

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.7.201607.71>

Marketing Organization's Regulatory Focus and NPD Creativity: The Moderating Role of Creativity Enhancement Tools*

마케팅 부서의 조절초점과 신제품 개발 창의성: 창의성 증진수단의 조절효과

Seong-Ho Kang(강성호)**, Jung-Min Son(손정민)***

Received: February 5, 2016. Revised: June 12, 2016. Accepted: July 15, 2016.

Abstract

Purpose – Because creativity, which is an intangible resource embedded within the company, can offer a competitive advantage, most companies have an interest in promoting creativity among their employees and division(e.g., marketing organization). Creativity renders a sustainable competitive advantage to a firm because it is a strategic resource that is valuable, flexible, rare, and imperfectly imitable or substitutable. Although most companies broadly recognize the importance of creativity, the methods for developing creativity remain elusive. Therefore, the present study investigates how to structure incentives to motivate employees to be more creative and how to develop tools to facilitate creativity. In detail, the present study aimed to examine the relationship between the regulatory focus of marketing organizations(e.g., promotion focus vs prevention focus) and creativity of marketing organizations. In addition, the present study set out to examine the moderating role of interaction of financial reward and creative training in addition to investigating the direct relationship between creativity and regulatory focus in New Product Development(NPD) context.

Research design, data, and methodology – The data used to test the hypotheses are drawn from a survey of full time NPD project members(including project manager, designer, engineer, and marketer). The present study utilized data obtained mainly from a database compiled by the Korea Investors Service-Financial Analysis System which provides comprehensive corporate and financial information on firms listed on the Korea Stock Exchange. A study population comprising 1,000 South Korean firms was obtained from this database. We selected 864 firms from the database, and the firms have experiences of new product development project. We collected a total of 162 responses, for a 18.8% response rate. After we excluded 14 questionnaire because of incomplete responses, a total of 148 questionnaire remained(final response rate: 17.1%). Working with a sample of 148 responses in South Korea, hierarchical moderated regression is employed to test research hypotheses(<H1>The relationship between promotion focus and creativity of marketing organization, <H2>The relationship between prevention focus and creativity of marketing organization, <H3>The moderating effect of joint influences(interaction between financial rewards and creativity training) on the relationship between promotion focus creativity of marketing organization, <H4>The moderating effect of joint influences(interaction between financial rewards and creativity training) on the relationship between prevention focus creativity of marketing organization). SPSS 18.0 and AMOS software were used in the data analysis.

* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2013S1A5B5A07047782)

** First Author, Assistant Professor, College of Business, Chosun University, Korea, Tel. +82-62-230-6836.
 E-mail: shkang123@chosun.ac.kr.

*** Corresponding Author, Researcher, Yonsei Business Research Institute, Yonsei University, Korea, E-mail: sonjm81@gmail.com.

Results – The empirical study confirmed that promotion focus of marketing organization is positively related to creativity of marketing organization. Also, prevention focus of marketing organization is positively affected to creativity of marketing organization. In addition, the interaction between financial rewards and creativity training moderated the relationship between regularity focus(e.g.), promotion focus vs prevention focus) and creativity of marketing organization. These results suggest that managers can improve the performances of their creative efforts by providing the use of financial rewards and creativity training in combination.

Conclusion – Based on results of this study that examine the effects of regulatory focused creative efforts on creativity of marketing organization, promotion focus is helpful with marketing organizations to enhance their service innovation and performance. Prevention focused organization should allow monetary rewards and creativity training to increase their creativity for innovation of new products.

Keywords: Promotion Focus, Prevention Focus, Creativity, Financial Reward, Creativity Training.

JEL Classifications: O35, M13, M31, M10.

1. 서론

대부분의 기업들은 기업의 구성원들에게 보다 창의적이 되길 요구한다. 최근 1,500여명의 CEO를 대상으로 한 IBM의 조사에서도 창의성(creativity)은 기업 운영의 가장 중요한 역량으로 평가받고 있다(Carr, 2010). 특히나 마케팅부서와 같은 신제품 개발(new product development: NPD) 담당 구성원들은 보다 높은 수준의 창의성을 요구받는다(McEvily et al., 2004). 이는 신제품 개발에 있어 창의성이 기업에게 가치 있고, 유연하며, 모방과 대체할 수 없는 지속적 경쟁우위를 기업에게 제공하기 때문이다(Willoughby et al., 2013; Kang et al., 2014a).

창의성은 일반적으로 진귀하고(original) 유용한 것(useful)을 생산하는 것으로 정의되어진다(Amabile, 1996). 따라서 창의적인 신제품은 기존의 제품과는 다른 새로운 방식이어야 하며 이와 더불어 소비자가 의도하는 목적을 성취할 수 있는데 효과적이어야 한다(Kang et al., 2014b). 이러한 측면에서 Im & Workman(2004)은 신제품 개발에 요구되는 창의성의 유형을 참신성(novelty)과 유용성(meaningfulness)으로 구분하여 각각의 창의성 수준이 신제품의 성공에 미치는 영향을 분석하기도 하였다.

신제품 개발에 있어 창의성의 중요성에 대한 광의적 동의에도 불구하고, 실제로 신제품 개발을 담당하는 구성원들의 창의성을 향상시키기 위한 구체적 방법에 대한 연구는 만족스럽지 못하다(Burrough et al., 2011). Hauser et al.(2006)의 지적에서도 볼 수 있듯이 이제는 창의적 신제품의 효과성 논란에서 벗어나 신제품 개발 관련 조직의 창의성 수준을 향상시킬 구체적 방법과 향상 메커니즘에 대한 논의가 필요한 상황이다.

초기의 창의성 관련 연구들은 높은 창의성 수준을 갖는 개인들의 구체적 특성을 밝히고자 하는 연구에 집중되었다(Sternberg & Lubart, 1995). 하지만 이러한 연구들은 개인의 본질적 특성에 초점을 맞추고 있어 창의적 사고를 위한 인지구조(cognitive mechanism)를 고려하지 못했다는 비판을 받아왔다. 이후 Higgins(1997)가 개인들이 지니는 목표와 그 목표의 달성을 위한 행동유형을 설명하는 조절초점이론(regulatory focus theory)을 발표하면서 창의적 사고와 동기(motivation)간의 관계를 살펴보는 연구들이 수행되어졌다(Friedman & Förster, 2001; Liberman et al., 1999). 이러한 연구들은 대개

향상동기(promotion focus)를 보유한 개인은 예방동기(prevention focus)를 보유한 개인 보다 창의적 사고를 할 가능성이 크다는 결론을 내리고 있다. 하지만 이러한 연구들에서 창의성은 주로 연상단어검사(Baas et al., 2011)나 특정 사물의 새로운 용도의 제시능력(Friedman & Förster, 2001)과 같은 잠재적 창의성 평가 방식으로 수행되어 있어 실제 기업의 신제품 개발 환경에 적용시키기에는 한계점이 있다.

