

新제품의 市場先占 전략

金 洪 範*

아직도 많은 경영자들에게 있어서 신제품 개발, 도입 및 관리에 관한 제반 의사결정 문제들은 중요한 숙제로 남아 있다. 이와 같이 신제품 관련의 의사결정 문제들이 복잡하면서도 어려운 부분으로 인식되고 있는 이유는 論者에 따라 다양하겠지만, 보다 근본적인 원인은 아마도 이러한 주제 자체가 내포하고 있는 불확실성과 위험성에서 연유하는 것으로 볼 수 있다.

<표 1>에서도 알 수 있듯이, 이 분야의 관련 연구를 중심으로 보면 시장도입 이후 신제품의 상업적 실패율이 전반적으로 40% 정도의 수치를 보이고 있으며, 시장도입 이전의 개발단계에 있어서의 실패율까지 고려한다면 그 비율은 더욱 커질 것이 자명하다.

이 글에서는 신제품의 시장도입에 관련된 전략적 의사결정 문제 가운데 경쟁자들보다 우선적으로 제품을 시장에 도입하는 시

장선점 전략에 초점을 맞추어, 이의 내용 및 문제점, 그리고 狀況論的 접근에 의한 市場先占 戰略의 구체적 방법을 제시하고, 경쟁자 우위에 입각한 성공적인 제품 시판의 방법을 소개하고 있다.

경쟁사들보다 먼저 시장에 신제품을 도입하기 위해서 필수적인 경영관리의 요소는 개발 속도(speed)로서, 이를 효과적으로 관리하는 것은 최근의 기업들이 안고 있는 공통의 당면 과제라고 볼 수 있다. **시장에 먼저 도입된 제품은, 이후 타경쟁사가 그들의 제품을 시장에 도입해서 소비자들에게 그들의 제품을 올바르게 인식시키기까지는 제품 수명주기상에서의 경쟁적 상황을 수월하게 타개해 나갈 수 있는 발판을 마련할 수 있게 된다.**

최근의 한 실례로서 Kodak사의 경우, 이 분야에서 권위를 갖고 있는 Arthur D Little Consulting사의 도움으로 제품 설계 및 디자인, 기타 개발단계 상의 제반 활동들을 효과적으로 관리하는 제품개발기간 短縮시

* 세종대학교 경영대학 부교수, 한국과학기술원 경영학박사, 마케팅 전공.

<표 1> 신제품의 실패率: 선진국을 중심으로

관련 연구	시장 도입	이후의 신제품	실패율
	전체 업종	소비재	산업재
The Conference Board ¹	40%	42%	38%
Booz, Allen & Hamilton ²	35	-	-
Association of National Advertisers ³	-	39	-
Gallagher ⁴	-	36	-
Nielsen(Food, Drug) ⁵	-	61	-
Group EFO(Food) ⁶	-	86	-
Product Development & Management Assoc. ⁷	42	-	-
Cooper ⁸	-	-	24
Average	39	53	31
Average, excluding foods	39	39	31

자료:

- 1) David Hopkins. *New Products Winners and Losers*(New York: The Conference Board 1980), pp 4-9.
- 2) *New Products Management for the 1980s* (Chicago: Booz, Allen & Hamilton 1982).
- 3) *Prescriptions for New Product Success*(New York: Association of National Advertisers 1984).
- 4) *The Gallagher Report*, February 17. 1981. p. 1
- 5) Which Type of Product Is More Successful, New or Me-Too? *Nielsen Researcher*, 1980. No. 2, pp. 16-17.
- 6) *The 1991 Innovation Survey*(Weston, Conn. : Group EFO Ltd. 1991). p. 18.
- 7) Albert L. Page. *New Product Development Practices Survey A Preliminary Release of Study Data at the Sixteenth Annual Conference of the Product Development & Management Association*. Boston Mass. October 17. 1991.
- 8) Robert G. Cooper. New Product Success in Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*. 1992. pp. 215-223.

