

# 중소공급업체의 시장적응학습이 신제품 창의성과 성과에 미치는 영향

(The Effects of Small-Medium Suppliers' Adaptive Learning on New Product Creativity and Performance)

강 성 호<sup>1)</sup>, 이 한 근<sup>2)\*</sup>  
(Seongho Kang and Hangeun Lee)

**요 약** 최근 급변하는 경영환경은 중소기업들에게 시장기반을 토대로 한 창의적인 신제품 개발을 요구하고 있다. 따라서 많은 선행연구들은 성공적인 신제품 개발을 위한 핵심적인 전략요인을 파악하기 위해 노력한다. 하지만 신제품 성공에 영향을 미치는 전략적 요인 중 신제품 창의성을 증대시키는 기업의 시장기반 학습역량과 그 역할에 대한 연구는 매우 미흡하다. 따라서 본 연구는 신제품 개발에 있어 중소기업의 적응적 학습이 창의성 및 신제품 성과에 미치는 영향을 파악하기 위하여, 국내 시장에서 신제품을 출시한 경험이 있는 기업을 대상으로 실증 분석하였다. 분석결과, 적응적 학습은 신제품 창의성 요인인 참신적 창의성과 유용적 창의성 모두에게 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 한편, 신제품 창의성과 신제품 성과 간의 관계에 있어 유용적 창의성은 신제품 성과에 긍정적 영향을 미치나, 참신적 창의성은 신제품 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

**핵심주제어:** 신제품 개발, 적응적 학습, 참신적 창의성, 유용적 창의성, 신제품 성과

**Abstract** The rapidly changing business environment requires small and medium-sized suppliers to develop creative new products. Therefore, many previous studies have attempted to identify important factors for successful new product development. However, despite the importance of firm learning has generated considerable interest in new product development, the central issue of firm learning remains unanswered. Therefore, this study investigated the effect of adaptive learning of small and medium suppliers on creativity and new product performance in new product development. As a result, it was confirmed that adaptive learning positively affects both novelty creativity and meaningfulness creativity. On the other hand, meaningfulness creativity has a positive effect on new product performance, but novelty creativity has no effect on new product performance.

**Keywords:** New product development, Adaptive learning, Novelty, Meaningfulness, New product development performance.

\* Corresponding Author: lee.hangeun.1007@gmail.com  
Manuscript received July 19, 2019 / revised August 05, 2019 / accepted August 06, 2019

1) 조선대학교 경영학부, 제 1저자  
2) 조선대학교 지식경영연구원, 교신저자

## 1. 서 론

최근 디지털 혁명 등 급변하는 경영환경은 기업들에게 시장기반을 토대로 한 창의적인 신제

품 개발을 요구하고 있다 (Garcia and Calantone, 2002). 이는 과거에 비해 고객욕구가 다양해지고 빠르게 변화함으로써, 모방제품과 비용절감에 기반을 둔 신제품 전략들이 한계에 도달하였기 때문이다 (Im and Workman, 2004; Kang et al., 2014). 특히 이러한 변화는 대기업에 비해 상대적으로 의사결정이 유연하고 환경 변화에 민첩한 중소 공급업체들에게 새로운 기회로 작용함으로써 기업의 생존을 결정지을 핵심적 경영활동으로 인식되고 있다. 따라서 시장 환경변화에 따른 창의적인 신제품 개발을 위한 중소기업의 내부역량에 대한 규명은 매우 중요한 이슈라 할 수 있다 (Yang et al., 2010; Zuo et al., 2019).

많은 선행연구들은 성공적인 신제품 개발의 기업 내부역량으로, 급변하는 경영환경에서 시장에 가치 있는 제품으로 변환할 수 있는 적응적 학습(Adaptive learning)의 중요성을 밝히고 있으며 (Tyre and Von Hippel, 1997), 이러한 시장기반의 조직학습은 기업의 혁신 (Lukas and Ferrell, 2000), 창의성 (Sethi et al., 2001; Im and Workman, 2004), 그리고 신제품 성과 (Im and Workman, 2004) 등을 향상 시키는 중요한 선행요소임이 입증되고 있다. 이러한 선행 연구들은 성공적인 신제품 개발을 촉진 시키는 요인 및 신제품 성과에 미치는 영향을 파악하는 등 매우 의미 있는 시사점을 제공하고 있으나, 다음과 같은 한계가 존재한다.

첫째, 몇몇 선행연구들은 신제품 개발 단계에서 기업의 창의성이 신제품 성과에 미치는 영향을 파악하였으나 (Im and Workman, 2004), 기업의 창의성을 증대시키는 조직학습과의 관계를 밝힌 실증연구는 여전히 미흡하다 (Zuo et al., 2019). 비록 신제품의 창의성이 기업 성과를 증대시키는 방아쇠 역할을 수행한다는 점은 다양한 실증적 연구들을 통해 밝혀져 왔음에도 불구하고, 이러한 창의성이 기업의 학습 메커니즘과 어떠한 관련성이 있는지에 대한 실증연구는 더 많은 관심이 필요하다. 또한 창의성을 증대시키는 몇몇 연구들은 주로 기업 문화관점에서 이루어짐에 따라 (Narver et al., 2004; Im and Workman, 2004), 실제 기업들의 학습역량이 어

떻게 기업의 창의성을 증대시키는지에 관한 연구는 매우 미흡한 수준이라 할 수 있다.

