

# 글로벌 시대에 있어 기업전력과 신상품 전략에 관한 연구

A study on the corporate & new product strategy in the global Age

박종찬

서원대학교 산업디자인과

Park Jong Chan

Dept of Industrial Design, Incheon City College

keyword : Corporate strategy, New product strategy

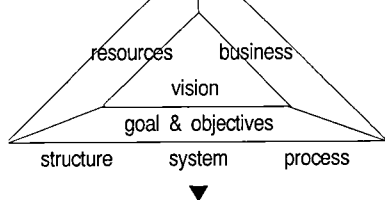
## 1. 서론

기업의 국제화란 제품, 자금, 인력, 정보, 기술 및 이들의 총체적 경영이념 혹은 기업문화 등이 국경을 넘는 현상이며, 시장과 활동 기지가 국경을 초월하는 것이고 판매, 조달, 생산, 개발 등 사업활동이 여러 가지 측면에서 외국으로 확대되는 것이다. 국제화의 목적은 기술개발, 품질, 마케팅 등 제반 경쟁수준이 선진 일류기업과 대등한 수준에 이르러 세계시장에서 그들과 경쟁하여 이길 수 있는 '국제경쟁력(international competitive power)'을 갖추어 나가는 것이다. 그리하여 급변하는 사회적, 문화적, 기술적 변화와 더불어 날이 치열해지는 경쟁 속에서 살아남기 위해서는 경쟁상대를 능가하는 기업 및 신상품의 전략적 접근이 무엇보다도 필요하다. 다시 말해 경쟁활동(주요 경쟁상대, 경쟁제품의 장, 단점 포함)과 기업자신의 장점, 약점을 활용할 수 있는 자원의 한계 등을 면밀히 분석한 다음 최선의 방안을 마련하여 국제경쟁력에 대처해야 하는 필연성이 있는 것이다.

따라서 본 연구에서는 글로벌 시대에 살고 있는 디자이너들이 기업입장의 이해와 신상품을 개발함에 있어 정확한 목표시장의 선정 및 이를 포함해 올바른 개발 및 디자인 전략을 수립할 수 있는 가상의 개념도를 살펴보는데 의의가 있다 하겠다.

## 2. 기업전략과 자원

기업전략은 기업의 전반적인 방향을 제시하고 이를 행동으로 옮기는 기본적인 틀이라고 볼 수 있다. 일단 이러한 틀을 갖추고 나면, 기업에서 주요하게 관심을 갖는 것은 수익성에 관한 것이다. 이러한 수익성은 좋은 산업에서의 경쟁을 통해 발생한다. 나머지 이윤은 해당산업에서의 전략적 선택과 품질, 환경변화에 대한 신속한 대처, 효율성 제고 등에서 발생한다. 이를 위해서 기업전략 측면에서 '누구와 경쟁할 것인가' '어떤 가치를 창조할 것인가' '어떻게 우위에 설 것인가' '전략이 어떻게 성공할 것인가'를 위해 기업이 가지고 있는 최적의 자원을 기반으로 하여, 매력적인 산업을 분석하고 그 안에서 성공적인 사업전략을 효과적으로 구축해 나가는 것이 무엇보다도 중요하다. 이러한 효과적인 기업전략은 경제 가치를 창출하는 corporate advantage를 이끌어 내는 시스템의 작용으로서 이러한 시스템은 여러 사업을 추진하는 주체이면서 기업의 존재이유를 정당하게 하는 자원(resources), 조직(structure), 체제(system), 과정(process), 사업특성(business) 등의 기업의 경쟁적 우위요소들이다.

