

# A Study on the Impact on Management Performance of Hidden Champions Using Blue Ocean Strategy to Develop a New Product - Focusing on Food Manufacturers -

Hyung-Il Kim<sup>†</sup> · Young-Jae Shin

School of Industrial System Engineering, Andong National University

## 블루오션 전략을 활용한 강소기업의 신제품 개발이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 식품제조업체를 중심으로 -

김형일<sup>†</sup> · 신영재

국립안동대학교 대학원 산업시스템공학과

This study is an empirical research to find out the effect on the management performance of hidden champions of food manufacturing companies when using blue ocean strategy for new product development. In order to achieve the purpose of this study, we conducted a questionnaire survey on hidden champions in the domestic food manufacturing industry and proceeded empirical analysis. When small and medium-sized enterprises in food manufacturing industries develop a new product, searching for non-customer, rebuilding the market boundary, and linking the external networks have a significant impact on their management performance. However, the fair procedure did not have a significant effect on the management performance. In terms of relative influence, rebuilding the market boundary was most affecting, followed by searching for non-customer and linking the external networks. On the other hand, this study implicated the management performance of hidden champions of food manufacturing industries when new products is developed by using the blue ocean strategy. Obtained results are as follows. If small and medium-sized enterprises of food manufacturing industries develop new products, it will be able to improve the management performance by utilizing strategies such as searching for non-customer, rebuilding the market boundary, and linking the external networks. In particular, the rebuilding the market boundary among the blue ocean strategies has a relatively high impact on management performance.

**Keywords :** Blue Ocean Strategy, New Product Development, Performance, manufacturers, Food manufacturing

### 1. 서 론

최근 국내기업들의 다양한 제품과 서비스 생산으로

인하여 공급이 수요를 초과하여 가격경쟁이 심화되고 수익성이 악화되고 있다. 이러한 경영위기에서 벗어나기 위하여 기업들은 고객 확보를 통하여 성과를 향상시키기 위하여 자본을 투입하고 내부적으로는 원가 절감을 위하여 많은 노력을 기울이고 있으나 경영성과는 좀처럼 개선되지 않고 있다.

신제품개발에서도 이와 유사한 현상이 일어나고 있다.

Received 28 January 2020; Finally Revised 4 March 2020;  
Accepted 6 March 2020

<sup>†</sup> Corresponding Author : sunprince7@naver.com

신제품개발과 관련하여 운영 관리, 사업 전략, 마케팅, 연구 개발 등 수많은 분야의 축적된 지식이 쏟아지고, 기업들도 신제품 성공을 위하여 많은 노력을 기울임에도 불구하고, 제품 성공률은 극히 저조한 실정이다[12]. 이에 따라 신제품 성공률을 증가시키는 노력은 현재까지도 여전히 중요한 과제이다.

기술의 변화와 고객의 니즈가 급변하는 외부환경 속에서 경영혁신활동은 기업생존과 성장을 위한 필수사항이며, 기업은 산업구조의 변화를 비롯한 내·외부의 환경변화에 따라 다양한 형태의 혁신활동의 필요성이 요구된다[2]. 이 뿐만 아니라 치열한 글로벌 시장에서 기존의 제품으로는 경쟁우위를 확보하고 높은 수익을 창출하는 데는 한계가 있다[1]. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 비 고객 계층을 기반으로 기업이 지속적인 수익을 창출할 수 있는 블루오션(Blue Ocean)전략이 주목을 받고 있다.

현재 존재하는 모든 산업 영역으로 치열한 경쟁을 통하여 생존하는 시장을 레드오션이라고 하며, 이 시장은 경쟁자를 이기기 위한 경쟁의 논리가 지배하는 시장이다. 이에 반해, 블루오션은 비 고객을 기반으로 만들어진 미개척 새로운 시장 공간을 말하며, 새로운 수요 창출을 통하여 기업의 고수익을 보장하는 매력적인 시장이다. 이 시장은 새로운 비경쟁 시장 공간 창출로 경쟁 자체에서 벗어 날 수 있으며, 가치 혁신을 통하여 저비용과 차별화를 동시에 추구 할 수 있다[14].

