로 제품 선택과 기술 획득 방법을 제시하였다. 본 연구는 이들 연구 내용들을 종합하여, 신제품개발 전략을 프로젝트 선정과 목표에 관한 계획과 프로젝트 수행 방법에 관한 일관된 패턴이라고 정의하고자 한다.

<표 1>과 <표 2>는 신제품개발 전략에 관한 기존 연구들을 보여 주고 있다. 이 표에서 볼 수 있듯이 기존 신제품개발 전략 연구들은 두 가지 관점으로 나누어 볼 수 있다. 첫째 관점은 Porter [59, 60]의 경쟁 전략 관점 혹은 Miles & Snow [52]의 4개 전략 이론 (prospectors, analyzers, defenders, reactors)을 따르는 연구들이며, 둘째 관점은 자원 기준 관점 [74], 혹은 핵심 역량 이론 [61]에 기초한 연구들이다.

경쟁전략 관점에 기초한 신제품개발 전략 연구들의 특징은 시장에서 경쟁자보다 유리한 위치를 차지하기 위하여 기술적으로 우위에 있거나 기존 고객의 욕구를 충족시키는 신제품 프로젝트들을 선정할 것을 주장하고 있다 [27, 70]. 그러나 프로젝트 관리 방법 등 프로젝트 실행과 관련하여 구체적인 접근 방법을 제시하지 않고 있다. 대부분의 연구들이 프로젝트 선정 방

식을 기초로 신제품개발 전략 유형을 구분하고, 이 전략 유형들과 신제품 성과간의 직접적인 관계를 규명하는데 초점을 두고 있다. 한편 자원기준 관점에 기초한 신제품개발 전략 연구들은 다양한 시장에서 활용 가능한 핵심 능력을 축적하고, 이 핵심 능력과 양립하는 신제품 프로젝트를 선정하

는 것이 효과적이라고 주장하고 있다 [27, 61]. 그러나 이 연구들도 경쟁 전략 관점에 기초한 연구들과 마찬가지로 프로젝트 선정 방식을 기초로 전략 유형을 구분하고, 이 전략 유형들과 신제품 성과간의 직접적인 관계만을 다루고 있다.

<표 1> 경쟁 전략 관점의 신제품개발 전략 연구들

연구자	구분	연구의 주된 내용
김홍범 [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시장 적합/기술 지향 (technologically driven &amp; market fit)</li> <li>· 기술적으로 공격 지향 (offensive, technologically oriented &amp; synergistic)</li> <li>· 낮은 기술력/고성장 시장지향 (technologically deficient, high growth market)</li> <li>· 다각화(diversified &amp; new to firm)</li> </ul>	기술 지향적이고 마케팅 지향적인 전략이 성과가 좋다.
Urban & Hauser [71]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 수동적 제품전략 (reactive product strategy)</li> <li>· 적극적 제품전략 (proactive product strategy)</li> </ul>	이들 두 가지 신제품전략 유형 중 어떤 전략이 성과가 높은지는 일률적으로 결정할 수 없으며 단지 상황에 달려있다.
Kleinschmidt & Cooper [42]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 낮은 혁신제품선택</li> <li>· 중간수준의 혁신제품선택</li> <li>· 매우 혁신적인 제품선택</li> </ul>	혁신성이 상이한 3가지 제품 유형별로 성과 차이를 분석한 결과, U자 형태의 성과 곡선을 그릴 수 있다. 즉 낮은 혁신제품과 매우 혁신적인 제품은 성과가 좋은 반면, 중간에 위치한 제품은 성과가 낮다.
Booz, Allen & Hamilton[9]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 세계최초의 제품추구</li> <li>· 신제품계열의 제품추구</li> <li>· 기존제품계열의 추가</li> <li>· 기존제품의 개선 및 수정</li> <li>· 기존 제품의 재위치화</li> <li>· 기존제품의 원가절감</li> </ul>	혁신적인 제품 전략이 기업성과가 우수하다.
Cooper [18, 19]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· technology driven</li> <li>· marketing and technology integrated</li> <li>· low buget, conservative</li> <li>· high buget shotgun</li> <li>· focused but weak technology</li> </ul>	19개 변수를 가지고 군집분석을 실시하여 5가지 신제품전략 유형을 나누었다. 이 유형들 중 마케팅과 기술의 통합 유형이 성과가 매우 높은 것으로 나타났다.
Souder[67]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 소비자 욕구중심 제품혁신 (needs-generated)</li> <li>· 기술중심 제품혁신 (means-generated)</li> </ul>	전략 유형과 성과와의 관계는 기업 내/외적 상황에 달려있다.
Foxall[25], Holt[29]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시장주도 제품 (market pull)</li> <li>· 기술주도 제품 (technology push)</li> </ul>	기술 주도의 신제품보다는 시장 주도의 신제품이 성과가 높다.
Clark[15]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 범용 제품기술 (범용부품활용)</li> <li>· 특수 제품기술 (특수부품활용)</li> </ul>	자동차업계를 대상으로 범용 제품기술을 활용하는 기업보다 특수 부품기술을 사용하는 일본 자동차 업체의 성과가 우월하다.

<표 2> 자원 기준 관점의 신제품개발 전략 연구들

연구자	구분	연구의 주된 내용
Meyer and Roberts[51]	· 관련전략 · 비관련 전략	기존 기술 및 시장과 관련 있는 신제품을 선정하는 기업은 관련되지 않은 신제품을 선택하는 기업보다 매출액 성장률이 높았다.
Pavia[58]	· 기존 기술/시장관련 전략 · 기존 기술관련전략 · 기존 시장관련전략 · 기존 기술/시장 비관련 전략	소프트웨어산업 등 첨단산업을 대상으로 4가지 제품선택 전략 유형들의 상업적 성과 차이를 조사한 결과, 아무런 차이가 없는 것으로 나타났다.
Kodama [43]	· 대규모 혁신 · 기술융합	기존 기술을 융합하는 소규모 기술혁신이 바람직하다.
Koufteros et al. [44]	· 높은 플랫폼 전략 · 낮은 플랫폼 전략	플랫폼 전략은 통합 제품개발관리에 영향을 끼친다.
Lee & Rubenstein [46]	· 기존기술과 양립되는 기술 · 기존기술과 양립되지 않는 기술	기존 기술과 양립되는 기술을 선택하는 경우 성과가 높다.
Leonard-Barton [47]	· 전통적인 핵심능력과 정도가 높은 신제품 선택 · 전통적인 핵심능력과 정도가 낮은 신제품 선택	양립 양립 핵심능력과 양립 정도가 낮은 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는 새로운 핵심능력을 개발해야 한다.

기존 신제품개발 전략연구의 공통된 문 제점은 다음과 같다. (1) 대부분이 전략유형들을 제품 및 서비스의 공급자 입장에서 분류하고 있다. (2) 몇몇 연구들 [44, 47, 71] 제외하면, 대부분의 기존 연구들은 전략 유형과 성과간의 직접적 관계만을 다루고 있을 뿐 명시적으로 프로젝트 관리 방법을 다루고 있지 않고 있다. 그리고 (3) 기존 전략 연구들은 전략 유형과 성과간의 관계에 있어서도 일치된 의견에 이르지 못하고 있다고 요약할 수 있다.

## 2.2. 블루오션 신제품개발 전략

블루오션 신제품개발 전략은 Kim과 Mauborgne 교수가 최근에 주창한 블루오션 전략에 기초하고 있다. 이들은 블루오션 전략을 경쟁이 없는 새로운 시장공간을 창출하는 전략이라고 설명하고 있는데, 이들이 인용한 사례들을 면밀히 살펴보면 상당수가 신제품에 관한 것들임을 발견할 수 있다 [40]. 그러므로 블루오션 전략은 신제품 개발 전략과 밀접한 관련이 있다. 본 연구에서는 블루오션 신제품개발 전략을 블루오션 전략 관점에서 프로젝트를 선정하고, 프로젝트의 목표 및 관리방식을 결정하는 신제품개발 전략이라고 정의하고자 한다.

