

製品差別化·多樣化的 均衡的 解決

崔 義 曜

<目 次>	
I. 序 言	3. 製品變化의 理由
II. 製品 差別化 多樣化의 地位	4. 製品 差別化·多樣化의 四次元的 開發
1. 「마아케팅」戰略의 類型	1) 開發의 前提
2. 製品差別化·多樣化의 本質	2) 開發의 4段階
3. 市場分割 戰略의 方法	3) 差別化·多樣化의 原則 및 進行過程
4. 두 戰略의 差異	4) 差別化·多樣化의 最適狀態의 開發
III. 製品差別化·多樣化 戰略의 自動決定 方 法	i) 適否判定
1. 「마아케팅」戰略選定을 위한 諸 要素	ii) 限 界
決定	iii) 時期誘導
2. 「마아케팅」戰略選定의 自動決定方法	iv) 最適水準의 決定
IV. 製品 差別化·多樣化의 四次元的 解決	V. 四次元의 結合과 企業의 新均衡
1. 概念의 理解	1. 「이노베이숀」의 定義
2. 問題의 提起	2. 4次元과 「이노베이숀」과의 關係
1) 製品差別化·多樣化의 四次元	3. 企業에 있어서 「이노베이숀」의 意味
2) 製品差別化·多樣化의 問題點	4. 最適「이노베이숀」狀態의 誘導
	VI. 結 論

I. 序 言

本稿는 企業이 資本主義의 社會構造 안에서 存續體로써 企業內部 및 外部的 具備要件인 生產·利潤·價格 및 時間의 四次元的인 視角에서 企業의 「마아케팅」戰略을 認識하고 製品差別化 및 多樣化의 問題點을 解決하여 보고자 試圖한다. 오늘날 「마아케팅」戰略은 企業의 目的達成에 重要한 地位를 차지하고 있으나 合理的인 그 機能을 發揮하지 못하고 있으며 確固한 理論的 뒷바침이 없는대로 「마아케팅」戰略 특히 製品差別化·多樣化 戰略이 遂行되고 있다. 本稿는 또한 이러한 점에서 製品差別化·多樣化 戰略決定에 있어서의 理論的 根據를 提示하고자 한다.

現代企業이 管理機能的 「마아케팅」(managerial marketing) 時代에로 접어들면서 부터 販賣部長은 意思決定에 있어서 從來와도 다른局面에 接하게 되었다. 이 管理機能的 마아케

팅에 있어서는 「마아케팅」活動은 過去에 널리 支配했던 社會經濟的「마아케팅」혹은 經濟社會的「마아케팅」論에서와 같은 單純한 販賣技術로서 商業活動 내지 配給活動만으로 滿足할 수 없게 되었다. 이 管理機能的「마아케팅」時代에 있어서는 經營者는 「市場指向의」인 經營과 消費者主權에 立脚한 「消費者指向」을 중심으로 「마아케팅」활동을 展開해야 하며, 企業行動 자체를 經營活動의 範圍設定의 重要한 分野로 취급해야 하며, 이러한 市場狀況과 企業自體의 問題는 「마아케팅」戰略에 있어 最大的 效果를 얻도록 考慮되지 않으면 안된다. 이러한 점에서 무엇보다도 販賣部長이 담당하는 「마아케팅」戰略樹立과 그 實行이 企業活動의 成果를 左右하게 된다. 왜냐하면 「마아케팅」戰略遂行의 결과는 企業의 販賣收益으로 直結되는데 企業經營活動의 主要한 目的과 最大關心事는 長期的 利潤極大化에 있기 때문이다.

오늘날 企業存立發展의 第一要件이라고 할 利潤追求의 方便인 이 「마아케팅」戰略은 그樹立과 實行過程에는 正確하고 充分한 情報에 의한 意思決定이 隨伴되어야 한다. 그러므로 「마아케팅」部長은 計劃作成의 一過程으로서 正確한 判斷에 立脚한 意思決定을 하는데는 最終的 販賣活動에 影響을 미치는 諸「마아케팅」要素中에서 가장 適切한 兩者擇一的手段(alternative means)을 選定하여 「마아케팅」豫想目標 즉 希望利益에 到達할 수 있다. 다시 말하여 「마아케팅」部長은 興件으로서 受諾하지 않으면 안되는 管理不可能要素가 아니라 管理可能要素(예를 들어, 商品化計劃, 「마아케팅」經路, 價格, 廣告, 人的販賣 및 販賣促進立地등)⁽¹⁾를 動態的인 環境에 創造的으로 適應하기 위한 手段으로 使用하여 希望販賣量에 到達하여야 한다.

i) 希望販賣額에 到達하기 위하여 計劃되는 「마아케팅」戰略은 두 가지 方法의 側面이 있는데 하나는 市場標的(marketing target)의 開發 즉 市場分割(market segmentation)i 고 다른 하나는 「마아케팅」「믹스」(mix)의 開發이다⁽²⁾. 前者は 消費者集團을 企業의 販賣活動의 結果가 最大가 될 수 있도록 有利한 集團의 順으로 分析·區分함을 말하며, 後者は 各分割된 市場(market segment)에 適合한 製品을 供給하는 것을 意味하여 그 中心은 製品差別化 内지 製品多樣化의 問題가 된다. 즉 消費者가 慾求하는 製品을 開發하여 供給함으로써 市場需要를 積極的으로 創造하여 나가는 것이다.

이와 같은 「마아케팅」戰略에 대한 觀點은 그 中心의 課題가 製品計劃 또는 商品化計劃, 販賣促進, 販賣政策 및 販賣經路등으로 區分하는 見解와 根本의으로는 相異한 것은 아

(1) Cf. Howard, J.A. *Marketing Management*. Homewood, Illinois; Richard Irwin, Inc., 1965. 4~9

(2) E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing*. Homewood, Illinois; Richard Irwin, Inc., 1960. p. 37.

니다. 오로지 戰略을 理解하는 觀點에 따라 달라지는 것이다. 「마아케팅」戰略을 市場分割政策과 製品變化(製品差別化 및 製品多樣化) 戰略으로 區分하는 것은 그것을 機能的으로 分析한 觀點이며 「마아케팅」戰略의 諸方法을 製品計劃, 販賣促進, 販賣政策 및 販賣經路政策으로 分類하는 것은 그것을 理解하는데 있어 制度的이며 外部的인 觀點에서의 所產이라고 할 수 있다. 今日에 와서 管理機能的「마아케팅」(managerial marketing) 時代에 前者的 觀點에서 본 「마아케팅」戰略은 더한층 效果的인 戰略樹立 및 遂行의 方法이다.

兩者 모두 어떠한 觀點에서의 「마아케팅」戰略이든 「마아케팅」은 企業이 市場에 대하여 推進하는 經營活動이므로 무엇보다도 먼저 市場의 狀態, 動向 및 內容등에 대하여 確實한 資料를 把握해야 한다는 데는 一致하고 있다. 주먹구구로 判斷해서는 안되는 것이다. 이러한 資料는 市場調查라는 科學的이며 또 統計的方法을 活用하여 準備된다. 이 市場調查에 의해서 「마아케팅」에 必要한 市場의 狀態, 動向, 內容등이 마련되면 주로 이것을 基礎로 해서 必要한 判斷과 洞察을 加하여 「마아케팅」戰略을 짜서 遂行해나간다.

오늘날의 대부분의 販賣部長의 最大關心事는 어떻게 하여 選擇的인 市場需要를 增加시키며 또 製品의 特色을 定立・固着化하는가 하는 問題이다. 企業의 存立은 利潤의 確保 내지 長期的인 利潤의 極大化에만 依存되고 있다. 그런데 이 利潤은 企業의 生產製品이나 サービス를 市場內에서 販賣하므로 이루어진다. 따라서 企業은 市場內에서 販賣나 혹은 市場需要의 動向과 趨勢에 미치는 여려가지 社會的・經濟的要素와 消費者의 一定製品이나 「서비스」에 대한 消費性向과 購買慣習에 대한 關心이 높다. 또 일면 그 消費者群에 適合하여 消費者가 願하고 있는 商品이나 「서비스」를 提供함으로써 企業의 賣上高는 向上되므로 이것도 企業의 「마아케팅」活動의 主要한 二大對象 중의 하나이다.

本稿는 製品差別化 및 多樣化的 戰略樹立에 決定하여야 할 모든 問題點을 解決함에 있어서 이와 같은 觀點에서의 「마아케팅」戰略을 認識하고, 먼저 「마아케팅」戰略을 機能的인 觀點에서의 市場分割戰略과 製品差別化戰略으로 區分하여, 「마아케팅」戰略이 各分野에서 그 戰略樹立을 하는데 考慮하여야 할 諸要素를 分析하고, 戰略을 決定하는 새로운 效果的인 方法을 모색하기로 한다. 그리고 製品差別化 및 多樣化 戰略樹立의 問題點 즉, 製品差別化 및 多樣化的 適否判定, 差別化 및 多樣化的 限界點에 대한 究明, 差別化・多樣化的 最適時期決定 및 差別化 및 多樣化的 最適水準決定 問題에 대하여 分析하며, 이러한 모든 分析과 決定問題는 企業의 環境的인 要素로서 價格, 利潤, 生產 및 時間의 條件과 影響의 側面에서 四次元의in 調和와 調整을 꾀함으로써 企業의 最適水準은 무엇인가를 究明토록 한다.

II. 製品差別化·多樣化의 地位

1. 「마아케팅」戰略의 類型

販賣部長은 生產品의 販賣範圍가 크든 적든간에 두가지 중요하고도 어려운 문제에 봉착하고 있다. 즉, 첫째 어떤 특정한 製品을 어떠한 選擇的인 方法을 써서 特化 내지 固着化하여 두드러진 市場商品으로 성공적으로 만드는가 하는 문제로서 이것은 廣告活動으로 集約되며, 두째 「마아케팅·프로그램」을 수행하는데 상품의 性質決定은 어떻게 해야 할 것인가 또 市場은 어떠한 市場이 要求되며 경쟁적요소는 무엇인가 하는 등의 문제인 것이다.

대부분의 廣告文案에서 나타나는 바와 같이 各社는 自社의 製品(商品)이나 서비스의 특징을 강조함으로서 一次的인 購買動機를 助長하려는 것보다는 오히려 消費者로 하여금 自社製品을 他社製品과 比較시킴으로써 選擇的 購買動機助成을 하고자 애쓰고 있다. 그러나 오늘날과 같이 경쟁이 극심한 市場에서는 한 商品이나 서비스를 特化나 差別化한다는 것은 매우 어려운 일이다.

그럼에도 生產者나 販賣者는 끊임없이 自社의 製品이나 서비스를 差別化하려고 노력하고 있는데 그것은 두가지 기본적인 「마아케팅·프로그램」 즉, 製品分化와 市場分割이라는 내용으로 要約된다.

2. 製品分化戰略의 本質

實質的이든 觀念的이든 生產物의 差別을 增進시킬려 하는 「마아케팅」技術을 말하여 製品分化라 한다. 이때에 高價品이나 低價品도 매우 效果的인 결과를 가져올 수 있다.

여러가지 「마아케팅」環境으로 금일에 와서 價格競爭을 할 수 없으며 價格制限下에서 品質競爭을 하지 않으면 안되게 되어 商品의 差別化를 요구하게 된 市場消費趨勢에 合致하기 위하여 製品差別化 및 製品多樣化를 하여야 한다⁽³⁾. 이製品差別化는 두가지 면에서 追求 될 수 있다. 첫째로 生產品 그 自體는 他商品과 그리 큰 차이가 없으나 包裝, 商標 및 標札과 廣告의 효과를 이용하여 실제로 차이가 있는 것 같이 消費者에게 「이미지」를 심어 줌으로서 差別化를 助長시키는 방법이 있다. 둘째, 製品 그 自體에 實質的인 品質과 形態에 있어 보다 高次的인 水準의 差別化를 가져오는 方法이다. 이것은 製品「믹스」나 製品系列(product line)을 變化乃至 調和시킴으로서 差別化·多樣化의 上昇的인 效果를 노리는 것으로 이것은 狹意의 製品多樣化를 피하는 방법이다. 「마아케팅」에서 위의 양자가 모두

(3) Cf. 吳相洛. 販賣管理. 서울, 博英社. 1965. pp. 32~37.

중요한 意義를 가진다. 本稿에서는 多樣化를 製品系列의 變화만으로 限定하고 論述하고자 한다.