이와 더불어 창의성 수준을 향상시킬 수단에 대한 연구는 주로 금전적 보상의 효과성에 초점이 맞추어져 있는데(Amabile, 1983), 주로 금전적 보상이 개인이나 조직의 내재적 동기(intrinsic motivation)를 저해하고 외재적 동기(extrinsic motivation)를 강화시켜 전체적으로 창의성 수준을 감소시킨다는 것이다(Amabile et al., 1996). 하지만 최근 창의적 신제품으로 평가되어지는 신제품들의(예를 들면, 삼성과 애플의 스마트폰) 지속적인 혁신에 대한 금전적 보상의 수준이 매우 높다는 점에 비추어 봤을 때, 잠재적 창의성의 유인 요인이 반드시 창의적 신제품 개발 상황에서도 동일하게 적용되지 않을 것이라는 추측을 가능하게 한다. 따라서 본 연구는 잠재적 창의성 영역으로 한정되어진 기존 연구들을 확대하여 신제품 개발 상황에서 마케팅 조직의 창의성 형성과정과 향상방안에 대하여 논의하고자 한다.

본 연구에서는 기존 연구들을 바탕으로 다음과 같은 연구 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 신제품 개발의 창의성 향상의 선행요인들을 규명하기 위해 개인수준에서 수행되어졌던 관련 연구들을 조직 수준으로 확대해서 살펴보고자 한다. 이를 통해 개인수준에서 규명되어진 개인의 동기 구조와 조직수준에서의 동기 구조가 어떠한 차이가 있는가를 살펴보고자 한다. 둘째, 개인의 잠재적 창의성 형성 과정과 신제품 개발 상황에서 창의성 형성 과정을 동기의 원천과 증진수단의 두 가지 관점에서 비교하고자 한다. 마지막으로, 기업이 마케팅 조직의 창의성을 향상시키기 위해 제공하는 대표적인 두 가지 수단(금전적 보상과 창의성 훈련)의 역할을 살펴본다. 즉, 금전적 보상이 창의성 증진에 공헌하는 상황과 창의성 교육이 창의성 증진에 공헌하는 상황을 분석함으로써 창의성 증진 수단에 대한 상황적 모형(contingency model)을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1. 조절초점

사람들이 자신의 목표를 달성하는 과정에서 자기조절(self regulatory)의 초점을 두는 곳이 다를 수 있다. 이를 조절초점이라고 하며 구체적으로 향상초점(promotion focus)과 예방초점(prevention focus)으로 구분된다(Higgins, 1997). 향상초점 성향의 사람들은 주로 발전과 성취를 이루는 것에 관심이 있고 그것을 위해 자기 자신을 조절하려하며, 긍정적인 결과를 얻을 수 있느냐 없느냐에 민감하다(Higgins & Spiegel, 2004). 또한 향상초점 성향의 사람일수록 의사결정을 함에 있어 긍정적 혜택을 받을 수 있는가에 주로 관심을 두기 때문에, 상대적으로 높은 위험추구 성향(risk taking)을 갖는다(Chernev, 2004). 따라서 향상초점 성향의 사람들은 긍정적 결과를 얻었을 때 기쁨을 더 크게 느끼는 반면 부정적 결과를 성공적으로 회피한 경우에는 기쁨을 덜 느낀다. 또한 긍정적 결과를 얻는데 실패할 경우에는 부정적 감정을 더 크게 느끼고, 부정적 결과를 막는데 실패할 경우에는 부정적 감정을 덜 느낀다(Ildson et al., 2000; Sweeney et al., 2015). 이와 더불어 향상초점 성향의 사람들은 목적달성을 추구하는 전략으로 열망적 전략(eagerness strategy)을 사용한다(Friedman & Förster, 2001).

이와는 반대로 예방초점의 성향이 강한 사람들은 안전과 책임 이행에 주로 관심이 있고 그것을 위해 자기 조절을 하기 때문에 부정적인 결과가 있느냐 없느냐에 민감하다(Higgins & Spiegel, 2004). 또한 예방초점의 사람들은 부정적 측면을 예방할 수 있는가에 더 관심을 두기 때문에 손실회피적 성향(loss aversion)을 갖는다(Chernev, 2004). 이와 더불어 예방초점 성향의 사람들은 목적달성을 추구하는 전략으로 경계적 전략(vigilant strategy)을 사용한다(Friedman & Förster, 2001).

조절초점과 창의성의 관계를 밝히기 위한 잠재적 창의성 기반의 기존 연구들이 있어왔다(Friedman & Förster, 2001; Wu et al., 2008; Lam & Chiu, 2002). 이러한 연구들은 대체적으로 창의성이 새로운 아이디어를 창출할 수 있는 능력으로 정의되어지기 때문에 유연한 인지과정이 필요하고 이를 위해서는 위험을 무릎 쓰고 기존의 방식을 거부할 수 있는 심적 동기가 필요하다고 주장하고 있다(Baer et al., 2003). 따라서 개인적 목표를 달성하기 위해 위험을 추구하며 다양한 대안들을 선택하는 성향이 있는 향상초점 성향이 예방초점 성향 보다 창의성 형성에 적합한 동기적 구조라고 지적하고 있다(Liberman et al., 2001).

2.2. 신제품 마케팅 조직의 창의성

창의성은 마케팅뿐만 아니라 심리학과 조직행동 분야에서 폭넓게 연구된 주제로, 주어진 문제에 대해 새롭고 유용한 해결책을 제안하는 개인과 조직의 역량이다(Im & Workman, 2004; Kang et al., 2014b). 특히나 마케팅에서 창의성은 소비자들에게 새롭고 가치 있는 속성을 제공해야 하는 혁신적 신제품 전략의 성패를 결정하는 중요한 요소라고 할 수 있다(Sethi & Sethi, 2009).

신제품 개발 과정에서 창의성은 소비자에게 제공하게 될 새롭고 가치 있는 속성을 제공할 뿐만 아니라 기업이 수행하는

마케팅전략의 결과를 좌우하기도 한다. 마케팅전략은 일반적으로 표적시장에서 마케팅 목표를 성취할 수 있도록 하는 마케팅 믹스를 창출하는 것이라고 설명되는데(Varadarajan & Clark, 1994), 이 때 제공되는 마케팅 믹스에는 필연적으로 많은 물적 자원들이 요구된다. 특히, 신규로 시장에 진입하고자 하는 기업이나 경쟁자에게 모방당하기 쉬운 표준형 기업들은 투입해야 할 물적 자원들을 더 많이 확보해야 하는데 이는 마케팅믹스의 경쟁력 약화로 이어지게 된다. 따라서 이러한 투입된 물적 자원들의 역할을 축소시키고, 경쟁자들과의 의미 있는 차이를 제공하기 위한 역량이 필요한데, 그것이 바로 신제품 마케팅전략 수행에 있어서의 창의성인 것이다(Andrews & Smith, 1996).