### 2.2.1. 프로젝트 계획상의 특징

블루오션 전략은 새로운 시장 공간을 창출하는 것이다. 이를 위해 Kim & Mauborgne [40]은 3가지 유형의 비 고객층

- ① 시장 가장자리에 위치한 머지않아 고객 이 될 수 있는 비 고객, ② 의식적으로 시장을 거부하는 비 고객, ③ 시장에서 가장 먼 곳에 위치한 미 개척 비 고객 - 을 구분하고, 블루오션 아이디어를 창출하기 위해 이 3가지 비 고객층들의 욕구를 파악해야 함을 강조하고 있다. 그리고 이러한 비 고객층 욕구에 초점을 맞추는 것은 산업이 제공하는 제품 및 서비스 범위를 넓혀 주기 때문에 새로운 시장 공간을 창출해 줄 수 있다고 보고 있다 [40].

그러므로 블루오션 전략에 기초한 블루오션 신제품개발 전략은 프로젝트 선정 시, (1) 기존 고객보다 비 고객의 욕구를 충족시키고, (2) 기존 시장이 아닌 새로운 시장을 겨냥한 신제품 프로젝트를 선정한다는 특징을 갖는다. 이러한 특징은 기존 전략 연구들이 프로젝트 선정 시, 기존 고객 욕구 충족, 혹은 기업이 보유한 자원과의 시너지를 고려하고 있는 것과는 대조를 이룬다.

### 2.2.2. 프로젝트 실행 상의 특징

Kim과 Mauborgne의 블루오션 전략은 전략의 실행 방법도 제시하고 있는데, 이들이 발표한 논문들을 종합하면 다음의 3가지 전략 실행 방법을 제시하고 있음을 발견할 수 있다 [32-41].

첫째, 전략적 가격 책정 (strategic pricing) 방법을 이용하는 것이다. 전략적 가격 책정이란 제품의 제조원가에 기초하

여 제품 가격을 산정하는 것이 아니라, 역으로 제품 가격을 먼저 산정하고 난 후 적정 이윤을 보장하는 제품 제조 방법 혹은 비즈니스 모델을 나중에 생각하는 방식이다 [40]. 구체적 가격 산정 방법은 3가지 유형의 제품들 - 같은 형태의 제품, 다른 형태의 같은 기능 제품, 형태와 기능은 다르지만 동일한 목적을 갖는 제품 - 의 가격을 조사하여 시장 규모가 큰 제품 유형의 가격대로 결정하는 것이다 [38, 40]. Kim과 Mauborgne는 이 전략적 가격 책정이 혁신적 고객 가치를 저렴하게 제공하는 비결이라고 설명하고 있다.

둘째, 전략의 실행 성과를 높이기 위해 공정한 절차 (fair process) 혹은 절차적 정의 (procedural justice)를 실천하는 것이다. Kim과 Mauborgne은 이 공정한 절차를 의사결정 과정이 공정한 정도라고 정의하고, 이것이 의사결정 내용 자체보다 성과에 더 많은 영향을 끼친다고 주장하고 있다 [34]. 그리고 공정한 절차가 갖추어야 할 요소로, (1) 자신의 의견을 개진하고 다른 사람의 의견을 비판할 수 있어야 하고 (engagement), (2) 이해 당사자에게 최종결정이 이루어진 과정과 배경을 설명하고 (explanation), (3) 새로운 게임의 법칙과 기대항목을 명확히 하는 것 (clear expectation)임을 제시하였다 [35].

셋째, Kim과 Mauborgne는 전략을 실행하기 위하여 추가적으로 자원을 투입하는 것이 아니라 외부 네트워크와의 긴밀한 연계를 강화하여, 필요한 기술, 능력을 조달

하고, 내부적으로 자원이 필요 없는 곳 (cold spot)에서 자원이 필요한 곳 (hot spot)으로 자원을 이동해서 자원 부족 장애를 극복해야 한다고 설명하고 있다 [38-40]. Kim과 Mauborgne는 이러한 노력이 전략 실행 속도를 촉진시키고 이익이 나는 사업 모델을 제공한다고 하였다. 그리고 이들은 ERP 솔루션 업체인 SAP가 이러한 방법을 활용하여 블루오션 전략을 성공적으로 실행한 대표적 업체라고 가리킨 바 있다 [38].

이러한 실행원리를 신제품개발에 적용하면, 블루오션 신제품개발 전략의 프로젝트 목표는 차별화 목표 (예, 고성능 품질, 일관된 품질, 감성 품질 등)와 효율성 목표 (예, 시간, 원가 등)를 동시에 추구하는 것이 된다. 그리고 프로젝트 의사결정 시 신제품 개발 관련 구성원들의 적극적인 참여와 관심을 유도하는 등 공정한 절차에 입각한 의사결정을 하고, 프로젝트 개발 프로세스는 유연하게 하여 전통적 순서의 역방향 (예를 들면, 먼저 제품의 가격을 먼저 산정하고, 적정마진을 확보하기 위해 개발 비용을 끼워 맞추는 방식)으로 프로젝트를 진행시키고 필요한 자원을 내부에서 융통성 있게 조달할 수 있어야 한다. 아울러 외부 기술원천들과 제휴하여 신제품 개발 비용을 절감하고 개발 소요 시간을 단축시키는 것이 된다. 이상의 논의를 토대로, 블루오션 신제품개발 전략의 특징을 요약하면 다음 <표 3>에서 보는 바와 같이 정리할 수 있다.

<표 3> 블루오션 신제품개발 전략의 특징

비교항목	블루오션 신제품개발 전략	경쟁 전략 관점의 신제품개발 전략	자원 기준 관점의 신제품개발 전략	
프로젝트 계획	방향	경쟁이 없는 시장공간을 창출한다.	기존 시장에서 유리한 경쟁 위치를 확보한다.	핵심능력에 기초하여 경쟁적 우위를 유지한다.
	제품 선택	기존 고객의 숨겨진 요구뿐 아니라 3가지 유형의 비고객 (시장 가장자리에 위치한 머지않아 고객이 될 수 있는 비고객, 의식적으로 시장을 거부하는 비고객, 시장에서 가장 먼 곳에 위치한 미개척 비고객)의 욕구를 충족시키는 신제품을 선택한다.	경쟁자보다 기술적 우위에 있는 신제품프로젝트를 선정하거나 기존 고객의 드러난 요구를 충족시킬 수 있는 신제품프로젝트를 선정한다.	미래에 활용 가능한 핵심능력을 선정하고, 이 핵심능력의 축적에 기여하는 신제품프로젝트를 선정하거나 이 핵심능력과 양립하는 신제품프로젝트를 선택한다.
프로젝트 실행	목표	혁신적 가치와 저비용을 동시에 추구한다.	혁신적 가치와 저비용 사이에 상충관계를 맺고 있음.	구체적인 언급이 없음
	관리	프로젝트 의사결정 사항들을 공정하게 결정하고, 유연한 개발 프로세스를 사용한다.	구체적인 언급이 없음	구체적인 언급이 없음
관점	고객 관점	경쟁자 관점	기업 자원 관점	

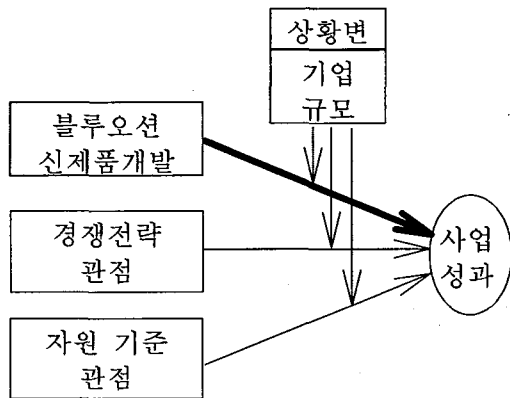
주) 27, 32-41, 44, 47, 52, 59, 60, 61, 70, 71, 73을 참조하여 정리하였음.