製品의 差別化는 販賣者의 商品에 대한 特別한 面 廣告媒體, 廣告文案, 包裝, 디자인 및 점포의 位置等에 따라 크게 좌우된다. 商品의 特異性을 強調하고 增進시키고자 하는 販賣者는 同一同質商品이지만 消費者側이 이 差別性을 요구하고 있음을前提로 販賣活動을 하는 것이며, 消費者는 實質的인 차이는 매우 적을지라도 그러한 差別性 때문에 購買할려고 한다. 販賣者側은 消費者自身이 差別性을 確信하고 그로써 그 購買者自身은 差別의 인人間層 내지 社會階級이라 믿으려 한다고 Howard는 主張하고 있으며, 그는 이러한 現象을 說明하여 社會心理的 購買者(Sociopsychological buyer)와 社會學的 購買者(Sociological buyer)라 稱하고 있다⁽⁴⁾.

3. 市場分割戰略 方法

두번째 概念으로 市場分割戰略이 있다. 이것은 좀더 현대적인 「마아케팅」戰略으로서 今世紀初 大量生產時代의 到來로 시작된 것으로 전혀 새로운 것은 아니다.

市場을 分割한다는 것은 生產者の 「마아케팅」活動에 대한 期待되는 反應(販賣促進에 대한 탄성)이 一定期間동안 비슷하게 나타나는 個人을 集團화하는 過程이다⁽⁵⁾라고 Brandt는 말하고 있다. 이와 같이 이 방법은 市場에 있어서 限定된 需要의 增加面에 力點을 두어 消費者나 使用者的 欲求를 위한合理的이며 좀더 정확한 商品의 調整·供給이나 市場活動으로 나타나며, 이것은 需要의 넓은 分散을 認識하는데 그 特징이 있다. 商品分化方法은 商品과 씨어비스를 특정한 販賣者群의 欲求에 適應하는 것이므로 이 商品分化方法은 販賣者商品의 展示效果의 特異性이 있으나, 이市場分割方法은 消費者群을 自社의 販賣活動에 가장 유리한 順으로 分割하여 그順序에 따라 市場活動의 努力を 差別化 내지 集中化해 나가는 것이다. <圖表 1>에서 그 가장 단순한例가 그려져 있다⁽⁶⁾.

이 市場分割 方法은 商業放送이나 廣告의 메세지의 범람으로 인한 消費者에게 주는 混亂은 없으나 이미 販賣市場開拓의 여지가 없는 상태에서는 그 効用이 限界에 到達하므로 이 戰略의 活用에는 限界가 있다. 즉, 市場需要를 하나의 주어진 與件으로 보고 그 最大的 需要量內에서 市場占有率(market share)을 向上시키려고 하는 것이 이 方法의 戰略으로서 需要의 創造는 不可能하다.

(4) Cf. Howard, John A., *Marketing Theory*, Boston; Allyn & Bacon, Inc., 1965, pp. 138~178.

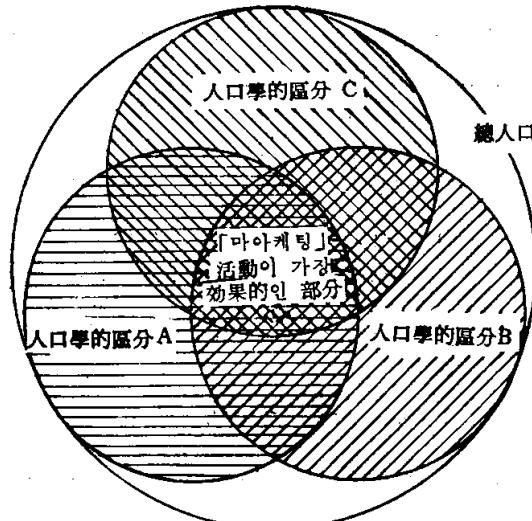
(5) Steven C. Brandt, "Dissecting the Segmentation Syndrom. *Journal of Marketing*, Vol. 30. No. 4.

(6) Cf. ibid., p. 23.

4. 두戰略의 差異⁽⁷⁾

1) 製品分化(製品差別化乃至多樣化는 넓은 의미로서의 多樣화의範疇에 속하나, 여기에서는 差別化는 多樣화와 区分하여 論述하며 多樣化는 製品系列의 變化만을 限定한다) 戰略은 매우 差別性 있는 商品을 供給하여 販賣量을 增大시키며 特定한 販賣者集團 中의 消費者에게 마아케팅活動의 努力を 集中시키는 方法이다. 이것은 消費者에게 競爭者の商品

<圖表 1> 大量販賣市場의 市場分割



보다 자기의 商品에 대해 사도록 確信 시키는데 노력함에 있어 좀 特異하고 명확하게 뛰어난 方법을 追求한다. 또 製品差別化・多樣化는 在庫의 蓄積, 景氣變動의 「스럼프」를 극복하기 위하여, 또 技術革新등 경쟁자를 制壓하기 위하여 遂行하는 것이며, 이것은 製品 그 자체의 實質的인 外形이나 質의 變化를 폐하는 것이다. 즉 製品 「라인」(line)과 「믹스」(mix)의 變化와 調和로 最大的 利潤을 確保고자 한다.

2) 市場分割方法은 販賣商品에 대한 顧客의 市場을 分割하여 主要顧客의 集團이나 「써브 마아케트」(submarket)에 集中的으로 市場活動의 努력을 기울인다. 販賣者는 各 消費者集團들이 願하는 特定商品을 購買하리라 믿고 활동하는 것이다. 때문에 販賣者는 이 消費者群의 필요(欲求)를 좀더 滿足시킬 수 있는 商品을 提供하는 方法을 追求하여 마아케팅 經路와 販賣促進策을樹立한다.

위의 말을 要約하면 製品分化方法은 商品의 特徵에 치중하고, 市場分割方法은 消費者的 성질에 敏感한 反應을 나타낸다고 할 수 있다.

3) 위에서 言及한 製品差別化 및 製品系列의 變化로 인한 製品多樣化 戰略과 市場分割戰略은 어여한 한가지 政策이 獨立的으로만 사용되는 경우는 거의 없으며 두가지 방법이 동시에 併行해서 쓰이고 있는 것이다. 이것은 流動의이며 복잡한 현대의 市場事情에 基因한 것으로 거기에 적응하기 위함이다.

예를 들어 한 製造業者の 製品에 대한 市場이 여러 相異한 「써브 마아케트」를 包容하고 있

(7) R. William Kotrba, *Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 3 (July 1966), p. 23.

으면서 각각 조급식 다른商品과販賣方法을 요구할 때에 製造業者(혹은販賣者)는 市場分割戰略과 製品差別化 및 多樣化 戰略를 동시에 驅使할 필요가 있다. 심지어 그 市場이 「써브마아케트」로 分割되고 그 「써브마아케트」는 또다시 下級의 「써브마아케트」로 再分割되어 있다 할지라도 어떤 意義에서는 그 消費者의 欲求의 차이는 무시될 수 있다. 그러나 이미 그 市場에서 多數의 競爭會社가 商品의 變化를 갈망하는 特定 消費者集團에게 類似한商品을 販賣하고 있을 때는 일반적으로 商品의 등급이나 종류보다도 「브란드」의 差別화와 數的인 증가를 하도록 하는 創造的인 思考를 하지 않으면 안되는 것이다. 이리하여 製造業者는 특이한 包裝이나 廣告 혹은 販賣技術을 開發하여 競爭業者の 製品과 구별되도록 해야 한다.

製品差別화 및 多樣화와 市場分割戰略의 積極的인 관계로 맺어진 좋은 예는 근래 10년 동안 美國의 自動車 販賣戰略에서 찾아 볼 수 있다. 自動車 製造業者들은 消費者의 需要에 맞추어 各種型(예를 들어 小型車, 스포츠·카, Two door car, Economy car 및 고급승용차 등)을 만들어 냈다. 이러한 製品의 多樣化戰略은 市場 分割方法과 併用되어 쓰여지고 있다.

III. 製品差別化·多樣化 戰略의 自動決定方法

新製品을 놓고 「마아케팅」戰略을 선정해야 할 때 意思決定者は 確信을 갖고 해야한다. 그러나 확신은 좀처럼 가질수 없는 경우가 흔히 있다.

Howard는 “「마아케팅」部長(혹은 販賣副社長)이 「마아케팅」 문제에 직면했을 때 그의 意思決定의前提로서 두가지 종류의 情報를 갖고 있는데, 한 가지는 과거의 경험에서 나오는 것이며, 또 하나는 현재의 환경에 대한 그의 判斷(生覺)이다”⁽⁸⁾라고 말하고 있다. 경험은 判斷의 좋은 資料가 된다. 그러나 市場狀態는 항상 流動의이고 變遷하는 것이므로 좀 더 確固한 자신있는 意思決定은 現 市場狀態와 自社의 能力を 함께 고려하지 않으면 않될 것이다.

1. 「마아케팅」戰略 選定을 위한 諸要素 決定⁽⁹⁾

오늘 날의 市場條件과 狀態는 항상 流動의이고 消費者의 欲求도 變화하기 쉬운 요소이다. 따라서 새로운 「마아케팅」戰略 決定에는 이러한 流動의이며 變화하는 諸要素를 檢討하여야 할 필요가 있다. 다음의 諸要素는 그 分類의 程度와 基準에 따라 細分化하고 再調整 补充될 수 있으나 戰略選定의 獨特한 概念에는 變화가 없다.

(8) John A. Howard, op. cit., p. 6.

(9) Cf. William Kotrba, op. cit., pp. 23~24.

1) 市場의 規模

特定한 製品을 위한 「마아케팅」戰略의 選定은 그 商品을 購買할 消費者의 수를 측정해야 한다. 한 商品에 대한 總購買者 수가 매우 많을 때에는 人口學的으로(demographically), 社會學的으로 및 心理學的으로 制限해서 市場을 分割할 필요가 있는 것이다. 가령 義足의 市場은 매우 狹少하여 分割할 수 없으나 카메라의 市場은 훌륭히 分割할 수 있다. 지금 까지 低級品카메라, 中級品카메라, 高級카메라 혹은 高性能카메라 등 매우 多樣한 消費者需要의 寬은 幅을 모두 滿足시키기 위하여 生產된다. 이와 같이 市場의 크기는 「마아케팅」戰略選定에 매우 중요한 의미를 갖고 있다.

2) 消費者의 感應度

이것은 商品의 差別이나 製品의 多樣性에 消費者가 敏感한 反應을 나타내거나 혹은 쉽게 자극되어 需要가 助長될 수 있음을前提로 하는 것이다. 이러한 의미에서 製品의 多樣化 및 差別化는 廣告 媒體의 選定, 包裝의 決定, 廣告文案(selling message) 등에 대한 방법과 정도를 좌우하게 된다. 어떤 商品類는 消費者에게 매우 無關心하거나 흥미가 없어서 商品의 多樣性 및 差別性의 形태에 대하여 심지어 市場競爭活動에도 전연 感應을 나타내지 않는다. 洗濯劑에 대하여는 특정한 消費者群은 항상 새롭고 差別性이 있는 것을 원하는 商品類이다. 즉, 이와 같은 類의 商品에는 製品多樣化가 쉽게 성공할 수 있다. 製品差別化 및 多樣化에 消費者의 感應度가 낮을 때는 市場分割法이 製品多樣化 戰略보다 더 효과적이다.

3) 製品의 生命週期(Life-cycle)

모든 商品은 生命週期(壽命)가 있다. 즉 商品의 市場에 대한 紹介期, 成長期, 成熟期 및 減退期(退揚期 혹은 飽和期)가 그것이다. 新製品이 市場에 紹介되었을 段階에 있어서 그 때 選定된 「마아케팅」戰略은 그 新製品과 競爭的 地位에 있는 商品의 生命週期에 依하여 直接的인 영향을 받게 되는 것이다. 예를 들면 한 會社가 自社 製品을 市場에 그와 類似한 種類의 製品이 이미 있을 때에 紹介할 때는 그 製品에 대한 一次的인 需要를 造成하도록 努力해야 할 것이다. 그 후에 특정한 分割된 市場에 대하여 보다 滿足을 줄 수 있는 措置를 해야 할 것을 잊어서는 않된다.

그와는 반대로 自社製品이 그와 競爭的 商品이 이미 浸潤狀態(段階)에 突入하였을 때는 市場分割法이 보다효과적이다. 特定商品類에 一次的인 需要가 確保되지만 하였다면 市場分割戰略에 의하여 요구되는 追加的인 製品의 變化를 폐하는 것이 効果的이다. 이러한 事例는 色採 T. V. 나 구멍맞추지 않는 煉炭등에서 찾아 볼 수 있다.

4) 製品의 形態

“대부분의 消費者商品은 세 가지 範疇, 즉, 便宜品(Convenience goods), 選買品(Shopping goods), 및 特殊商品(Specialty goods)으로 구분된다.”⁽¹⁰⁾ 便宜品은 消費者가 時間과 費用을 별로 들이지 않고 쉽게 購買할 수 있는 商品을 말하며, 이 品目은 “변화를 주기에 곤란한 성질을 가진다. 예로서 쌀 및 설탕 煉炭 등이 있다. 그외에 選買品과 特殊品의 두 가지 종류의 商品은 分明한 外形的인 변화나 改造 가능한 形態의 商品을 뜻한다. 예로서 自動車가 있다. 왜냐하면 분명히 특징을 지울 수 있도록 變造나 變化가 가능하기 때문이다.