시스템의 개발에 박차를 가하고 있는 것을 들 수 있다.¹⁾ 물론 무조건적인 신제품 개발 기간의 단축이 초래할 수는 있는 破局 또한 무시할 수 없기에, 개발 기간을 단축시키기 위한 노력은 소비자 욕구 변화, 기업의 제반 여건과 능력, 경쟁 기업의 대응

전략 등을 고려한 후 신중하게 진행되어야 함은 제론의 여지가 없으며, 이를 위해서는 먼저 기업의 전략적 차원에서 관리 활동 및 전반적인 의사 결정의 제 목표가 일치성을 갖고 효과적으로 수행되어야 할 것이다.

1) Kodak Product Development Benefits From Benchmarking. *Business International*. A weekly report. Business International Corporation, August 24. 1992. P. 265.

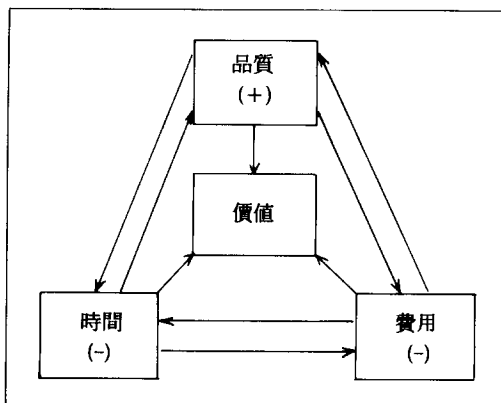
新제품개발에 있어서의 相衡요소 관리

<그림 1>은 신제품 개발 관리자들에게 혼

히 부딪치는 의사결정 문제의 유형을 세 가지 중요한 요인으로 구분하여 표시하고 있다. 대개의 경우, 신제품 개발을 관리하는 일은 <그림 1>이 보여주듯이, 주어진 시간과 비용의 제약하에 목표로 하는 품질의 제품을 개발하여 시장에 도입하기 위하여 필요한 제반 사항들을 계획, 관리하고 집행하는 일로 볼 수 있다. 이때, 기본적으로 상충 작용을 하고 있는 세 가지 요소들을 적절히 관리하여 시너지 효과를 창출하는 방향으로 제품 개발을 해나가는 일은, 보다 적은 시간과 비용으로 좋은 품질의

때 그 기업은 신제품의 시장도입에 관한 전략적 의사결정에 있어서 유리한 고지를 점하게 되겠지만, 진정한 의미에서의 경쟁적 우위를 갖는 시장 도입 의사결정은 주어진 비용의 제약하에 목표로 하는 품질의 제품 개발을 병행하였을 때만이 가능하게 될 것이다. 따라서 반드시 **경쟁사보다 빠른 시간 내에 제품을 개발하는 일이 최상**이라고는 볼 수 없으며, 기업이 처한 **상황을 고려하여 이들 세 요소들에 대한 보다 적절한 의사 결정을 내리는 것이 더 중요하다고 볼 수 있다.**

<그림 1> 신제품 개발에 있어서의 상충 요인



제품개발을 가능하게 하며, 궁극적으로 제품 개발 當事者가 시장 도입 전략, 제품가격 전략, 마케팅 믹스 전략 등을 수행해 나가는 데 있어서 많은 융통성과 응용의 여지를 주게 된다. 특정 기업이 경쟁사에 비하여 단기간 내에 먼저 제품을 개발하였을

다만, 대부분의 기업이 처한 상황을 고려할 때, 이들 세 요소를 모두 최적의 수준으로 관리하는 일은 이론적으로는 가능할지 모르나 현실적으로는 매우 어려운 일이며, 신제품 관리자들에게는 이들 중 어떤 요소가 자사가 처한 경쟁적 환경 속에서 더 중요하게 관리되어야 하는가에 대한 이해를 정확히 하여 이를 응용하는 것이 보다 효율적인 접근 방법일 것이다.