Kim & Mauborgne(2004)는 이러한 마케팅전략의 창의성을 블루오션이라는 전략적 용어로 설명하면서 '태양의 서커스(cirque de soleil)'를 창의적 마케팅전략의 예로 들고 있다. 지저분하고 싸구려 느낌의 서커스를 재창조하여 높은 가격에, 편안한 관람환경, 고혹적인 분위기 등을 연출함으로써 기존 서커스 경쟁자들과의 경쟁관계를 탈피하여 새로운 시장을 창출하게 된 것은 바로 마케팅 전략의 창의성에 기인한다는 것이다. 이렇듯 신제품 개발 상황 하에서 창의성은 제품이나 서비스 자체의 효익을 배가시킬 뿐만 아니라 경쟁자와의 경쟁상황을 재설정할 수 있는 강력한 마케팅 전략 수립에 공헌한다(Slater et al., 2010).

2.3. 마케팅 조직의 조절초점과 창의성

과거 많은 연구들은 창의성의 결정요인으로 동기적 요인의 중요성을 제기하였다. 특히 Amabile(1996)은 창의성 형성과정에서 있어서 개인이나 조직의 동기적 요인의 필요성을 언급하였으며, Sternberg & Lubart(1995)는 잠재적 수준의 창의성을 대상으로 하는 연구로는 사회와 기업의 요구를 충족시키지 못하는 결과를 초래한다고 주장하였다. 즉, 창의적인 사고나 아이디어가 창의적인 제품으로 전환되기 위해서는 개인의 잠재적 수준의 창의성을 대상으로 하는 연구수준에서 벗어나, 사회나 기업 환경의 변화요구를 반영하는 활성화된 창의성 수준의 연구들로 확대되어야 하며 이를 위해서는 기업이나 개인이 창의성을 달성하기 위한 동기요인들이 포함된 분석으로 확대되어야 한다는 것이다(Lam & Chiu, 2002). 이러한 측면에서 조절초점이론은 동기요인과 창의성 간의 관계를 분석하는데 있어 새로운 시각을 제공해 준다.

조절초점이론(Higgins, 1997)에 따르면, 향상초점 성향은 과업에 대한 성취(accomplishment)를 목적으로 희망과 열망(aspiration)을 자신의 조절 수단으로 삼는다. 또한 발전과 성장이라는 성향에 의해 동기가 유발되어지며 보상, 성취, 이익과 같은 긍정적 결과에 민감하게 반응한다. 따라서 추구하려는 목적을 달성하기 위해 필요한 모든 수단을 강구하고 변화에 보다 개방적인 성향을 지닌다. 이러한 측면에서 향상동기 성향을 가진 마케팅 조직은 신제품 개발로 인해 초래될 위험을 수용하면서 성취와 도전에 적극적이며 성공으로 인해 얻게 될 성공적 결과에 관심이 클 것이다. 또한 향상동기 성향의 마케팅 조직은 부분보다는 전체를 보는 추상적 사고(abstract thinking)를 할 가능성이 커 다양한 현상에 의해 가려진 그림자들을 포착할 가능성이 크다(Friedman & Förster, 2001; Higgins, 1997). 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

<가설 1> 마케팅 조직의 향상초점 성향은 마케팅 조직의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

반면, 예방초점 성향은 안전(safety)을 목적으로 과업에 대한 의무나 책무를 자신의 조절 수단으로 삼는다. 따라서 부정적 결과에 민감하며, 안전과 방어와 같은 자신이 추구하는 목적에 부합하지 않는 것을 피하려는 성향을 보이기 때문에 변화에 덜 개방적인 모습을 보인다(Higgins, 1997; 1998). 이러한 측면에서 예방동기 성향을 가진 마케팅 조직은 신제품 개발로 인해 초래될 위험을 회피하고자 하며 실패로 인해 발생할 수 있는 위험에 상대적으로 민감하다고 할 수 있을 것이다. 또한 기존 제품의 가치에 대한 배치와 결함이라는 반복적 과정을 수행하는 과정에서 발생하는 지루함을 극복할 인내역량(perseverance)이 크기 때문에(Lam & Chiu, 2002) 창의성 배양을 위한 필요성을 인지하지 못할 가능성이 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

<가설 2> 마케팅 조직의 예방초점 성향은 마케팅 조직의 창의성에 부정적 영향을 미칠 것이다.

2.4. 신제품 창의성 증진 수단의 조절적 역할

창의성 수준을 향상시킬 수단에 대한 연구는 주로 금전적 보상의 효과성에 대한 연구에 치중되어왔는데 대체적으로 금전적 보상이 창의성 수준에 부정적 영향을 미친다는 것이 주를 이루고 있다(Amabile, 1983; Deci et al., 1999). 이러한 주장에 따르면 금전적 보상은 직무나 활동 그 자체에 대한 관심인 내재적 동기를 감소시킨다. 내재적 동기가 높은 사람들은 과업에 집중하고 과업이 제공하는 도전에서 즐거움을 느낀다. 반면 내재적 동기가 낮은 사람들은 과업 자체를 지루하고 싫증나는 일이라고 생각한다. 창의성은 정신적으로 힘들고 많은 노력이 투입되는 일이기 때문에 내재적 동기가 창의성 형성에 있어 매우 중요하다고 간주되어진다(Amabile, 1996).

그렇다면 창의성 형성에 있어 금전적 보상이 왜 내재적 동기를 감소시키는 것인가? 금전적 보상의 제공은 특정 과업에 관여하는 주체의 목적을 변화시키기 때문이다(Amabile, 1996). 즉, 금전적 보상은 과업에 대한 순수한 관심에 대한 노력을 보상에 대한 거래행위로 전환시켜 목표 관련 자극만 주의를 집중하게 되는 주의 협소화가 일어나게 한다는 것이다(Amabile & Cheek, 1988).

하지만 창의적 사고가 필요한 많은 분야에서조차 많은 구성원들은 보상을 위해 일하고 있으며, 이러한 보상은 창의성의 연속성을 담보하는 중요한 수단이 되고 있다(Burroughs et al., 2011). Hennessey & Zbikowski(1993)는 이러한 질문에 대한 대답으로 사람들은 과업의 수행과정에서 금전적 보상에 대한 역할을 어떻게 해석하느냐에 따라 내재적 동기가 감소할 수도 있으며 그렇지 않을 수도 있다고 주장하였다. 만약 사람들이 금전적 보상을 외적 통제 수단으로 해석하게 된다면 내재적 동기가 감소해가고 외재적 동기가 증가하겠지만, 유용한 정보로써 인식하게 된다면 내재적 동기는 오히려 강화되고 외재적 동기는 감소하게 된다는 것이다. 따라서 개인이나 조직의 창의성을 높이는 수단을 어떻게 인식하고 해석하느냐에 따라 결과가 달라질 수 있다고 이해할 수 있을 것이다.

금전적 보상과 창의성 간의 관계에 대한 대립적 주장들이 존재하고 있지만 창의성은 내재적 동기에 의해 결정되어진다

는 가정에는 모두 동의하고 있다(Cerasoli et al., 2014).