便宜品은 근본적으로 商品이 同質의이기 때문에 商品의 差別化나 製品의 多樣化는 不必要하게 된다. 따라서 選買品이나 特殊商品은 差別化 및 製品 多樣化 등의 普遍의이며 효과적인 变化가 이때에 알맞고 必要하게 된다. 冷藏庫나 선풍기가 이 例로서 適合하다.

5) 競争業者の 數

特定商品을 販賣하는 會社가 증가할 수록 한 會社가 自社製品을 成功의으로 多樣化한다든지 差別化하여 눈에띄게 特化 혹은 固着化하는 것은 쉬운일이 아니다. 單純한 木製연필이 이 範疇에 속한다. 이러한 條件 및 環境下에서는 좀더 賢明한 「마아케팅」戰略은 市場分割戰略이다. 이 때에는 自社製품이나 서서비스에 가장 順應하는 消費者 集團에 集中的인 販賣活動(marketing efforts)을 投入 해야 하는 것이다.

6) 代表的 競争業者の 戰略

競爭者의 多數가 追求하는 戰略를 따라 갈 수도 있다. 競爭者 多數가 製品의 变化를 中心으로 하는 戰略을 쓰면 自社도 그에 類似한 戰略를 樹立할 것이며, 그 반대의 경우도 같다. 다시 말해서 競爭者가 쓰는 비슷한 戰略를 사용하는데도 가치가 있다고 본다.

위에 여섯가지 要素 외에도 需要의 變化豫測(需要分析), 在庫量의 多少, 技術革新의 利用度 등의 여러가지를 戰略決定 要素로 들 수 있으나. 이 모든 것은 같은 方법으로 分析處理된다. 또한 「마아케팅」戰略選定을 위한 要素와 그 효과의 相關關係는 다음 戰略選定自動저울에 例示한다. (<圖表 2> 參照)

2. 「마아케팅」戰略 選定의 自動決定 方法

위에서 「마아케팅」戰略 選定을 위한 判斷 基準으로서 市場의 크기, 商品에 대한 消費者的 感應度, 製品의 生命週期(Life-cycle), 製品의 形態, 競争業者數 및 대표적 競争者의 戰略方法등의 要素에 대하여 살펴봤다. 그러면 이러한 市場(혹은 消費者), 製品 및 競争의 인

(10) Richard H. Holton, The Distinction Between Convenience Good, Shopping Goods, and Specialty goods, *Journal of Marketing*, pp. 53~56(July, 1958.)

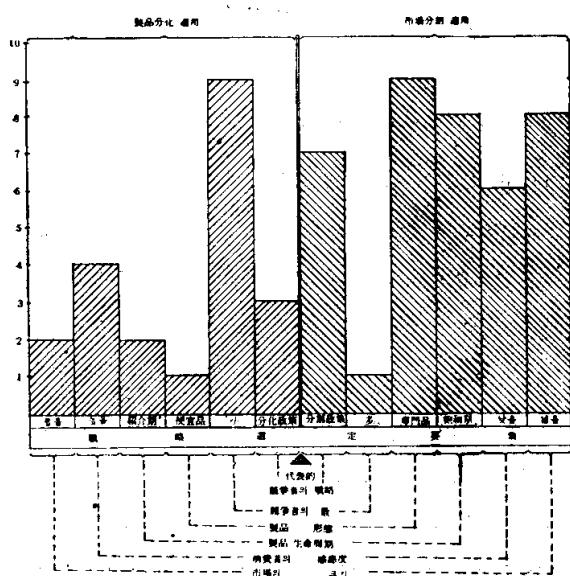
諸要素를 判斷基準으로 사용하여 市場分割戰略을 擇할 것인지 아니면 製品分化인지 혹은兩者併用할 것인지를決定하여야 할 것이다.

이와 같이 販賣部長은 自社製品이 製品差別化 혹은 多樣化戰略, 아니면 市場分割戰略 중에서 어느 것이 보다 유리하고 適合한가를 결정하지 않으면 안되는데 이때에 戰略選定의 自動決定方法은 확실하면서 상대적인 효과를考慮한手段을 提供할 것이다.

無數한 商品의 品目을 거의 모두 이 方法으로 試驗할 수 있다. 단 이 때 戰略의 決定要素가 分化될 수록 또 多樣하고 정확한 내용을 包容할 것이前提가 된다.

이 商品目中 하나가 多樣화나 아니면 市場分化戰略을 써서 販賣할 것인가를 試驗하는 데 위의 저울을 사용한다. 各要素의 효과를 결정하고⁽¹¹⁾, 그 상대적인 효과의 度數를 物量化하여(全體를 10으로 잡음) 저울 左右邊에 표시하여 나간다. 各要素를 같은 방법으로 推定하여 그 결과를 左右邊에 따라 각각 합계를 내어보면 兩戰略 中에 어느 쪽에 더置重하여야 할 것인가 명확한 判斷을 내릴 수 있다. 물론 이때 合計된 양자의 數的인 比率은 두가지 戰略에置重하여야 할 比重과 重要度를 나타내므로 販賣管理者의 意思決定에 확신을 주는 根據가 될 수 있다.

<圖 表 2>



<圖表 2의 註> 이것은 C型 乘用車(6人乘) 製品分化, 對市場分割은 21 : 39로 圖示된 것임.

11) 물론 이는 精密한 同種類 品目의 相對的이며 正確한 効果測定의 결과에 根據를 둔다.

지금 예를 들어 自動車(X×型, y社 製品)를 저울위에서 各要素別로 戰略를 決定하여 보면 <圖表 2>에서와 같이 나타난다. 이 때 製品分化가 21, 市場分割이 39로 製品分化戰略 對 市場分割戰略 21 : 39로 약 1 : 2의 比率로 表示되어 이商品은 市場分割戰略이 더 효과적이며 유리한 政策임을 알 수 있다. 이와 같이 누구든지 여러가지商品에 대하여 適切한 戰略 決定을 하기 위한 試驗을 할 수 있다.

이와 같은 各要素의 形式的인 造作과 그 결과는 정확하다고는 할 수 없으나 戰略決定을 바탕지은 各 要素選定의 精度가 保障되고 數的인 造作이妥當하다면 各要素의 결과의 종합도 정확하게 될 수 있음을 분명하다. 위의 <圖表 2>에서는 물론 諸要素의 「웨이트」에 대한 疑問點은 本 理論을 간단히 하기 위하여 無視하였다.

또 어떤 한 要素의 傾向은 全體的으로 綜合한 結果로 부터 判定된 戰略에 반대가 될 수도 있다. 어찌까지나 이것은 綜合 概念인 것이다. 어떤 商品이건 두 마아케팅戰略 中 어느 한가지만으로 듣지 아니면 두가지 戰略의 組合으로 마아케팅 戰略이 成功的으로遂行될 수 있다.

IV. 製品差別化・多樣化의 四次元的 解決

本稿 I에서 지금까지 製品差別化・多樣化에 있어서의 諸 問題를 解決하기 위한 基礎過程으로서 製品分化戰略과 市場分割戰略으로 나누어 마아케팅戰略을 理解하였다. 또 II에서 한 特定商品을 위하여 마아케팅戰略 中에 두가지 選擇的方法의 選定 즉, 市場分割戰略을 쓸것인가 아니면 製品差別化・多樣化의 戰略을 사용할 것인가에 있어서 그 決定하는 방법과 과정에 대하여 考察하였다. 지금부터 製品差別化・多樣化에 있어서 解決할 問題에 대하여 살펴보자.

1. 概念의 理解

製品分化란 實質的이든 觀念的이든 製品의 差別을 增進시키려는 「마아케팅」 活動을 말한다. 여기에는 商品 그 자체는 他商品과 그리 큰 差異가 없으나 包裝이나 廣告의 方式로서 特化 내지 固着化하는 製品差別化가 있으며, 두째 製品 그 자체의 質的變化 즉 製品의 line과 mix를 調節하는 方法이 있으며 最密히 일하여 差別化는 多樣化的 範圍에 포함된다 할 수 있으나, 本稿에서는 양자를 구별한 의미로 쓰며, 따라서 多樣化도 製品 line의 變화만으로 限定된 意味로 理論을 展開한다.

2. 問題의 提起

企業은 利潤을 낳기 위해 꾸며진 組織이며 利潤은 企業의 成果測定의 基本的인 方便이라⁽¹²⁾ 企業의 存續 내지 發展은 經營活動의 성과로서 利潤에 달려있다. 그러므로 企業의 目的의 하나는 利潤의 長期的 極大化에 있다. 이 利潤의 發生說에는 여러가지가 있지만 (危險負擔說, 經濟의 摩擦과 不完全說, 草新說等)⁽¹³⁾ 第一次의인 源泉은 生產物의 販賣나

(12) P.F. Drucker, *Managing for Results*, New York: Harper & Row, 1964, p. 4.

(13) J. Dean, *Managerial Economics*, Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, Inc., (1961) p. 3.

「써어비스」의 제공의 反對給付이다. 따라서 企業은 賣上高와 販賣로부터의 그 효과와 能率이 中心課題가 되는 것이다.

이러한 企業의 利潤增大를 爲하여 合目的的인 經營活動을 遂行해 나아가는 데는 여러가지 要素에 대한 調整과 統制가 필요하게 된다. 그것은 企業의 製品과 「써어비스」商品의 價格, 또 企業이 存續하는 時間 혹은 商品과 Service의 有効한 生命 期間 등이다.

일찌기 P. F Drucker는 主張하기를 “企業에 있어서 經濟的인 세가지 側面이 있는데, 이것은 (1) 現在의 企業은 能率의이어야 하며, (2) 그 企業의 能力を 確認하고 또 잘 把握하고 있어야 할 것이며, 또 (3) 企業은 미래에 대해서 그 때에 適切한 企業으로 轉換해야 한다”⁽¹⁴⁾고 했다. 이것은 企業의 環境이 流動的이고 不確實하고 또한 不安定한데에서 企業의 生命線을 維持하고 發展시키기 위해서는 變化하는 企業의 環境에 適應하여야 한다는 뜻이 겠다. 企業에 提起된 각 문제는 각각 상이한 解決策을 要하며 各問題는 각각 다른 해답을 주어야 할 것이며 각각은 다른 結論에 到達해야 할 것이다. 그러나 그들의 각 解決策과 문제와 結論은 分離될 수 없는 것이다. 그것은 오늘날의 企業에서 동시에 解決되어져야 하며, 미래의 不確實性도 最小限 現在의 水準에서라도 克服해야만 存立할 수 있다. 企業의 미래문제는 장래에 問題解決을 하는 것이 아니고 현재에서 解決해야 한다. 이 未來 問題解決을 위한 諸問題를 하나의 統合된 體系속에서 決定·解solution해 나가야 한다. 여기에서 企業은 時間觀念을 포함한 製品計劃樹立과 實行의 諸問題가 提起된다.

또 위에서 Drucker는 現存企業의 體質은 能率의이어야 한다고 했다. 能率에 대한 評價測定基準은 投入된 量과 그로부터 發生되는 所要된 單位時間當의 結果에 대한 綜合的인 評價로 표시되는 것이다. 그러면 企業의 活動이 能率的일려면 一定期間동안의 成果가 중요하게 되는 것이다. 그래서 企業活動은 機會에 焦點을 두어 앞으로의 일을 현재에 計劃해야 한다⁽¹⁵⁾. 이때에 모든 長期計劃의 結果와 短期的인 企業活動의 成果는 時間의 効率性을前提로 하는 것이다.

一面 企業의 環境의 要素로서 價格의 問題는 企業에게 매우 重要한 調整과 適應의 對象이 된다. 販賣價格이란 去來의 成立與否를 좌우하는 關鍵이다⁽¹⁶⁾. 또한 價格은 企業의 收入의 水準을 결정짓는 要件인 것으로 完全競爭下에서 또 不完全競爭下에서도 價格政策은 企業의 利潤極大化를 이루기 위한 수단이다. 또 獨占狀態下에서는 價格은 需要面만을考慮하나 實제로 現代에 와서 獨占이란 거의 없다.

(14) P.F. Drucker, op. cit., p. 4.

(15) Cf. ibid., pp. 73~192.

(16) 吳相洛. 販賣管理. 서울. 博英社. 1963, p. 208.

이와 같이 企業家에게 “價格은 販賣管理者가 調整 對處해야 할 주요한 變動的要素 中의 하나이다. 經營者는 企業의 收益水準을 결정짓는 價格決定을 隨時로 해야한다. 企業은 商品販賣를 해야만 하는데 價格은 販賣量에 중요한 役割을 한다. 그러므로 價格決定은 매우 중요한 것이된다”⁽¹⁷⁾ 따라서 價格은 「마아케팅」戰略 樹立에 없어서는 않을 한 次元이 되고 있다.

