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

대응전략=반응적전략은 기업을 둘러싼 환경의 변화에 따른 압력에 대응하기 위한 수단으로 신제품 개발에 착수하는 경우를 말하며, 경쟁기업이 신제품을 출시하는 경우 그것이 성공적일 때 모방적인 신제품을 개발하는것이 보통이다.

신제품 개발전략 중 대응전략=반응적전략에 속하는 전략을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같은 전략의 유형들로 구분할 수 있다.

방어적 전략(defensive strategy), 모방 전략(imitative strategy), 보다 나은 두번째 전략(second but better strategy), 응답적 전략(responsive strategy)이 있다.

'방어적 전략'은 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 상표(flanker brand)로서 '스프린트(sprint)'를 시장에 내놓는 것을 들 수 있다. 위 예는 비록 성공적인 방어 전략은 아니었으나 방어적 전략은 이와 같이 단순히 기존 제품에 변형을 가하는 수준을 넘어서 선제적(preemptive) 또는 역공적(counteroffensive)인 방어의 성격을 갖는 경우도 볼 수 있다. 또, 경쟁적인 신제품에 대하여 기존 제품의 수익성을 보호해 준다. 예를 들어 Datril이 타이레놀과 똑같은 성분을 가지고 있지만 싼 제품을 가지고 진통제 시장에 진입하였을 때 타이레놀 제조업체는 가격을 낮추고 공격적인 판촉과 수년간 의사들의 처방에 의해 형성된 소비자 호의에 대한 강조를 통해 대응했다. 방어적인 전략들은 대부분 마케팅믹스(광고, 촉진, 가격 등)를 효율적으로 이용하는 반응이라고 할 수 있다.

'모방 전략'은 경쟁업체가 성공을 거두기 전에 신제품을 재빨리 복사하는 것에 기초한다. 이런 모방 또는 "me too"전략은 패션과 옷감, 가구 그리고 작은 가전제품의 디자인에 자주 사용되며 제품계열을 확장할 때 유용하다. 모방전략을 선택하는 기업들 중에서 어느 정도의 기술축적이 이루어져 있는 기업들은 개량적 신제품을 만들지만, 기본적인 기술축적이 별로 되어 있지 않은 기업들은 기술료(royalty)를 지불하고 선도기업으로부터 기술이전을 통한 신제품개발에 의존할 수밖에 없다. 그러나 모방전략을 사용하는 기업들의 수익성이 선도기업에 비해 꼭 낮지만은 않은데 그 이유는 엄청난 개발비의 부담이 없고 초기 시장창출비용을 소모하지 않기 때문이다. 우리 나라의 주류시장을 예를 들면 조선맥주가 하이트라는 비열처리 맥주를 도입했을때 동양맥주도 아이스라는 제품을 개발하고 뒤이어 진로 쿠어스도 카스를 출시하여 대응한 것을 들 수 있다.

우리 나라의 경우 많은 업계에서 외국의 신제품들을 모방한 제품을 내수 시장 또는 세계 시장에 내놓는 경우를 볼 수 있다. 그러나 이같은 모방 전략으로 세계 시장에서 경쟁력을 갖는 신제품을 내놓기는 어렵다고 할 수 있겠다.

'응답적 전략'은 소비자의 요구가 있을때 그에 부응하여 신제품을 개발하는 경우를 말한다. 예를 들면 과학기구를 사용하는 사람들은 스스로 기구를 개선하고 수정한다. 제조업체들은 이런 사용자들로부터 정보를 얻음으로써 새로운 기회를 찾아낼 수 있다. 이러한 전략은 응용기술과 생산기술의 중요성을 암시하고 있다. 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.

마지막으로 경쟁에 반응하는 훨씬 세련된 전략은 '보다 나은 두번째 전략'이다. 경쟁사의 신제품이 완전히 노출된 다음 그 제품을 단순히 모방하는 것이 아니라 그 제품에 대한 소비자의 불만 등의 약점을 파고들어 개선된 신제품을 내놓는 전략을 말한다. 주로 일본 기업들이 많이 채택해온 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 초첨 장치를 갖춘 카메라, 디지털 시계, 비디오 리코더, 콤팩트 디스크 플레이어 등의 분야에서 보다 나은 두번째 전략을 구사하여 선구적인 신제품들을 내놓았다. 기업들은 단지 경쟁사의 제품을 복사할 뿐만 아니라 제품의 포지셔닝을 개선할 수 있는 방법도 파악할 수 있다. 그리고 신제품을 직접 공격하기 보다는 독특한 편익을 줄 수 있는 틈새시장을 파악할 수도 있다.