향상초점 성향은 소원이나 비전 등과 같이 본인이 이루기를 희망하는 이상들을 추구하는 자기 규제 메커니즘으로서 1차적으로 이상적 자기 지침과 성장욕구 등의 지배를 받는다(Higgins, 1997). 이와 더불어 보상, 성취, 이익과 같은 긍정적 결과의 존재 여부에 민감하게 반응하기도 한다(Higgins & Spiegel, 2004). 이러한 성향으로 말미암아 개인이나 조직은 금전적 보상을 자신의 행동에 대한 통제의 수단으로 인식하여 내재적 동기가 훼손될 수도 있지만 반대로 자신의 창의적 노력에 대한 합리적 결과로 인식하여 내재적 동기를 강화시킬 수도 있다. 따라서 향상초점 성향의 개인과 조직에게 금전적 보상을 제공할 때에는 금전적 보상이 개인이나 조직의 행동에 대한 통제수단으로 인식되지 않게 하는 것이 중요할 것이다. 이러한 차원에서 본 연구는 금전적 보상의 대안 수단으로 창의성 증진 훈련을 제안한다.

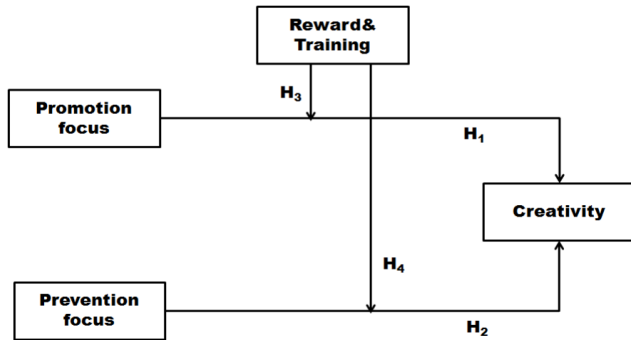
창의성 증진 훈련은 창의성 증진을 위해 기업 내외부에서 실행되는 창의적 아이디어 창출 훈련프로그램, 창의적 상상력 훈련 프로그램 등을 포함한다(Scott et al., 2004). 창의성 증진 훈련은 확산적 사고(divergent thinking)와 시각화(visualization), 그리고 탐색화(exploration)을 가능하게 하여 내재적 동기를 강화시킨다(Burrough et al. 2011). 또한 창의력 증진 훈련은 민첩하게 과업을 달성할 수 있는 인지적 수단을 제공하고 창의적 과업 수행 과정에서 자신의 역량이 향상되고 있음을 느끼게 하는데, 사람들이 자신의 역량이 향상되고 있다는 사실을 인지하게 되면 그 일에 대한 흥미와 재미를 느끼게 된다(Dahl & Moreau, 2007). 따라서 창의력 증진 훈련은 금전적 보상으로 인해 훼손될 수 있는 내재적 동기를 강화시키는 역할을 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

<가설3> 향상초점 성향과 창의성과의 관계에 있어 금전적 보상과 창의력 교육훈련의 상호작용은 조절적 역할을 수행할 것이다.

예방초점 성향의 개인과 조직은 상대적으로 안전, 보호, 책임과 같이 당위적인 것을 추구하는 자기규제 메커니즘에 의해 동기화된다(Higgins, 1997). 성공에 대한 보상을 기대하기 보다는 실패하지 않는 데 큰 가치를 둔다. 따라서 위험에 대해 소극적인 자세를 취한다(Crowe & Higgins, 1997). 이러한 성향의 개인과 조직에게 금전적 보상은 사회적 압력이나 자극으로 인식될 것이며 이는 상당한 위험으로 지각될 가능성이 크다. 따라서 금전적 보상은 자신의 과업이나 행동에 대한 기업의 통제수단으로 인식되어 내재적 동기를 훼손하고 결국 창의성 수준에 부정적 영향을 미칠 것이다. 반면에 창의력 교육훈련은 과도한 부담으로 인식되지 않아 개인이나 조직의 내재적 동기를 강화시킬 것이다(Scott et al., 2004). 따라서 금전적 보상으로 훼손된 내재적 동기가 교육훈련을 통해 그 훼손의 정도가 감소되는 상호작용 효과가 발생할 것이며 이는 다음과 같은 가설을 가능하게 할 것이다.

<가설4> 예방초점 성향과 창의성과의 관계에 있어 금전적 보상과 창의력 교육훈련의 상호작용은 조절적 역할을 수행할 것이다.

위와 같은 가설들을 기반으로 하여 <Figure 1>과 같은 연구모형을 제시하였다.

**<Figure 1>** Research Model

3. 실증분석

3.1. 자료수집과 표본의 특성

본 연구는 신제품 개발 상황 하에서 마케팅 조직의 조절동기와 창의성의 관계에 있어 보상과 교육과 같은 창의성 증진수단의 조절적 역할을 검증하고자 하였다. 이를 위해 신제품 개발에 참여하였던 마케팅 조직의 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사대상은 2013년 매출액 기준 상위 1,000대 기업 중 신제품을 출시한 경험이 있는 기업들을 대상으로 실시하였다. 이와 더불어 주요 일간지와 방송을 통해 소개된 신제품들을 생산하는 중소기업들을 조사대상에 추가함으로써 기업 규모에 의해 발생할 수 있는 표본오류를 제거하려 하였다. 표본추출방법으로는 산업적 특성과 기업 규모를 고려하여 층화표본추출법(stratified random sampling)을 사용하였으며 확보된 표본프레임을 바탕으로 우편과 인터넷을 활용하여 864부의 설문지를 발송하였다. 발송된 설문지 중 총 162부가 회수되었으며(회수율: 18.8%), 결측값이 있었던 설문지 7부, 내적일관성이 떨어진 설문지 5부(e.g., 응답자의 소속을 제조업이면서 금융서비스업이라고 응답한 표본), 동일한 값을 모든 질문에 응답한 설문지 2부 등 불성실하게 응답한 14부를 제외한 148부를 대상으로 최종 분석을 수행하였다.

설문에 응답한 표본의 구체적 특성은 <Table 1>과 같다. 제조업은 51.4%, 서비스업은 48.6%로 나타났으며 농림수산업부터 기타서비스업에 이르는 다양한 업종의 기업들이 표본에 포함되어졌다. 또한 CEO에서 부장급에 이르는 의사결정지위에 있는 응답자가 전체 응답자의 71.6%에 이르는 것으로 나타났다으며 5년 이상 근무자도 92.6%에 이르는 등 응답자가 신제품 개발 과정에 있어 충분한 지식과 경험을 갖춘 것으로 판단되었다.