이와 같이 企業은 効率的인 時間의 活用과 價格條件 밑에서 또 販賣高를 形成하는 客體인 製品과 서어비스, 또한 그것의 販賣로부터 나오는 利潤을 考慮하지 않으면 않된다. 여기에서 製品差別化・多樣化的 四次元의 문제가 提起된다. 이 네 次元에서 고려된 製品分化戰略은 훌륭한 効果가豫期되며 消費者的 慾求를 滿足할 수 있다.

2) 製品差別化・多樣化的 問題點

“企業은 資源과 知識을 变화시켜 市場에 있어 經濟的 價值를 生產 提供해 주는 한 過程이다. 企業의 目的是 顧客을 創造하는 데 있다. 그目的이란 購買할려들지 않는 消費者에게 그들의 購買力を 变화시켜서 사도록 하여 財貨를 팔려고 하는 것을 뜻한다. 그리고 성공적이며 繼續 存立하는 企業으로서의 指導的 位置를 確保케 하는 企業의 製品 生產은 知識만으로는(단, 完全獨占狀態를 除外하고)不可能한 것이다. 企業內部에서는 企業이 얻는 바를 찾아 내기란 쉬운 일이 아니다. 그래서 企業外部에서 自己企業을 觀察하는 組織의 意圖가 必要하다”⁽¹⁸⁾.

이와 같이 企業外部에서 企業內의 問題를 認識하고 解決하려면 市場의 實제를 分析하여 消費者가 어떤 商品을, 언제, 어떻게 원하고 있는 가를 看破해야 할 것이다. 왜냐하면 商品이란 使用價值와 交換價值를 具有하며 現실적으로 去來의 客體로서의 性격을 가진 財貨를 말하며, 換言하면 社會的分業을 前提로 하는 近代經濟社會에 있어서 他人의 慾望을 充足시키기 위하여 販賣될 對象으로서 現狀下에 놓여 있는 모든 財貨를 뜻하기 때문이다⁽¹⁹⁾. 이와 같이 商品은 消費者에게 그것을 購買함으로서 그로부터 由來되는 滿足때문에 消費者는 購入하는 것이다. 消費者에게 주는 滿足은 商品 그 자체에 있는 것이 아니라 그 것으로 부터 얻은 滿足感이 購買의 주요한 動機가 되는 것이다. 鐵鋼材를 購買하는 製造業者は 倉庫에 쌓이는 在庫量의 增加의 이유에서 그것을 사들이는 것이 아니고 자기의 製品生產에 사용할 수 있다는 期待感 때문인 것이다. 그와 마찬가지로 農夫는 農事을

(17) E. J. McCarthy, op. cit., 1960, p. 576.

(18) Cf. ibid., p. 91.

(19) Cf. 金元鉢. 理論商品學, p. 52.

갖기 위하여 肥料를 사는 것이며, 女人들이 립스틱을 사는 이유는 입술을 붉게 하기 위해 서가 아니라 그 립스틱이 그렇게 붉게해 줄 것이라는 생각이나 그것이 그렇게 붉게 하여 주기를 기대하는 그점 때문에 사게 된다⁽²⁰⁾. 이와 같이 商品은 消費者에게 주는 滿足感 때문에 販賣된다면 販賣高 혹은 需要의 增減은 商品의 滿足度의 高下에 좌우될 것이다. 그러므로 여기에서 經營者에게 製品의 문제를 提起하여 주게된다. 또한 製品에 대한 需要의 增減에 영향을 주는 여러가지 要素로서 消費者의 內面的 성질, 購買慣習 및 市場 등에 대한 研究·調查를 할 필요가 있으며 이것은 製品計劃의 문제로 集約되는 것이며 販賣管理者는 製品差別化를 통하여 이것을 해결해 나가야 한다.

이와 같이 製品差別化·多樣化가 企業活動에 요구되는데 그것의 戰略樹立을 위하여 企業이 活動客體로서 存續·發展하기 위하여 企業의 四次元 즉 價格, 利潤, 製品 및 時間의 流動的狀況下에서 결정하여야 한다. 이 變動的 狀況下에서 위에 말한 企業의 四次元을考慮决定한 製品差別化·多樣化는 最大의 效果를 올릴 수 있는 것이다.

3. 製品變化의 理由

끊임없는 消費者側의 변화에 직면하기 때문에 企業에는 새롭고 發展된 商品生產이 強力히 요구된다. 生活慣習의 變化·生活地域의 移動, 便利性의 追求 등의 원인으로 한때 滿足을 주던 製品도 一定期間이 지나면 魔棄하게 되어 新製品은 점증적인 비율로增加되고 있다.

이러한 新製品의 增加는 競爭的要素의 증가에 拍車를 더해서 製品變化를 促求하게 된다. 이 製品差別化·多樣化는 大別해서 두가지로 區分된다. 즉 製品의 外部的인 變化와 製品自體의 本質的인 變化로서 内部的 혹은 製品의 組合的인 변화로 나눌수 있다⁽²¹⁾.兩者 어떠한 側面의 製品變化이든 다음과 같은 이유에서 差別化·多樣化가 要求된다.

- 1) 人口의 增加
- 2) 消費者의 製品에 대한 必要性의 변화(社會行動 혹은 生活慣習等의 變化 等)
- 3) 研究 開發의 결과 즉 技術革新
- 4) 需要의 變化 및 景氣變動에 適應
- 5) 寡占市場에 있어서 競爭的 地位의 不安定性
- 6) 利潤增大로 인한 繁盛 즉 超過能力(例 在庫의 增加 혹은 副產物의 增加)

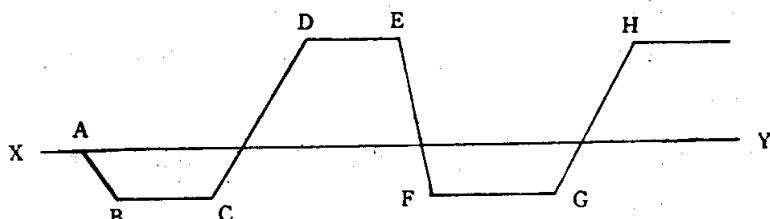
(20) Stanley C. Hallander, "Merchandise Classification and the Commodity Approach," *Journal of Marketing*, Vol. XX No. 3 p. 275.

(21) Cf. J.A. Howard, op. cit., pp. 297~298.

이와 같은 이유에서 발생되는 差別化는 그것이 발생되는 원인에 있어서 企業의 意志性의 介在如否에 따라서 必然的인 自然發生的 差別化·多樣化와 人爲的差別化·多樣化로 區分할 수 있다. 前者에는 副產物의 증가, 技術革新이나 設備投資의 확대등이 있다. 後者は 需要의 減退를 克服하거나 販賣高를 現在의 水準보다 높이기 위하여 취해지는 必要性에 따른 差別化·多樣화로서 企業은 보다 이 경우에 關心을 기울여야 한다.

製品差別化·多樣化는 製品 그 자체의 성격의 변화 즉 特許權의 側面, 商標, 通名, 包裝이나 內容物의 特徵 및 質의 差異, 디자인, 色彩, 스타일 및 製品系列의 變化 등으로서, 또 製品販賣條件(商店의 位置, 營業信用權, 販賣員의 씨어비스등)에 의하여 이루어져서 여러가지 差別化·多樣化의 利點으로 인하여 더욱 보다 높은 水準의 販賣高로 利潤을 增大시킬 수 있다. 그 反面 差別化·多樣化의 利點을 얻는데는 그 효과가 成功적이든 실패하든 費用의 증가를豫想하지 않으면 않된다. 왜냐하면 현재의 競爭的 地位에서 差別化·多樣化의 利得을 보고있는 企業도 他企業의 그 產業 혹은 販賣面에 介入하게 되어 競爭의 ین 상태으로 빠지게 되면 또다른 差別化·多樣化를 생각해야 되기 때문이다. 差別化·多樣化로부터 利得의 期待를 갖고 競爭의 ین 完全獨占 상태이든 (이 경우에 價格은 一定하다고 假定하여 製品原價의 증가를 가져올 때) 一產業 혹은 販賣業에 介入하는데는 費用이 발생할 뿐만 아니라 거기에 介入해서 存續한다 하드라도 制品의 紹介其間동안 販賣高의 過小로 말미암아 收益과 支出의 不均衡의 기간(<圖表 3>이 보여주는 바와 같이)이 存在하게 된다⁽²²⁾.

<圖表 3>



Boulware's life-cycle of a specialty product

A 點에서 신제품 소개.

A—B 이윤이 점감(Cost push 계속)

B—C →一定한 費用(아직도 손실발생)

C—D 費用 점감(판매량 증대)

D—E →一定한 이윤이 지속됨.

E—F 이윤하락(판매량 감소)

(22) Cf. L.R. Boulware, "How Price Competition Destroys a Specialty Marketu, *Sales Management*, Mar. 21, 1932, p. 494.

혹은 同揭書, H.W. Hepner, *Effective Advertising*, pp. 233~235.

이와 같이 差別化・多樣化에는 利得과 費用이라는 相衝된 要素를 어떻게 調和・調節할 것인가 하는 것이 差別化・多樣화의 基礎的인 출발점이 된다⁽²³⁾.

4. 製品差別化・多樣化의 四次元的 開發⁽²⁴⁾

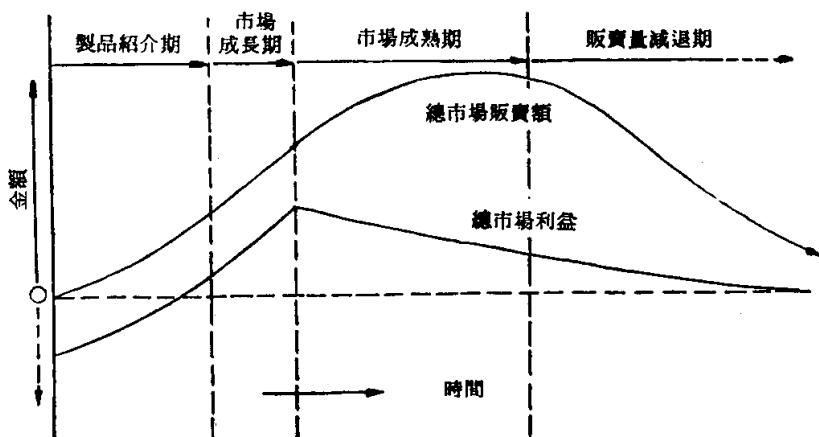
(差別化・多樣化의 適否, 限界點, 時期 및 最適水準의 모델)

1) 開發의 前提

實際에 있어서 差別化 내지 多樣化의 현상은 매우 복잡하여 그것을 分析하기 위해서는 여러가지 假定을 前提로해서 單純화한 상태에서 부터 출발해야 한다. 이와 같이 單純화한 상태에 놓여있는 假定은 매우 現실적이어야 하며 그것들은 아래와 같이 利潤面, 價格面,

<圖表 4>

一般的商品의 生命週期⁽²⁵⁾



製品面 및 時間的側面에 걸쳐 정하기로 하며 후에 精密한 理論的 考察을 하기로 한다.

- i) 價格은 一定不變이다.
- ii) 需要是 差別化・多樣化의 結果에 따라서 增減하며 그增減은 差別化・多樣化的 利得을 노린 競爭者的介入을 排除한 것이다.
- iii) 差別化・多樣化는 일정한 期間에 完全히 實施한다.
- iv) <圖表 4>와 같이 製品의 生命週期가 存在한다.
- v) 生產水準은 需要의 증감에 따라 變動的으로 順應할 수 있다.

(23) Cf. W. Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*, Illinois; Irwin, Inc., 1957. pp. 112~114.

(24) 開發이란 複雜하며 抽象的인 概念의 實際量 分析 整理하여 理論의 構造를 設定을 뜻한다.

(25) Jay W. Forrester, "Advertising: A problem in Industrial Dynamics," *Harvard Business Review*, March-April, 1959, p. 108.

2) 開發의 段階

差別化・多樣化는 收益을 내어서 그로부터 利益을 極大化하려고 하는 努力으로 이루어 진다. 이와 같은 多樣化의 의미에 따라 明確한 前 단계로 差別化・多樣化의 開發을 나눌 수 있다.