둘째, 기업의 창의성과 신제품 성과와의 관계에 관하여 상이한 연구결과들이 존재한다. 일반적으로 신제품 개발과정에 있어 창의성은 참신적 창의성(Novelty)과 유용적 창의성(Meaningfulness)으로 구분된다 (Im and Workman, 2004). 이에 일부 기존 연구들은 기업의 창의성 요인들 모두 신제품 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 주장하고 있으나 (Sethi et al., 2001), 다른 연구들은 창의성 요인 모두가 항상 신제품 성과를 증대시키는 것은 아니라고 주장하고 있다 (Kang et al., 2014).

따라서 본 연구에서는 기업의 창의성을 증대시키는 조직학습을 파악하고, 신제품 성과에 미치는 메커니즘을 확인하고자 한다. 이에 본 연구의 구체적 목적은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 신제품 개발단계에 있어 창의성을 증대시키는 선행요인을 시장기반 조직학습에 있어 가장 중요한 요소 중 하나인 적응적 학습 이론을 토대로 파악하고자 한다. 적응적 학습은 급변하는 시장환경에 맞추어 신제품 개발을 하는 시장기반 학습으로써 (Baker and Sinkula, 1999; Kitchell, 1995), 기업의 창의성을 증대시키는 매우 중요한 요소로 간주된다 (Zuo et al., 2019). 따라서 본 연구에서는 적응적 학습을 토대로 기업의 창의성을 어떻게 증대시키는지를 이론적·실증적으로 파악하고자 한다.

둘째, 본 연구에서는 신제품의 창의성을 참신적 창의성과 유용적 창의성으로 구분하고자 한다. 이는 대부분의 기업들은 성공적인 신제품 개발을 위해 경쟁제품과 확연히 구분(e.g. 참신적 창의성) 되어야 할 뿐만 아니라 고객의 필요를 반영한 유용한 제품을 개발해야하기 때문이다 (Sethi and Sethi, 2009). 이를 통해 본 연구에서는 적응적 학습이 창의성의 각 요인에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

마지막으로, 본 연구에서는 국내의 다양한 산업군에 속한 기업들을 대상으로 기업의 적응적 학습이 창의성에 미치는 영향을 파악할 뿐만 아니라 신제품 효과성에 어떠한 메커니즘으로 작용하는지를 파악하고자 한다. 이를 통해 선행연

구들이 특정 산업에 (Im and Workman, 2004) 국한하여 발생한 표본 오류를 극복함으로써 일반화된 결론을 도출할 수 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 기업의 적응적 학습

조직학습이론에 따르면 기업은 경쟁우위를 창출하기 위해 지식을 획득, 생산 그리고 적용하는 과정을 지속적으로 수행하는 조직이다 (Bell et al., 2002; Vorhies et al., 2011). 이에 기업의 우수한 지식생산 역량은 성공적인 신제품 개발을 위해 필수적인 요소이다 (Cohen and Levinthal, 1990). 특히 급변하는 시장환경에서 시장에 가치 있는 제공물로 변환될 수 있는 시장기반 학습능력인 적응적 학습역량은 성공적인 신제품 개발을 위한 매우 중요한 요소로 간주되어진다 (Zuo et al., 2019).

기업의 적응적 학습은 기업이 지속적으로 변화하는 경영환경을 감지하여, 환경에 적합한 기술개발 및 신제품을 개발하는 것을 의미한다 (Kitchell, 1995; Baker and Sinkula, 1999). 이에 적응적 학습 수준이 우수한 기업들은 시장에 산재해 있는 외적 지식들을 획득 및 학습하여, 기업이 보유하고 있는 내적 자원과 통합함으로써 시장기반의 기업 혁신에 긍정적 영향을 미친다 (Chakravarthy, 1982). 이는 기업의 신제품 성과는 기업의 보유하고 있는 특정 자원을 넘어, 그 역량을 시장환경 요구에 맞도록 활용하고 확장할 수 있는 조직 내부프로세스에 의해 결정된다는 것이다 (Morgan, 2012). 따라서 적응적 학습은 기업이 시장기반 학습을 통하여 기업의 자원을 시장에 가치 있는 제공물 즉, 신제품으로 변환할 수 있는 능력을 의미한다 (Zuo et al., 2019).