<Table 1> Summary of Sample Information

Demographics		Frequency (%)	Demographics		Frequency (%)
Type	Manufacturing	76(51.4)	Position	CEO	16(10.8)
	Service	72(48.6)		Executives	37(25.0)

Indus-try	Agriculture/For- estry/Mining/ /Fishery	6(4.1)		General Manager	53(35.8)
	Telecommunic- ation	5(3.4)		Manager	30(20.3)
	Manufacturing- Consumer goods	40(27.0)		Assistant Manager	11(7.4)
	Manufacturing- Industrial goods	23(15.5)		Staff	1(0.7)
	Utilities	4(2.7)	Job Experi- ence	1-4years	11(7.4)
	Construction	8(5.4)		5-10 years	76(51.4)
	Retailing /Wholesaling	19(12.8)		11-15years	40(27.0)
	Transportation	5(3.4)		16 years above	21(14.2)
	Hospitality /Food	21(14.2)	Gender	Male	119(80.4)
	Finance /Insurance	10(6.8)		Female	29(19.6)
	Others	7(4.7)	Total		148(100.0)

3.2. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 주요 변수들을 측정하기 위해 기존연구에서 검증된 측정 도구들을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 설문문항을 수정하였으며 구체적인 항목들은 <Table 2>와 같다. 향상초점성향과 예방초점성향은 Neubert et al.(2008)과 Wu et al.(2008)이 사용한 5개의 변수들을 사용하였고, 창의성은 Renzulli et al.(1976)이 사용한 5개의 문항을, 금전적 보상은 Baer et al.(2003), George & Zhou(2002)가 사용한 3개의 문항을 사용하였다. 마지막으로 교육훈련은 Burroughs et al.(2011)이 사용한 3개의 문항을 활용하였다. 모든 측정 도구들은 5점 리커트 척도(Likert scale)로 측정되었다.

<Table 2> Measured Items

Construct	Items	Sources
Promotion focus	Our team tend to take risks at work in order to achieve success At work, our team is motivated by our hopes and aspirations Our work priorities are impacted by a clear picture of what we aspire to be Our team spend a great deal of time envisioning how to fulfill our aspirations Our team prefers innovative approaches to traditional approaches	Neubert et al. (2008), Wu et al.(2008)
Prevention focus	Our team concentrate on completing our work tasks correctly to increase our job security At work, our team focus our attention on completing our assigned responsibilities	Neubert et al. (2008), Wu et al.(2008)

	Fulfilling our work duties is very important to us We focus our attention on avoiding failure at work	
Creativity	Our team has a tendency to an adventurous spirit or a willingness to take risks Our team demonstrates imaginative thinking ability Our team demonstrates a nonconfirming attitude	Renzulli et al. (1976)
Financial reward	Completed NPD project, financial reward was provided to employees at reasonable cost Our organization usually offers the financial rewards to employees who propose the creative idea Our organization offers employees the financial rewards throughout a pay structure	Baer et al. (2003), George & Zhou(2002)
Training program	For generating creative idea, our organization have conducted the training program by external specialist For developing creative imagination, our organization have conducted the training program by external specialist Our team communicate with different function employees in creative training program	Burroughs et al.(2011)

3.3. 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구들의 내적일관성을 확인하여 위하여 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰성을 측정하였다. <Table 3>에서 확인할 수 있듯이 측정개념들의 Cronbach's α 계수가 .70을 상회하고 있는 것으로 나타나 측정도구들의 신뢰성이 확보된 것을 확인할 수 있었다. 또한 합성신뢰도(Composite Reliability)와 AVE 값을 통하여 내적 일관성을 확인한 결과 모든 지표들이 0.7과 0.5를 초과하는 것으로 나타나 내적일관성이 확보되었음을 확인할 수 있었다(<Table 3> 참고). 모형의 적합도를 확인하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과(<Table 3> 참고), 모형의 적합도 지수에서 측정모델의 자료적합성이 확보된 것으로 나타났으며($\chi^2(51)=171.865$, CFI=.918 NFI=.889, GFI=.947, RMR=.065, IFI=.919, TLI=.894)(Bentler & Bonett 1980), 측정문항의 요인적재량들이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

<Table 3> Results of Confirmatory Factor Analysis

Constructs	Item	λ	t	Cronbach's α	CR	AVE
Promotion Focus	Promo_1	1.000	-	.928	.922	.703
	Promo_2	1.072	15.666			
	Promo_3	1.017	14.918			
	Promo_4	.879	13.479			

	Promo_5	.665	11.580			
Prevention Focus	Preven_1	1.000	-	.854	.901	.695
	Preven_2	.875	10.638			
	Preven_3	.854	10.308			
	Preven_4	.721	8.196			
Creativity	Creat_2	1.000	-	.888	.892	.735
	Creat_3	.942	14.748			
	Creat_4	.882	13.377			
$\chi^2(51)=171.865$, CFI=.918 NFI=.889, GFI=.947, RMR=.065, IFI=.919, TLI=.894						

Note: λ =unstandardized factor loading, All λ are significant at $p<.05$ level, CR=Composite Reliability, AVE(Average Variance Extracted)

다음으로 구성개념 간 판별타당성을 검증하였다. Anderson & Gerbing(1988)이 제안한 기준과 같이, 구성개념 간 상관관계의 제곱 값이 평균분산추출값(AVE)보다 작은 것으로 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있었다(<Table 4> 참고).

<Table 4> Construct Means, Standard Deviation, and Relation

	Mean	SD	1	2	3
1. Promotion Focus	3.314	.962	.703		
2. Prevention Focus	3.248	.678	-.584*	.695	
3. Creativity	3.220	.908	.861*	-.657*	.735*

Note: * $p<.05$, The number in the diagonal is the AVE(average variance extracted), SD=Standard Deviation

동일한 정보원으로부터 두 개 이상의 변수를 획득한 경우에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 초래될 가능성이 있다. 이러한 오류는 자료의 내적타당성을 심각하게 훼손시킬 가능성이 크기 때문에 오류의 정도를 파악하여 모형에 반영하여야 한다. 이 연구에서는 잠재적 동일방법편의 가능성을 검증하기 위하여 Harman의 단일요인검증(single factor test)을 실시하였다(Podsakoff et al., 2003). 동일방법편의가 존재할 경우 탐색적 요인분석을 실시하였을 때, 단일 요인으로 모든 측정변수들이 수렴하거나 하나의 요인이 총 분산 대부분을 설명하는 현상이 발생하게 된다. 이러한 현상이 발생하는가를 확인하기 위해 실시된 회전 하지 않는 방식의 요인분석을 실시한 결과, 측정변수들이 하나의 요인으로 수렴하지 않았으며, 가장 큰 설명력을 지닌 요인이 전체 분산의 27.55%를 설명하고 동일방법편의에 대한 문제는 발견되지 않았다(Podsakoff et al., 2003).