- (i) 製品은 差別化・多樣化를 實현하기 전에 보다 효과적이 되게 하기 위하여 限定・分類되어 져야 한다.
- (ii) 差別化・多樣化를 위하여 選定된 過程은 製品別 및 市場別로 차이와 구별이 이루어 져야 하며, 多樣化의 이유에 따라 考慮해야 한다. 그 이유는 한 會社의 A 製品에 대한 효과적인 방법은 그 會社의 B 製品에는 無意味할지 모르기 때문이다.
- (iii) 일단 實現된 差別化・多樣化는 投資에 대한 효과 즉, 反對給付의 觀點에서 相關의인 효과를 결정짓기 위하여 經濟的인 分析을 하여 본다. 價格과 市場狀態 특히 需要의 变동에 따른 收益性을 고려함으로 經濟原則이 實現됐는가 與否에 대하여 의심을 가져본다.
- (iv) 差別化・多樣化의 最終決定은 時間의 效率性을 考慮하여야 하고 그 결과를 豫測 分析하여야 한다.

위와 같은 段階는 서로 完全分離 獨立된 것이 아니고 相互 聯關係를 갖고 취급되어야 한다.

3) 多樣化 差別化的 原則 및 進行過程

i) 原則

經濟學의 의미로 말하면 製品差別化 내지 多樣化는 消費者의 慾望充足을 더 높은 水準에서 달성시키도록 生產物 혹은 씨어비스에 대한 質的 量的 변화를 폐하는 것이다. 즉 이것은 製品이란 客體와 消費者 또는 消費者의 慾望의 水準과 時間의in 变동을 考慮하고 利潤率을 높임으로서 이루어 진다.

이와 같은 見地에서 위의 定義는 네가지 원칙으로서 중요한 의미를 갖는다.

첫째, 差別化 내지 多樣化는 特定商品에 대한 購買意慾을 나타내는 消費者要求의 總合을 표시하는 形態이므로 그 商品에 대한 特定 消費者群의 반응은 비슷하게 나타난다. 둘째, 모든 商品은 生命周期를 가진다. 이것은 一面에서 보면 需要의 증감의 連續的變化로 表示된다. 즉 消費者의 慾求의 变동이 있으므로 이루어 진다. 또 商品變化가 市場需要의 变화에 미치는 효과는 一定期間으로 구분하여 分析・測定해야 할 것이다.

셋째, 需要의 時間的인 变동이 前提가 된다면 差別化 내지 多樣化의 最適水準 결정은 利潤極大化의 지름길이다. 또 差別化 내지 多樣化의 適否의 判定, 限界, 時期는 最適水準 決定에 있어 前提가 되는 것이다.

넷째, 差別化・多樣化에 있어서 最適水準은 企業의 四次元을 結合한 「이노베이션」의 均衡에서 나타낸다.

ii) 進行(手續)

現在로서 아주 不可能하지는 않지만 製品差別化・多樣化의 效果를豫測하고 그 需要의 變化를 측정한다는 것은 어려운 일이다. 景氣變動은 계속하고, 流行은 變遷하며 그 週期는 점점 짧아지고 있고, 製品의 種類와 形태는 더 한층 복잡하게 늘어남으로 한 部類의 商品이나 한가지 商品 혹은 씨어비스의 差別化 내지 多樣化에 대한 需要增減豫測과 그 時期決定과 그것의 程度에 대한 意思決定은 複雜하고 힘드는 일이다.

그러나 이러한 複雜하고豫測하기 어려운 狀況에 대한 觀察은考慮해야 할 要素를 定型화하고 單純화할 수만 있다면 간단히 問題解決을 할 수 있게 될 것이다. 差別化 및 多樣化의 手續 및 進行過程은 結果에 대하여 容易한 效果測定을 위한 側面에서 또 差別化・多樣化의 最適方法摸索을 가능도록 하기 위하여 아래와 같은 段階로 구분할 수 있다.

- 1) 商品의 性格 내지 特質 究明
- 2) 그 商品의 生命週期 推定
- 3) 그 商品에 대한 市場需要分析
- 4) 가능한 범위 안에서 新製品을 紹介시켜 販賣豫測을 試驗的으로 實行함
- 5) 新製品과 既存製品과의 豫想利潤에 관한 對比分析
- 6) 新製品의 差別化 適否 判定
- 7) 新製품의 差別化의 導入 時期決定
- 8) 新製品의 差別化의 程度 및 限界 決定
- 9) 差別化의 最適水準決定
- 10) 「이노베이션」의 均衡 發見으로 社會的 요소를 介入시켜 最適水準을 再確認함.

이와 같은 消費者의 直接的인 반응의 效果測定과 製品의 性格과 特徵에 대한 決定은 주어진 商品에 가능한 제 2 차적 要素가 妥當하고 信憑性이 있는 合理的인 것이라면 時間이 변화해도 確固한 指票가 될 수 있다. 付言하면 販賣豫測에 쓰이는 有効한 要素의 具備條件은

첫째, 全市場과 消費者에 있어 시험하고 調查할 수 있게 確定的인 것이어야 하며,

둘째, 商品에 대한 需要의 变동을 究明할 수 있어서 豫測을 가능케 할 수 있어야 한다.
세째, 하나의 差別化 혹은 多樣化의 方法은 餘他의 그것과 別個의 것으로 取扱되어져
야 한다.

또 이러한 性格을 가진 有効한 要素들을 使用한 差別化 혹은 多樣化의 節次過程의 範圍
는 아래와 같다.

첫째, 商品 自體에 關한 Data 分析

둘째, 消費者의 行動追跡

셋째, 消費者의 心理的 特徵 個性, 性向 測定⁽²⁶⁾ 등이다.

4) 差別化 및 多樣化의 最適狀態의 開發

獨占的競爭理論은 差別化理論 (특히廣告理論)을 定立시켜 經濟學의 分析을 가능케 하였다.⁽²⁷⁾ 差別化 혹은 多樣化의 費用理論은 經濟學의 費用概念이 그대로 適用되어 收益concept도 마찬가지다. 本稿는 이러한 經濟學 理論의 바탕으로 差別化·多樣化에 있어서 相衝되는 concept 즉, 費用과 收益의 最適의 調和를 함으로써 一定한 環境下에서 最大의 利潤을 얻을 수 있는 方法을 생각한다.

i) 單純화한 理論的인 分析

위에서 言及한 바와 같이 差別化 혹은 多樣化의 原則으로서 그것을 實現하기 前에 우선 주어진 商品이 現狀態의 市場狀態에서 그것을 實行할 必要가 있는가의 與否부터 判定하고 출발하여 最適水準에까지 進行해 나가야 할 것이다. 다시 이 差別化 및 多樣化의 原則을 羅列하면 아래와 같다.

- ㄱ) 差別化 및 多樣化의 適否判定
- ㄴ) 差別化 및 多樣化의 限界點 索出
- ㄷ) 差別化 및 多樣化의 時期決定
- ㄹ) 差別化 및 多樣化의 最適水準決定

위의 原則들에 대한 理論分析을 좀 더 簡單히 하기 위하여 本章 前節 IV-4.-1)에서 提示한 假定을 前提로 한다. 즉 價格은 一定不變이다. 또 需要是 差別化·多樣化의 効果에만 따라 變化하며 이는 完全獨占狀態에서 이루어 지며 및 多樣化의 限定된 期間이 있고, 製品의 生命週期가 前提가 되며, 生產水準은 需要에 應할 수 있다고 前提한다.

(26) Cf. J.A. Howard, *Marketing theory*, pp. 71~185.

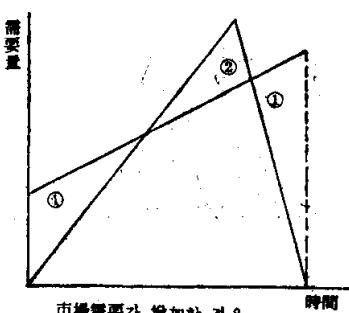
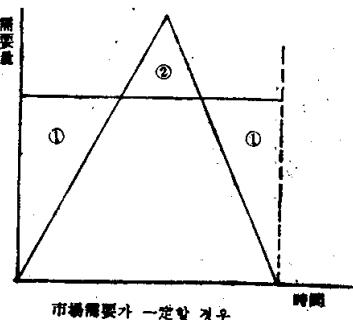
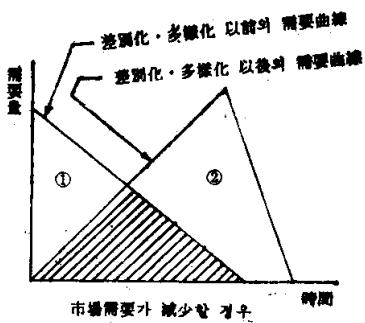
(27) Cf. Neil Borden, *The Economic Effects of Advertising*, 1944, Part II, Chapter 6. 혹은 同揭書 Joel Dean, op. cit., 1957, p. 355.

ii) 差別化 및 多樣化的 適否判定

製品差別화와 多樣화의 理由에는 여러가지가 있으나 그 發生 原因面에 있어서 보면 技術의 革新으로 여러가지 새로운商品이 自然增加하는 경우와 같은 때는 多樣化 및 差別化現象은 自然發生的이다⁽²⁸⁾. 이와 같은 自然發生的인 差別化 내지 多樣化를 除外한 必然

<圖表 5> 差別化・多樣化 適否判定

(需要가 變化할 경우)



으로 要求되는 즉 多樣化 혹은 差別化를 해야만 할 企業의 環境에서만 위의 原則의 문제를 해결한다.

適否判定의 問題는 需要의 増減狀態에서 또 價格水準의 高下의 두가지側面에서 考察할 必要가 있다. 왜냐하면 需要의 變化와 價格은 利潤의 水準을 결정짓는 要素이기 때문이다.

단 이 때에 一定期間에 特定商品에 대한 分析만을 假定한다. 差別化 혹은 多樣化를 實現했을 때와 没有했을 경우를 비교하여 두는 경우에 利潤의 差異에 따라 適否를 判定한다. <圖表 5-1, 2, 3>에서 需要의 趨勢가 세 가지로 變化할 경우에는 각각 共通된 原理가 適用됨은 아래와 같다.

①+①<② 일 때; 必要함.

①+①>② 일 때; 不必要함.

①+①= 일 때; 경우에 따라
多少 필요함.⁽²⁹⁾

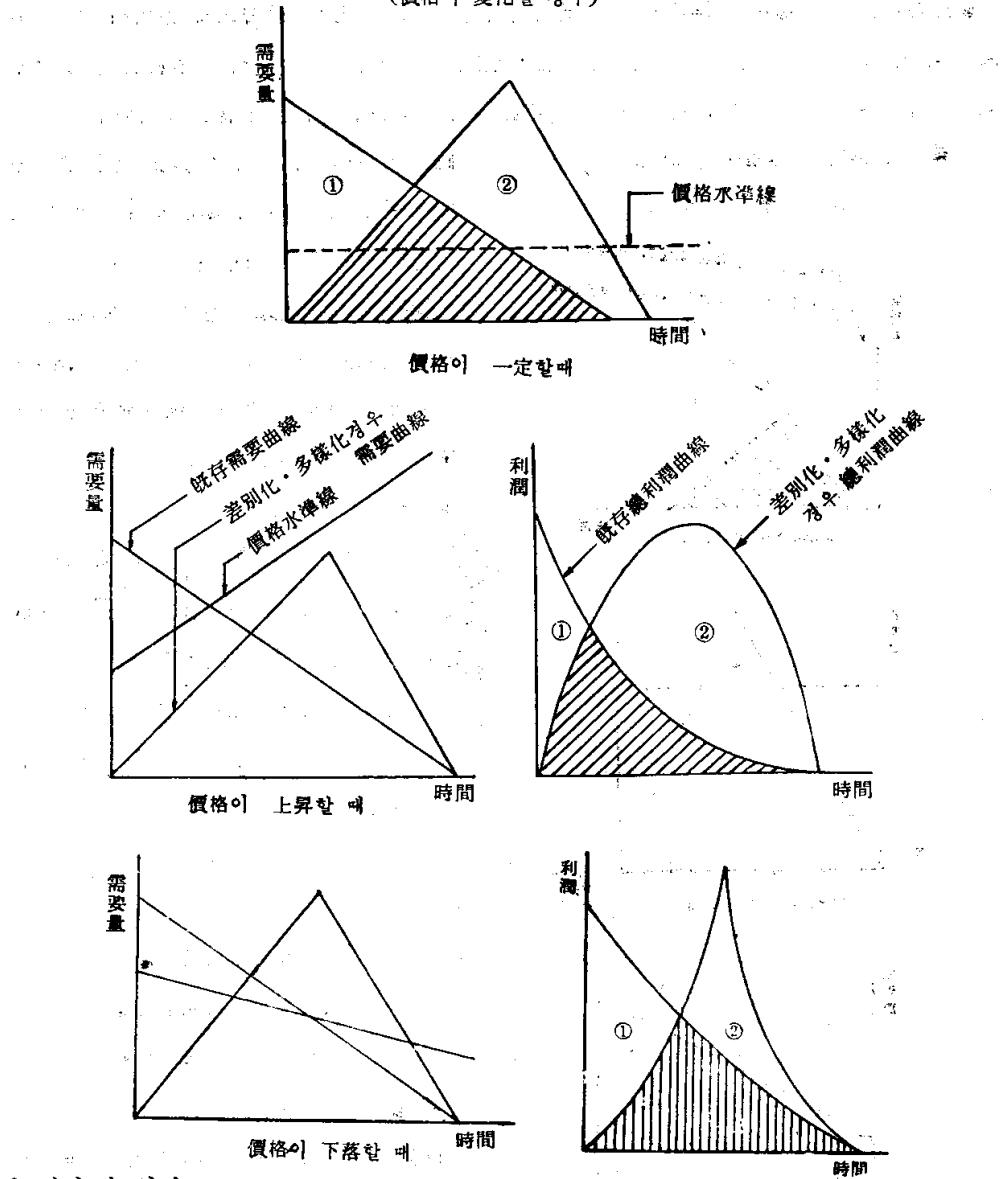
時間이 흐름에 따라 價格水準이 變化할 때에도 <圖表 6-1, 2, 3>에서와 같이 마찬가지 原理로 差別化・多樣化 適否判定

(28) Cf. 本稿 IV-3

(29) 第 2 次의 으로 完全新製品을 生產하기 위하여 多樣化 혹은 差別化를 할 必要가 있을 때는 그 때의 商品을 미리 市場에 紹介하여 特化할 必要가 있다.

