문항1. 신제품 개발전략 중 대응전략에 해당하는 4가지를 설명하시오(55점)

1. 모방 전략

모방 전략은 경쟁사의 신제품이 시장에서 완전한 성공을 거두기 위해 이를 모방한 제품을 재빨리 시장에 출시하는 전략이다. 이 같은 전략을 ‘Me Too 전략’, 이라고도 하는데, 패션 또는 디자인 업계에서 흔히 볼 수 있는 전략이다. 우리 나라의 경우 많은 업계에서 외국의 신제품들을 모방한 제품을 내수 시장 또는 세계 시장에 내놓는 경우를 볼 수 있다. 그러나 이 같은 모방 전략으로 세계 시장에서 경쟁력을 갖는 신제품을 내놓기는 어렵다고 할 수 있다.

1. Second-but-better

Second-but-better 전략은 경쟁사의 신제품이 완전히 노출된 다음 그 제품을 단순히 모방하는 것이 아니라 그 제품에 대한 소비자의 불만 등의 약점을 파고들어 개선 된 신제품을 내놓는 전략을 말한다. 주로 일본 기업들이 채택해 온 신제품 개발 전략이라고 할 수 있으나 최근에 와서는 일본 기업들의 신제품 개발에 대한 전략이 좀 더 적극적인 방향으로 바뀌어 가는 것을 볼 수 있다. 예를 들면 1980년대의 일본 기업들은 자동 초점 장치를 갖춘 카메라, 디지털 시계, 비디오 리코더, 콤팩트 디스크 플레이어등의 분야에서 Second-but-better 전략을 구사하여 선구적인 신제품들을 내놓았다.

1. 방어 전략

방어적 전략은 경쟁 기업의 성공적인 신제품에 대항하여 자사 제품에 변형을 가하거나 경쟁 신제품에 대항할 신제품을 내놓는 전략을 말한다. 예를 들면 1992년 초에 두산음료에서 ‘스프라이트 (Sprite)’를 출시할 것에 대비하여 롯데칠성음료에서 백색 시장의 선두 상표인 ‘칠성사이다’를 지키기 위한 측면 방어 상표로서 ‘스프린트 (Sprint)’를 시장에 내놓은 것을 들 수 있다.

1. 응답적 전략

응답적 전략은 소비자의 요구가 있을 때 그에 부응하여 신제품을 개발하는 경우를 말한다. 예를 들면 시장의 규모가 작기 때문에 기업에서 규모의 경제나 경험 효과를 활용할 수 있을 만한 정도의 시장은 못되지만, 그 시장에서의 고객을 경쟁사에 빼앗긴다면 다른 시장으로의 파급 효과가 크기 때문에 고객의 요구에 따라 신제품을 개발하는 경우가 이에 해당한다. 또한 과학 기기의 경우 사용자들이 원하는 대로 제조업자가 신제품을 만드는 경우를 종종 볼 수 있다.

문항2. 신제품 개발전략 중 선제전략에 해당하는 4가지를 설명하시오(45점)

1. 연구개발 (R&D) 전략

선제 전략을 구사함에 있어 그 기반을 기업체에서의 연구개발에 두는 경우를 볼 수 있다. 즉 R&D를 통해 얻은 연구 성과를 신제품이나 서비스의 개발에 활용하는 전략이다. 예를 들면 지난 2000년 IBM은 60억 달러, HP는 26억 달러가 넘는 예산을 R&D에 사용했으며, 노키아는 2001년 30억 유로에 가까운 금액을 R&D에 사용하고 있다. 삼성 전자 같은 우리나라 기업들도 연구 개발을 통한 신제품 개발에 주력하고 있다.

1. 마케팅 전략

선제 전략의 또 다른 유형은 소비자의 필요나 욕구를 찾아내어 이를 충족시킬 수 있는 신제품을 개발해 나가는 방법이다. 이 경우에는 기술적인 우위보다는 시장에서 소비자들이 무엇을 원하는가 또는 원할 것인가를 정확하게 파악해 내는 것이 중요하며 따라서 마케팅 조사의 중요성이 매우 커지게 된다. 전통적으로 P&G 같은 기업이 신제품 전략으로 마케팅 전략을 채택하고 있는 경우를 대표적인 예라고 할 수 있겠다.

1. 기업가적 전략

참신한 신제품 아이디어를 가진 창업가가 소규모 조직의 유연성과 기민성을 신제품 개발에 활용하는 방법을 기업가적 전략이라고 할 수 있다. 이는 컴퓨터 소프트웨어 산업 등에서 흔히 볼 수 있는 신제품 개발 전략의 유형이다. 그러나 미국의 경우 대기업인 3M은 ‘신 사업 개발부’를 두고 기업가적 기질을 가진 사원들이 통상적 업무를 휴직하고 팀을 이루어 신제품 개발에 전념할 수 있도록 하는 제도를 채택하고 있다. 우리 나라의 경우 삼성그룹의 ‘사내기업제도’, 선경그룹의 ‘Intra-pneuring’등이 이와 맥을 같이 하는 제도라 볼 수 있다.

1. 기업 인수 및 합병 전략

기업 인수 및 합병 전략이란 기업 내에서 신제품을 개발하지 않고 새로운 제품을 갖고 있는 기업 인수라는 방법을 통해 매수하는 전략이다. 기업이 생소한 시장에 진입하기 위한 방법으로 많이 사용되나, 대기업에서 기업 내의 신제품 개발보다는 다른 회사를 사들이는 것이 더 효율적인 경우 채택할 수 있는 전략이다. 최근에는 인수나 합병까지는 가지 않더라도 신제품을 개발, 판매하기 위한 전략적 제휴를 시도하는 경우도 많이 볼 수 있다. 미국 시장에서 소형차를 만들기 위해 GM과 도요타가 ‘NUMI’라는 조인트 벤처를 만들었던 것을 예로 들 수 있다. 이 경우 도요타는 제조 기술과 품질 관리상의 우위를 제공하고, GM은 미국 시장에서의 마케팅 능력상의 우위를 제공하여 시너지 효과를 얻을 수 있다.