3.4. 가설검증결과

본 연구의 가설인 조절조점(향상조점과 예방조점)이 마케팅 조직의 창의성에 미치는 영향에 있어 복합적 창의력 증진 수단(금전적보상과 교육훈련)의 조절적 역할을 검증하기 위해 위

계적 조절 회귀분석(hierarchical moderated regression)을 수행하였다. 위계적 조절 회귀분석은 1단계 모델에서 독립변수가 종속변수에 미치는 회귀분석의 결과를 오차, 자유도, 결정계수 등을 기준으로 평가한 다음, 2단계 모델에서부터 분석대상인 독립변수와 조절변수 들을 추가하여 비교분석 하는 방법으로 조절변수의 역할을 검증하는데 주로 사용되어진다(Cohen et al., 2003).

본 연구에서는 독립변수로 마케팅 조직의 두 가지 조절초점(향상초점과 예방초점)성향을, 종속변수로 마케팅 조직의 창의성을, 그리고 조절변수로 금전적 보상과 교육훈련의 상호작용을 사용하였다. 이를 위해 1단계 모델에서는 마케팅 조직의 창의성에 영향을 미칠 수 있는 응답자의 성별, 기업의 매출액, 응답자의 직위 등을 통제변수로 한 모형을 설정하였고, 2단계 모델에서는 주효과인 향상초점과 예방초점 그리고 금전적보상과 훈련의 상호작용을 독립변수로 한 모형을 설정하였다. 3단계 모델에서는 주효과와 더불어 금전적보상과 훈련의 상호작용과 조절초점 간의 상호작용 효과를 살펴봄으로써 금전적보상과 훈련의 상호작용의 조절적 역할을 살펴보았다. 또한, 이러한 과정에서 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 평균중심화(mean centering)를 실행하였으며(Edward & Lambert, 2007), 잔차의 독립성 검증을 위해 Durbin-Watson 분석을 실시하였고 Durbin-Watson 통계량을 확인한 결과 그 값이 2.160으로 나타나 자기상관성이 없는 것으로 확인되었다.

에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 예방초점($B = -.509, p < .05$)은 마케팅 조직의 창의성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(<Table 5 참고>). 따라서 가설 1과 가설 2는 모두 채택되었다. 한편 창의성 증진수단 즉, 금전적 보상과 훈련의 상호작용에 대한 조절효과를 분석한 결과 향상초점($B = .017, p < .05$)과 예방초점($B = .029, p < .05$) 모두에게서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3과 4는 모두 채택되었다(<Table 5 참고>). 이는 금전적 보상과 훈련의 상호작용이 향상초점과 창의성 간의 정(+)의 관계를 더욱 강화시키며, 예방초점과 창의성 간의 부정적 관계를 완화시킨다는 것을 의미한다.

<Figure 2>는 조절초점(향상초점과 예방초점)과 금전적 보상*훈련의 상호작용 즉, 금전적 보상과 훈련의 상호작용에 따른 조절초점과 조직의 창의성의 관계를 구체적으로 나타낸 것이다.

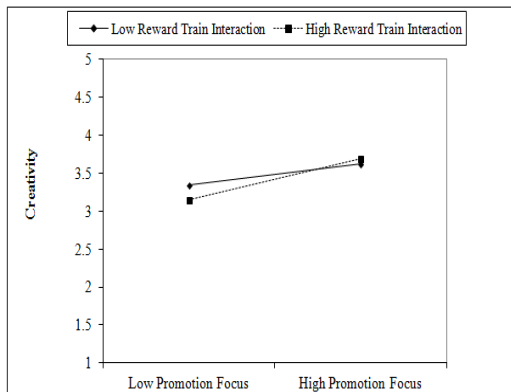
<Table 5> Results of Hierarchical Moderated Regression

Variables	Stage 1			Stage 2			Stage 3		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Gender	.045	.129	.030	.065	.055	.043	.063	.053	.041
Sales	.000	.000	-.019	.000	.000	.045	.000	.000	.052
Position	.006	.056	.008	.009	.024	.013	-.001	.023	-.002
Promotion Focus				.392	.046	.504**	.208	.084	.268**
Prevention Focus				-.181	.052	-.150**	-.509	.121	-.424**
Financial Reward*Training				.056	.009	.358**	-.094	.042	-.603
Promotion Focus*Financial Reward*Training							.017	.007	.581**
Prevention Focus*Financial Reward*Training							.029	.009	.501**
R2(adj R2)	.001(-.020)			.830(.823)			.845(.836)		
F	.056			228.827**			6.608**		

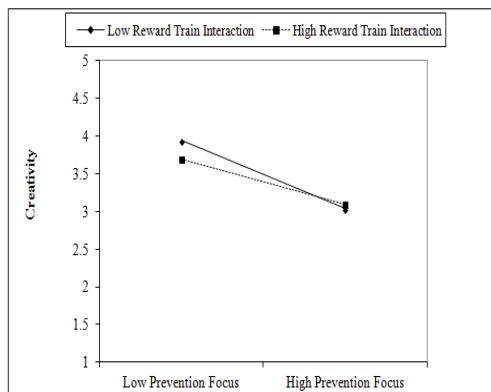
* $p < .05$

분석결과 통제변수로 사용된 응답자의 성별, 매출액, 응답자의 직위는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 조절초점 중 향상초점($B = .208, p < .05$)은 마케팅 조직의 창의성

(A) The interaction effect of promotion focus and reward*training



(B) The interaction effect of prevention focus and reward*training

**<Figure 2>** Interaction effects of Regulatory focus and reward*training on creativity

4. 결론

4.1. 요약

본 연구는 마케팅 조직의 조절초점성향이 마케팅 조직의 창의성에 미치는 영향에 있어 창의력증진수단들의 조절효과를 분석하는데 그 목적이 있다. 신제품 개발 업무에 관련한 마케팅 조직 구성원들을 대상으로 한 분석결과, 조절초점의 주효과를 확인할 수 있었으며 금전적보상과 훈련 간 상호작용 요인과 상호작용효과가 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 연구결과는 신제품 개발 상황 하에서 창의성을 증진시키기 위해 필요한 이론적, 실무적 시사점을 제공해 줄 것으로 기대된다.

4.2. 학술적, 실무적 시사점

첫째, 본 연구는 개인 수준에서 수행되어 오던 창의성 향상 연구들을 조직 수준으로 분석 단위를 확대시켰다는 점에서 학술적 의미를 갖는다. 기업 혹은 교육기관을 분석대상으로 하는 대부분의 창의성 관련 연구들은 창의성 향상의 대상을 개인