이를 이 글의 시장선점 전략에 초점을 맞추어 설명하면, 기업이 신제품 도입 의사결정을 내릴 때 **경쟁사에 비하여 시장에 먼저 신제품을 도입하는 전략이 갖는 경쟁적 우위**는 어떠한 시장 및 기술 환경하에서 가장 크게 나타날 수 있는지를 정확히 파악하는 것은 매우 중요하며, 이를 토대로 각 기업은 자사의 신제품 개발 노력을

중점 분야에 집중할 수 있는 토대를 마련하게 될 것이다 (Corbett & Wassenhove 1993; Crawford 1994).

시장선점 전략의 내용 및 문제점

90년대에 접어들면서, 신제품 개발에 있어서의 제품개발의 가속화 (APD: Accelerated Product Development)방안이 각광을 받기 시작하면서, 제품 개발에 있어서의 시간 관리를 통한 개발 시간의 단축화 현상은 산업재와 서비스 제품을 포함한 산업 부문에 걸쳐서 중요한 전략적 의사결정 문제로 대두되었다. APD현상의 중요한 이유로서, '경쟁의 심화' '기술 변화의 가속화' '시장 수요의 급변화'를 들고 있으며 (Gupta & Wilemon) 이러한 APD를 통하여 얻을 수 있는 이점 역시 여러 학자들에 의하여 제시되고 있는데, 대표적인 예로서는 다음과 같은 것들이 있다(Rosenau, Jr. 1988; Smith & Reinersten 1991).

첫째, 시장 도입을 빨리 함으로써 이후 나타나는 신제품 수명주기 자체를 늘릴 수 있으며, 이는 궁극적으로 기업에게 보다 큰 수익률을 가져다 줄 수 있다.

둘째, 初期高價정책(Premium Pricing)을 성공적으로 유지할 수 있는 기회를 제공한다.

셋째, 전체 개발기간의 단축으로 인하여 제

품개발 및 생산비용에 있어서 많은 절감효과를 가져옴으로써, 이익률 측면에서 많은 이점을 갖게 된다.²⁾

이 분야의 권위를 갖고 있는 보스턴 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group)의 스탠포인 Reiner(1989) 역시 '初期高價', '최신기술의 적절한 응용기회', '시장수요의 보다 정확한 예측', '시장점유율의 제고'등을 APD전략의 중요한 이점으로 제시하고 있다.

이와 같은 APD전략을 성공적으로 구사하고 있는 선진국 기업의 제품개발 사례 또한 많이 나타나고 있다. 몇 가지 사례를 들면, 미국 자동차시장에 이미 오래전 진출한 Honda사의 경우, 기존의 미국 자동차 생산업체가 초기 신제품 개념 형태의 아이디어를 구체화시켜 실제의 제품으로 개발하기 까지 평균적으로 5 년이 걸리는 데 비하여, 최근 그 기간을 4 년으로 단축시켰으며, 세계적 통신 서비스 및 통신기계 제조 메이커인 AT&T사의 경우, 최근 새로운 전화기를 설계하는 데 소요되는 시간을 2 년에서 1 년으로 단축시켰고, HP사의 경우, 그들의 신제품인 DeskJet 프린터를 개발하는데 소요되는 시간을 종전의 평균 개발기간인 4 년 반에서 22 개월로 단축시켰으며,

2) 특히, 제품시장의 성장률이 높고, 해당업종의 제품수명주기가 짧은 특성을 갖고 있을 때는, 이러한 APD정책은 그 實效性이 매우 높게 된다(Karagozoglu & Brown 1993).

Xerox사도 그들의 제품개발기간을 평균 6년에서 이를 최근에는 3년으로 단축시켰고, Digital사 역시 최근 회사의 제품개발 관리자들에게 低價의 마우스(Mouse)를 개발하는 데 필요한 기간을 오직 1년만 허락함으로써 개발 실무자들을 경악시키고 있다(Millson et.1992).

이와 관련하여, 최근 미국기업들과 일본기업들을 비교연구한 결과에 의하면, **평균적으로 일본기업들이 미국기업에 비하여 그들의 제품개발 기간을 단축시키기 위하여 2 배 이상의 가용자원을 쏟아 붓고 있는 것이 나타나고 있다**(Mansfield 1988). 이상에서 살펴보았듯이, 신제품 개발을 가속화하여 개발기간을 단축시키고 이를 통하여 시장에 제품을 먼저 도입하는 경우, 후발 진입자에 비하여 많은 이점을 갖고 있는 것이 사실이나, 이에 대한 조심스러운 비판 역시 없지는 않다.