본 연구는 블루오션 전략을 활용한 식품제조 강소기업의 신제품 개발이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 연구하는 것이다. 블루오션전략은 경영 연구 분야에서 주목 받고 있지만, 강소기업을 대상으로 한 실증분석을 통한 효과를 검증한 연구는 미흡한 상태이다. 따라서 본 연구는 블루오션전략을 활용한 식품제조 강소기업의 신제품 개발이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증함으로써, 신제품개발 관리 연구뿐 아니라 경영전략의 이론의 가치를 검증하는데 기여하고, 실무자들에게 신제품 성공률을 제고시키는 새로운 방안을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 신제품의 개념

기업은 지속적인 성장을 위해 경쟁에서 우위 확보, 소비자의 수요변화에 신속한 대응, 고객의 다양한 요구충족, 새로운 시장개척을 위해 이윤창출과 이를 통한 재투자가 필요하다. 이러한 환경에 적응하기 위한 기업의 가장 중요한 활동이 신제품개발이다. Scheuing[19]는 신제품에 대한 정의에서 소비자에게 새로운 것으로 인식되거나 특정기업에게

새로움이 있는 제품, 새로운 기능을 수행하는 제품 혹은 기존의 형태와 질적으로 다른 제품 등으로 정의하고 있다. 또한 Cooper[7]는 시장에 처음으로 선보이는 제품, 신규제품을 생산·판매하는 경우, 새로운 형태의 제품을 생산하거나 기존제품을 개량한 경우, 기존제품을 보완하여 제품화하는 경우도 신제품으로 정의하고 있다.

신제품의 개념정의를 서로 다른 인식주체의 관점에서 분류 할 수도 있다. 먼저, Kotler[15]는 고객관점에서의 신제품을 잠재고객에 의해 새로운 것으로 지각되는 제품, 서비스, 아이디어를 말하는 것으로 정의하였으며, Scheuing[19]은 개인이나 소비자에 의해 새로운 것으로 인식되어지는 것을 신제품이라고 정의하고 있다. 한편, Crawford[8]는 신제품에 대한 기업관점에서 해당 제품이 기업에게 새로운 시장, 기술, 생산 공정의 적용을 필요로 하는지 여부를 가지고 신제품을 정의하며, 해당 기업에게 새로운 제품으로 해당 기업에 의해 상업화된 제품이라고 정의하고 있다. 본 연구에서는 블루오션 전략인 신제품 개발을 비 고객탐색, 시장경계선 재구축 등 고객 관점의 신제품 개발에 초점을 맞추었다.

### 2.2 블루오션전략

블루오션전략은 현재 존재하지 않는 모든 산업을 말하며, 기존 경쟁시장에서 이기는 것이 아니라 경쟁이 없는 새로운 시장을 창출하는 전략으로서 경쟁자를 모방하지 않고 경쟁 없이 이윤을 창출하는 것을 말한다. 반면 레드오션이란 기존에 세상에 알려진 시장을 말하며, 기존 시장에서 경쟁하여 이기는 것을 목표로 하는 것을 말한다.

블루오션전략의 분석 도구와 체계는 전략캔버스와 4가지 액션 프레임워크로 나타난다. 먼저 전략캔버스는 블루오션전략 구축을 위한 상태분석의 진단도구 및 실행구조이다. 이는 이미 알려진 시장공간에서 업계참가자들의 현재 상황을 파악해 일목요연하게 보여주고, 고객들이 기존 시장의 경쟁상품으로부터 얻는 것이 무엇인지를 보여준다. 다음으로 블루오션창출 핵심도구인 4가지 실행 구조를 나타낸 4가지 액션 프레임워크는 기업들의 4가지 실행구조를 바탕으로 제거(Eliminate), 감소(Reduce), 증가(Raise), 창조(Create)에 대해 질문하게 되며, 새로운 가치곡선을 창출하기 위해서 4가지 기준을 실천한다[14].

블루오션전략 수립은 시장경계선 재구축, 수치가 아닌 큰 그림에 집중, 비 고객 탐색, 블루오션전략의 시퀀스 검토로 진행된다. 첫째, 대안 산업 관찰, 구매자 체인 관찰, 보완적 제품과 서비스상품 관찰, 산업 내 전략 그룹 관찰, 시간의 흐름을 고찰, 구매자 상품의 기능적·감성적 매력을 관찰하여야 한다. 이를 통하여 시장경계선을 재구축하고 블루오션창출을 위한 유연한 사고가 가능하다[10]. 둘째, 수치가 아닌