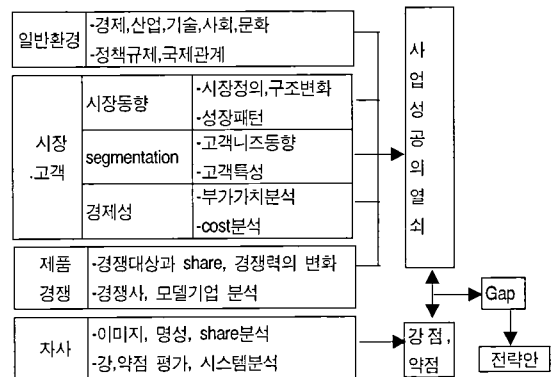


### 2-1. 가치 있는 기업자원

기업의 가치는 수요(demand)와 희소성(scarcity), 전용성(appropriability)의 차원에 의해 기업간의 경쟁적인 환경사이에서 복잡한 상호작용 속에 창출되어 진다. 이러한 가치로서 첫째, 소비자요구는 소비자가 기꺼이 지불용의가 있는 가격 선에서 소비자요구의 성취를 가져다주는 것에서 시작된다. 둘째, 희소성은 기업의 차원에서 특별한 것일 필요가 있다. 특히 시간이 지나도 흔치 않는 지속가능한 경쟁우위를 지닐 수 있는 것이 좋다. 이를 위해서 기업에서는 다른 기업에서 쉽게 모방하기 어려운 자원을 확보하는 것이 중요하다. 그러한 특징들은 물리적인 독특한 자원(physically unique resource), 자사만의 독자적인 경험(path dependancy), 자사의 가치에 대해 경쟁사가 파악하기 어려운 애매 모호함(casual ambiguity), 시장이 커서 타사에서 모방하기 어려운 경제적 억제력(economic deterence)등을 갖는데서 비롯된다고 볼 수 있다. 셋째, 전용성으로서 실질적으로 기업이 자원을 소유하는 능력과 이를 적기 적소에 사용할 수 있는 능력을 말한다.

### 2-2. 전략산업분석

기업의 외부환경에 대한 신중한 산업분석은 특별한 산업이 보통의 경쟁자에게는 매력적일 수가 있다. 그런 것들이 산업 안에서 경쟁자들 사이에 이윤의 차별화를 갖게 한다. 산업분석은 효과적인 전략을 수립하는 것은 경쟁적 환경에서 탁월한 영향력을 갖는다. 또한 기업이 고려해야 하는 경쟁 환경은 외부환경과 내부환경으로 나누는 데, 기업의 외부환경에는 좁게는 경쟁자를 중심으로 한 산업 환경과 넓게는 경제, 정치, 기술, 사회적 환경 등 기업에 직, 간접으로 영향을 주는 제반환경을 포함한다. 이러한 외부환경을 분석함으로써 기업에 주어지는 기회(opportunity)와 위협(threat)요소들을 알 수 있게 된다. 한편 기업의 내부환경 분석을 통해서 기업자신의 강점(strength)과 약점(weakness)을 파악해 봄으로써 효과적인 전략을 수립할 수 있다.



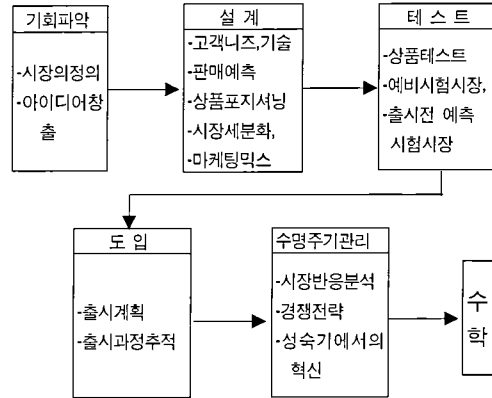
### 2-3. 지속적인 경쟁우위 전략

마이클 포터는 기업이 경쟁우위를 확보하기 위한 전략으로 다음의 3가지를 말하고 있다. 첫째는, 원가우위 전략으로 경쟁기업보다 더 낮은 원가로 제품을 생산하여 더 낮은 가격으로 소비자에게 공급하는 것으로서, 치열한 가격경쟁에서 승리할 수 있는 전략이다. 둘째는 차별화전략으로 소비자욕구를 만족시키기 위하여 독특한 제품, 서비스를 공급하거나 그 제품, 서비스의 소비자에 전달되는 독특한 방법들을 고안해 내는 것이다. 차별화우위는 소비자에게 독특한 가치를 제공해 줌으로써 차별화에 소요된 비용이상으로 높은 가격프리미엄을 얻을 수 있다. 셋째, 집중화전략은 특정시장, 특정 소비자 집단, 일부제품 등을 집중적으로 공략하는 것이다. 집중화 전략은 특정한 목표만을 집중적으로 겨냥하면서 모든 기업활동을 이에 맞추어 나가는 점에 특징이 있다.

	원가우위전략	차별화우위전략	집중화전략
제품차별화	낮음	높음	낮음 또는 높음
시장세분화	낮음	높음	낮음
핵심역량	제조와 자재관리	연구개발, 판매마케팅	양쪽 모두 가능
진입장벽수단	원가우위, 규모의 경제	상품충성도, 차별화	소비자 충성도
디자인전략	비용절감디자인전략	디자인이미지전략	디자인사용자전략