### 3. 연구모형과 연구가설

기존 연구에서 다양한 관점의 신제품개발 전략의 성과를 실증적으로 비교하여 어떠한 관점이 설명력이 높은지를 분석한 경우는 몇몇 연구 [28]를 제외하면 매우 드물다. 특히, 최근에 주목을 받고 있는 블루오션 전략의 성과를 실증적으로 규명한 경우는 더욱 그렇다. 본 연구는 앞에서 살펴본 3가지 관점의 신제품개발 전략의 성과를 비교 분석하고, 기업 규모와 환경의 동태성이 본 연구에서 제시하는 블루오션 신제품개발 전략과 신제품 성과간의 관계에 영향을 끼치는지를 살펴보고자 한다.

본 연구는 블루오션 신제품개발 전략이 어떤 상황에서도 기존 신제품개발 전략들(경쟁 전략 관점과 자원 기준 관점의 신제품개발 전략)보다 신제품 성과가 높을 것이라는 입장을 지지하고 있다. 이러한 주장을 실증적으로 검증하기 위해 다음의 <그림 1>에서 보는 바와 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



주)실선의 굵기는 영향력의 정도를 표시함.

전통적으로 많은 연구자들이 신제품개발 전략이 신제품 성과에 영향을 끼친다는 연구결과를 제시하고 있지만, 일치된 결론을 도출하지 못하고 있음을 발견할 수 있다 [58]. 이러한 결과는 기존 신제품개발 전략이 신제품 성과를 잘 설명해 주지 못하고 있음을 보여 주고 있는데, 이는 기존 신제품개발 전략이 갖는 패러다임의 문제와 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다.

Kim과 Mauborgne는 108개 회사의 새로운 비즈니스 런칭의 성과를 조사한 바 있

는데, 기존 시장 공간에서 경쟁에 초점을 둔 신규 비즈니스들은 규모면에서 86%를 차지하나 총 매출액과 총 수익 비율은 각각 62%와 39%에 불과하며, 이와는 대조적으로 블루오션 전략에 입각한 신규 비즈니스 규모는 전체의 14%에 불과하지만, 총 매출 비율과 총 수익 비율은 각각 38%와 61%를 차지하고 있다고 보고하였다 [40, 41].

기존 신제품개발 전략은 앞에서 살펴본 것같이, 근본적으로 전략의 범위가 기존 시장에서 경쟁에 초점을 맞추고 있는 레드오션 전략의 패러다임을 따르고 있다. 그러므로 블루오션 전략 패러다임을 따르고 있는 블루오션 신제품개발 전략이 기존 전략(경쟁전략 관점의 신제품개발 전략과 자원기준 관점의 신제품개발 전략)보다 신제품 성과를 더 잘 설명해 줄 것으로 예상할 수 있다.

가설 1: 블루오션 신제품개발 전략이 신제품 성과에 미치는 긍정적 영향은 기존 관점의 신제품개발 전략의 경우보다 클 것이다.

전략이 성과에 영향을 파악하고자 하는 연구들은 오래 전부터 전략과 상황간의 적합한 관계를 강조하고 있다 [2, 24, 31, 52]. 이들 연구의 주요 요점은 상황적 관점에서 상황에 따라 성과가 높은 전략과 그렇지 않은 전략이 존재한다는 것이다.

Ali [6]는 바람직한 신제품 전략 선택 시 고려해야 할 상황변수로 기업규모와 환경 동태성을 제시한 바 있다. 전통적인 입장은 소기업과 대기업은 보유한 자원의 성격과 장·단점이 상이하기 때문에 전략의 내용도 달라야 한다고 보고 있다 [22, 23]. 실증적으로도 김지대와 김기영 [4]의 연구에서는 기업 규모별로 효과적인 신제품개발 전략이 다른 것으로 나타났다.

한편 환경 동태성의 중재효과에 관련하여, 전통적인 입장은 기업이 보유한 기존 자원의 유용성이 떨어지기 때문에 이 자원과 양립하는 신제품 개발은 오히려 효과적이지 못하다고 보고 있다 [47]. 따라서 이러한 상황에서는 기존 자원과 양립하지 않는 혁신 신제품을 개발하는 전략이 효과적이라고 설명하고 있다 [68]. 실증적으로 Souder & Song [68]의 연구에서는 환경이 동태적이면 혁신적이고 성능이 탁월한 신제품 선택 전략이 효과적인 반면에, 환경이

익숙한 상황에서는 기존 제품과 양립하는 신제품 선택 전략이 효과적인 것으로 나타났다. 이상의 논의들은 환경-전략 간의 적합한 관계가 이루어지면, 비록 서로 상이한 전략일지라도 성과는 동일하다는 'equi-finality'를 뒷받침하고 있다 [12].

이와는 대조적으로, Kim과 Mauborgne은 블루오션 전략이 새로운 시장 공간을 열어 주고 경쟁과 무관한 거대한 수요를 창출하기 때문에 다른 전략들 보다 훨씬 우월한 기업 성과를 제공하며, 더 나아가서 어떠한 상황에서도 효과적인 전략이라고 주장하고 있다. 즉, 기업규모와 상관없이 소규모 기업이든 혹은 기존 시장에서 시장을 지배하고 있는 대기업이든, 혹은 기업이 속한 산업이 성숙한 단계에 있거나 혹은 신생 산업이든 간에 블루오션 전략은 막대한 이익률과 성장률을 제공한다는 것이다 [41]. 그 이유에 대해 이들은 블루오션 아이디어는 인식의 관점만 전환하기만 하면 누구나 발견할 수 있기 때문이라고 주장하고 있다. 즉, 기존의 시장 범주를 벗어나서 인식의 폭을 넓히면 블루오션이 바로 옆에 존재한다는 사실을 누구나, 어떤 산업에 소속되었든지, 발견할 수 있다는 것이다 [41]. 또한 블루오션 전략은 새로운 고객가치를 제공하기 위해 자원을 투자하는 동시에 불필요한 경쟁요소에 대한 투자를 줄이기 때문에, 전략 실행 상에 자원 부족이 문제될 가능성이 적다 [36]. 따라서 어떤 기업에서도 실행할 수 있는 전략이라고 보고 있다. 그러므로 블루오션 신제품개발 전략이 신제품 성과간의 관계에서 기업규모와 환경 동태성의 중재효과는 기존 신제품개발 전략(경쟁 전략 관점 신제품개발 전략과 자원 기준 관점의 신제품개발 전략)의 경우처럼 크지 않을 수 있다. 본 연구는 이러한 주장을 실증적으로 규명하기 위해 다음과 같은 가설들을 수립하였다.

가설 2: 블루오션 신제품개발 전략과 신제품 성과간의 관계에서 기업 규모가 끼치는 중재 영향은 없을 것이다.

가설 3: 블루오션 신제품개발 전략과 신제품 성과간의 관계에서 환경 동태성이 끼치는 중재 영향은 없을 것이다.

#### 4. 연구 방법론

##### 4.1. 표본

앞에서 수립한 연구 가설들을 검증하

기 위해, 본 연구는 설문지 조사 방법을 활용하였다. 조사 대상 기업은 신제품 개발 경험이 있는 기업들을 대상으로 하였다. 구체적으로 2005년판 한국기술연구소 총람에 수록된 업체를 대상으로 350개 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 개발 담당자와 전화상으로 접촉하여, 설문지의 목적과 설문 소요 시간을 친절히 설명하고 아울러 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 필기도구, 그리고 반송 봉투와 함께 설문서를 우편으로 보냈다. 설문지를 우송한지 2주일이 경과한 후 "follow-up" 전화를 걸어 설문지 작성을 상기시키고, 만약 설문지를 수령하지 못 하였거나 분실하였을 경우 재차 설문지를 발송하였다.