수준으로 한정하고 있으며 개인수준의 창의성 향상이 기업이나 교육기관의 창의성 향상에 공헌할 것이라는 모호한 신념을 가지고 있었다(Burroughs et al., 2011). 이는 개인 수준의 창의성의 합이 집단 수준의 창의성과 일치한다고 가정하는 것으로 집단에 의해 형성되는 문화나 심리적 기저와 같은 집단적 특성을 무시한 측면이 있었다. 본 연구는 마케팅 조직을 분석 단위로 사용함으로써 이러한 한계를 극복하고자 하였다. 둘째, 많은 연구들을 통해 성공적인 신제품 개발은 기업의 경쟁력을 결정할 가장 강력한 의사결정임이 증명된바 있으며 이를 가능하게 하는 방안으로 핵심역량의 강화(Troy et al., 2008), 전략적 제휴의 활용(Carson, 2007), 문화적 요인의 관리(Tellis et al., 2009) 등이 언급되어 왔다. 하지만, 신제품의 성공이 혁신을 기반으로 하고(Im & Workman, 2004), 혁신은 창의성에 의해 창출된다는 점에 비추어 볼 때 이상하리 만큼 조직수준의 창의성 연구들은 찾아볼 수 없었다. 이러한 핵심 연구의 결핍은 창의력을 정상적인 인지과정이라기 보다는 신비롭고, 거룩한 어떤 것으로 사람에 의해 통제되기 힘든 것으로 보았기 때문이다(Burroughs et al., 2011). 본 연구는 관리자의 통제행위(인센티브와 훈련프로그램)를 통해 창의력의 수준이 향상될 수 있음을 보여줌으로써 이러한 오해를 해결하는데 공헌하고 있다. 셋째, 개인적 동기구조를 활용한 다수의 창의성 관련연구들은 주로 교육관련 부문에 집중되어 있으며(Hennessey et al., 1989; Hennessey & Zbikowski, 1993), 기업의 지속가능한 성장을 가능케 하는 역량으로서 창의성의 선행요인에 대한 연구는 부족한 상황이었다. 본 연구는 신제품 개발 상황 하에서 마케팅 조직의 창의성을 결정할 선행요인으로 조직의 조절초점성향을 살펴보았다. 그 결과 마케팅 조직의 향상초점 성향은 창의성 형성에 긍정적인 영향을 미치며, 예방초점 성향은 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 개인 수준에서 진행되어온 조절초점이 창의성에 미치는 영향이 조직 수준에서도 동일하게 적용될 수 있음을 의미한다. 셋째, 본 연구를 통해 신제품 개발 상황 하에서 창의성을 증진시키기 위한 수단을 결정하기 위한 상황적 모형을 제시하고 있다. 기존의 연구들은 창의성을 향상시키는 수단으로서의 금전적 보상에 대한 부정적 영향을 강조하고 있다(Wu et al., 2008; Amabile, 1983). 이는 금전적 보상이 피실험자에 대한 강압적 수단으로 인식되고 이는 피실험자의 외재적 동기를 자극하여 창의적 행위를 감소시킨다는 것이다. 하지만 본 연구의 분석결과에 의하면 금전적 보상과 창의력 증진 훈련 프로그램이 함께 제공되었을 경우 금전적 보상이 야기하는 외재적 동기화를 감소시키는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구를 통해 창의성 증진에 부정적 영향을 미치는 것으로 인식되어온 수단 즉, 금전적 보상의 효율적 활용에 대한 상황적 이해가 가능해 질 것이다.

한편 본 연구는 신제품 개발 상황 하에서 창의성 증진을 위해 노력하는 마케팅 조직에게 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 신제품 개발 상황 하에서 마케팅 조직의 창의성은 조절초점 유형에 따라 달라지는데 향상초점 성향의 마케팅 조직일수록 높은 수준의 창의성을 보였다. 즉, 마케팅 조직이 향상초점 성향을 가질수록 창의성 수준이 높아진다는 것이다. 마케팅 조직의 창의성이 제품과 서비스의 혁신을 유발하고 이러한 혁신이 기업의 성과를 결정한다는 전략적 메커니즘에 비추어 볼 때 마케팅 조직은 향상초점 성향을 보유 혹은 유지하는 것이 바람직하다는 것이다. 이를 위해서 신제품 개발 상황 하의 마케팅 조직의 관리자는 목표의 극대화를 위해 위험을 무릅쓸 수 있어야 하며, 성취해야 할 명확한 청사진을 제시

하는 등과 같은 마케팅 조직의 향상초점화에 노력해야 할 것이다. 둘째, 신제품 개발 상황 하에서 창의성 수준의 향상을 위해 기업이 제공하는 금전적 보상이 긍정적 영향을 미칠 수 있는 상황을 발견할 수 있게 되었다. 본 연구의 연구결과에 따르면, 향상초점 성향의 마케팅 조직은 금전적 보상과 교육 훈련을 모두 제공함으로써 조직 전체의 창의성 수준을 증가시킬 수 있는 것으로 나타났다. 기업에서 신제품을 성공적으로 출시할 경우 구성원들에게 금전적 인센티브를 제공하는 것이 당연한 것으로 인식되어오는 상황 하에서 구성원들의 창의성을 감소시키는 금전적 인센티브를 과연 지급하는 것이 합리적인가에 대한 물음이 끊임없이 제기되어 왔다. 하지만 성공적인 마케팅 활동에 대한 적절한 인센티브 없이는 창의적 마케팅 전략자원 확보가 불가능하다는 점에 비추어 볼 때, 금전적 보상과 더불어 교육훈련을 동시에 제공하는 것이 구성원들의 창의성을 배가시키는 금전적 보상의 방식이라는 것이다. 마지막으로, 이러한 금전적 보상과 교육훈련의 결합이라는 마케팅 조직 관리 방안은 예방초점 성향의 조직에도 동일하게 적용되어 예방초점 성향과 창의성 간의 부정적 관계를 완화시키는 것으로 나타났다. 이는 예방초점 성향의 조직이라고 하더라도 금전적 보상과 교육훈련의 결합을 통해 창의성 수준을 증가시킬 수 있음을 의미한다.

4.3. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

앞서 제시된 것처럼 본 연구가 학문적, 실무적 시사점을 제시하고 있음에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 지니는 바, 향후 연구에서는 이를 반영하는 연구들이 시도되어야 할 것이다. 첫째, 본 연구는 개인 수준의 동기구조 척도를 활용하여 조직 수준의 동기구조를 분석한다는 측면에서 척도의 타당성에 대한 의문이 제기될 수 있다. 따라서 척도개발 시점에서 보다 정교한 타당성 검증을 통해 척도를 일반화해야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서 측정된 조절초점과 창의성은 마케팅 조직 구성원들의 응답에 의해 결정되어졌다. 하지만 동일한 마케팅 조직을 바라보는 구성원들의 인지적 차이에 의해 응답의 내용이 달라질 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 조직 수준과 개인 수준을 모두 고려하여 연구모형에 반영할 수 있도록 하여야 할 것이며 연구방법론도 개인 수준과 조직 수준 간의 차이를 반영할 수 있는 위계적 선행모형을 고려하여야 할 것이다. 셋째, 신제품 개발 상황 하에서의 창의성은 신제품 개발 단계별로 차별화된 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 본 연구에서 신제품 개발의 창의성이 완성된 신제품을 기준으로 측정되어졌다면 향후 연구에서는 아이디어 창출, 아이디어 평가, 컨셉트의 결정, 제품의 설계, 사업성 분석, 상업화와 같은 신제품 개발 단계별의 연구로 확대되어져야 할 것이다.