기업의 적응적 학습은 탐험적(Exploration) 학습 결과와 활용적(Exploitation) 학습결과 두 가지로 나타난다 (Zuo et al., 2019). 먼저 탐험적 학습결과는 기업이 시장에 산재되어 있는 지식을 획득함으로써, 새로운 목표를 발생시키고 발

전시킴으로써 새로운 지식을 형성 할 수 있게 한다 (Im and Workman, 2004). 이를 통해 기업은 경쟁기업들 보다 새롭고 혁신적인 제품을 시장에 출시함으로써 경쟁우위를 차지할 수 있다 (Kyriakopoulos and Moorman, 2004). 반면, 기업은 적응적 학습을 통하여 시장지식을 조직에 분산, 통합 그리고 적용함으로써 기업의 효율성을 증대시키는 활용적 학습결과를 추구할 수 있다. 즉, 기업은 활용적 학습결과를 통하여 신제품 개발에 있어 제품 생산성, 제품 신뢰성, 사용용이성 등의 신제품 품질 우월성을 증대시킴으로써, 제품 효율성을 달성할 수 있게 된다 (Calantone et al., 1996; Song and Parry, 1997).

### 2.2 신제품 창의성

창의성이란 특정 문제에 관하여 새롭고 유용한 해결책을 제시하는 능력을 가리킨다 (Shalley, 1995). 따라서 신제품 창의성은 새로운 제품에 유용적인 속성을 새롭게 부여함으로써 기업 성과를 증대시키는 마케팅 역량을 의미한다고 할 수 있다.

신제품 개발에 있어 기업의 혁신전략은 매우 중요한 역할을 담당하고 있는데, 창의성은 이러한 기업 혁신전략의 필수 요소이다 (Zaltman et al., 1993). 이에 창의성은 신제품 개발에 있어 다음과 같은 핵심 역할을 수행한다. 먼저, 창의성은 혁신의 핵심요인 중 하나인 신제품 개발의 새롭고 유용적인 아이디어 창출을 유발한다 (Amabile et al., 1996). 즉, 혁신은 창의적인 아이디어를 창출, 수용 그리고 실행으로 개념화되기 때문에 참신하고, 고객에게 유용한 아이디어를 제공하는 창의성은 혁신의 핵심 요소라 할 수 있다 (Scott and Bruce, 1994). 둘째, 창의성은 기업의 경쟁우위를 창출하는 핵심 요소인 제품차별화를 증대시킨다 (Im and Workman, 2004; Kang et al., 2014). 새롭고 의미가 있는 창의성 기반 신제품은 경쟁제품과 비교하여 품질 우월성, 독특성 등을 고객에게 제공할 수 있음에 따라 우수한 신제품 가치를 창출할 수 있다. 따라서 창의성에 기반을 둔 신제품은 고객만족도 및 충성도를 증대시킴으로써 기성 성과

에 긍정적 영향을 미친다 (Sethi et al., 2001). 셋째, 자원기반 이론의 관점에서 신제품 창의성은 경쟁기업들이 모방할 수 없는 무형적 자산임에 따라 지속적인 경쟁우위를 창출하는데 핵심 요인이다 (Morgan and Hunt, 1994).

이러한 맥락에서 선행연구들은 신제품 창의성을 참신적 창의성과 유용적 창의성으로 구분하여 설명하고 각각이 역할을 살피는 실증적 연구를 수행하였다 (Sethi et al., 2001; Im and Workman, 2004; Kang et al., 2014). 먼저, 참신적 창의성은 경쟁제품들과 확연히 구분되며, 시장에서 기존제품과 낮은 정도를 의미한다 (Sethi and Sethi, 2009). 이에 따라 참신적 창의성은 신제품의 새로운 패러다임을 추구함에 따라 급격하고 불연속적 변화를 지향한다. 제품의 특성이나 용도 혹은 기능에 있어서의 독특한 차별점으로 소비자들에게 새로운 소비와 사용경험을 제공한다는 특성이 있어 제품의 경쟁우위 및 긍정적 소비경험 창출에 공헌한다. 반면, 유용적 창의성은 기존제품을 기반으로 고객의 필요를 반영한 정도를 가리킨다 (Sethi and Sethi, 2009). 이에 유용적 창의성은 기존의 신제품 패러다임 안에서 점진적 변화를 추구하기 때문에 고객들의 사용 용이성, 가격대비 가치 등 고객에게 유용한 가치를 제공한다는 특성을 지니고 있다 (Stock and Zacharias, 2011). 따라서 참신성과 유용성은 창의성의 필요조건으로 인식되고 다양한 맥락의 연구들은 이 두 가지 차원을 제공하는 신제품의 창의성 구성요소로 인식한다 (Im and Workman, 2004).

### 3. 가설설정

#### 3.1 기업의 적응적 학습과 신제품 창의성

적응적 학습은 기존 및 잠재 고객욕구, 기술 변화 등과 시장지식을 증가시킴으로써 혁신적이고 유용한 제품을 개발하도록 하는 신제품 창의성에 긍정적 영향을 미친다 (Zuo et al., 2019). Zuo et al. (2019)은 하이테크 기업을 중심으로

적응적 학습과 신제품 창의성 간의 관계를 규명한 실증적 연구에서 적응적 학습이 참신적 창의성에는 부정적 영향을 미치지만 유용적 창의성에는 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 즉, 하이테크 제품일 경우 고객들은 복잡하고 독특한 기술들을 경험할 수 없기 때문에 신제품 창의성에 부정적 영향을 미친다는 것인데, 이러한 결과에 관하여 몇몇 연구들은 표본이 하이테크 산업으로 제한되어 있음에 따라 일반화에 무리가 있음을 지적하고 있다 (Kang et al., 2014).