**문제2. 신제품 개발전략 중 선제전략에 해당하는 4가지를 설명하시오(45점)**

선제전략=능동적전략은 시장에서의 기회 포착과 경쟁 기업들의 움직임을 선제하기 위해 명시적인 기업 내 자원 배분을 통해 신제품 개발을 위해 노력하는 경우를 말한다.

선제전략=능동적전략하에서는 경쟁 기업이 따라오기 어려울 정도의 신제품을 시장에 제일 먼저 내놓음으로써 경쟁업체들이 적절히 대응하거나 개선하기 힘들도록 하는 것이며, 시장에서의 주도권을 확보하기 위해 노력하는 것을 의미한다.

선제전략=능동적전략에는 연구개발(R&D)전략, 마케팅전략, 창업가=기업가적 전략(entrepreneurial strategy), 기업 인수 및 합병(M&A)=매수/제휴 전략이 있다.

'연구개발 전략'은 능동적 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, 노키아(nokia)는 2001년에 30억 유로에 가까운 금액을 R&D에 사용하고 있다. 삼성 전자 같은 우리나라 기업들도 연구개발을 통한 신제품 개발에 주력하고 있다.

'마케팅 전략'은 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 센제품 전략으로 마케팅 전략을 채택하고 있는 경우를 대표적인 예라고 할 수 있겠다.

기업은 선제적으로 변화를 유도할 수 있다. 기업에서 선제전략을 추구하는 기업은 끊임없는 변화를 추구하게 되므로 신제품개발의 전 과정에 걸쳐서 완전한 신제품을 생산하는 전략을 추구한다. 따라서 이러한 제품은 출시 초기에 경쟁제품이 없으며 시장을 선도하는 위치에 있게 된다. 또한 이러한 기업은 혁신적 신제품을 출시한 후에도 제품 속성 및 기능을 개량한 개량적 신제품을 경쟁자에 앞서 출시하게 된다. 선제적인 제품개발은 창업가=기업가적(entrepreneurial) 기업문화에서 가능한 것이므로 모든 직원들이 아이디어를 가지고 신제품개발에 참여하게 된다. 예를 들면 실리콘밸리나 Boston Route's 128의 고급 기술을 가진 많은 기업은 이러한 방식으로 혁신적 신제품을 개발해낸다. 컴퓨터 소프트웨어 산업 등에서 흔히 볼 수 있는 신제품 개발 전략의 유형이다. 그러나 미국의 경우 대기업인 3M은 '신사업개발부(New venture Division)'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 하겠다.

매수(acquisition)=기업 인수 및 합병(M&A) 또한 혁신적 신제품개발을 위한 효과적인 전략이다. 이 경우에 매수되는 기업은 새로운 제품이나 시장을 가지고 있는 회사들이 대부분이다. 기업들은 시장에서 성공적으로 이끌어주는 신제품기술의 포트폴리오를 달성하기 위해 새로운 기업형태를 이용하고 있다. 예를 들면 미국시장에서 소형차를 생산하기 위한 GM과 Toyota사 간의 'NUMI'라는 조인트 벤처(Joint Venture) 연합과 같이 합작투자의 형태로 나타난다. 이 경우 도요타는 제조 기술과 품질 관리상의 우위를 제공하고, GM은 미국 시장에서의 마케팅 능력상의 우위를 제공하여 시너지 효과를 얻을 수 있다. 이와 같은 제휴는 R&D 컨소시움의 형태로 이루어질 수 있다. 제휴는 기술, 마케팅, 생산, 재무, 지역적인 경험과 같은 노하우를 불러모으는 역할을 하게 된다. 그리하여 제휴에 참여한 기업이 시장에서 경쟁력을 가지고 목표를 달성할 수 있도록 한다. 이러한 제휴는 신참기업에게는 낮은 비용으로 기술을 획득할 기회를 제공하고 참여자에게는 시장개발의 위험을 모두 감수하여 위험없이 성장할 수 있는 기회를 제공한다.