이러한 노력의 결과로, 총 350부 중 130부가 회수되어 37%의 회수율을 얻었다. 그러나 최종 통계 분석에서는 회수된 설문서 중 불성실하게 대답한 4부를 제외한 126개의 설문지만 사용하였다. 설문지는 업체당 평균적으로 1.7명이 참여하여 작성하였고, 설문지를 주로 작성한 작성자의 직위는 대표이사 및 이사가 19%, 부장 33.3%, 과장 23.8%, 대리 23.8%의 분포를 보였다. 이것은 대부분의 설문지들이 오랜 경험이 있는 신제품 개발 담당자의 주도하에, 다른 동료의 참여와 도움을 받아 작성되었음을 보여 주고 있다.

응답기업의 산업별 분포는 <표 4>에서 보는 바와 같이, 기계 산업 18.6%, 전기·전자산업 39.5%, 금속산업 2.3%, 화학 산업 26.7%, 기타 11.6% 등 다양하다. 업종별로 설문 문항에 대한 응답내용이 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았기 때문에, 산업별 구분 없이 통계분석을 실시하였다. 평균 종업원수는 358명, 매출액 대비 연구개발비는 10.1%이다.

<표 4> 응답 기업의 현황

항 목		비율 및 평균
산업분포	기계	18.6%
	전기/전자	39.5%
	금속	2.3%
	화학	26.7%
	기타	11.6%
일반현황	전체 종업원 수	358명
	총 매출액 대비 연구 개발비	10.1%
	지난 2년간 매출액 대비 이익률	12.1%

## 4.2. 변수의 측정

### 4.2.1. 블루오션 신제품개발 전략

Wacker [72]는 변수의 올바른 측정 항목 개발은 해당 변수의 정의에 기초해야 한다고 주장한 바 있다. 즉, 해당 변수의 본질적(essential)이고 해석적(interpretive) 특징을 반영하는 측정 항목들을 개발하고, 그 다음에 통계적 타당성과 신뢰성을 검증하는 것을 제안하였다. 아울러 변수를 측정하기 위해 불필요하게 많은 항목들을 사용하는 것은 연구결과를 왜곡시킬 수 있음을 지적하였다.

기존 연구문헌에서는 본 연구에서 구분한 3가지 관점의 신제품개발 전략을 실증적으로 측정하는 연구들을 거의 찾아볼 수 없기 때문에, 기존에 개발된 측정 항목들을 사용하기가 어렵다. 따라서 본 연구는 Wacker [72]가 제시한 가이드라인을 준수하면서 변수들의 측정 항목들을 개발하고자 했다.

본 연구는 앞에서 블루오션 신제품개발 전략을 블루오션 전략 관점에서 프로젝트를 계획하고 관리하는 방식으로 정의한 바 있다. 그리고 블루오션 신제품개발 전략의 특징으로, 프로젝트 계획상에서 (1) 비고객의 욕구에 초점을 맞추고, (2) 새로운 시장 공간을 창출하는 프로젝트를 선정하며, 프로젝트 실행 상에서 (3) 차별화와 저비용을 동시에 추구하고, (4) 공정한 절차에 입각하여 신제품에 관한 의사결정을 하고, 전략적 가격 책정을 달성하기 위해 (5) 개발 프로세스를 유연하게 변경하고, (6) 외부 네트워크들과의 협력을 강화하는 것임을 제시하였다.

이러한 조작적 정의를 바탕으로 Kim과 Mauborgne가 기술한 연구 논문과 저서들 [32-41]을 참조하여 총 18개 측정 항목들을 발췌하였다. 측정은 개발 프로세스의 유연성을 제외한 모든 항목들에 대해 5점 척

도(1=강한 부정, 5=강한 긍정)를 사용하였다. 개발 프로세스의 유연성 측정을 위해, 프로젝트 관리 방식이 개발 활동들의 수행 순서를 변경할 수 있으며, 특정 개발 활동들을 반복 수행할 수 있다면(유연한 개발 프로세스) '3' 값을 부여하였으며, 반대로 프로젝트 관리 방식이 엄격한 규칙과 통제에 의해 개발 활동들을 순차적으로 진행하는 특징을 갖고 있다면(경직적 개발 프로세스) '1' 값을 부여하였고, 그리고 프로젝트 관리 방식이 유연한 개발 프로세스와 경직적 개발 프로세스 중간 수준이라면 '2' 값을 부여하였다. 측정 방식은 응답자들이 각 측정 항목들에 대해 과거 2년 간 특성을 표시하도록 하였다.

### 4.2.2. 기존 관점의 신제품개발 전략

기존 관점의 신제품개발 전략도 Wacker [72]의 방법을 활용하여 측정 항목들을 도출하였다. 앞에서 본 연구는 경쟁 전략 관점의 신제품개발 전략이 갖는 본질적 특징으로, 프로젝트 계획상에서 (1) 비 고객 아닌 기존 고객에 초점을 두고, (2) 시장에서 경쟁자보다 우월한 위치를 제공하는 프로젝트를 선정하는 것임을 제시하였다. 그리고 자원 기준 관점의 신제품개발 전략을 (1) 기업이 보유한 자원의 축적과 활용에 초점을 두고, (2) 이들 자원 혹은 핵심능력에 양립하는 프로젝트를 추구하는 것이라고 정의한 바 있다. 이러한 정의에 기초하여, 경쟁 관점의 신제품개발 전략과 자원 기준 관점의 신제품개발 전략을 측정하는 10개 측정 항목들을 개발하였다. 측정은 5점 척도(1=강한 부정, 5=강한 긍정)를 사용하였다.

<표 5>는 앞에서 제시한 신제품개발 전략 측정 항목들을 모두 투입한 요인 분석 결과를 보여주고 있다. 이 표에서 보는 바와 같이, 블루오션 관점 신제품개발 전략의 경우 총 18개 측정 항목들 중 16개 측정



항목들이 5개 요인 - 비 고객 초점, 신 시장 창출, 공정한 의사결정 과정, 외부 네트워크와의 협력, 유연한 개발 프로세스 - 으로 분류될 수 있었다. 나머지 2개 측정 항목들은 타 요인들과 중복 적재(cross-loading)된 것으로 나타나서 제외시켰다. 제외된 문항은 '혁신적이고 동시에 가격이 저렴한 신제품 개발을 추구하였다'와 '외부 고객들과 협력적 관계를 맺었다'이다.

한편 기존 관점 신제품개발 전략의 경우 총 10개의 측정 항목들 중 3개의 측정 항목이 경쟁 관점 신제품개발 전략이라는 하나의 요인으로, 그리고 5개 측정 항목이

자원 기준 관점 신제품개발 전략이라는 하나의 요인으로 묶여질 수 있었다. 나머지 2개 항목은 요인 적재 값이 중복 적재되었기 때문에 제거되었다. 제외된 2개 문항은 '기존 시장에서 경쟁자보다 다양한 고객 욕구를 충족시키기 위해 다양한 신제품들을 출시하였다'와 '신제품 아이디어는 기존 시장 안에서 찾았다'이다.

신뢰성 계수를 살펴보면, 크론바하 알파 계수 값이 모두 0.6 이상으로 Nunnally[57]가 제시한 적정 수준인 것으로 나타나 측정 항목들의 내적 일관성을 확인할 수 있었다.