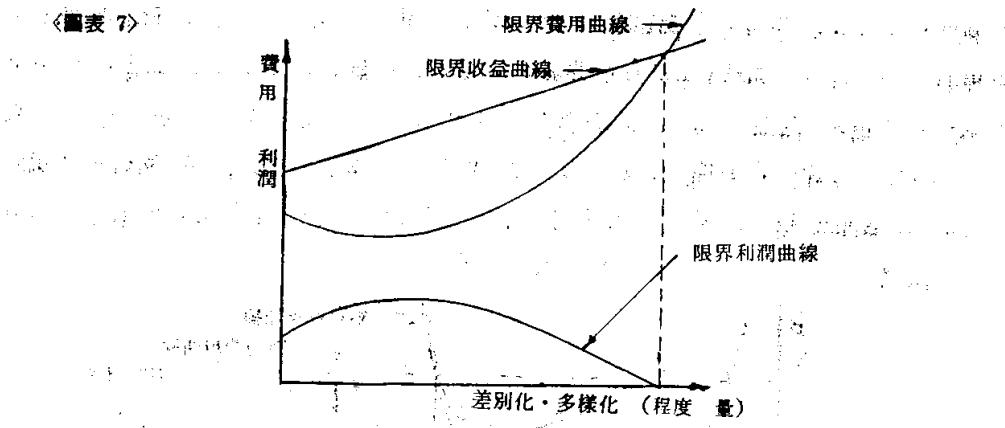
<圖表 6>

差別化・多様化 適否判定
(價格이 变化할 경우)



을 내릴 수 있다.

위에서는 差別화 및 多樣化 前 需要가 減少倾向일 경우에서 한 價格의 变동으로 인한 販賣量의 变化 즉 總收益의 变化에 대하여 分析하였으나 물론 需要가 일정한 때 또 需要가 增加할 경우에도 같은 原理의 適用이 可能하다. 또 差別화로 因하여 發生되는 製品間의 衝突(conflict)로 市場占有rate에 变化가 있을 때도 같은 原理가 適用된다.



iii) 差別化・多様化의 限界

差別化・多樣化에는 그로 인한 效果로서 販賣量의 增加를 가져와 利潤의 增大를豫想할 수 있으나 그 反面 費用의 增加를 過去할 수는 없다. 따라서 利潤의 極大化를 위하여는 먼저 利益이 발생하는 限界를 決定해야 할 것이다.

〈圖表 7〉에서 差別화・多樣화의 정도를 높임에 따라 限界費用과 限界收益이 변화한다. 이때 製品分化할 限界點은 限界費用과 限界收益曲線이一致하는 點이 된다. 왜냐하면 限界收益보다 限界費用이 클 때는 損失이 발생할 것이므로 그것의 程度는 그 點에서 그쳐야 할 것이다.

價格이 变動함에 따라 限界點은 바꾸어 진다. 지금 〈圖表 8〉에서

- 1) 價格線이 限界費用曲線과 平均費用曲線이一致하는 點을, 通過할 때는 差別化・多樣화의 限界點은 바로 x_0 點이며,
- 2) 價格線이 P 點보다 上位에 있을 때 限界點은 價格線과 Marginal Cost Curve 와一致할 때 즉, x_1 이 限界點이 될 것이며,
- 3) 價格水準이 P 點보다 下位에 있을 때는

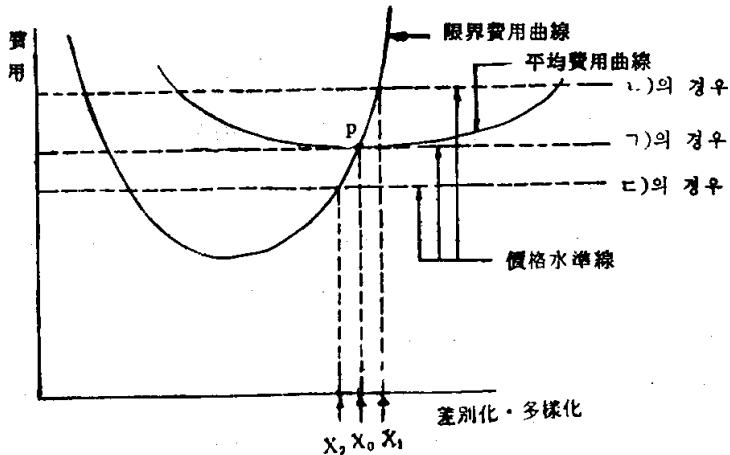
그 價格線과 限界費用曲線가一致하는 限界 즉 X_2 가 限界가 될 것이다. (단, 이때에는 損失이 있음) 그 理由는 價格水準이 生產費中에서 平均費用보다 높을 때에는 그 差額만큼 差別의 利得(advantage)⁽³⁰⁾을 볼 수 있기 때문이다. 一般的으로 말하여 差別化・多樣화의 限界는 平均費用이 價格線보다 낮을 때는 언제든지 實現해도 損失은 없다.

vi) 差別化・多樣化時期의 誘導新製品은 市場에 紹介되어서 成長期을 거쳐 競爭的인

(30) Cf. W. Alderson, op. cit., pp. 101~103.

他製品의介入으로 말미암아飽和期(saturation)를 거쳐서 사라지는一定한形態의商品生命周期를 갖는다⁽³¹⁾. 商品生命周期의曲線은市場需要의總和를表示하는曲線이라하면新製品의市場導入時期는賣上高에影響을 미치게 된다. 따라서利潤의極大化의 한側面은差別化·多樣化의時期決定에 크게 달려 있다. 단差別化·多樣化와商品의市場紹介間에는時間的隔差가 있을 것이다 무시한다. 理論을 간단히 하기 위하여假定을 아래

〈圖表 8〉



와 같이設定한다.

- ㄱ) 差別化·多樣化에 있어서製品种의生命周期는 동일하다고 본다.
- ㄴ) 一定期間內에 2회의差別化·多樣化를 실현한다.
- ㄷ) 價格變動은 없다고 본다.
- ㄹ) 제2차差別化·多樣化한商品의紹介以後에重疊된需要부분은事實上在庫이나損失로 간주한다.
- ㅁ) 需要의 변화는差別化·多樣화의效果에만 의하여 발생된다.
- ㅂ) 1회에所要되는差別化·多樣化的費用은一定하다.

제 1 단계 分析 :

利潤 = 販賣高 - 費用 = 需要總費用으로把握한다. 費用은一定하기 때문에利潤이最大가 될려면需要즉販賣高가最大가되어야할 것이다. 이러한 경우는〈圖表 9〉에서 보는 바와 같이 제1차差別化·多樣화의效果가零이될 때에新商品을紹介시키는 경우이다. 그러나 이때에 제1·2차商品變化에要하는期間을考慮하지 않았으므로 다음 단계에서

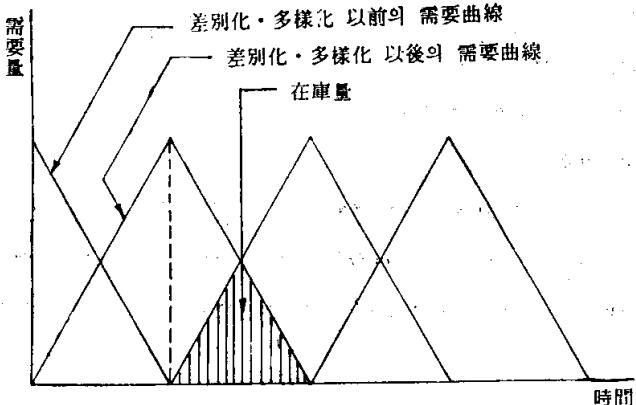
(31) 本稿의〈圖表 4〉参照

時間의 費用性을 개입시켜 分析한다.

제 2 단계 分析

利潤이 極大가 되는 경우는 第 2 회의 싸이클이 완전히 끝날 때까지 소요된 期間의 時間性(時間의 効率性)을 計算에 넣어야 할 것이다. 例를 들면 1년 동안 利潤이 100 萬원과 2년 동안의 利潤 100 萬원은 구별되는 것이다. 즉 時間이 經過함에 따라 費用中에 可變要素로서 賃金·利子·地代 등이 증가하기 때문이다. 따라서 利潤／所要時間(時間의 効率性)이 최대가 되는 경우가 가장 有利하게 新製品을 紹介할 수 있는 時期이다.

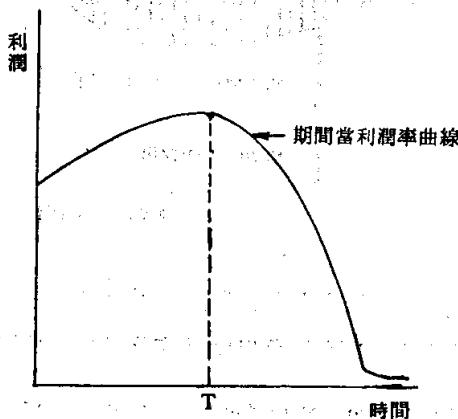
<圖表 9>



<圖表 9>에서 각각 差別化 時期의 대표적이며 극단적인 경우를 들면,

- 1) 第 1 次 差別化・多樣化에 이어 곧 第 2 차 差別화를 實行한 경우는 時間의 効率性(期間)은 짧으나 在庫 즉 損失이 크다.
- 2) 曲線이 頂點에 이르렀을 때 第 2 차 그것을 實行하는 경우는 時間의 効率性은 높다.

<圖表 10>



고 在庫도 조금 밖에 발생하지 않는다.

ㄷ) 第1次 그것이 끝난直後에 이어서 第2차 그것을遂行하는 경우는 收益은 最大가 되나 오랜時間이要하게 되어不利하다.

위에서 주어진假定을滿足하는 상황에서는 ㄴ)의 경우가 가장有利할 것이다.

그러나 실제로는市場과消費者또生產面등에 걸친여러가지需要에 미치는經濟社會的諸要素와生產에 미치는要素는流動的이고또製品의生命周期도변화無雙할 것이며 경기변동도따를것이므로正確한市場分析으로推定된各各의 예상需要曲線에所要時間利潤의原則을適用하면最適時期가推理될수있다. 즉〈도표10〉에서와같이時間의費用利潤曲線을推定하면될것이다.

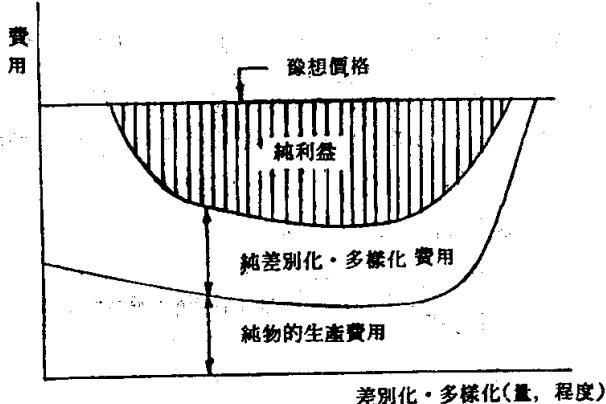
이 때에 그時點은曲線의頂點이될때이다.

v) 差別化·多樣化의 最適水準의 決定

ㄱ) 單純化한理論的分析

差別化·多樣化的效果에대한 매우單純화한상태를〈圖表11〉⁽³²⁾와같이例시한다. 이單純화한短期的分析에서費用은全販賣費用과生產費用을포함한概念이다.費用은初期에差別化·多樣化的程度가높아짐에따라減少하다가후에점증적인比率로증가하고있다.