최근의 연구에 의하면, **제품개발을 가속화시킬 경우, 다음과 같은 위험을 초래할 수도 있다고 제시하고 있다**(Crawford 1992).

첫째, 제품 개발을 가속화할 경우, 첨단 기술의 혁신적인 신제품보다는 적지만 안정적인 이익을 추구하는 개량 또는 개선 제품(trivial innovation)을 생성시킴으로써, 궁극적으로 惡化가 良貨를 구축한다는 그

래샴(Gresham)의 법칙에 비유되듯이, 장기적으로 개발당사자나 시장수요자 모두에게 이익을 가져다 줄 수 있는 혁신적인 신제품을 개발할 수 있는 여지를 없앨 수도 있다.

둘째, 신제품 개발의 필요한 諸단계를 줄이는 과정에서 많은 시행착오를 겪을 수 있다.

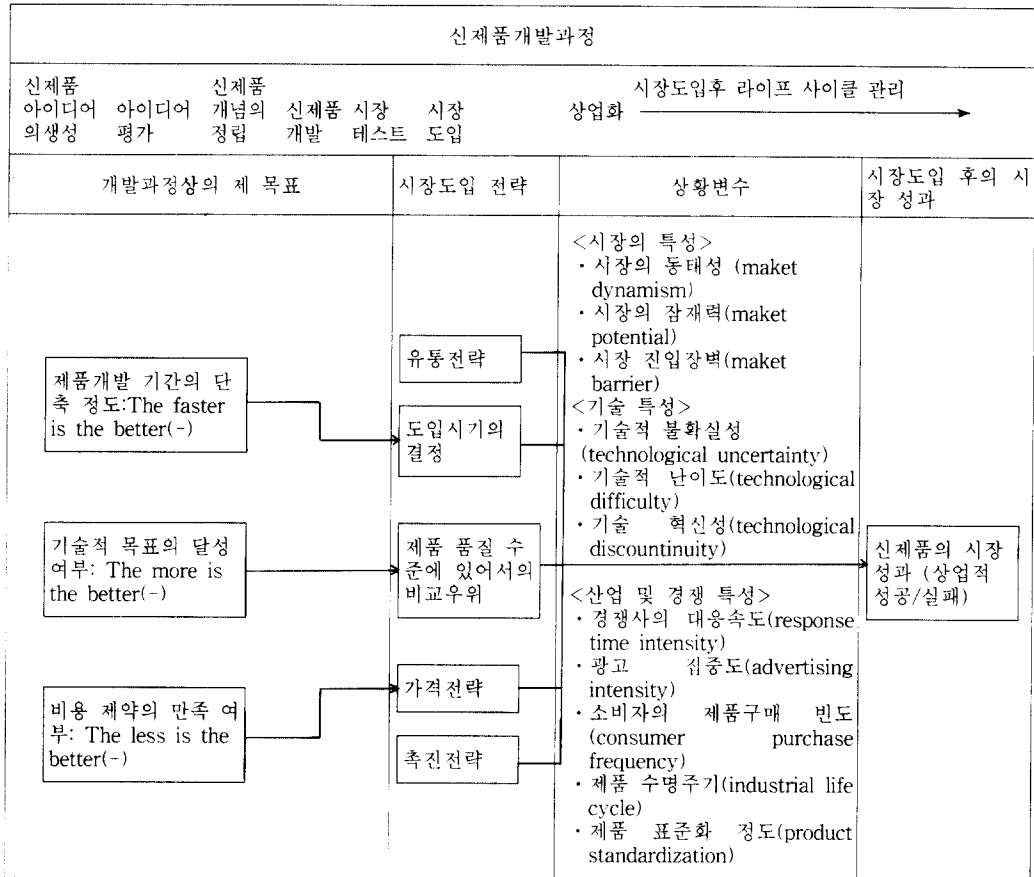
셋째, 개발당사자들에게 주어진 시간에 개발하기 위하여 많은 권한을 위임할 경우, 시간단축에 대한 강박관념으로 인하여 준비되지 못한 제품을 선불리 시장에 내보내게 될 위험이 있고, 신제품 개발을 담당하는 조직의 필요요건인 유동적이고 융통성 있는 조직체계와는 달리 관료적 조직의 성향을 띄게 될 가능성이 있다.