큰 그림에 집중하는 것이며, 이를 통하여 많은 노력과 시간을 투자하고도 레드오션 경쟁 진술만 세우는데서 그치는 기획 리스크를 줄일 수 있다[14]. 셋째, 경쟁이 없는 비 고객들에 집중해야 한다. 비 고객은 3개의 계층으로 구분 할 수 있는데, ①기존고객층의 경계선에 위치하고 있으며, 언제든지 비 고객이 될 가능성이 있는 계층, ②자사 제품을 선택하지 않는 거부형 비 고객 계층, ③자사의 시장으로부터 가장 멀리 위치한 미개척 고객 계층이 여기에 해당된다[13]. 마지막으로, 시장경계선 재구축, 수치가 아닌 큰 그림에 집중, 비 고객 탐색을 통하여 수립된 블루오션전략을 구매자 효용성, 가격, 비용, 도입의 순서로 검토 하여야 한다.

### 2.3 신제품개발 변수 및 성과에 관한 연구

먼저 신제품개발 성공에 미치는 영향에 관한 연구로는 Day and Wensley[9]가 기업의 경쟁력 원천(source of advantage)이 제품 차별화의 포지션상의 우위(positional advantage of product differentiation)를 가져오고 이것이 다시 신제품의 매출, 이익, 시장점유율 등의 상대적 성과에 영향을 준다는 연구모형을 제시하였다. 한편 Crawford[8]는 신제품 실패율을 정리·분석한 연구에서 마케팅 지식 및 숙련도 요인과 마케팅 커뮤니케이션 및 진입노력 요인을 제시하였으며, Cooper[6]는 기업이 현재 보유하고 있는 기술 역량 및 자원이 신제품을 개발하는데 매우 유용한 요인이라고 하였다. 또한 Cooper and Kleinschmidt[3]는 해당 제품 유형에 대한 소비자의 요구가 얼마나 강한가를 나타내는 소비자 요구 수준을 제시한 연구도 있다. Cooper and Kleinschmidt[4]의 연구에서는 기존 연구에서 제시된 요인들을 정리하여 소비자 요구의 이해도, 시장 지식 및 마케팅 숙련도, 제품시장 정보 수집단계에 대한 관심도, 진입노력의 강도의 4가지 요인을 제시하고 있다.

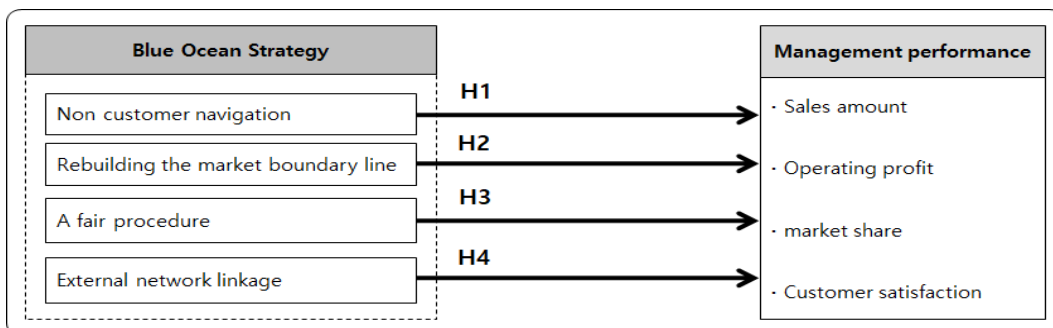
최근 들어 Jang et al.[11]는 혼자서 프로젝트 수행이 가능한 단순 프로젝트와는 달리, 신제품 개발 프로젝트는 여러 다기능(Cross Functional Teams)들과 협업을 통하여 수행되어진다고 하였으며, 이는 다기능들과의 원활한 소통

과 협업이 없으면 프로젝트 수행 시 발생할 수 있는 다양한 리스크 요인들을 완화하고 문제를 해결하는 것은 어렵다고 하였다. 이와 관련하여 블루오션 전략에서 제시하는 외부네트워크 연계를 통한 신제품 개발도 리스크를 최소화 하고 문제를 해결하는 방안이 될 것이라고 생각된다. 한편 Ryu et al.[18]은 소비자의 숨은 욕구를 반영한 제품의 품질 가치를 높여 성공 가능성을 높일 수 있다고 하였으며, 이는 소비자의 숨은 욕구를 파악하는 비 고객 탐색, 시장경계선 재구축을 통한 신제품 개발로 성공 가능성은 높아 질 것이라고 생각한다. 한편 Song[20]은 기업의 지속인 성장을 위해서는 수익을 창출해야 하는데 수익이 많은 사업은 경쟁자도 많고 경쟁도 매우 치열하며, 경쟁자가 많아지면 많아질수록 기업의 수익과 성장에 대한 기대치는 낮아진다고 하였다. 이에 본 연구에서는 새로운 시장 창출을 통한 수익 극대화와 성장을 위하여 신제품 개발 변수 및 성과에 관한 선행연구를 바탕으로 블루오션전략(비 고객탐색, 시장경계선 재구축, 공정한 절차, 외부네트워크 연계)을 활용한 신제품 개발이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