〈圖表11〉



이圖表가 의미하는 바와같이 분명히差別化·多樣化를追求하는 것은最初얼마간의程度까지즉添加되는差別化·多樣化費用과生產費用을合計한曲線의價格線과一致할

(32) Cf. Joel Dean, op. cit., p. 356. (Short-Run Determination of Advertising Outlay by Marginal Analysis의原理를適用시킨것임.)

때까지 繼續할 수 있다. 이때의 費用曲線은 生產單位를 增加시킴에 따라 國定費用의 壓力을 벗어날 때까지 單位當生產費가 減少하는 經濟學的인 費用概念과 同一한 것이다. 왜냐하면 量과 質의 變化를 隨伴하는 製品分化(多樣化·差別化)의 程度의 變化는 곧 生產量의 增減과 같은 作用을 하며 그 效果도 동일하기 때문이다. 따라서 一般的으로 말하여 限界費用이 最小가 될 때에 즉 利潤率이 最大가 될 때에서 差別化·多樣化의 程度를 決定짓는 것이 가장 有利하다.

위에서 單純화한 狀態로서의 假定은 비교적妥當性이 있다고 본다. 受動的인 價格政策은 이와 같이 短期的인 適應狀態下에서는 흔히 있는 것이다⁽³³⁾. 따라서 一定한 價格(즉 多樣化·差別化的 效果로 價格이 變化하지 않는 價格)은 現實的으로妥當性이 있다고 할 수 있다.

ㄴ) 精密化된 理論的 分析

현대 경제이론에 있어『傳統的 分析의 極端的인 單純화한 狀態를 위하여 살펴 봤다. 精密化된 理論分析은 두 가지 의미를 포함한다.

(1) 單位當 販賣는 直線이 아니라 曲線으로 表現된다. 短期的인 分析에 있어서 이 曲線은 매우 복잡한 내용을 갖는다.

(2) 平均收益은 差別化·多樣化의 효과로 인하여 價格이 變化하지 않는다는 의미를 内包하는 直線이 아니라 曲線으로 표시된다. 이것은 價格과 差別化·多樣化의 費用曲線의兩者가 모두 變動的인 要素가 될 可能성이 있음을 나타냄으로 매우 복잡하게 된다.

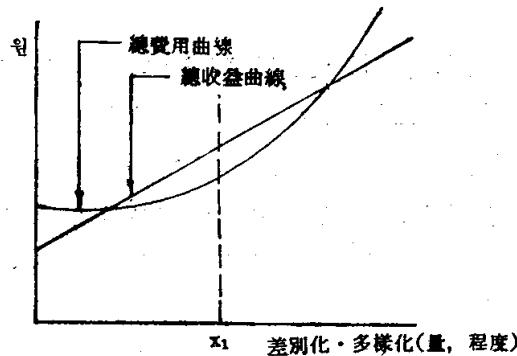
Chamberline은 差別化의 한 방법으로서 廣告理論 展開에서 우선 먼저 廣告費가 一定할 때의 價格에 대한 分析을 하고 나서 價格이 一定할 때 廣告費에 대한 分析을 했다.⁽³⁴⁾ 또 Buchanan은 價格과 廣告費를 同時에 變화시켜 分析을 試圖했다⁽³⁵⁾. 會社의 特定製品에 대한 원래의 需要線과 그로부터 由來되는 限界收益曲線과 差別化·多樣化의 費用을 가지고 最適의 差別化·多樣化의 程度를 찾을 수 있으며 그 때의 價格도 誘導할 수 있다. 지금 <圖表 11>에서 費用曲線과 收益曲線으로 最適의 價格水準과 差別化·多樣化의 程度를 찾아본다. 이 때에 特定商品에 대한 市場需要量은 販賣量으로 보며 그 販賣高는 企業의 直接的인 收益으로 解釋할 것을 假定하여야 한다. 또 우선 獨占狀態에서 分析하여 보기로 한다.

(33) Cf. ibid., pp. 397~403.

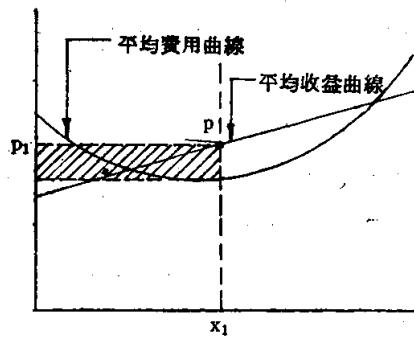
(34) E. F. Chamberlin, *Theory of Monopolistic Competition*, 1942, Chapters 4~8.

(35) Cf. N. S. Buchanan, "Advertising Expenditures, A Suggested Treatment", *Journal of Political Economy*, August 1942, pp. 573~557

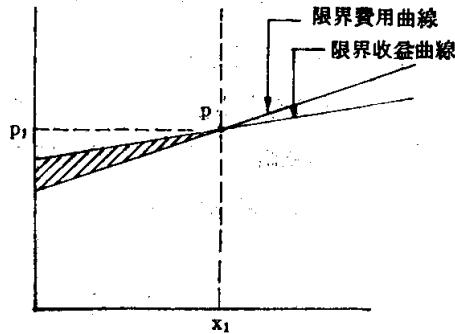
<圖表 12-1>



<圖表 12-2>



<圖表 12-3>



<圖表 12>⁽³⁶⁾에서 獨占價格決定을 傳統的인 經濟學의 方법으로 分析한다. 特定商品에 대한 需要曲線은 세 가지 收益機能 즉 總收益, 平均收益 및 限界收益으로 표시되고 있다. 그리고 差別化・多樣化에 要하는 費用도 比較해서 그려져 있다. 문제는 差別化・多樣화의 價格決定과 最適水準(價格에 의해決定됨)의 발견이다.

<圖表 12-1>에서 企業의 여러가지 差別化・多樣화의 程度에 따라 變化하는 總收益線과

(36) Cf. Joel Dean, op. cit., p. 403 Chart 7-1 (Theory of Monopoly Price).

一定單位時間當 그 差別化・多樣化를 實行하는데 所要되는 總費用曲線을 나타내고 있다. 最大의 總利益을 주는 多樣화의 程度는 TC 가 TR 보다 아래에 있을 때 兩曲線上에 垂直的 差異가 最大가 될 때이다. 왜냐하면 앞에서 需要=販賣量=平均收益로 假定하였기 때문이다. <圖表 12-2>에서 平均 收益은 差別化・多樣化的 單位當(개수 혹은 상품의 質적 변화) 要하는 平均費用과 그것을 實現함으로써 얻어지는 單位當平均收入曲線을 볼 수 있다. 利潤을 最大로 確保하여 주는 差別化・多樣化 水準은 그 價格에 差別化・多樣化的 單位當 効果에 乘한 總收入에서 總費用을 뺀 純利益이 最大로 될 때이며, <圖表 12-2>에서 그 때 差別化・多樣化的 最適水準은 x_1 인데 價格은 p_1 이며 純利潤은 빛금부분이다.

<圖表 12-3>은 限界的인 形態로서 同一한 需要와 費用의 行態를 나타낸다. 限界費用曲線은 각 追加되는 1 單位當 差別化・多樣化的 効果로부터 얻어지는 附加的인 收入이다. 마찬가지로 限界費用은 1 單位의 差別化・多樣化的 効果(量의 增加 혹은 質的인 向上)를 만 들어 내는데 所要되는 付加的인 費用을 말한다. 企業에 있어서 最大利潤을 약속해 줄 수 있는 差別化・多樣化的 程度는 이 限界費用과 限界收入이 같게 되는 때이다. 이 그림에서 差別化・多樣化的 程度는 X_1 이 最適이며 그 때의 價格水準은 P_1 이다.

위에서 獨占市場狀態下에서一般的의 差別化・多樣化的 最適程度를 결정하는 過程을 論述했다. 그러나 企業은 여러가지 복잡하여 流動的인 環境에 處해 있으므로 差別化・多樣化的 戰略決定을 위한 意思決定에도 企業의 利潤에 影響을 미치는 여러가지 要素를 考慮하지 않으면 않될 것이다. 製品販賣의 利潤에 变화를 줄 수 있는 要素는 (1) 市場狀態 및 條件으로서 企業이 處해 있는 市場이 完全競爭인가, 寡占狀態인가, 혹은 完全獨占狀態인가 등으로 區分될 수 있으며, (2) 價格條件과 그 變動을 생각할 수 있으며, (3) 時間問題, 즉 短期均衡을 이룰 것인가, 아니면 長期均衡은 어떠한 것인가 등 세 가지로 크게 나눌 수 있다.

製品 差別化・多樣化政策은 이러한 여러가지 要素를 企業이 處해 있는 環境에 適切히 調和되게 또 調節하여 戰略樹立을 할 것이 요청된다. 아울러 이러한 外的인 環境의 要素와 企業內의인 環境으로 生產能力을 同時에 생각하여 慎重히 意思決定을 해야 할 것이다.

V. 企業의 四次元의 結合과 새로운 均衡

1. Innovation 的 定義

企業에 있어서 Innovation 的 理論은 경제학자 Joseph A. Schumpeter의 研究에 그 根幹

이 있다⁽³⁷⁾. 그는 innovation 을 “새로운 生產機能(技術)을 創造하는것(setting up of a new product function)”⁽³⁸⁾이라하여 不連續的으로 造成되는 것으로 보았다. 그러나 몇년 후에 行動科學者들의 功獻으로 어떻게 하여 創造的 過程이 自我內에서 形成되는가에 대하여 研究가 이루어 졌다.

人類學者인 H.G. Barnett 는 Innovation 이야말로 社會變革의 바탕이 되는 것이라고 示唆하였으며, Innovation 을 “既存 形態와는 質的으로 相異한 모든 新しい 思考方式, 行動 혹은 事物이라”⁽³⁹⁾고 定義를 내리고 있다⁽⁴⁰⁾. 이것은 schumpeter 의 定義보다 더 넓은 意味로 Innovation 을 理解하는 것이다.

이와 같이 Innovation 은 連續的으로 創出이 可能함이 밝혀졌으며 그것은 社會變革의 原動力이 되는 것이다. 그런데 企業은 資本主義社會의 基本的인 機構的 要素이다. 따라서 innovation 은 企業의 變革과 發展의 原動力이라 할 수 있는 것이다.

2. 企業의 四次元과 Innovation 과의 關係

모든 企業은 어느정도 他企業에 비해 다소라도 獨特한 地位 즉 差別的 利得을 차지하고 있다⁽⁴¹⁾. 이 差別的의 利得(advantage)이야말로 企業의 活動力의 根源이 된다 할 수 있다. 그러한 差別的 利得이 발생되는 動機는 어디에 있는 것일까? 그것은 바로 Innovation 的 결과로 企業에 投下되는 費用의 反對給付인 것이다. 왜냐하면 앞에서 Barnett 는 既存秩序 와 조금이라도 다른 모든 思考方式이나 行動 혹은 事物을 가리켜 Innovation 이라 했으며 새로운 모든 것으로부터 差別的 利得의 獲得은 可能하기 때문이다.

따라서 企業이 社會에서 存續體로서 具有하여야 할 네가지 次元 즉 生產, 利潤, 價格, 및 時間性은 이 Innovation 的 側面에서 取扱될 것이 要請되는 것이다.

事實 上 새로운 製品 및 서비스를 消費者에게 提供하거나 新生產技術을 考案·開發하거나, 長期的 利潤의 極大化의 摂索, 且 有利한 價格水準의 維持나 價格政策, 및 適期의 企業活動이나 期會를 잡아라(Focus on opportunity)하는 Drucker 的 주장을 이 모든 것은 企業의 創造的 活動과 能力 즉 Innovation 에 달려 있는 것이다. 그러므로 Innovation 그 것은 곧 企業의 四次元의 結合體로 理解되는 것이다. 따라서 製品差別化·多樣化的 問題 解

(37) Cf. Josopf A. Schumpeter, *Business Cycles*, 1939, Vol. 1.

(38) Ibid., p 987.

(39) H.G. Barnett, *Innovation: The Basis of Cultural Change*, 1953, p. 3.

(40) Thomas S. Robertson, *The process of Innovation and the Diffusion of Innovation*, *Journal of Marketing* Jan. 1967, Vol. 31, No. 1, p. 14.

(41) J.A. Howard, op. cit., p. 101.

決은 이 Innovation의 適正水準 내지 最適狀態에 到達함으로서 이루어지는 것이라 할 수 있다.

3. 企業에 있어서 Innovation의 意味

1. 安定曲線(Stability Curve)

完全競爭 狀態는 實際로 存在하지 않기 때문에 獨占的 競爭狀態나 動態的 競爭狀態下에서 企業은 항상 差別的 利得을 追求함으로서 存續·發展해 나갈 수 있다⁽⁴²⁾. 그런데 Innovation은 文化的 變革의 原動力이 되어 항상 새로운 것을追求하는 것이며 企業의 差別的 利得은 새로운 領域에서 구할 수 있다. 따라서 企業과 Innovation은 一定한 函數的인 관계가 成立할 수 있음을 알 수 있다.