### 3. 선제적 신상품전략

신상품 전략은 기업전략의 한 부분으로써 기업의 전반적인 전략을 보충하는 수단이다. 기업이 기존상품으로 시장에서 더 이상의 매출증대를 꾀하기 어려울 때, 가장 쉽게 매출을 증대할 수 있는 방법을 택하는 것이 신상품이다. 또한 기업이 선제적 혁신전략 (proactive strategies)을 수행하기 원하고 이미 전체적인 기업전략을 채택하였다면 신상품개발을 위한 의사결정을 해야 한다. 신상품이야말로 기업이라는 이익단체의 지속적인 성장, 발전에 가장 중요한 것임을 부인할 수 없다. 신상품을 선정할 때 고려해야 하는 요소는 시장규모와 시장가능성, 그리고 경쟁상황, 소비자들의 제품지각도 등이 있다. 기업에서의 신상품전략은 주로 선제적 방법으로 고객의 니즈를 파악하고 이러한 니즈를 만족시키는 편익을 제공하는 상품을 개발하는 것이 일반적이다. 또한 시장에서 기업의 경쟁우위를 개발하기 위해 구체적인 아이디어를 창출하면서 기획과 작업이 완성되고 나면, 고객에게 편익을 제공하는 물리적인 심리적인 실체로서 설계작업이 시작된다. 이를 정리해 보면, 우선 기획과작업단계에서 글로벌적인 수요와 기술변화를 예측이 요구된다. 그런 후 진입할 시장을 결정하고 진입에 기초가 될 수 있는 잠재적인 아이디어를 창출해야 한다. 두 번째 설계단계에서는 기술과 마케팅을 통하여 아이디어를 물리적, 심리적 실체로 바꾸게 된다. 여러 개의 아이디어 중에서는 잠재력이 가장 큰 아이디어를 선택하고 그것을 시장 니즈에 일치시키기 위해 다듬어 가는 과정이라고 할 수 있다. 세 번째 테스트 단계에서는 상품자체의 테스트 뿐 만 아니라 광고와 도입전략도 포함되며, 출시전에 충분한 상품을 생산할 수 있다면 시험시장도 테스트에 포함된다. 그리고 소비자의 구매과정에 대한 실험실 시뮬레이션을 실시할 수 있어 상품자체에 대한 개선점을 지적하고, 생산, 유통에 대한 고객 반응 등 집단적 정보를 획득할 수 있다. 네 번째 도입단계는 상품이 드디어 시장에 등장하게 만드는 것으로서 이때 생산과 마케팅 계획은 조화를 이루어야 하고 생산에 문제가 없는지 검증되어야 한다. 마지막으로 수명주기관리 단계에서는 신상품 개발의 위험을 감수하고 창조적 노력을 기울인 대가로서 이익을 확보하기 때문에 매우 중요한 과정이다. 잘 계획된 상품과 마케팅전략은 수명주기의 보상단계를 지속시킨다.



### 4. 결론

기업 내 신상품개발은 고객의 요구를 찾아내 그것을 제품개발 조직의 중심부에 놓아넣는 분야이다. 더욱이 신기술을 실험실로부터 끌어내 시각적 언어로 바꾸어 시장에서 고객에게 제공함으로써 생활의 변화를 주도해야 할 역할과 힘을 지니게 되는 것이다. 따라서 신상품개발을 담당하는 디자이너는 기업의 국내외적인 다양한 부문으로부터 정보를 수집, 종합하여 상품개발의 방향을 설정할 수 있어야 한다. 기업에서 성공적인 신상품개발은 대부분, R&D, 디자인, 마케팅, 기술 그리고 생산부문의 창조적인 협동의 결과이기 때문에 위험이나 보상의 적절한 균형을 유지하기 쉽지 않다. 또한 기업조직은 본질적으로 창조적이지 않고 단지 계속되는 사업을 유지하려고 하기 때문에 성공적인 신상품개발은 기업조직을 활성화시키고 미래에 대한 새로운 설계를 하는 동기가 된다. 따라서 앞으로의 기업은 새로운 시대적 가치의 존재방법을 발견하고 끊임없이 새로운 기업혁신과 신상품개발을 통하여 관련조직과 협력하면서 수용을 만들어 가는 전략적 형태가 아니면 경쟁에서 살아남을 수가 없다. 또한 조직 내 디자이너들은 글로벌 환경의 이해와 미래 소비자지향 체제로의 마인드 전환이 필연적이라 할 것이다.

### 참고문헌

- C. Merle Crawford, C. Anthony Di Benedetto 'New Products Managements' McGrawhill, 2000
- Glen. I. Urban, John R Hauser 'Design & Marketing of New Products' Prentice-Hall, 1993
- Booz, Allen & Hamilton 'New Product management for the 1985' N.Y Inc
- Giorgio Eminente 'il Design industriale nelle straegie nel mercato' Etas libri 1991
- 김원수 '신상품개발' 경문사