넷째, 제품 개발의 원래 목표에 대한 우선순위가 개발 도중 뒤바뀔 수도 있다.

마지막으로, 소비자를 포함한 공급업자, 再판매업자, 노조, 정부 및 각종 사회단체 등 제품 개발에 포함된 관련 집단들 사이의 다양한 이해를 적절히 반영하는, 보다 효율적인 시너지 효과의 창출이 어렵게 될 수 있다.

이상에서 살펴보았듯이, 제품 개발 시간의 단축을 통한 시장선점전략은 그것이 가질 수 있는 많은 이점과 함께 문제점 또한 내

<그림 2> 신제품의 시장도입 전략과 시장 성과



포하고 있는 것이 사실이며, 이는 이 글에서 시도하고 있는 상황론적 분석의 蓋然의 타당성을 한층 더 입증하고 있다고 볼 수 있다³⁾

3) Mabert et al.(1992)등은 최근의 연구에서, 제품개발 기간을 단축시키는 데 따르는 여러 가지 위험요인 불합리성을 최소화시킬 수 있는 방안의 하나로, 同時多衆的 제품개발 (Concurrent New Product Development)의 아이디어를 제시하고 있다.

시장선점 전략을 구축을 위한 전략적 사고

여기서는 이제까지의 이론적 전개와 기존 연구를 토대로, 신제품을 시장에서 도입하는 데 따르는 제반 사항들을 재정리하고 관련되는 상황변수들을 소개하여, 향후 시장선점 전략의 상황적 제시를 위한 개념적 기틀을 마련하고자 한다.

다음 <그림 2>에 나타난 바와 같이, 이 글에서는 일반적인 신제품 개발 과정을 아이디어 생성, 아이디어 평가, 신제품 개념의 정립, 시제품 개발, 시장 테스트, 시장 도입, 상업화, 그리고 상업화 이후의 제품수명주기 관리 등 제 단계로 나누었으며, 시장도입 이전의 단계에서 중점적으로 취급되어져야 할 활동 목표를 시간, 비용, 품질 목표의 세 부문에 초점을 맞추어 설명하고 있다. 신제품이 시장에 도입되기 이전의 활동 목표를 주어진 시간과 비용의 제약하에 둘 때 원래 목표로 했던 품질 수준을 달성하는 것으로 나타나고 있는데, 이들 세부문 간의 상호작용은 기본적으로 시간과 비용을 최소화시키면서 품질 목표를 초과달성하려고 하는 상호작용으로부터 기인하는 것으로 가정하고 있다. 물론, 원하는 가치 창조를 위해 시간과 비용을 최소화시키면서 기술 수준의 지표인 품질을 극대화시킬 수 있다면 더할 나위가 없겠지만, 대부분의 기업이 처한 실제의 상황은 이들 중 어느 하나를 초과달성하려고 할 때, 다른 부문의 희생을 가져올 수도 있으며, 궁극적으로 신제품 개발의 성공/실패는 이들 요인들의 효과적인 관리에 있다고 하여도 과언이 아니다. 이들 시간, 비용, 기술 목적 달성 변수들은 결국 기업이 신제품을 시장에 도입할 때 취할 수 있는 전략적 요소들에 영향을 미칠 수 있으며, 이 글에서는 시장 도입에 관한 전략적 요소를 마케팅 전략에 근거하여, 유통 전략, 가격 전략, 품질 전략, 촉진 전

략, 그리고 도입시기의 결정 등으로 구분하여 분석하고 있다. <그림 2>에서도 볼 수 있듯이, 기업이 제품 개발기간을 얼마나 단축시켰는지는 결국 그 제품의 시장도입 시기결정에 영향을 미치게 되며, 기술적 목표의 달성여부는 제품의 품질 수준에, 그리고, 비용제약의 달성 여부는 궁극적으로 제품가격에 영향을 미치게 된다.⁴⁾