하지만, 이와는 반대로 몇몇 연구들은 기업들이 시장지식을 획득하더라도 창의성과는 관계가 없다는 주장들도 제기된다. 예를 들어, Jung and Jung (2006)의 연구에서 고객지향성이 높은 기업 즉, 시장변화에 대한 적절한 지식이 높다 하더라도 신제품 창의성인 참신성과 유용성에 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이에 관하여 저자들은 조사대상을 식음료 제품으로 하였음에 따라, 이 제품은 이미 성숙기에 접어든 시장임에 창의성이 신제품에 반영될 여지가 크지 않음을 밝히고 있다.

따라서 시장기반의 학습과 창의성 간의 관계는 연구대상에 따라 상이한 결과로 확인되고 있다. 하지만 최근 신제품 시장은 과거와 달리 제품의 여러 기능들이 통합될 뿐만 아니라 새로운 용도가 개발되는 등 혁신 강도가 매우 강력해지고 있다 (Calantone and Rubera, 2012). 이러한 상황에서 시장학습과 관련된 적응적 학습은 신제품 창의성에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 먼저, 기업은 적응적 학습을 통해 기술변화, 고객들의 욕구를 파악함으로써 기존 제품들이 제공하지 못하는 다양한 효익들을 통합하여 새로운 형태의 신제품을 출시할 수 있다는 것이다. 예컨대, 애플의 아이폰은 고객들로부터 획득한 정보와 기술정보를 토대로 창의적이고 혁신적인 신제품을 시장에 출시하여 성공한 사례이다. 이에 적응적 학습은 현재 시장추세에 안주하기 보다는 비정형적 혁신을 가능하게 할 수 있다 (Narver et al., 2004; Zuo et al., 2019). 따라서 적응적 학습은 신제품의 참신적 창의성을 긍정적으로 증대시킬 수 있을 것이다. 또한, 적응적 학습은 신제품의 유용적 창의성을 증대시키는데 긍정적 역할을 할 것이다. 이는

기업은 적응적 학습을 통해 고객 욕구, 기술변화에 관한 이해와 관찰을 깊게 할 수 있음에 따라 연속적 혁신을 가능하게하기 때문이다 (Zuo et al., 2019). 즉, 기업은 고객의 편익, 혜택 그리고 가치를 파악함으로써 이를 향상시키는 속성을 신제품에 추가할 수 있다는 것이다 (Im and Workman, 2004). 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1-1: 기업의 적응적 학습은 신제품의 참신적 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 기업의 적응적 학습은 신제품의 유용적 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 신제품의 창의성과 신제품 성과

혁신적이고 유용한 제품을 생산하는 창의적 기업들은 독특하고 우수한 가치를 지닌 제품을 시장에 출시함으로써 고객 욕구를 충족시킨다 (Atuahene, 1995).

이에 창의적 신제품은 제품의 우월성(Product superiority) 및 고객의 사용 용이성을 증대시키는 유용성을 향상시킬 것이다. 먼저, 참신적 창의성에 기반을 둔 신제품은 새로운 디자인, 기능, 효익 등을 포함하고 있음에 따라 소비자의 선호체계를 새롭게 형성할 수 있는 동인으로 작용함으로써 새로운 시장을 창출할 수 있다 (Zhou et al., 2005). 이를 통해 기업은 새로운 시장에서 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있다.

반면, 유용적 창의성에 기반을 둔 신제품은 고객의 독특한 효익과 기능을 제공한다 (Rijsdijk et al., 2011). 이러한 신제품은 고객의 필요한 혜택에 초점을 두고 있음에 따라, 제품의 신뢰성 및 내구성, 고객이 원하는 기능 등을 추가하기 때문에 고객만족에 긍정적 영향을 미친다. 따라서 이러한 창의적인 신제품은 경쟁사로부터 차별화 시키는데 매우 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 기업 성과에도 긍정적 영향을 미칠 것이다 (Im and Workman, 2004). 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 신제품의 참신적 창의성은 신제품 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 신제품의 유용적 창의성은 신제품 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

앞서의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 Fig. 1과 같은 연구모형을 설정하였다.

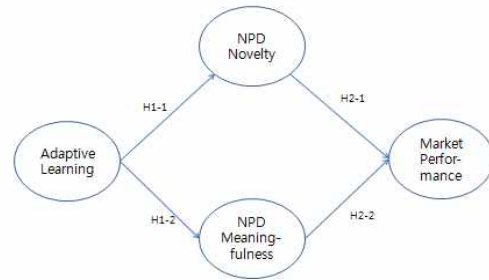


Fig. 1 Research Model

## 4. 연구방법

### 4.1 표본 및 자료수집

본 연구는 신제품 개발에 참여한 기업을 대상으로 설문조사를 실행하였다. 표본 프레임은 2018년 국내 시장에서 신제품을 출시한 경험이 있고, 매출액 상위 1,000대 기업을 대상으로 온라인 패널 조사기관에 의뢰하여 설문조사를 진행하였다. 총 1,000개 기업을 대상으로 설문을 진행하였으며, 240부의 설문지가 회수되었다(회수율 24%). 이 중, 불성실하게 응답하거나 결측값이 존재하는 설문지 39부를 제외한 201개 기업을 대상으로 최종 분석하였다(최종회수율: 20.1%). 최종 표본들의 구체적 특성은 Table 1에 제시되어있다.