References

- Amabile, Teresa M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, Teresa M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, Teresa M., & Cheek, Jonathan M. (1988). Microscopic and macroscopic creativity. *Journal of Social and Biological Structures*, 11(1), 57-60.
- Amabile, Teresa M., Conti, Regina, Coon, Heather, Lazenby, Jeffrey, & Herron, Michael (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, James. C., & Gerbing, David W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrews, Jonlee, & Smith, Daniel C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174-187.
- Baas, Matthijs, De Dreu, Carsten K. W., & Nijstad, Bernard A. (2011). When prevention promotes creativity: The role of mood, regulatory focus, and regulatory closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(5), 794-809.
- Baer, Markus, Oldham, Greg R., & Cummings, Anne (2003). Rewarding creativity: When does it really matter?. *Leadership Quarterly*, 14(4), 569-586.
- Burroughs, James E., Dahl, Darren W., Moreau, C. Page, Chattopadhyay, Amitava, & Gorn, Gerald J. (2011). Facilitating and rewarding creativity during new product development. *Journal of Marketing*, 75(3), 53-67.
- Carr, Austin (2010). *The most important leadership quality for CEOs? Creativity*. Retrieved May 21, 2010, from <http://www.fastcompany.com/1648943/creativity-the-most-important-leadership-quality-for-ceos-study>.
- Carson, Stephen J. (2007). When to give up control of outsourced new product development. *Journal of Marketing*, 71(1), 49-66.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.
- Chernev, Alexander (2004). Goal orientation and consumer preference for the status quo. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 557-565.
- Cohen, Jacob, Cohen, Patricia, West, Stephen G., & Aiken, Leona S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, 3rd edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Crowe, Ellen, & Higgins, E. Tory (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- Dahl, Darren W., & Moreau, C. Page (2007). Thinking inside the box: Why consumers enjoy constrained creative experiences. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 357-369.
- Deci, Edward. L., Koestner, Richard, & Ryan, Richard M. (1999). A meta-analytic review of experiments

- examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Edwards, Jeffrey R., & Lambert, Lisa Schurer (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Friedman, Ronald S., & Förster, Jens (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001-1013.
- George, Jennifer M., & Zhou, Jing (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feeling. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- Hauser, John, Tellis, Gerard J., & Griffin, Abbie (2006). Research on Innovation: A review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25(6), 687-717.
- Hennessey, Beth A., Amabile, Teresa M., & Martinage, Margaret (1989). Immunizing children against the negative effects of reward. *Contemporary Educational Psychology*, 14(3), 212-227.
- Hennessey, Beth A., & Zbikowski, Susan M. (1993). Immunizing children against the negative effects of reward: A further examination of intrinsic motivation training techniques. *Creativity Research Journal*, 6(3), 297-307.
- Higgins, E. Tory (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Higgins, E. Tory (1998). From expectancies to worldviews: Regulatory focus in Socialization and cognition. In Darley, John McConnon & Cooper, Joel (ed.). *Attribution and social interaction: The legacy of Edward E. Jones*, Washington, DC: American Psychological Association, 243-278.
- Higgins, E. Tory, & Spiegel, Scott (2004). Promotion and prevention strategies for self-regulation: A motivated cognition perspective. In Vohs, Kathleen D., & Roy F. Baumeister (ed.). *Handbook of self-regulation: Research, theory and applications*, New York: Guilford Press, 171-187.
- Idson, Lorraine Chen, Liberman, Nira, & Higgins, E. Tory (2000). Distinguishing gains from nonlosses and losses from non-gains: A regulatory focus perspective on hedonic intensity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(3), 252-274.
- Im, Su-Bin, & Workman Jr, John P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Kang, Seong-Ho, Kim, Wan-Min (2014a). The effects of trust on marketing alliance creativity: A comparative study between Korean and Japanese firms. *Journal of Marketing Management Research*, 19(2), 147-170.
- Kang, Seong-Ho, Hur, Won-Moo, & Park, Kyung-Do (2014b). The sources and roles of new product development creativity for successful new product development. *Journal of Marketing Management Research*, 19(4), 123-147.
- Kim, W. Chan, & Mauborgne, Renee (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Lam, Tom Wing-Hong, & Chiu, Chi-Yue (2002). The motivational function of regulatory focus in creativity. *Journal of Creative Behavior*, 36(2), 138-150.
- Liberman, Nira, Idson, Lorraine Chen, Camacho, Christopher J., & Higgins, E. Tory (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1135-1145.
- Liberman, Nira, Modlen, Daniel C., Idson, Lorraine Chen, & Higgins, E. Tory (2001). Promotion and prevention focus on alternative hypotheses: Implications for attributional functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 5-18.
- McEvily, Susan K., Eisenhardt, Kathleen M., & Prescott, John E. (2004). The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies. *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 713-722.
- Neubert, Mitchell. J., Kacmar, K. Michele, Carlson, Dawn S., Chonko, Lawrence B., & Roberts, James A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Park, Young-Seok, & Jung, Soo-Jung (2000). The effects of monetary rewards on creativity: The moderating effects of intrinsic and extrinsic motivation. *Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 14(3), 37-49.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Lee, Jeong-Yeon, & Podsakoff, Nathan P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Scott, Ginamarie, Leritz, Lyle E., & Mumford, Michael D. (2004). Types of creativity training: Approaches and their effectiveness. *Journal of Creative Behavior*, 38(3), 149-179.
- Sethi, Rajesh, & Sethi, Anju (2009). Can quality-oriented firms develop innovative new products?. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 206-221.
- Slater, Stanley F., Hult, G. Tomas M., & Olson, Eric M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559.
- Renzulli, Joseph S., Smith, Linda H., White, Alan J., Callahan, Car. M., & Hartman, Robert K. (1976). *Scales for rating the behavioral characteristics of superior students*, Mansfield Center, CT: Creative

- Learning Press.
- Song, Michael, & Montoya-Weiss, Mitzi (2001). The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. *Academy of Management Journal*, 44(1), 61-80.
- Sternberg, Robert J., & Lubart, Todd I. (1995). *Defying the crowd*, New York: Free Press.
- Sweeney, A. M., Park, J., Clark, S. L., & Freitas, A. L. (2015). Mistakes pertaining to undesired (relative to desired) self-standards elicit immediate enhanced electrocortical signals of error processing. *Motivation and Emotion*, 1-10.
- Tellis, Gerard J., Prabhu, Jaideep C., & Chandy, Rajesh K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23.
- Troy, Lisa C., Hirunyawipada, Tanawat, & Paswan, Audhesh K. (2008). Cross-functional integration and new product success: An empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132-146.
- Willoughby, Michael, Talon-Renuncio, Julian, Millet-Roig, Jose, & Ayats-Salt, Carlos (2013). University services for fostering creativity in hi-technology firms. *The Service Industries Journal*, 33(11), 1103-1103.
- Wu, Cindy, McMullen, Jeffery S., Neubert, Mitchell J., & Yi, Xiang (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 587-602.