지금 企業의 安定性(安定性이란 企業이 經營活動에 投下한 總投入量에 대한 總產出量을 貨幣單位로 換算하여 測定한 概念이다.)을 S라 하고 Innovation의 程度나 水準의 變化를 In이라 하면 兩者 사이에는 $S=f(In)$ 이란 式이 성립할 수 있다. 이 關係를 그림으로 그리면 〈圖表 13-1〉과 같다. 이 그림을 企業의 安定曲線(Stability Curve)이라 하자. 이 圖表에서 그려진 安定曲線은 企業이 Innovation이 增加를 함에 따라 어느 정도까지는 上昇하나 그 이상 Innovation의 정도를 더 계속하면 安定曲線은 下向하게 된다. 그 이유는 經驗的考察로 單純하게 推定될 수 있다. 이 安定曲線이 어떠한 一定한 頂點을 지나 下落한다는 것은 企業이 Innovation을 그 頂點을 지나도록 계속하면 企業에 損失이 발생하여 危險이 介在하게 된다는 의미를 内包한다.

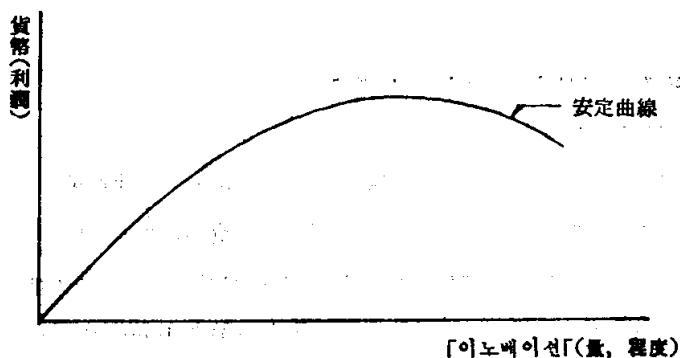
2) 成長曲線(Growth Curve)

企業의 安定曲線과 거의 같은 의미로 成長曲線을 推定할 수 있다. 이것은 企業이 Innovation을 하지 않고는 成長·發展이 없다는 데서 明白하다. 즉 Innovation의 增加와 企業의 成長間에는 函數 關係가 成立되어 Innovation의 增加는 企業의 成長을 가져온다는 뜻이다. 이 關係를 〈圖表 13-2〉에 그려본다.

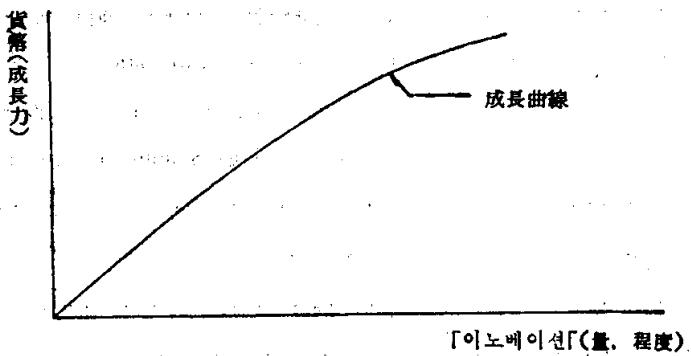
이 때 成長曲線의 어떤 點은 安定曲線頂上을 通過하게 된다 그 이유는 企業의 合理的인 成長은 安定을前提로 하고 最善의 安定水準을 거치지 않고 合理的인 成長은 不可能하기 때문이다. 이것은 마치 限界費用曲線이 平均費用曲線의 最下點을 지나는 原理와 같다. 그러나 企業의 經營活動이 理想的으로 完全한 가장 合理的인 경우라면 두曲線은 겹쳐져서 진행되다가 安定曲線의 頂點에서 成長曲線은 離脫上昇할 것이다.

(42) Ibid., pp. 101~109.

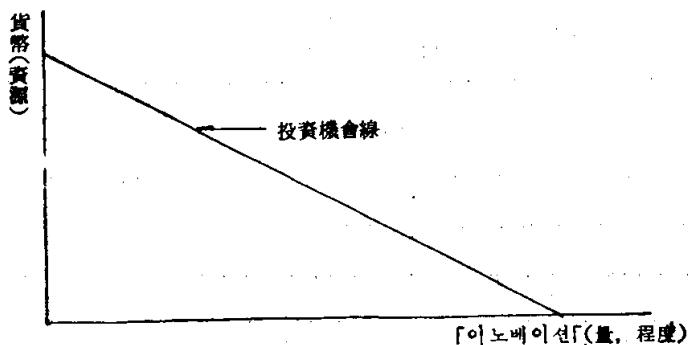
<■ 表 13-1>



<■ 表 13-2>



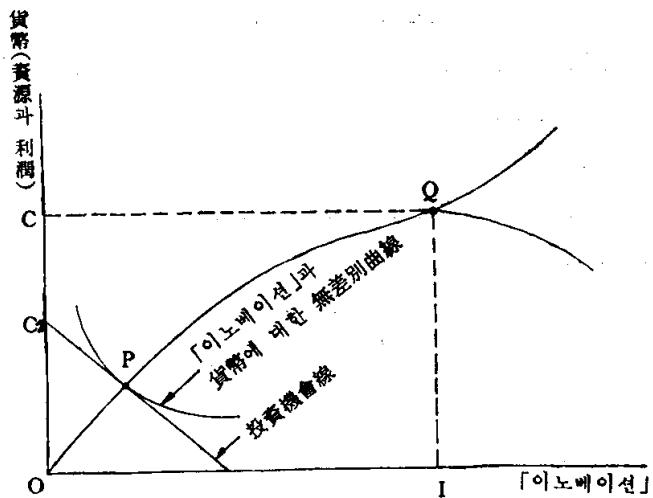
<■ 表 13-3>



3) 投資機會線(Capital Possibility Line of Investing)

企業이 一定時點이나 一定期間에 保有하고 있는 資源(resource)은 一定한 것이다. 따라서企業이 이 一定한 資源을 貨幣로 轉換하였을때 이 貨幣量의 어느정도를 Innovation에 投入하여야 할 것인가 하는 데는 一定한 相關 關係가 맺어지는 것이다. 이 關係를 그림으로

<表 14>



[註] innovation의 각 水準에서 innovation과 貨幣의結合에 있어企業의 最適均衡點(여기에서는 P)의 特性은 安定曲線이나 成長曲線과 一致한다. 그 이유는 위 그림에서 P點을 企業이 OC₁ 만큼 貨幣(資源)를 保有하고 있을 때 innovation에 대한 最適規模決定의 均衡點이라 한다면 이 점은 企業이 OC 만큼의 貨幣을 갖고 最大의 滿足을 얻을 수 있는 점인데, 企業이 最大滿足을 얻는다는 것은 最大利潤確保를 의미하며 이 최대이윤화보는 企業이 安定과 成長의 最適均衡을 통하여 달성되는 것이다. 따라서 그 P點은 安定曲線과 成長曲線上에 있게 된다. 그러므로 각 水準에 있어서 innovation과 貨幣(企業의 資源)의 最適結合點들의 特性은 곧 安定曲線과 一致하게 된다. 그러므로 이 경우에 貨幣는 下級財와 같은 機能을 갖고 있다.

그리면(마치 經濟學에서 價格線과 같음) <圖表 13-3>과 같으며, 이것을 投資機會線이라 하자.

4) 企業均衡의 誘導

위의 企業의 安定曲線과 成長曲線 및 投資機會線을 한 圖表에 옮겨 놓으면 企業이 취해야 할 均衡點은 分明하다. 즉 企業의 最適均衡點은 安定曲線과 成長曲선이 만나는 點(혹은 두 曲線이 離脫分離되는 點)으로 <圖表 14>에서 Q點이 되며 이때의 Innovation의 水準은 I가 되며 貨幣(資源)의 保有量은 C가 된다. 企業의 均衡水準이 Q點에 있지 않을 때 즉 Q點의 左下에 存在할 때는 企業은 成長을 할 수 있는 機會와 餘地가 있으나 企業은 不安定한 狀態 즉, 企業에 危險이 있는 것이며, 따라서 損失發生이 있을 수 있다. 이 均衡點을 誘導하기 위하여 몇 가지 假定이 아래와 같이 必要하다.

- i) 均衡은 一產業이나 一業種에 限定한다.
- ii) 均衡은 一定期間이나 一定時點에서의 均衡을 意味한다.
- iii) 成長力이나 安定力은 物量으로 計算할 수 있으며 그것은 貨幣單位로 完全可分된다.
- iv) 一定期間동안 價格의 變動은 없다고 본다.
- v) innovation은 程度와 水準으로 完全 分割하여 實現할 수 있다.
- vi) 短期間에 있어 innovation水準의 向上에 대한 社會內에 順應要素의 優劣는 없다.

5) 均衡點 “Q”의 意味

均衡點 Q는 企業이 一定期間내에서 到達할 수 있는 最適의 水準으로 企業의 完全 한理想的 狀態를 意味하며 企業의 經營活動의 目標가 되는 것이다. 企業의 目的으로 利潤極大化보다 上位概念이다. (또한 이 點은 좀더 넓은 意味에서 볼 때 資本主義社會의 目標라고도 할 수 있다. 왜냐하면 企業의 總結合體는 資本主義社會를 構成한다고 할 수 있기 때문이다.)

<圖表 14>에서 安定曲線과 投資機會線의 關係는 結果的으로 貨幣가 經濟學에서와 같은 下級財(inferior good)가 되어 所得效果와 같은 原理가 된다.

위에서 企業의 四次元이 Innovation으로 結合되어 企業의 均衡이 이루어지는 過程에 대하여 推論하여 보았다. 그러므로 製品差別化·多樣化의 四次元은 Innovation을 통하여 最適狀態의 開發이 가능하다.

IV. 結論

1. 製品差別化·多樣化的 政策決定은 企業의 生產能力狀態, 價格條件, 利潤 및 時間問題를 中心으로 解決해야 한다. 이러한 네가지 문제에 대한 分析은 여러가지 企業의 内外部要素를 一定한 假定下에서 잘 調和되게 考慮하여야 할 것이다. 그러나 問題解決을 為하여 一定한 假定 밑에서 그 각要素를 너무 制限하거나 假定을 너무 세우면 正確한 市場情勢를 그릇치고 試行錯誤의 差別化·多樣化가 되기 쉬우므로 위에서 論述한 決定方法을 써서 解決해야 할 것이다. 市場狀態·景氣變動·價格條件·企業의 生產能力 및 資源등의 문제를 考慮한 差別化·多樣化는 效果的인 것이 될 수 있다.

2. 企業에 있어서 生產, 利潤, 價格 및 時間의 네가지 次元에서 追求하는 最適狀況은 Innovation으로 集約된다.

그럼에 企業의 長期目標는 安定的 成長에 있다. 따라서 企業의 모든 經營活動 즉

Innovation 은 이 安定的 成長이 이루어 지도록 調和 내지 調整을 해야 한다. 다시 말하면 이) 安定的 成長은 企業의 주어진 環境下에서 成長과 安定이 均衡이 되도록 企業의 理想的 인 經營活動은 Innovation 을 追求해야 한다. 安定과 成長이 均衡이 이루어지는 條件은 企業의 經營活動에 投入되는 總投入量에 대한 總產出量이 均衡이 취해지는 것이다. 다시 말하여 成長率과 安定率이 均衡있게 增加되는 狀態가 均衡의 條件이다. 따라서 製品 差別化·多樣化의 水準도 이러한 均衡이 이루어지도록 하는 정도에서 決定하여야 하며 그 均衡이 깨어지지 않도록 해야 한다.

3. 均衡點의 維持方法

- i) 貨幣와 Innovation 的 關係에서 貨幣價值를 높일 수 있는 모든 經濟社會的 戰略과 政策이 必要하다. 즉 貨幣가 下級財가 되는 경향을 방지할 것이다.
 - ii) 成長曲線上의 成長의 頂點을 넘지 않도록 Innovation 的 增加를 억제해야 하거나 Innovation 이 貨幣보다 上級財가 되지 않도록 한다. (그러나 「이노베이션」에 대한 追求는 인간의 本能의 하나이므로 社會全體로 볼 때 이 방법은 實効性이 적다고 할 수 있다.)
 - iii) 安定曲線과 成長曲線이 일치되게 하며 그 기울기가 1에 가깝도록 한다.
4. 本稿의 理論은 하나의 信憑性있는 理論的推理이며, 이것은 實驗으로서 더욱 確固한 實證的結論에 到達할 수도 있다. 또 한편 이것은 差別化·多樣化에 관한 理論的 根據를 明確히 함으로서 經營者の 意思決定에 確固한 信念을 줄 수 있는 바탕이 될 수 있다.