## 3. 연구모형 및 가설설정

### 3.1 연구모형

제조업을 영위하는 강소기업들은 가치혁신과 구성원들의 창의력을 발휘하고 고객들의 니즈(needs)를 만족시켜서 경영성과 향상을 이루고 있다. 이와 관련하여 본 연구에서는 강소기업들의 블루오션전략과 경영성과 간의 연관성을 파악하기 위하여 블루오션전략을 독립변수로 설정하고 경영성과를 종속변수로 설정하였다. 즉 블루오션전략 중 비 고객 탐색, 시장경계선 재구축, 공정한 절차, 외부네트워크 연계가 식품제조 강소기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치는 지를 검증하기 위하여 아래 <Figure 1>과 같이 연구모형을 설계하였다.



<Figure 1> Research Model

### 3.2 가설설정

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌적인 연구를 통하여 연구모형에서 제시된 독립변수인 블루오션전략을 바탕으로 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 4개의 가설(가설-1, 가설-2, 가설-3, 가설-4)을 설정하였다.

- H1** : 신제품 개발 시 비 고객을 탐색하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2** : 신제품 개발 시 시장경계선을 재구축하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3** : 공정한 절차에 의해서 신제품을 개발하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4** : 외부네트워크와 연계하여 신제품을 개발하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

먼저 가설-1은 블루오션전략 체계화인 “비 고객을 찾아라”를 적용하여 경영전략 실행 유무를 알아보기 위한 가설로 신제품 개발 시 고려하지 않고 있는 신시장 창출과 연관되는 큰 시장규모를 창출하기 위한 것으로서 비 고객을 찾아내어 블루오션을 창출하는 것이다. 이를 위하여 4가지 문항으로 구체화시켜 설정하였다. 가설-2는 블루오션전략의 또 다른 체계화 원칙인 “시장경계선을 재구축하라”는 블루오션전략을 실행하고 있는가를 알아보기 위한 가설로 경쟁의 틀을 깨고 시장경계선을 재구축하여 제품설계를 하는 것을 말하며 6개 문항으로 구체화하였다. 가설-3은 블루오션전략의 원칙 중 공정한 절차에 의한 신제품개발 여부를 알아보기 위한 가설로, 신제품 개발 계획 확정 후 새로운 규정의 명확화 등이 경영성과와의 관계에 대하여 5개 문항으로 구성하였다. 마지막 가설로 외부네트워크와 연계에 의한 신제품 개발 관계를 알아보기 위하여, 신제품 개발을 위해 유사업종 및 이업종 타 기업과 제휴 등이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 4개 문항으로 구성하였다.

### 3.3 변수의 측정

본 연구는 식품제조 강소기업들이 이루어낸 경영성과에 블루오션전략이 어떻게 영향을 미쳤는가를 실증적으로 분석하였다. 즉 블루오션전략 독립변수가 기업경영의 경영성과(Sales amount, Operating profit, market share, Customer satisfaction)인 종속변수에 미치는 영향을 5점 척도로 측정하였다. 표본의 구성은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Measurement of Variables

Division	Measurement item	Researcher
Blue Ocean Strategy (Independent variable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non customer navigation</li> <li>• Rebuilding the market boundary line</li> <li>• A fair procedure</li> <li>• External network linkage</li> </ul>	Kim and Mauborgne[14], Kim[12]
Management performance (Dependent variable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales amount</li> <li>• Operating profit</li> <li>• market share</li> <li>• Customer satisfaction</li> </ul>	Lee[16]

설문내용 중 블루오션 전략(Blue Ocean Strategy)은 Kim and Mauborgne[14], Kim[12]의 선행연구를 참고하여 모두 19개 문항(Non customer navigation : 4개 문항, Rebuilding the market boundary line : 6개 문항, A fair procedure : 5개 문항, External network linkage : 4개 문항)으로 구성하였으며, 경영성과(Management performance)는 Lee[16]의 선행연구를 참고하여 4개 문항(Sales amount, Operating profit, market share, Customer satisfaction)으로 구성하였다.