물론, 기업이 제품을 시장에 도입할 경우, 유통 전략과 촉진 전략을 포함한 종합적인 마케팅 믹스를 통하여 제품을 구체화시키고 목표시장의 고객들에게 이를 포지셔닝시키게 되며, 전반적으로 보면 마케팅 믹스 전략이 적절한 시장도입시기에 맞추어 수행되어야 한다고도 볼 수 있다.

이를 도입시기의 관점에서 보면, 시장도입시기에 대한 올바른 의사결정이 이루어질 때, 마케팅 믹스전략이 그 시너지 효과를 나타낼 수 있고 성공적인 시장 성과에 기여한다고 볼 수도 있다. 이러한 시장도입시기의 절대적 기준을 제시하기는 힘들지만, 각 기업은 그들이 처해 있는 환경 특성에 따라 시장선점 전략이 갖는 비교우위가 어떻게 결정될 수 있는지를 정확히 파악하여, 가장 적절한 도입시기를 결정하고 이에 따

4) 이와 같은 비용 제적의 달성 여부가 제품가격에 미치는 영향의 정도는 각 기업이 취하는 가격정책에 따라서도 결정될 수 있는데, 각 기업이 취하는 가격정책이 수요근거 가격정책(demand-based pricing)보다는 비용근거 가격정책(cost-based pricing)에 의존할 경우, 더 큰 영향을 미치게 된다.

른 마케팅 믹스전략을 수행해 나가야 할 것이다.

시장성과 제고를 위한 효율적 시장선점 전략

이 글의 앞부분에서도 살펴보았듯이, 신제품 개발 속도를 빨리하여 기간 단축을 달성하였을 때, 각 기업이 얻을 수 있는 혜택은 선진국에서 행해진 많은 연구와 실례를 통하여 입증되고 있다(Kerin et al. 1992; Putis, Jr.,1993; Crawford 1992; Mader et al.1992). 몇몇 연구를 통하여 성급한 시장선점전략의 위험성이 제시되고 있지만, 대부분의 관련 연구들에서는 이와 같은 시장선점전략에 의하여 해당기업의 제품이 궁극적으로 경쟁적 우위의 위치에 오를 수 있다는 데 의견을 같이하고 있다. 여기서는, 기본적으로 신제품의 시장선점전략은 다른 조건이 동일하다고 할 때 후발제품에 비하여 경쟁적 우위의 제품이 될 가능성이 높다는 전제하에, **시장선점 전략이 보다 효율적으로 성공적인 시장 성과를 이룩하기 위한 방안을 몇 가지 제언을 통하여 살펴보려고 한다.**

제언 1 해당 신제품의 시장 환경이 動的的(dynamic)일 수록, 시장도입후 신제품의 시장선점전략이 갖는 경쟁적 우위는 적어지고, 靜態的(static) 시장일수록 시장선점전략의 경쟁적 우위는 커질 것

이다.

여기서 동태적 시장이란, 예를 들면 소비자의 욕구(need)가 급변하고, 신제품의 출현頻度가 높으며, 제품/시장의 정의 또한 빈번히 변하고, 예기치 못했던 돌발적 상황이 자주 나타나는 시장 환경을 일컫는다. 이러한 동태적 시장 환경에 처해 있는 기업일수록 시장선점전략을 구사하는 데 있어서 보다 신중한 자세를 취할 필요가 있으며, 시장 및 경쟁 분석을 철저히 하여 시장선점전략이 충분한 타당성이 있다고 판단될 경우에만 이를 실행에 옮겨야 할 것이다.