### 4.2 변수의 측정

본 연구의 주요 구성개념인 적응적 학습, 참신적 창의성, 유용적 창의성, 신제품 시장성과는 선행연구에서 사용된 측정문항을 연구목적에 맞게 조정하여 사용하였다.

Table 1 Sample Composition

Category		Frequency(%)	Category		Frequency(%)
Type of Business	Groceries	60 (29.9)	Department	R&D	55 (27.4)
	Household Item	43 (21.4)		Marketing	146 (72.6)
	Fashion	34 (16.9)		Executive	46 (22.9)
	Home Appliances	26 (12.9)	Position	Department	19
	Sporting Goods	11 (5.5)		Head	(19.5)
	The others	27 (13.4)		Section	45
				Head	(22.4)
				91	
				(45.3)	

먼저, 본 연구에서는 적응적 학습을 기업이 지속적으로 변화하는 경영환경을 감지하여, 환경에 적합한 기술개발 및 신제품을 개발하는 정도로 정의하고, “우리 기업은 시장환경과 기술 정보를 획득하기 위하여 산업 리더의 활동을 모니터링 한다”, “우리 기업은 새로운 기술분야에 대한 학습에 적극적이다”, “우리 기업은 지속적으로 혁신 지식을 증진시키기 위해 시장 조사를 자주 실시한다”, “우리 기업은 시장에 적합한 지식을 획득, 조정 할 수 있도록 R&D 부서에 권장한다” 등 네 문항으로 측정하였다 (Kitchell, 1995; Baker and Sinkula, 1999; Zuo et al., 2019). 다음으로 참신적 창의성은 기업의 신제품이 경쟁사 보다 독특한 정도로 정의하고, “우리 신제품은 산업내의 일반적인 가치와 근원적 차이가 있다”, “우리 신제품은 혁명적이다”, “우리 신제품은 문제해결을 위한 비정형적 대안이다”, 등 세 가지 문항으로 측정하였다 (Im and Workman, 2004). 또한, 본 연구에서는 유용적 창의성을 신제품이 경쟁제품들 보다 고객들에게 유의미하고 다양한 혜택을 제공하는 정도로 정의하고, “우리 신제품은 고객 욕구와 기대를 충족시키는데 적절하다”, “우리 신제품은 소비자에게 유용하다”, “우리 신제품은 고객 욕망에 부합된다” 등 세 가지 문항으로 측정하였다 (Sethi et al., 2001; Sethi and Sethi, 2009). 마지막으

로, 본 연구는 신제품 시장성파를 Song and Parry (1997), Im and Workman (2004)의 연구를 토대로 목표 대비 매출 달성정도, 목표 대비 시장점유율의 달성정도, 목표 대비 이익 정도 등 세 가지 문항으로 측정하였다.

### 4.3 신뢰성과 타당성 분석

본 연구는 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 첫째, 모든 구성개념들의 신뢰성을 확인하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 를 활용하여 분석하였다. 분석결과, 모든 구성개념은 .7을 상회하는 것으로 파악됨에 따라 구성개념간의 내적일관성은 존재하는 것으로 확인되었다 (Nunnally, 1978). 둘째, 집중타당성을 확인하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 분석결과,  $\chi^2_{(59)}=96.857$ ,  $p<.05$ , CFI=.973, TLI=.965, IFI=.974, RMSEA=.057 로 확인됨으로써 측정모델 적합성은 양호한 것으로 파악되었다. 또한, 모든 측정 항목들의 요인적재량은 통계적으로 유의한 수준인 것으로 파악되었다. 이와 더불어, Table 2와 같이 본 연구의 구성개념들은 합성신뢰도(Composite reliability; CR) 권고치인 .7를 상회하였으며, 평균 추출분산(Averaged variance extracted; AVE) 권고치 .5 또한 모두 초과하는 것으로 확인되었다 (Bagozzi and Yi, 1988).

Table 2 Results of Confirmatory Factor Analysis

Constuct	Item	Std. Coeff.	Cronbach'a	CR	AVE
Adaptive Learning	AL_01	.825*	.866	.879	.620
	AL_02	.749*			
	AL_03	.802*			
	AL_04	.774*			
Novelty	Nov_01	.780*	.820	.832	.605
	Nov_02	.797*			
	Nov_03	.756*			
Meaningfulness	Me_1	.790*	.845	.866	.647
	Me_2	.825*			
	Me_3	.799*			
Performance	Per_1	.712*	.843	.865	.649
	Per_2	.873*			
	Per_3	.824*			

본 연구는 관별타당성을 확인하기 위해 Fornell and Larcker (1981)가 제안한 방법인 평균분산추출 제곱근이 상관계수 값을 상회하는지를 분석하였다. 분석결과, Table. 3에 제시된 것처럼 본 연구의 모든 구성개념의 평균분산추출 제곱근 값은 다른 구성개념의 상관계수 값을 초과하는 것으로 확인되어 관별타당성은 확보된 것으로 파악되었다.