### 3.4 자료수집 및 분석방법

고용노동부에서는 일반 중소기업 중 고용유지율과 신용평가 등급이 높고 산재사망사고 발생이 없는 기업 등을 기준으로 14,127개 업체를 강소기업으로 선정하였다. 이 가운데 제조업체는 9,634개 업체이며, 본 연구에서는 식품제조업체 660개 업체를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 회사의 신제품개발과 경영성과를 모두 파악할 수 있는 구성원이 작성하도록 전화로 협조를 요청한 후에 발송하였다. 설문조사를 통해서 660개사 중 124개 설문지가 회수되어 18.8%의 회수율을 보였다. 그 중 5개사의 설문지는 응답내용이 불성실하고 일관성이 없다고 판단되어 제외시키고 119개 업체를 대상으로 분석하였다.

설문 응답자의 특성을 살펴보면 남자가 105명(88%)이고 여자가 14명(12%)으로 남자가 대부분을 차지하였으며, 근무부서에 대한 특성에서는 총무과 72명(61%), 기획실 21명(18%) 연구개발실 15명(13%), 기타 11명(8%)으로 나타났다. 그리고 직위에 대한 특성을 살펴보면 사업체 운영과 관련된 전반적인 사항을 파악하고 있는 구성원의 답변을 전화로 협조 요청함에 따라 대표이사 5명(4%), 임원 39명(33%), (본)부장 48명(40%), 과(팀)장 20명(17%), 기타 7명(6%)으로 나타났으며, 근무연수에 따른 특성을 살펴보면 근무연수가 10년 이상인 구성원이 85명(71%)으로 대다수를 차지하였다.

한편 설문업체 특성에서 지역적인 분포를 살펴보면 서울·경기 53개(45%) 업체, 충청권 21개(18%) 업체, 전라권 16개(13%) 업체, 경상권 18개(15%) 업체, 강원권 11개(9%) 업체로 나타났으며, 종업원 수에 따른 분포에서는 종업원 수가 30명 이하인 업체가 24개(20%), 30명 초과-50명 이하인 업체가 41개(34%) 업체 그리고 50명 초과 업체가 54개(46%) 업체인 것으로 나타났다. 그리고 매출액 규모에 따른 분류에서는 20억 이하인 업체가 31개(25%) 업체, 20억 초과-50억 이하인 업체가 46개(39) 업체, 50억 초과는 42개(35%) 업체인 것으로 나타났다.

설문지의 내용 중 블루오션 전략과 경영성과에 대한 응답자의 부담을 최소화하기 위하여 각 요인별로 묶어서 배열하였다. 상대적으로 응답이 용이한 문항을 먼저 배치하였으며, 설문자의 특성 및 사업체의 일반현황을 제외한 사용된 모든 문항들은 리커트형(Likert type scale) 5점 척도를 사용 하였다. 설문지의 타당성을 검증하기 위하여 주성분분석(Principal Component Analysis)을 적용하여 요인분석을 진행하였다. 그리고 신뢰도를 검증하기 위하여 내적 일관성에 의한 신뢰성을 측정하는 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)계수의 값을 계산하였으며, 가설검정을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

### 4. 실증분석 및 연구가설 검증

#### 4.1 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구의 블루오션전략에 대한 요인분석 결과 <Table 2>와 같이 전체적으로 블루오션전략은 선행 연구결과와의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 선행 연구와 동일하게 비 고객탐색, 시장경계선 재구축, 공정한 절차, 외부네트워크 연계로 명명하였다. 이 중 BO-09번은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 비 고객탐색은 4개의 문항 중 최종적으로 4개 문항을 모두 채택하였으며, 시장경계선 재구축은 6개 문항 중 1개 문항 (BO-09 : 귀사의 제품은 고객에게 기능은 물론 감성까지도 함께 서비스 할 수 있는 제품을 개발하였습니까?)을 제거하고 총 5문항, 공정한 절차는 5개 문항 중 최종적으로 5개 문항을 모두 채택하였으며, 외부네트워크 연계도 4개 문항 중 최종적으로 4개 문항 모두를 분석에 이용하였다. 블루오션전략의 신뢰도 분석에서 크론바 알파 값은 비 고객 탐색(0.776), 시장경계선 재구축(0.826), 공정한 절차 (0.860), 외부네트워크 연계(0.736) 모두 0.6 이상으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

