

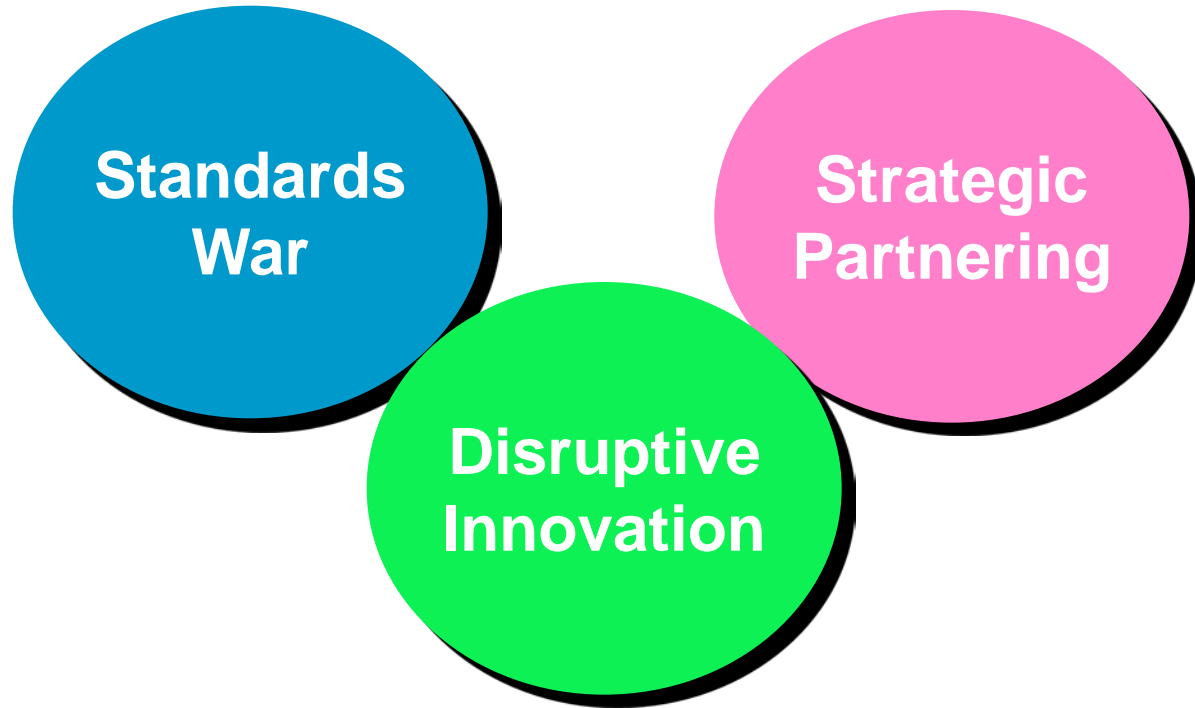


# Ch4. 하이테크 시장의 경쟁역학



# 하이테크 시장의 경쟁역학

- ❖ 하이테크 마켓의 경쟁지형(competition landscape)을 바꾸는 세가지 요인

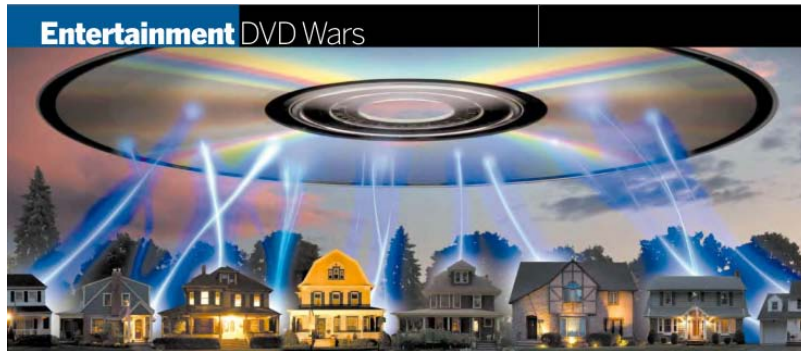


High-Tech Competition Dynamics:  
첫 번째 이야기


## 표준전쟁 (Standards War)



# DVD War: Blu-ray vs. HD DVD



- 2002. 2. 블루레이 규격제정 (소니, 마쓰시타 등 9개 업체)
- 2002. 8. AOD 규격제정 (도시바, NEC)
- 2002. 10. DVD 포럼, AOD를 차세대 DVD로 인정
- 2004. 10. 20세기 폭스, MGM, 소니픽처스(콜롬비아) 등이 블루레이 지지
- 2004. 12. 파라마운트, 유니버설픽처스, 워너브러더스, 뉴라인시네마가 HD DVD 선택
- 2005. 2. 디즈니 HD DVD 동참
- 2005. 4. 소니-도시바 단일화 협상시작, 규격통일하기로 합의
- 2005. 6. 소니, 통합포기하고 독자생존 선언
- 2005. 9. 인텔, MS, HD DVD 선택
- 2005. 10. 워너브러더스, 파라마운트 두 포맷 모두 지지 선언, 디즈니는 블루레이로 선회
- 2006. 1. 삼성, LG, 블루레이 + HD DVD 콤보 개발 선언
- 2006. 6. 삼성, 블루레이 플레이어 세계최초 미국 시판
- 2006. 11. 소니, PS3 출시
- 2007. 9. HD DVD 가격 대폭인하



## 베스트바이, HD DVD ‘보상’ 단행

### 구매고객 50달러 상품권 제공키로

‘미국은 소비자 천국.’

서킷시티에 이어 베스트바이도 기존 HD DVD 플레이어 구매 고객들에 대한 보상 조처에 나섰다.

서킷시티 보다 뒤늦게 보상 프로그램을 도입한 만큼 베스트바이의 보상 방법은 파격적이다. 구매 고객 전체에게 50달러의 상품권(gift card)을 제공하기로 한 것.

제품을 반납하지 않아도 영수증만 있으면 상품권을 준다. 플레이어 이외에 액세서리를 구매한 고객도 해당된다.

베스트바이는 “2월23일 이전에 구매한 모든 고객에게 해당되며 상품권으로는 매장내 원하는 어떤 물건도 금액만큼 구입할 수 있다”고 밝혔다.

앞서 서킷시티는 1개월 환불 규정을 늘려 3개월내 구매한 HD DVD 플레이어를 환불해주기로 한 바 있다.

정지연기자@전자신문, jyjung@

# More War Stories

산업	경쟁표준
VCR	VHS, Betamax
컴퓨터 운영체제	DOS, CPM, Unix, MacOS
56k 모뎀	USR, Lucent
휴대전화	CDMA, GSM
PDA 운영체제	WinCE, Palm OS, Embedded Linux
DVD 리코더	+RW, -RW, RAM
차세대 DVD	Blu-ray, HD DVD
홈 네트워킹	Bluetooth, Home RF, IrDA
게임콘솔	Nintendo/ Wii, Play Station, X-Box
휴대용 게임기	NDS, PSP
모바일 TV	DVB-H, 미디어 플로, 지상파 DMB, 위성 DMB
주요 기기간 무선네트워크	무선 HDMI, 무선 USB, 블루투스