마지막으로, 본 연구는 동일한 응답자로부터 차기기업식 설문응답을 제공 받음에 따라 동일 방법편의(Common method bias)의 문제가 제기될 수 있다. 이에 본 연구는 Harman의 단일 요인분석을 실시하였다(Podsakoff et al., 2012). 분석결과, 모든 측정요인은 하나로 수렴하지 않았으며, 가장 설명력이 큰 측정요인은 전체 분산

의 25.08%만을 설명하였다. 이에 따라 본 연구는 동일방법편의에 대한 오류는 존재하지 않는 것으로 판단하였다.

4.4 가설검증

본 연구는 가설검증을 위해 구조방정식 모형을 활용하였다. 분석결과, 연구모델 적합도는  $\chi^2_{(86)}=200.378$ ,  $p<.05$ , CFI=.932, TLI=.917, IFI=.932, RMSEA=.082 로 파악되었다.

Table 4에 제시한 가설검증 결과와 같이, 적응적 학습은 참신적 창의성( $\beta=.798$ ,  $t=9.140$ ,  $p<.05$ )과 유용적 창의성( $\beta=.786$ ,  $t=9.416$ ,  $p<.05$ ) 모두에게 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이에 가설 1-1과 가설 1-2는 지지되었다.

Table 3 Results of Discriminant Analysis

	1	2	3	4
1. Adaptive Learning	.787 <sup>†</sup>			
2. Novelty	.635*	.777 <sup>†</sup>		
3. Meaningfulness	.637*	.715*	.804 <sup>†</sup>	
4. Performance	.410*	.272*	.322*	.805 <sup>†</sup>

Note: <sup>†</sup>AVE Root, \*correlation coefficient, All correlation are significant at the .05 level.

Table 4 Structural Model Results

H	Path	Std. Coeff.	t-value	Results
H1-1	Adaptive Learning → Novelty	.798**	9.140	Accept
H1-2	Adaptive Learning→Meaningfulness	.786**	9.416	Accept
H2-1	Novelty → Performance	.117	1.062	Reject
H2-2	Meaningfulness → Performance	.324**	2.883	Accept

Note: \*  $p < .05$

다음으로 창의성 요인들이 신제품 시장성과에 미치는 영향을 살펴본 결과, 본 연구에 예상한 것과 달리 참신적 창의성은 시장성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다( $\beta=.117$ ,  $t=1.062$ ,  $p>.05$ ). 이에 가설 2-1은 지지되지 않았다. 하지만 유용적 창의성은 시장성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다( $\beta=.324$ ,  $t=2.883$ ,  $p<.05$ )

추가적으로 본 연구는 신제품 개발에 있어 중소기업체의 적응적 학습이 신제품 성과에 미치는 영향에 있어 각각의 창의성 요인에 대한 매개효과를 부츠트래핑(95% bias corrected bootstrapped confidence interval) 방법을 활용하여 분석하였다. 분석결과, 적응적 학습이 신제품 성과에 미치는 영향에 있어 참신적 창의성의 매개적 역할은 확인되지 않았다( $\beta=.082$ ,  $CI[-.165, .307]$ ,  $p>.05$ ). 이에 반해 적응적 학습이 신제품 성과에 미치는 영향에 있어 유용적 창의성의 매개적 역할은 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다( $\beta=.082$ ,  $CI[.207, .547]$ ,  $p<.05$ ).

## 5. 결론

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 신제품 개발에 있어 중소기업체의 적응적 학습이 창의성 및 신제품 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, 적응적 학습은 신제품 창의성 요인인 참신적 창의성과 유용적 창의성 모두에게 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 중소기업체들은 시장기반의 학습을 통해 시장에 가치 있는 신제품 개

발할 수 있는 창의성을 증대시킬 수 있음을 의미한다.

한편, 신제품 창의성과 신제품 성과 간의 관계에 있어 유용적 창의성은 신제품 성과에 긍정적 영향을 미치나, 참신적 창의성은 신제품 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 국내 중소기업체들은 신제품 개발 즉, 기술개발 역량을 매우 중요하게 인지하고 있으나, 독특한 특성을 지니고 있는 참신적 창의성 기반의 제품은 시장에서 성공하기 어려움을 의미하고 있다 (Suh et al., 2013). 이는 중소기업체들이 시장의 변화 및 욕구를 파악하여 참신적이고 혁신적인 제품을 개발한다 하더라도, 대기업에 비해 브랜드 인지도, 마케팅 역량 등이 부족함에 따라 시장에서 참신적 기반의 신제품은 기업성과에 항상 긍정적 영향을 미치지 않는 것으로 사료된다.