<Table 2> Blue Ocean Factor Analysis and Reliability Analysis

Item	Factor Analysis				Reliability Analysis	
	Rebuilding the market boundary line	A fair procedure	Non customer navigation	External network linkage	Alpha if Item Deleted	Cronbach Alpha
BO_10	.743	.220	.085	.148	.781	.826
BO_08	.741	.143	.028	.174	.797	
BO_05	.740	.217	.118	.081	.787	
BO_06	.698	.106	.400	-.072	.801	
BO_07	.657	.415	.023	.025	.791	
BO_15	.204	.791	.074	.163	.835	.860
BO_14	.157	.745	.251	.055	.833	
BO_12	.315	.703	.251	.077	.830	
BO_13	.395	.609	.318	.127	.826	
BO_11	.287	.582	.452	.103	.831	
BO_04	.043	.307	.722	.018	.733	.776
BO_03	-.014	.116	.704	.216	.746	
BO_01	.254	.163	.700	.111	.707	
BO_02	.236	.254	.650	.351	.700	
BO_18	.109	-.008	.003	.790	.674	.736
BO_17	-.020	.172	.157	.716	.682	
BO_16	.151	-.034	.325	.696	.652	
BO_19	.085	.180	.077	.676	.698	
Eisen Value	3.137	2.948	2.683	2.389		
Described variance	17.430	16.380	14.907	13.270		
KMO Sample Fit : .891						
- Approximate Chi Square : 867.90      - Degrees of freedom : 153      - Significance probability : .000						

<Table 3> Management Performance Factor Analysis and Reliability Analysis

Item	Factor Analysis	Reliability Analysis	
	Management Performance	Alpha if Item Deleted	Cronbach Alpha
MP_04	.853	.738	.819
MP_02	.827	.759	
MP_01	.771	.792	
MP_03	.766	.795	
Eisen Value	2.594		
Described variance	64.856		
KMO Sample Fit : .775			
- Approximate Chi Square : 162.891    - Degrees of freedom : 6    - Significance probability : .000			

<Table 4> Regression Analysis

Independent variable	Standard error	beta	t value	Significance	Tolerance limit
Non customer navigation	.080	.279	3.710	.000	.584
Rebuilding the market boundary line	.065	.368	5.004	.000	.610
A fair procedure	.082	.140	1.669	.098	.470
External network linkage	.060	.258	4.065	.000	.821
statistic	R <sup>2</sup> = .624 P(Significance probability) = .000		Modified R <sup>2</sup> = .611 Durbin-Watson : 1.845		F = 47.350

경영성과에 대한 요인분석 결과 <Table 3>과 같이 연구결과의 이론구조와 동일하게 추출되었으며, 신뢰도 분석 결과도 0.6 이상으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

#### 4.2 연구가설의 검정

<Table 4>는 블루오션전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 다중회귀분석 결과이다. 기업에서 신제품 개발 시 블루오션전략 중 비 고객탐색(t = 3.710, p = .000), 시장경계선 재구축(t = 5.004, p = .000), 외부네트워크 연계(t = 4.065, p = .000)는 기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 블루오션전략 중 공정한 절차(t = 1.669, p = .098)는 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

강소기업의 경영성과 향상에 유의한 영향을 미칠 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면 시장경계선 재구축(β = .368)이 기업의 경영성과에 가장 큰 영향을 보이는 변수로 나타났으며, 다음은 비 고객탐색(β = .279)이 두 번째로 경영성과에 큰 영향을 보이는 것으로 나타났다. 마지막으로 외부네트워크 연계(β = .259)가 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이에 따라 블루오션전략이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검정결과를 요약하면 다음과 같다.

우선 “신제품 개발 시 비 고객을 탐색하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설은 채택되었으며, “신제품 개발 시 시장경계선을 재구축하는

강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설도 채택되었다. 그러나 “공정한 절차에 의해서 신제품을 개발하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설은 기각되었다. 마지막으로 “외부네트워크와 연계하여 신제품을 개발하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설은 채택되었다.

결론적으로 식품제조 강소기업에서 신제품 개발 시 블루오션전략 중 비 고객탐색과 시장경계선 재구축 그리고 외부네트워크를 구축하는 식품제조 강소기업은 경영성과가 향상되는 것으로 나타났으며, 공정한 절차에 의한 경영을 하는 식품제조 강소기업의 경영성과 향상에는 도움이 되지 않는 것으로 나타났다.