<표 5> 신제품개발 전략 측정 항목들에 대한 요인 분석 결과

요인	측정 항목	요인 적재값	아이겐 값 (신뢰성계수)	
경쟁 관점 신제품개발 전략	기존 고객 욕구를 경쟁자보다 더 잘 충족시키는 신제품 개발을 추구함.	.881	2.705 (.8335)	
	신제품개발의 목표는 기존 시장에서 경쟁자보다 질 좋은 제품을 출시함.	.803		
	기존 시장에서 경쟁자보다 기술적으로 우월한 신제품 개발을 추구함.	.783		
자원 기준 관점 신제품개발 전략	신제품 선택 시 보유 자원 활용 가능성을 가장 중요하게 고려함.	.796	1.516 (.6872)	
	신제품 개발 시 기존 보유 능력을 활용하여 고객 욕구를 충족시킴.	.618		
	신제품 개발의 목표는 기존 자원 및 능력을 증진시키는 것임.	.602		
	기존 자원 및 능력과 양립하는 신제품 개발을 추구함.	.571		
블루오션 신제품개발 전략	비고객 초점	신제품개발 시 타 시장의 구매자 가치를 조사함.	.843	1.208 (.7511)
		신제품개발 시 제품을 구매하지 않는 비 고객의 욕구를 조사함.	.840	
	경쟁 없는 신 시장 창출	신제품 개발 시 기존 시장에 없었던 새로운 고객 가치 요소를 반영함.	.775	2.201 (.7504)
		신제품 개발 시 기존 고객 가치는 줄이고 새로운 고객 가치 요소들을 반영함.	.729	
		경쟁 없는 시장을 창출하는 신제품 개발을 추구.	.711	
	공정한 의사결정	신제품 개발의 목표는 매우 혁신적인 고객 가치를 제공하는 것임.	.626	5.252 (.8596)
		신제품에 관한 최종 결정이 나면 새로운 규정을 명확히 함.	.815	
		신제품 의사결정 과정에서 각자의 의견을 자유롭게 제시할 수 있었음	.798	
		신제품에 관한 최종 결정이 나면 그 배경을 이해 당사자에게 설명함.	.757	
	외부 네트워크와의 연계	신제품에 관한 최종 결정이 나면 새로운 기대치를 명확히 함.	.733	1.766 (.7001)
		신제품 의사결정 과정에서 타인의 의견을 비판하지 않음.	.721	
		신제품 개발을 위해 타 기업과 제휴하였음.	.839	
	유연한 개발 프로세스	보완적 자산, 능력, 제품 및 서비스를 제공해 주는 외부 파트너와 네트워크를 형성함.	.667	1.084
		기술 획득을 위해 외부 R&D기관과 제휴하였음.	.644	
		하청 업체 및 유통업자 등과 협력적 관계를 맺음	.614	
	프로젝트 관리 방식이 개발 활동들의 수행 순서를 변경할 수 있으며, 특정 개발 활동들을 반복 수행할 수 있다면 '3' 값을, 반대로 프로젝트 관리 방식이 엄격한 규칙과 통제에 의해 개발 활동들을 순차적으로 진행하는 특징을 갖고 있다면 '1' 값을, 그리고 프로젝트 관리 방식이 유연한 개발 프로세스와 경직적 개발 프로세스 중간 수준이라면 '2' 값을 부여하였음.	.905		

- 1) 최초에는 28개 측정 항목들을 가지고 배리맥스 회전 방법을 사용한 주성분 요인 분석을 실시하였다. 그러나 4개의 항목들이 타 요인들과 중복 적재(cross-loading)되었기 때문에, 이들을 제외하고 재차 요인 분석한 결과, 총 7개 요인이 도출되었다.
- 2) 측정은 유연한 개발 프로세스를 제외하고 5점 척도 (1=강한 부정, 5=강한 긍정)를 사용하였으며, 응답자가 지난 2년간 특징을 평가하도록 하였다.

#### 4.2.3. 신제품 성과

신제품 성과 측정은 많은 신제품개발 관련 연구 문헌에서 다루고 있는 부분이기

때문에, 기존 측정도구들을 수월하게 활용할 수 있다. 본 연구는 Clark & Wheelwright [16]가 제시한 신제품 성과 항목들 중에 5개

측정 항목들을 추출하였다. 그리고 각 측정 항목에 대해 5점 척도 (1=매우 낮음, 5=매우 높음)를 사용하여 지난 2년 동안 개발 완료한 신제품의 전반적 성과를 측정하였

다. 요인 분석 결과 이들 측정 항목들이 하나의 요인으로 묶여지고, 내적 일관성도 양호한 것으로 나타났다 (<표 6> 참조).

<표 6> 신제품 성과 측정 항목들에 대한 요인 분석 결과

요인	측정 항목	요인 적재값	아이겐 값 (신뢰성계수)
신제품 성과	신제품 판매 목표 대비 판매 성과	.921	3.400 (.8806)
	신제품의 매출액	.903	
	신제품의 시장 점유율	.834	
	프로젝트 팀의 만족도	.723	
	고객의 만족도	.720	

1) 측정은 5점 척도 (1=매우 낮음, 5=매우 높음)를 사용하였음.

#### 4.2.4. 상황 변수

본 연구는 상황 변수로 기업 규모와 환경 동태성을 선정한 바 있다. 기업 규모는 많은 연구자들이 사용한 방식대로 [14], 전체 종업원 수로 측정하였다.

환경의 동태성은 기업 외부 환경이 예측 불가능하게 빠른 속도로 변화 가는 정도라고 정의할 수 있다 [74]. 그리고 여러 연구들이 이 개념의 측정 도구들을 개발한 바

있다 [73]. 따라서 본 연구는 이들 기존 연구 문헌들이 제시한 항목들 중 4개 측정 항목들을 추출하였다. 측정은 5점 척도 (1=강한 부정, 5=강한 긍정)를 사용하여 응답자가 지난 2년 간 환경 특성을 평가하도록 하였다. 요인 분석 결과와 신뢰성 분석 결과, 이들 측정 항목들이 단일 차원으로 묶여지고 내적 일관성을 보이고 있는 것으로 나타났다 (<표 7> 참조).

<표 7> 환경 동태성 측정 항목들에 대한 요인 분석 결과

요인	측정 항목	요인 적재값	아이겐 값 (신뢰성계수)
환경 동태성	기술 변화의 속도가 매우 빨랐다.	.793	2.316 (.7023)
	제품 수명 주기가 단축 되었다.	.721	
	고객 욕구의 변화 속도가 매우 빨랐다.	.694	
	기술 변화가 비즈니스 기회를 제공하였다.	.662	

1) 측정은 5점 척도 (1=강한 부정, 5=강한 긍정)를 사용하였음.

## 5. 연구 분석 결과

### 5.1. 신제품개발 전략과 신제품 성과에 관한 가설 검증

본 연구는 앞에서 블루오션 신제품개발 전략이 신제품 성과에 미치는 긍정적 영향은 기존 관점의 신제품개발 전략 경우보다 클 것이라는 가설 1을 제시한 바 있다. 이 가설을 검증하는 위해 통계 분석 방법으로 위계적 회귀 분석을 실시하였는데, <표 8>은 그 분석 결과를 보여 주고 있다.