무선 광대역 인터넷	고정형 와이맥스,, 와이브로, 모바일광대역무선접속(MBWA)
인터넷 브라우저	Internet Explorer, FireFox, Safari



# How Standards Change the Game

- **표준이 좋은 이유**

- Efficiency or expanded network externalities via enhanced compatibility or interoperability
- Reduced uncertainty
- Variety from mix and match: Instead of competing *for* the market, companies compete *within* the market
- Economy of scale, learning cost reduction

- **Who wins and who loses?**

- Consumers and complementors
- Incumbents and innovators





## In Praise of a Closed Market

It's an article of faith in the tech industry that competition is a good thing for everyone. Without the freedom to create companies with novel products in competitive markets, we might never have seen some of the innovations that have transformed our lives—PCs, e-mail, iPods, and the rest. Still, for consumers, there definitely can be too much of a good thing.

The history of the PC provides a good illustration of where competition works for consumers and where it doesn't. Saying this won't win me friends in competition-crazed Silicon Valley, but I think dominance by an Intel hardware design and Microsoft software has been good for both business and home users.

Standardization, which limits competition on features and turns it into a fight for the lowest price, led to rapid economies of scale and plunging costs. Buyers of PCs didn't have to deal with baffling choices about "platforms," which unrestrained competition usually spawns. So consumers could buy complex products with more confidence than they would have had in a wide-open market.