H1 : 신제품 개발 시 비 고객을 탐색하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

⇒ 채택

H2 : 신제품 개발 시 시장경계선을 재구축하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

⇒ 채택

H3 : 공정한 절차에 의해서 신제품을 개발하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

⇒ 기각

H4 : 외부네트워크와 연계하여 신제품을 개발하는 강소기업은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

⇒ 채택

## 5. 결 론

### 5.1 연구의 요약

본 연구는 전반적인 경기 침체와 공급과잉으로 인하여 어려움에 처해있는 식품제조 강소기업의 블루오션전략을 활용한 신제품 개발 시 경영성과 향상에 미치는 영향에 대한 실증적인 분석을 실시하였다. 이를 통하여 식품제조 강소기업의 경영성과 향상을 위한 구체적인 방안을 제시할 목적으로 수행되었다.

식품제조 강소기업 중심으로 한 블루오션전략이 경영성과에 미치는 영향에 대한 본 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 신제품 개발 시 블루오션전략 중 비 고객 탐색, 시장경계선 재구축, 외부네트워크 연계가 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공급이 수요를 초과한 기존의 시장에서 눈을 돌려 새로운 시장인 비 고객 탐색과 시장경계선 재구축을 통한 새로운 시장을 목표시장으로 할 경우 경영성과 향상에 도움이 되는 것으로 판단되며, 또한 기업의 미비한 부분과 약점을 보완하기 위하여 외부 네트워크 연계를 통한 신제품 개발 시에도 경영성과 향상에 도움이 되는 것으로 분석이 된다. 한편 공정한 절차는 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 대기업의 경우 체계적인 시스템으로 구성원들의 동기부여를 통한 경영성과 향상을 기대할 수 있겠으나, 강소기업의 경우 보상에 대한 명확한 규정 수립을 포함한 시스템구축의 어려움과 구성원들이 수긍 할 수 있는 명확한 기준 마련 미비로 인하여 경영성과 향상에 도움이 되지 않는 것으로 분석이 된다.

한편 식품제조 강소기업을 중심으로 한 블루오션전략을 활용한 신제품 개발이 경영성과에 미치는 영향에 관한 본 연구의 결과를 바탕으로 한 연구의 시사점은 다음과 같다. 식품제조 강소기업이 신제품 개발 시 블루오션전략 중 비 고객 탐색, 시장경계선 재구축, 외부네트워크 연계를 활용 할 경우 경영성과 향상을 달성 할 수 있을 것이다. 특히 블루오션전략 중 시장경계선 재구축이 경영성과에 상대적으로 높은 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라 신제품 개발 시 우선적으로 고려해야 할 사항이라고 할 수 있겠다.

### 5.2 연구의 한계점 및 연구방향

본 연구에서는 식품제조 강소기업의 블루오션전략을 활용한 신제품 개발이 경영성과에 미치는 영향에 관한 관계를 검증하기 위하여 실증분석을 하였다. 연구목적 달성을 위해 이론 및 실증연구를 수행하였으나, 지속

적인 연구를 위해 몇 가지 연구의 한계점 및 향후과제를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 표본추출방법과 표본의 특성이 가지는 한계를 들 수 있다. 본 연구는 시간상의 제약으로 인하여 국내 식품제조 강소기업을 대상으로 표본추출을 하였기에 전체 강소기업을 업종별 일반화하는데 문제가 있을 수 있다. 따라서 국내 다양한 산업(전기·전자산업, 기계·금속산업, 자동차산업, 석유·화학 산업 등)의 제조업체를 대상으로 연구범위를 확대 할 예정이다.

둘째, 블루오션전략이 경영성과에 미치는 영향에 기업 규모, 제조업의 품목, 지역 등에 따라 차이가 있는지에 대한 심도 깊은 연구가 필요하다고 판단되며, 이에 따라 다양한 변수를 추가하여 지속적인 연구를 확대 해 나갈 계획이다.

셋째, 본 연구 결과는 식품제조 강소기업에 한정됨에 따라 중견기업 또는 대기업에 적용 할 경우 차이가 있을 수 있음에 따라 이들 기업을 대상으로 한 새로운 연구모델개발을 포함한 지속적인 연구가 필요 할 것이다.

넷째, 강소기업의 블루오션전략을 측정하는 척도를 개선할 필요가 있을 것이다. 강소기업에 근무하는 관계자, 강소기업 관련분야 전문가 등을 포함한 광범위한 대상의 의견을 수렴하여 척도를 개선하고 평가하는 연구를 추가로 수행 할 계획이다.