이 표에서 보는 바와 같이 종속 변수가 신제품 성과이고 독립 변수로 기존 관점의 신제품개발 전략들만 투입한 회귀 모형 (모형 1)에서는 경쟁 관점과 자원 기준 관점의 신제품개발 전략 모두가 신제품 성과에 유

의한 영향을 끼치지 않았으며,  $R^2$ 값도 0.017로 매우 미미한 것으로 나타났다. 그러나 모든 독립 변수들을 투입한 회귀 모형 (모형 2)에서는 블루오션 신제품개발 전략 변수들인 비 고객 초점 ( $\beta = 0.188, p < 0.05$ ), 공정한 절차 ( $\beta = 0.165, p < 0.05$ ), 외부 네트워크와의 연계 ( $\beta = 0.176, p < 0.05$ )만 신제품 성과에 유의한 긍정적 영향을 끼친 것으로 나타났으며,  $R^2$ 의 증분 값 ( $\Delta R^2 = 0.118$ ) 역시 유의한 차이를 보인 것으로 나타났다 ( $F=3.219, p < 0.05$ ). 이러한 결과는 블루오션 관점의 신제품개발 전략이 기존 관점 신제품개발 전략보다 신제품 성과를 더 잘 설명해 주고 있음을 보여 주고 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<표 8> 신제품개발 전략과 신제품 성과에 관한 회귀 분석 결과

독립 변수		모형 1	모형 2
경쟁 전략 관점	신제품개발 전략	.127	.127
자원 기준 관점	신제품개발 전략	.035	.035
블루오션 신제품개발 전략	비 고객 초점		<b>.188**</b>
	경쟁 없는 시장 창출		-.078
	공정한 절차		<b>.165**</b>
	외부 네트워크와의 연계		<b>.176**</b>
	유연한 개발 프로세스		-.134
<i>F</i> 값		1.083	2.631**
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.017	0.135
$\Delta R^2$		0.118	

- 1) n=126.
  - 2) 종속변수는 신제품 성과이다.
  - 3) 표의 값들은 표준화된  $\beta$  값을 가리킨다.
- \*:  $p < 0.1$     \*\*:  $p < 0.05$     \*\*\*:  $p < 0.01$

블루오션 신제품개발 전략이 기존 관점 신제품개발 전략보다 신제품 성과를 더 많이 설명하고 있는 이유는 앞서도 논의하였듯이, 이 전략이 새로운 전략 계획 변수를 제시하고 아울러 전략 실행 변수도 제시하고 있기 때문이라고 해석할 수 있다. 즉 <표 8>의 분석 결과에서 볼 수 있듯이, 신제품 성과에 유의한 영향을 끼친 변수는 기존 연구에서 제시하고 있지 않은 전략 계획 변수인 비 고객 초점이고, 전략 실행 변수로 공정한 절차와 외부 네트워크와의 연계임을 확인할 수 있다.

한편, 본 연구는 5개의 블루오션 신제품개발 전략 변수들을 제시하였는데, 이중 경쟁 없는 시장 창출과 유연한 개발 프로세스는 신제품 성과에 유의한 영향을 끼치지 않았다. 이러한 결과가 시사하는 바는 첫째, 경쟁 없는 시장 창출 그 자체는 신제품 성과에 영향을 끼치지 못한다는 사실을 보여주고 있다. Kim과 Mauborgne도 이러한 점을 지적하고 있는데, 그들은 고객이 받아들일 수 있는 가격을 고려하는지 않은 채 오직 혁신적 고객 가치요소에만 집중하여 경쟁 없는 시장 창출을 시도하고자 한다면 실패한다고 경고한 바 있다. 실 예로 그들은 모토로라가 1998년에 이리디움 (Iridium)이라는 세계최초의 전 세계 어디서나 무선 통화가 가능한 모바일 폰을 개발하여 경쟁 없는 시장 창출을 시도 하였지만, 그 신제품의 가격이 무려 3000달러나 되고, 더욱이 무겁고 자동차나 빌딩 안에서는 사용할 수 없는 등 진정한 가치 혁신을 달성하지 못하였기 때문에 실패하였다고

설명하고 있다 [38].

둘째, 유연 개발 프로세스가 신제품 성과에 유의한 영향을 끼치지 못한 것은 이 변수가 블루오션 신제품개발 전략을 실행하는 전략적 변수가 아닐 수 있음을 보여 주고 있다. 본 연구는 앞에서 Kim과 Mauborgne이 제안한 전략적 가격 책정을 달성하기 위해 신제품 개발 프로세스가 유연해야 할 필요가 있다고 설명한 바 있다. 그러나 전통적 신제품개발 연구 문헌에서는 전략이 아닌 신제품 자체가 갖는 본원적 성격 (점진적 혁신 대 급진적 혁신) [69], 외부 환경 [66], 혹은 기업이 보유한 문화 [55]에 따라 개발 프로세스의 형태가 유연해 질 수도 있고 경직적일 수도 있음을 밝히고 있다. 그러므로, 유연한 개발 프로세스는 기업이 순수하게 전략적으로 선택하는 것이 아니라 다양한 변수들과 적합한 관계를 고려하여 결정하기 때문에, 이 변수가 신제품 성과에 직접적 영향을 끼치지 않는다고 볼 수 있다.

## 5.2. 기업 규모의 중재 영향에 관한 가설 검증

기업 규모가 신제품개발 전략 - 신제품 성과간의 관계에 미치는 영향을 검증하기 위해, 본 연구는 표본 기업을 종업원 수의 중위수(66.5명)를 기준으로 소규모 기업 (n=65)과 대규모 기업 (n=61)으로 나누고 각 기업 규모별로 신제품개발 전략과 신제품 성과에 관한 회귀 분석을 실시하여 서로 비교하였다.

<표 9> 기업 규모의 중재 영향에 관한 회귀 분석 결과

독립 변수		소규모 기업(n=65)	대규모 기업(n=61)
경쟁 관점 신제품개발 전략		.204*	-.041
자원 기준 관점 신제품개발 전략		.059	.094
블루오션 신제품개발 전략	비 고객 초점	.277**	.059
	경쟁 없는 시장 창출	-.037	-.095
	공정한 절차	.174	.181
	외부 네트워크와의 연계	.267**	.027
	유연한 개발 프로세스	-.051	-.136
F 값		2.357**	0.654
R <sup>2</sup>		0.224	0.085

- 1) 종속변수는 신제품 성과이다.  
 2) 표의 값들은 표준화된  $\beta$  값을 가리킨다.  
 \*:  $p < 0.1$     \*\*:  $p < 0.05$     \*\*\*:  $p < 0.01$

<표 9>는 분석 결과를 보여 주고 있다. 이 표에서 보는 바와 같이, 기업 규모가 큰 기업에서 7개 전략 변수의  $\beta$  계수 모두가 통계적으로 유의하지 않으며, 회귀식 또한 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이와는 대조적으로 기업 규모가 작은 기업들의 경우, 경쟁 관점 신제품개발 전략 ( $\beta = 0.204$ ,  $p < 0.1$ )과 블루오션 관점 신제품개발 전략 변수들인 비 고객 초점 ( $\beta = 0.277$ ,  $p < 0.05$ ), 외부 네트워크와의 연계 ( $\beta = 0.267$ ,  $p < 0.05$ )가 통계적으로 유의하게 신제품 성과에 영향을 끼친 것으로 나타났다.

이러한 결과는 블루오션 신제품개발 전략이 신제품 성과에 끼치는 영향이 기업 규모에 따라 달라진다는 점을 보여 주고 있다. 이것은 본 연구가 앞에서 수립한 가설 2의 내용 (블루오션 신제품개발 전략과 신제품 성과 간의 관계에서 기업 규모가 끼치는 중재 영향은 없을 것이다)을 지지해 주지 않고 있다. 따라서 가설 2는 기각되었다.

이것은 Kim과 Mauborgne가 가졌던 생각과 정면으로 배치되는 결과이다. 그들은 자원이 많고 적음을 불문하고, 기업 규모의 대·소를 불문하고 블루오션 전략 관점에서 수립된 전략은 언제나 성공적일 것이라고 주장한 바 있다. 그러나 본 연구 결과는 블루오션 신제품개발 전략이 기업 규모가 작은 기업에서 매우 효과적임을 보여 주고 있다.

구체적으로 <표 9>의 결과를 보면, '비 고객 초점'은 소규모 기업에서 효과적이었으나 대규모 기업에서는 효과적이지 않았다. 이러한 결과는 기업 규모에 따라 외부 환경을 분석하는 능력 차이가 성과에 영향을 끼칠 수 있다는 관점에서

해석할 수 있다. 여러 학자들 [11, 23, 56]은 대규모 기업들은 소규모 기업들보다 풍부한 조직 지능 (organizational intelligence)을 갖고 있기 때문에, 기존시장의 고객 욕구뿐 아니라 여러 시장의 고객 욕구도 파악할 수 있는 능력을 보편적으로 갖추고 있다고 보고 있다. 따라서, 대규모 기업에서는 비 고객의 욕구를 조사하고 이를 전략적으로 활용하는 활동은 흔한 일이 아닐 것이다. 그러나 상대적으로 조직 지능이 부족한 소규모 기업에서는 이러한 활동은 보편적이지 않으며, 이를 강조하는 소규모 기업은 그렇지 않는 소규모 기업보다 성과가 높을 것이라고 예상할 수 있을 것이다.