반면, 정태적 시장 상황에 처해 있는 기업의 경우에는, 시장선점전략의 실효성이 이와는 달리 높다고 볼 수 있다. 물론, 최근에 들어와 대부분의 제품에 있어서 위에서 정의된 정태적 시장 환경을 기대하기는 더욱 힘들어진 것이 사실이나, 이를 전체 제품업종을 기준으로 하여 상대적인 개념으로 파악하고 제품전략에 반영할 경우 그 실효성을 충분히 거둘 수 있을 것이다. 예를 들면, 시장 상황이 靜態的인 경우에는, 해당 신제품의 품질이나 기타 여건이 다소 기대에 못미친다 해도 일단 시장에 먼저 도입된 제품이 누릴 수 있는 혜택이 많다고 볼 수 있고, 動態的 시장의 경우에는, 해당제품의 품질이 우수하고 소비자의 욕구(need)를 적절히 반영할 수 있다면, 後發진입자가 단시간 내에 先發진입자를 위협할

수 있을 것이다.

제언 2 시장의 잠재력(market potential)이 클수록, 해당 제품의 시장선점전략이 갖는 경쟁적 우위는 커질 것이다.

이 경우, 시장의 잠재력은 시장의 규모, 성장률, 잠재수요의 크기 등을 통하여 측정될 수 있으며, 해당 신제품시장의 잠재적 매력 이 클수록 시장에 먼저 도입된 신제품은 제품수명주기를 늘림으로써 후발경쟁제품에 비하여 보다 많은 수요자를 끌어들이 수 있는 이점을 갖게 될 것이다.

제언 3 시장의 진입장벽(entry barrier)이 높을수록, 해당 제품의 시장선점전략이 갖는 경쟁적 우위는 커질 것이다.

진입장벽이 높은 시장은 후발기업들의 진입을 매우 어렵게 만들어 먼저 도입된 제품의 품질이나 가격이 큰 경쟁적 우위를 갖지 못하는 상황에서도, 후발 기업들이 이를 적극적으로 공략하지 못하는 상황이 나타날 수 있다. 시장의 진입장벽은 초기자본 투자율, 소비자의 제품구매 변경 비용(consumers' switching cost), 유통구조 접근 난이도, 경쟁기업의 수, 시장 집중도, 소비자의 제품충성도 여부, 원자재 조달의 난이도 등을 통하여 다양하게 해석될 수 있으며, 이에 대한 신중한 고려후 적절한 전략적 선택을 하여야 할 것이다.

제언 4 해당제품 업종의 기술적 불확실성(technological uncertainty)이 클수록, 신제품의 시장선점전략이 갖는 경쟁적 우위는 적어질 것이다.

즉, 해당제품기술의 변화속도가 빠르고, 기술적 보호 또한 어려울 때, 선발기업으로서의 경쟁적 우위는 적어지고, 후발기업이 갖는 이점은 커질 것이다.

제언 5 해당 제품업종의 기술 난이도(technological difficulty)가 클수록, 시장선점전략이 그 제품업종에서 갖는 경쟁적 우위는 커질 것이다.

이 경우, 기술 난이도란 기술 복잡도와 정교성, 기술 既知性, 尖端度, 기술의 新規性 등 다양한 측면을 고려하여 평가될 수 있으며, 이러한 분야에서는 후발기업들이 뒤따라 진출하는 데 필요한 기술적 적응이 어렵기 때문에 시장선점전략의 시장성과는 더욱 커질 것이다.⁵⁾

제언 6 해당제품 업종에 있어서, 후발

5) 이와 관련되는 개념으로 기술 혁신성(technological discontinuity)을 들 수 있는데, 이 경우에는, 선발기업 신제품의 기술 혁신성이 클수록 해당제품의 시장선점전략이 갖는 경쟁적 우위는 커진다고 볼 수 있다. 하지만, 기술 난이도가 반드시 기술 혁신성과 같은 개념이라고 보기는 힘들며, 기술 난이도가 낮은 경우에도 혁신적인 신제품의 개발은 가능하다고 보아야 할 것이다.

기업이 선발기업에 대응하는 데 필요한 시간(response time)이 길수록, 시장선점 전략이 갖는 경쟁적 우위는 상대적으로 커질 것이다.