다섯째, 본 연구는 블루오션 전략이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 연구를 진행하였으나, 경영성과 향상에 블루오션 전략이 아닌 다른 요인이 영향을 미쳤는지에 대한 광범위한 연구가 필요하겠다.

마지막으로, 본 연구의 조사대상 집단을 포함한 보다 광범위한 조사대상자를 선정하여 연구를 수행함으로써 강소기업에서 블루오션전략이 경영성과에 미치는 실증분석을 보다 깊이 있게 발전시켜 나갈 계획이다.

### Acknowledgement

This paper was studied by Andong National University Basic Research Support Program.

### References

- [1] Bae, H.K., An, Y.J., and Park, K.H., Venture Companies' Global Competitive Advantage, *Korean Journal of Management Engineering*, 2014, Vol. 19, No. 3, pp. 87-119.
- [2] Cha, Y.T., A Study on the Influence of Innovation Activity on Competitive Advantage and Management Performance of Management Innovation-type SMEs,

- Korean Journal of Management Engineering*, 2015, Vol. 20, No. 3, pp. 87-103.
- [3] Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J., An Investigation Into the New Product Process-Steps, Deficiencies, and Impact, *Journal of Product Innovation Management*, 1986, Vol. 3, No. 2, pp. 71-85.
- [4] Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J., Resource Allocation in the New Product Process, *Industrial Marketing Management*, 1988, Vol. 17, No. 3, pp. 249-262.
- [5] Cooper, R.G., New Product Performance and Product Innovation Strategy, *Research Management*, 1986, Vol. 29, No. 3, pp. 17-25.
- [6] Cooper, R.G., The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure, *Journal of Marketing*, 1979, Vol. 43, No. 3, pp. 93-103.
- [7] Cooper, R.G., *Winning at New Product : Accelerating the Process from Idea to Launch*, MA, Addison-Wesley Publishing Co, 1993.
- [8] Crawford, C.M., *New Product Management*, 3rd ed., Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1991, p. 541.
- [9] Day, G.S. and Wensley, R., Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 1988, Vol. 52, No. 2, pp. 1-20.
- [10] Gu, G.W., A Study on Corporate Growth through Blue Ocean Strategy, *Journal of Creation Education*, 2005, Vol. 7, No. 7, pp. 49-63.
- [11] Jang, H.S., Choi, S.Y., and Lee, M.H., Priority Analysis of Project Stage-wise Risk Factors : Focusing on New Product Development Projects in ICT Industry, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2018, Vol. 41, No. 3, pp. 72-82.
- [12] Kim, J.D., An Empirical Study on the Blue Ocean New Product Development Strategy, *Korean Journal of Technology Management Economics*, 2007, Vol. 15. No. 1, pp. 27-63.
- [13] Kim, J.K., A Study on the Successful Implementation of the Blue Ocean Strategy, *Korean Journal of Regional Development*, 2007, Vol. 6, No. 2, pp. 82-96.
- [14] Kim, W.C. and Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy*, Kyobo Bookstore, 2005.
- [15] Kotler, P., *Marketing Management*, 10<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hal, Inc, 2000.
- [16] Lee, B.Y., *Success Factors Analysis of New Product Development : Success Factors Analysis of New Product Development : Holistic perspective*, Korea Industrial Technology Foundation, 2007
- [17] Lee, K.W. and Lee, D.K., Utilizing Blue Ocean Strategy and Business TRJZ Tactics for Knowledge Creation and Innovation, *Korean Journal of Knowledge Management Research*, 2007, Vol. 8, No. 2, pp. 1-16.
- [18] Ryu, J.-H., Jung, T.W., Song, I.-C., Oh, H.-S., Lee, S.-J., and Cho, J.-H., Innovation Strategy For New Product Development Process by Indicative Planning & QM Tools, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2017, Vol. 40, No. 4, pp. 78-86.
- [19] Scheuing, E.E., *New Product Management*, Meril Publishing Co, 1989.
- [20] Song, C.Y., A Refined Strategic Canvas of Blue Ocean Strategy Based on the Business Evolution, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2012, Vol. 35, No. 3, pp. 210-216.

#### ORCID

Hyung-Il Kim | <http://orcid.org/0000-0002-3177-897X>  
 Young-Jae Shin | <https://orcid.org/0000-0001-8732-9877>