또한, <표 9>는 '외부 네트워크와의 연계'가 소규모 기업에는 신제품 성과에 유의한 영향을 끼쳤으나, 대규모 기업에서는 유의한 영향을 끼치지 않았음을 보여 주고 있다. 이러한 결과는 앞서와 같이 기업 규모별로 강점과 약점이 상이하고, 이것이 기업의 관리방식에 영향을 끼친다는 연구 내용 [23, 77]과 맥을 같이 하고 있다. Yap & Souder [77]는 소규모 기업들은 일반적으로 대규모 기업들보다 자원이 빈약하고, 마케팅 능력과 생산 능력이 취약하며, 시장 지배력도 떨어지는 특징을 갖고 있다고 설명한 바 있다. 이러한 특징 때문에, 소규모 기업은 앞에서 기술한 전략적 목표 (전략적 가격 책정을 위해 이익이 나는 비즈니스 모델을 구현함)를 달성하기 위해 외부 네트워크들과의 적극적인 제휴가 절실히 필요할 것으로 예상할 수 있으며, 이러한 노력이 자원이 풍부한 대규모 기업의 경우와는 달리, 소규모 기업에서 직접적으로 신제품 성과에 유의한 영향을 끼쳤다고

해석할 수 있다.

### 5.3. 환경 동태성의 중재 영향에 관한 가설 검증

기업 규모와 마찬가지로, 환경 동태성도 측정값의 중위수 (3.5값)를 기준으로 표본 기업을 환경 동태성이 낮은 기업군 (안

정적 환경, n=65)과 환경 동태성이 높은 기업군 (동태적 환경, n=61)으로 구분하였다. 그리고 각 기업군별로 신제품개발 전략-신제품 성과 간의 회귀 분석 결과를 상호 비교하였다.

<표 10> 환경 동태성의 중재 영향에 관한 회귀 분석 결과

독립 변수		안정적 환경(n=65)	동태적 환경(n=61)
경쟁 관점 신제품개발 전략		.046	.146
자원 기준 관점 신제품개발 전략		.112	-.017
블루오션 신제품개발 전략	비 고객 초점	.143	<b>.275**</b>
	경쟁 없는 시장 창출	-.185	.060
	공정한 절차	<b>.230*</b>	.137
	외부 네트워크와의 연계	<b>.270**</b>	.071
	유연한 개발 프로세스	-.148	-.100
<i>F</i> 값		<b>1.997*</b>	<b>1.363</b>
<i>R</i> <sup>2</sup>		<b>0.197</b>	<b>0.153</b>

- 1) 종속변수는 신제품 성과이다.
  - 2) 표의 값들은 표준화된  $\beta$  값을 가리킨다.
- \*:  $p < 0.1$     \*\*:  $p < 0.05$     \*\*\*:  $p < 0.01$

<표 10>에서 보는 바와 같이, 안정적 환경에서는 블루오션 신제품개발 전략 변수들인 공정한 절차 ( $\beta = 0.230, p < 0.1$ ), 외부 네트워크와의 연계 ( $\beta = 0.270, p < 0.05$ )가 신제품 성과에 유의한 영향을 끼친 것으로 나타났으나, 동태적 환경에서는 비 고객 초점 ( $\beta = 0.275, p < 0.05$ )이 신제품 성과에 유의한 영향을 끼친 것으로 나타났다. 이러한 결과는 블루오션 신제품개발 전략은 환경 특성과 상관없이 효과적이지만, 각 전략 변수들의 구체적인 영향 정도가 다르다는 점을 보여 주고 있다. 따라서 본 연구가 수립한 가설 3 (블루오션 신제품개발 전략과 신제품 성과 간의 관계에서 환경 동태성이 끼치는 중재 영향은 없을 것이다)은 부분적으로 채택되었다.

안정적 환경에서 공정한 절차와 외부 네트워크와의 연계가 신제품 성과에 유의한 영향을 끼치고 있는 결과는, 환경 변화가 정체되어 있는 상황에서 블루오션 신제품개발 전략 수행 시 전략 계획보다 전략 실행에 더욱 역점을 두는 것이 바람직하다는 점을 보여 주고 있다. 반대로, <표 10>의 결과는 동태적 환경에서 블루오션 신제품개발 전략 수행 시 전략 실행보다는 전략 계획 측면 (비 고객 요구 초점)을 더욱 강조하는 것이 바람직하다는 점을 보여 주고 있다.

Kim과 Mauborgne은 블루오션 전략이

소기의 성과를 얻으려면 전략 계획과 전략 실행 측면 모두를 소홀히 여겨서는 안 된다고 설명한 바 있다 [40]. 그러나 본 연구 결과는 동태적 환경과 안정적 환경에 따라, 역점을 두어야 할 전략 요소들이 다르다는 점을 보여 주고 있다. 사실 이러한 결과는 전통적 전략 경영을 연구한 학자들 [8, 10]이 이전에 주장한 내용과 일치하고 있다. Bourgeois & Eisenhardt [10]는 동태적 환경에서는 전략적 계획이 복수의 대안을 고려하는 광범위한 특성 (strategic decision comprehensiveness)을 가질 경우 성과가 높다는 연구 결과를 제시하고 있다. 이것은 환경이 급격히 변하는 상황에서 올바른 전략 방향을 선택하는데 기업이 많은 노력을 기울일 필요가 있음을 의미한다. 한편, Bourgeois & Eisenhardt [10]는 안정적 환경에서는 소수의 전략적 대안만 고려해도 충분하다고 보고 있다.

1980년대에 일본 기업들은 탁월한 실행능력을 앞세워 세계 시장에서 경쟁적 위치를 차지할 수 있었던 것은 당시의 환경이 오늘날과 비교할 때, 안정적이었기 때문에 가능한 것이었다. 그러나 지금과 같이 세계 시장 환경이 급속도로 변화해 가는 상황에서 소니가 삼성전자에 추월당하고, 여러 일본 기업들의 경영 실적이 뒤쳐지는 이유가 전략 계획을 소홀히 여겼기 때문이다 [1]. 그러므로 안정

적 환경에서는 전략 실행이 매우 중요하다, 동태적 환경에서는 전략 계획 측면이 매우 중요하다고 해석할 수 있다.

## 6. 결론

본 연구는 Kim과 Mauborgne가 정의한 블루오션 전략 개념을 신제품개발 전략에 접목시켜 블루오션 신제품개발 전략이라는 새로운 전략을 제시하고, 이 전략이 기존 신제품개발 전략과 비교하여 신제품 성과를 얼마나 잘 설명하고 있는지를 조사하였다. 아울러, 이 블루오션 신제품개발 전략이 기업 규모와 환경 동태성과 상관없이, 신제품 성과에 지속적으로 영향을 끼치는지를 살펴보았다.

연구 분석 결과, Kim과 Mauborgne의 이론에 기초한 블루오션 신제품개발 전략은 기존 신제품개발 전략과는 달리, 새로운 전략 변수들을 제시하고 전략 실행을 강조하고 있기 때문에 신제품 성과를 더 많이 설명하고 있는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 Kim과 Mauborgne의 블루오션 전략 이론이 분명히 설득력이 있음을 보여 주고 있다.