이러한 실증연구 결과를 토대로 본 연구의 학문적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 조직학습 관점에서 신제품 시장성과 증대를 위한 기업의 적응적 학습과 창의성의 역할을 살펴보았다. 기존 연구들은 주로 자원기반 관점에서 성공적인 신제품 개발의 요소로 기업의 핵심 자원이 무엇인지에 초점을 맞추어 왔다. 하지만 최근 많은 연구들은 성공적인 신제품은 급변하는 시장환경에 대응해야 한다는 출발점에서 기업의 시장기반 학습 역량의 중요성을 강조하고 있다 (Zuo et al., 2019). 이러한 관점에서, 본 연구는 기업의 적응적 학습과 신제품 창의성은 기업이 보유하고 있는 신제품 자원이며 이를 개발하고 활용할 수 있는 구체적인 시장기반 학습 역량이라 할 수 있다. 이에 따라 본 연구는 신제품 개발의 이론적 흐름을 공고히



한다는 점에 학문적 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 신제품 창의성에 관한 주요 선행요소는 적응적 학습에 있음을 밝힘으로써, 신제품 창의성의 원천을 설명할 수 있는 연구모형을 제시하고 있다. 즉, 기업은 시장 욕구, 기술 변화 등 시장기반 학습을 함으로써, 기업이 보유하고 있는 창의성을 증대시킬 수 있다는 것이다. 이러한 연구결과는 기존 연구들이 주로 기업의 창의성을 증대시키는데 있어 시장 지향적인 조직문화관점에서 접근함에 따라 상이한 연구결과들이 존재하였다 (Im and Workman, 2004). 하지만 본 연구는 기업의 창의성은 기업이 실제로 시장에서 어떠한 학습을 하고 이를 얼마나 수용 및 활용하는 행동적 관점에서 접근하였다는데 학문적 의의가 있다. 또한, 본 연구는 이러한 기업의 학습역량은 전반적으로 조직 전체의 창의성을 증대시킨다는 실증연구 결과를 제시하였다는데 의의가 있다.

셋째, 본 연구에서는 신제품 개발에 있어 기업의 적응적 학습이 기업의 창의성을 향상시킨다는 점을 밝혔을 뿐만 아니라 기업 성과에 미치는 구체적 메커니즘을 파악하였다는데 학술적 기여점을 지닌다. 특히 중소기업업체 관점에서 신제품 성과로 이어지는 적응적 학습 → 유용적 창의성 → 신제품 성과에 관한 메커니즘을 파악하였다는데 큰 의의가 있다.

본 연구는 학문적 시사점을 바탕으로 다음과 같은 실무적 시사점을 제안한다. 첫째, 중소기업체들은 성공적인 신제품을 개발하기 위해서는 시장기반의 학습 즉, 적응적 학습을 증대시켜야 한다. 이는 기업의 적응적 학습은 조직의 창의성을 증대시킴으로써 신제품의 시장성과에 긍정적 영향을 미치기 때문이다. 따라서 중소기업체의 관리자 및 실무자들은 전문 컨퍼런스, 산학협력, 세미나 등에 적극적으로 참여함으로써 시장기반 학습역량을 증대 시켜야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 신제품 창의성과 신제품 성과 간의 관계에 있어, 참신적 창의성 보다 유용적 창의성이 신제품 성과에 더 큰 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이에 따라 중소기업체들은 신제품을 개발하는데 있어 먼저, 고객 가치 및 고객의 효용성을 증대시킬

수 있는 제품우월성에 초점을 맞춘 신제품 개발을 먼저 수행해야 할 것이다. 즉, 새롭고 혁신적인 제품을 개발하기 보다는 기존제품에서 고객에게 새로운 효용 및 가치를 증대시킬 수 있는 제품 속성을 부여할 수 있는 신제품을 개발해야 한다는 것이다. 이러한 신제품을 점진적으로 개발함으로써 성공적인 시장성과를 누릴 수 있을 뿐만 아니라, 기업의 신제품 개발 위험도 줄일 수 있을 것이다. 따라서 중소기업체들은 신제품의 유용적 창의성을 기반으로 신제품을 개발할 필요성이 있다.

## 5.2 연구한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점 및 향후연구를 제안한다. 첫째, 본 연구에서 측정된 모든 구성개념은 자기기입식 설문으로 이루어짐에 따라, 신제품 시장성과를 객관적으로 측정하지 못하였다는 한계를 지니고 있다. 이에 향후 연구에서는 기업 성과 측정에 있어서는 실제 기업의 신제품 매출, ROA, ROE 등과 같은 객관적 자료를 사용해야 할 필요성이 있다.

둘째, 본 연구에서는 중소기업체의 신제품 효과성에 관한 이론적 모델을 설정하고 실증하였으나, 기업의 신제품 개발의 다양한 상황적 요인을 고려하지 않았다는 한계를 지니고 있다. 상황이론에 따르면, 신제품 효과성은 기술 불확실성, 시장 동태성 등 기업의 다양한 상황 및 환경에 따라 상이한 영향을 미칠 수 있음을 주장하고 있다 (Collis, 1994). 따라서 미래 연구에서는 다양한 상황적 조절요인을 파악하고 실증함으로써, 풍부한 시사점을 도출해야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 신제품 창의성을 증대시키는 선행요인으로 적응적 학습을 제안하였다. 하지만, 조직의 창의성을 증대시키는 요인에는 조직문화, 리더쉽 등 다양한 요인들이 영향을 미친다. 이에 향후 연구에는 조직문화, 조직학습 등과 같은 다양한 요소들을 통합적으로 살펴봄으로써, 실제 어떠한 요소들이 창의성을 극대화시키는지를 파악할 필요성이 있다.