이 경우, 후발기업이 선발기업에 대응하는 데 필요한 시간은 절대적이 아닌 상대적인 개념으로 이해되어야 하며, 해당제품 업종에 있어서의 제품수명 對比 후발기업 대응 시간으로 해석하는 것이 타당할 것이다. 즉, 제품수명주기에서 나타나는 전반적인 수명기간에 비하여 후발기업이 대응하는 데 소요되는 시간이 길다면 그것은 후발기업에게는 불리한 요소로 작용하게 될 것이다.

제언 7 해당제품 업종에 있어서의 제품 표준화(product standardization)정도가 클수록, 시장선점전략이 갖는 경쟁적 우위는 작게 나타날 것이다.

즉, 선발기업과 후발기업의 제품들이 소비자들에게 크게 차별화된 제품으로 받아들여지지 않을 경우, 선발기업이 갖는 이점은 그만큼 줄어들 것이며, 제품 개발에 관한 시간적인 측면 이외에 가격이나 품질에 대한 중요성은 상대적으로 더욱 커질 것이다.

맺음말

이상에서 제시한 신제품의 시장선점전략이

갖는 이점에 대한 7가지 제안은, 비록 연속적 방법에 근거한 실증적 검증이 필요하다는 한계점은 내포하고 있지만, 기업의 복잡한 신제품 시장 도입에 관한 의사결정상황을 개념적 틀을 통하여 제시함으로써, 관련 실무자들에게 사전 분석의 유용한 도구로 사용될 수 있을 것이다.

90년대의 경쟁은 이제까지의 가격의 경쟁 우위, 품질혁신과 함께 시장의 수요만족을 극대화할 수 있는 시장도입전략을 어느 정도 적절히 구사하는가에 달려 있다 하여도 과언이 아닐 것이다. 이에 비추어 볼 때, 시장도입 시기와 관련한 시장선점전략의 성격과 효과를 이해하고 적절히 대응하는 것은 90년대의 경쟁기업으로서 당연히 갖추어야 할 전략적 요소라고 볼 수 있다. 특히, 나름대로의 기술 및 시장 여건에 적합한 품질, 시간, 비용의 상충 조건을 극대화시키는 신제품 개발전략은 기업의 흥망성쇠를 가름하는 중요한 기준이 될 것으로 전망된다. ♣

참고문헌

- Corbett, Charles, and Luk Van Wassenhove. 1993. Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy, *California Management Review*, Summer, pp. 107-122.

- Crawford, C. Merle. 1994. *New Products Management*. 4th ed. Irwin.
- Crawford, C. Merle. 1992. The Hidden Costs of Accelerated Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 9.
- Gupta, Ashok, and D. L. Wilemon. 1990. Accelerating the Development of Technology-Based New Products. *California Management Review*. Vol.33, No.2, Winter, pp.24-44.
- Karagozoglu, Necmi, and Warren B. Brown. 1993. Time-Based Management of the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management*, Vol.10. pp. 204-215.
- Kerin, Robert A., P.R. Varadarajan, and Robert A. Peterson. 1992. First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of Marketing*. Vol. 56. October. pp.33-52.
- Mabert, Vincent A., John F. Muth, and Roger W. Schmenner. 1992. Collapsing New Product Development Times: Six Case studies. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9. pp.200-212.
- Mansfield, E. 1988. Speed and Cost of Industrial Innovation in Japan and the United States: External versus Internal Technology. *Management Science*. Vol.34. No.10. October. pp. 1157-1168.
- Millson, Murray R., S.P. Raj, and David Wilemon 1992. A Survey of Major Approaches for Accelerating New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. Vol.9. pp.53-69.
- Putis, Jr., William P. 1993. Why Put Off Until Tomorrow What You Can do Today: Incentives and the Timing of New Product Introduction. *Journal of Product Innovation Management*. Vol.10. pp.195-203.
- Reiner, Gary. 1989. Winning the Race for New Product Development. *Management Review*. Vol.78. No.8. August. pp.52-53.
- Rosenau, M. D. Jr. 1988. Faster New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. Vol.5. No.2. June. pp.150-153.
- Smith, P.G., and D.G. Reinersten. 1991. *Developing Products in Half the Time*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.