그러나 블루오션 신제품개발 전략의 효과는 상황에 따라 달라지는 것으로 나타났다. 기업 규모별로 보면 대규모 기업보다 소규모 기업에서 블루오션 신제품개발 전략이 효과적인 것으로 나타났다. 그리고 환경 동태성 측면에서 보면 안정적 환경에서는 전략 실행 요소(공정한 절차, 외부 네트워크와의 연계)가, 동태적 환경에서는 전략 계획 요소(비 고객 초점)가 신제품 성과에 긍정적 영향을 끼친 것으로 밝혀졌다. 이것은 처음에 Kim과 Mauborgne이 내세운 주장(블루오션 전략은 어떤 상황에서도 효과적이다)과 다른 결과이다.

본 연구의 의의는 블루오션 전략 관점에서 새로운 신제품개발 전략 개념을 제시하고, 블루오션 전략 이론을 신제품개발 차원에서 실증적으로 검증하였다는데 있다. 본 연구의 결과는 블루오션 전략 이론이 타당한 측면도 있지만, 전통적으로 전략 경영 이론이 강조해온 상황 이론도 설득력이 있음을 보여 주고 있다. 따라서 보다 강건한 전략 경영 이론을 다듬어 나가기 위해서는 두 이론을 혼합하는 것이 바람직하다고 보여 진다.

실무적으로 본 연구 결과가 제공하는 시사점은 첫째, 기업이 신제품개발 전략을 수립할 때 기존 시장의 고객 요구가 무엇

인지를 조사하거나 자사가 보유한 자원을 어떻게 활용할지를 골몰하기 보다는 비 고객 요구를 누구인지를 파악하고 그들의 요구가 무엇인지를 이해하는데 심혈을 기울여 전략 계획을 수립해야 한다는 점이다. 둘째, 전략을 실행할 때 신제품개발에 참여하는 모든 구성원들이 자신의 의견을 스스로 없이 피력하고 다른 사람의 의견을 비판할 수 있어야 하며, 이해 당사자에게 최종결정이 이루어진 과정과 배경을 설명하고 새로운 게임의 법칙과 기대항목을 명확히 하여 전략 실행력을 증대시켜야 할 것이다. 셋째, 전략적 가격으로도 이익을 수확할 수 있는 비즈니스 모델을 고안하기 위해 외부 네트워크와의 제휴를 적극적으로 활용하는 것이 효과적이라는 점이다. 넷째, 블루오션 신제품개발 전략은 모든 상황에서 효과적이지 않는다는 점을 유의할 필요가 있다. 구체적으로, 대규모 기업보다는 소규모 기업들이 이 전략을 적극적으로 활용하는 것이 효과적이다. 그리고 안정적 환경에서는 블루오션 신제품개발 전략이 갖고 있는 전략 계획 요소에, 동태적 환경에서는 전략 실행 요소에 초점을 맞출 필요가 있다.

본 연구는 블루오션 전략 관점에서 신제품개발 전략을 정의하고, 탐색적으로 이 전략을 설명하는 5개의 전략 변수만 제시하였다. 그러나 향후 연구에서는 보다 설명력 있는 변수들을 추가하고, 정교한 측정 항목들을 발굴할 필요가 있다. 아울러 기업 규모와 환경 동태성 뿐 아니라 다양한 상황 변수들이 블루오션 신제품개발 전략 - 신제품 성과 관계에 끼치는 중재 영향을 파악할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구는 블루오션 신제품개발 전략이 신제품 성과에 끼치는 영향에만 초점을 맞추었는데, 향후 연구에서는 블루오션 신제품개발 전략에 직접적으로 영향을 끼치는 요인들이 무엇인지를 규명하여, 과연 누구나 블루오션 신제품개발 전략을 수립할 수 있는지를 조사할 필요가 있다고 사려 된다.

## 참고문헌

- [1] 기타오카 도시아키 (장서명 역) (2006), 삼성이 두렵다. 광명사.
- [2] 김영배, 김형욱, 이병현 전략군간 진입특성, 환경인식 및 성과차이: 우리나라 건강보조 식품산업에

- 대한 탐색적 연구,  
한국경영과학회지, 제 19권, 제 2  
호, 1994, pp.85-105.
- [3] 김지대 (1999), "소기업과 대기업의  
신제품개발 성공요인에 관한  
비교연구," 한국생산관리학회지,  
10(2), 147-182.
- [4] 김지대, 김기영 (1996), "신제품개발  
전략의 유형과 성과에 관한 연구",  
한국경영과학회지, 21(3), 11-46.
- [5] 김홍범 (1987), 신제품의 시장성과 및  
결정요인, KAIST 박사학위논문.
- [6] Ali, A (1994), "Pioneering versus  
incremental innovation: review and  
research propositions," *Journal of  
Product Innovation Management*, 11,  
46-61.
- [7] Ansoff, H. I. and J. M. Stewart (1967),  
"Strategies for a technology-based  
business," *Harvard Business Review*,  
Nov.- Dec., 71-83.
- [8] Atuahene-Gima, K. and H. Li (2004),  
"Strategic decision  
comprehensiveness and new product  
development outcomes in new  
technology ventures", *Academy of  
Management Journal*, 47(4), 583-597.
- [9] Booz, Allen & Hamilton (1982), *New  
Product Management for the 1980's*.
- [10] Bourgeois, L. J. and K. M.  
Eisenhardt, K. M. (1988), "Strategic  
decision processes in high velocity  
environments: Four cases in the  
microcomputer industry," *Management  
Science*, 34, 816-835.
- [11] Bowonder, B. & Miyake, T. (1992),  
"Japanese Technological Innovation  
Strategy : Recent Trends,"  
*Technology Analysis & Strategic  
Management*, Vol.4, No.1, pp.51-70.
- [12] Bozarth, C. and McDermott, C.  
(1998), "Configurations in  
manufacturing strategy: A review and  
directions for future research,"  
*Journal of Operations Management*,  
Vol.16, pp.257-270.
- [13] Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M.  
(1995), "Product development: Past  
research, present findings, and future  
directions," *Academy of Management  
Review*, 20(2), 343-378.
- [14] Chen, M. J. and Hambrick, D. C.  
(1995), "Speed, Stealth, and Selective  
Attack: How Small Firms Differ  
From Large Firms in Competitive  
Behavior," *Academy of Management  
Journal*, Vol.38, No.2, pp.453-482.
- [15] Clark, K. B. (1989), "Project Scope and  
Project Performance: The Effect of  
Parts Strategy and Supplier  
Involvement on Product Development,"  
*Management Science*, 35(10),  
1247-1263.
- [16] Clark, K. B. and S. C. Wheelwright  
(1993), *Managing new product and  
process development*, New York: Free  
Press.
- [17] Cooper, A. C. and D. Schendel (1976),  
"Strategic responses to technological  
threats," *Business Horizons*, February,  
61-79.
- [18] Cooper, R. G. (1984a), "How New  
Product Strategies Impact on  
Performance," *Journal of Product  
Innovation*, 1(1), 5-18.
- [19] Cooper, R. G. (1984b), "New Product  
Strategies-What Distinguishes the Top  
Performers," *Journal of Product  
Innovation*, 1(3), 151-164.
- [20] Cooper, R. G., S. J. Edjett, and E. J.  
Kleinshmidt (2004a), "Benchmarking  
best NPD practices-I," *Research  
Technology Management*,  
January-February, 47, 1.
- [21] Cooper, R. G., S. J. Edjett, and E. J.  
Kleinshmidt (2004b), "Benchmarking  
best NPD practices-II," *Research  
Technology Management*, May-June,  
47, 3.
- [22] Damanpour, Fariborz (1991),  
"Organizational Innovation: A  
Meta-Analysis of Effects of  
Determinants and Moderators,"  
*Academy of Management Journal*,  
34(3), 555-590.
- \*\*\*죄송합니다\*\*\*
- [23] - [77] 논문은 지면 관계상  
생략합니다. 저자에게 이 메일로  
요청하면 알려드리겠습니다.