넷째, 본 연구에서는 동일방법 편이에 대한 오류가 없다는 것을 통계적으로 확인하였다 할

지라도, 실증분석에서 활용한 모든 구성개념이 동일 시점에 측정되었기 때문에 이에 대한 오류를 완전히 제거하였다고 볼 수는 없다. 따라서 향후 연구에서는 동일방법 편의에 대한 오류를 통제하기 위해 횡단연구가 아닌 종단연구로 수행되어야 할 필요성이 있다.

마지막으로 본 연구에서는 연구모형의 적합도 지수 중 하나인 RMSEA 값이 권고기준치인 .05를 넘어 .082를 보였다. 이러한 권고기준치를 넘는 연구들이 최근 보고되고 있으며, 권고기준치가 절대적인 값은 아니라는 주장이 있음에도 불구하고 측정 변수들에 대한 보다 정교한 통제 절차를 통해 권고기준치에 부합되는 연구모형 및 결과를 도출하여야 할 것이다.

## References

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Atuahene G. K. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach, *Journal of Product Innovation Management*, 12(4), 275-293.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Bell, S. J., Whitwell, G. J. and Lukas, B. A. (2002). Schools of Thought in Organizational Learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 70-86.
- Calantone, R. and Rubera, G. (2012). When should RD & E and Marketing Collaborate? The Moderating Role of Exploration - Exploitation and Environmental Uncertainty, *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 144-157.
- Calantone, R., Schmidt, J. B. and Song, X. M. (1996). Controllable Factors of New Product Success: A Cross-national Comparison, *Marketing Science*, 15(4), 341-358.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management, *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Garcia, R. and Calantone, R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review, *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Im, S. and Workman Jr, J. P. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms, *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Jung, D. and Jung, C. (2006). The Mediating Effects of New Product Creativity on the Relationships between Market Orientation and Product Performance: Focused on Foods & Beverages Industry, *Journal of Marketing Studies*, 14(2), 25-55.
- Kang, S., Hur, W. and Park, K. (2014). The

- Sources and Roles of New Product Creativity for Successful New Product Development, *Journal of Marketing Management Research*, 19(4), 123-147.
- Kitchell, S. (1995). Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195-205.
- Kyriakopoulos, K. and Moorman, C. (2004). Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240.
- Lukas, B. A. and Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and Business Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Narver, J. C., Slater, S. F. and MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success, *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Rijsdijk, S. A., Langerak, F. and Jan Hultink, E. (2011). Understanding A Two Sided Coin: Antecedents and Consequences of a Decomposed Product Advantage, *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 33-47.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sethi, R. and Sethi, A. (2009). Can Quality Oriented Firms Develop Innovative New Products?, *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 206-221.
- Sethi, R., Smith, D. C. and Park, C. W. (2001). Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products, *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity, *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- Song, X. M. and Parry, M. E. (1997). The Determinants of Japanese New Product Successes, *Journal of Marketing Research*, 34(1), 64-76.
- Stock, R. M. and Zacharias, N. A. (2011). Patterns and Performance Outcomes of Innovation Orientation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 870-888.
- Suh, C. J., Kwak, Y. W. and Lee, I. T. (2013). The Comparison of Small and Middle Manufacturing Company's Core Competency by Manufacture and Customer Types, *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 24(2), 217-237.
- Tyre, M. J. and Von Hippel, E. (1997). The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations, *Organization Science*, 8(1), 71-83.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M. and Bush, V. D. (2011). Improving Customer-Focused

Marketing Capabilities and Firm Financial Performance via Marketing Exploration and Exploitation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.

Yang, H., Phelps, C. and Steensma, H. K. (2010). Learning from What Others Have Learned from You: The Effects of Knowledge Spillovers on Originating Firms, *Academy of Management Journal*, 53(2), 371-389.

Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1993). *Innovations and Organizations*, NJ, John Wiley & Sons.

Zhou, K. Z., Yim, C. K. and Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.

Zuo, L., Fisher, G. J. and Yang, Z. (2019). Organizational Learning and Technological Innovation: The Distinct Dimensions of Novelty and Meaningfulness That Impact Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*,  
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00633-1>.



**강 성 호 (Seongho Kang)**

- 정회원
- 연세대학교 경영학 박사
- 조선대학교 경영학부 부교수
- 관심분야: 서비스 마케팅, 유통관리, 마케팅 전략, B2B 마케팅



**이 한 근 (Hangeun Lee)**

- 정회원
- 연세대학교 경영학 박사
- 조선대학교 지식경영연구원 학술연구교수
- 관심분야: 서비스 마케팅, B2B 마케팅, 신제품 마케팅