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

대응전략에는 방어전략(defensive strategy), 모방전략(imitative strategy), 대응(response), 보다 나은 두번째 전략(second but better)이 있다.

1. 방어전략은 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.

2. 모방전략은 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 선도기업으로부터의 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 도입했을 때 동양맥주도 아이스라는 제품을 개발하고 위이어 진로 쿠어스도 카스를 출시하여 대응한 것을 들 수 있다.

3. 대응은 고객의 요구에 의도적으로 반응하는 것을 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.

4. 경쟁에 반응하는 훨씬 세련된 전략은 "보다 나은 두번째 전략(second but better)"이다. 이 경우에 기업들은 단지 경쟁사의 제품을 복사할 뿐만 아니라 제품의 포제셔닝을 개선할 수 있는 방법도 파악할 수 있다. 그리고 신제품을 직접 공격하기 보다는 독특한 편익을 줄 수 있는 틈새시장을 파악할 수도 있다.

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

1. 연구개발(R&D)전략  
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.

2. 창업가적 전략  
선제적인 제품개발은 창업가적(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.

3. 매수, 제휴 전략

매수(acquisition) 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 연합과 같이 합작투자의 형태로 나타난다. 이와 같은 제휴는 R&D 컨소시움의 형태로 이루어질 수 있다.

4. 마케팅전략

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.