Of course, there is a downside. Had Microsoft been subject to real competitive pressure—something stronger than the single-digit market share that Apple Computer has been able to muster for the past decade or so—it might have been forced to make Windows better, faster. There is no doubt that after crashing Netscape in the late 1990s, Microsoft let its Web browser, Internet Explorer, languish until the growing popularity of Mozilla's Firefox forced it to make long-overdue improvements. But other than that, I don't think anyone would be better off if businesses and consumers had to choose from among several competing software systems.

**THE COMPETITIVE INSTINCTS** of consumer-electronics companies have led to a different result in high-definition televisions. Manufacturers refused to go for simplicity and standardization, and this has slowed the transition to HDTV. Faced with confusing options, incompatibilities, and poor information, consumers fear they'll make an expensive mistake, so they hold back. This market will not realize its potential until the industry makes the choices less risky.

There is one jarring irony in this argument. The standardization that allowed computers to show up in practically every home has unleashed a variety of price



### Microsoft and Intel simplified choices—and popularized computers

and the fattest margins on computers. Dell, by contrast, fell into a vicious cycle of cost-cutting that led to cutbacks on warranties and service.

I am not arguing that hot-blooded competition is bad. On the contrary, it beats any alternative. Telephone and cable have proved that with limited competition, you get high prices and terrible service. But it's important to remember that, despite glowing testimonials from technologists and economists, competition is likely to hurt as well as help. ■

E-mail: [techandyou@businessweek.com](mailto:techandyou@businessweek.com)

**BusinessWeek** online For past columns and online-only reviews, go to Technology & You at [businessweek.com/go/technaven/](http://businessweek.com/go/technaven/). To hear Steve Wildstrom's podcast on his latest column, go to [www.businessweek.com/search/podcasting.htm](http://www.businessweek.com/search/podcasting.htm)



(TOP) PHOTOGRAPH BY STEPHAN FELL; ILLUSTRATION BY MICHAEL WITTE





# How Standards are Determined

- **표준은 누가 결정하는가?**
  - 국제 표준화 기구 (ex. ISO, IEC)
  - Internal Decision
  - Mutual Agreement
  - Government Intervention
  - Market Competition

# 표준전쟁의 유형

## 경쟁사 기술

자사기술

호환

비호환

호환

Rival Evolutions

Evolution vs.  
Revolution

비호환

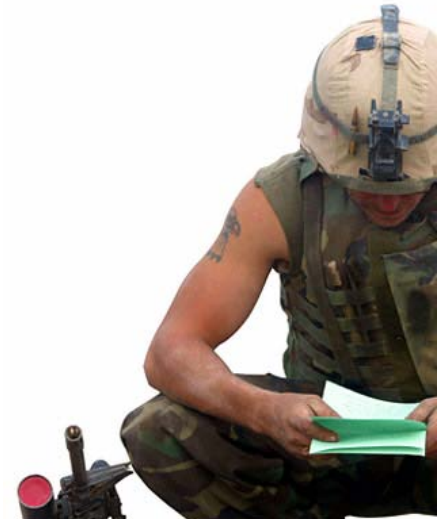
Revolution vs.  
Evolution

Rival Revolutions

출처: Shapiro & Varian (1999), Information Rules, HBS Press, p.263.

# 표준전쟁의 무기: 네트워크 마켓의 자산

- **당신의 성공적인 표준전쟁 수행능력은 다음 일곱 가지 핵심자산의 보유여부에 달려있다.**
  1. Control over an installed base of customers
  2. Intellectual property (IP) rights
  3. Ability to innovate
  4. First-mover advantages
  5. Manufacturing abilities
  6. Strength in complements
  7. Brand name and reputation





# 표준전쟁의 주요 전술

- **선점(Preemption)**
  - Build an early lead, so positive feedback works for you and against your rival
- **침투가격(Penetration pricing)**
  - Be aggressive in building installed base!
- **기대관리(Expectation management)**
  - pre-announcing
  - speed of product improvement
- **전략적 파트너십(Strategic partnership)**
  - find natural allies and negotiate to gain support

# 표준전쟁에 승리한 후

- Enter adjacent markets only if integration adds value for customers.
- Better off encouraging healthy competition in complementary products which stimulates demand for your core product. (ex. Intel)
- Drive innovation even faster and stay ahead.
- Keep looking out for the next wave, coming from unexpected.



High-Tech Competition Dynamics:

두 번째 이야기

# 전략적 파트너링과 인수 (Strategic Partnering and Acquisition)





# 세계 통신 장비시장 '빅뱅' 신호탄

루슨트-알카텔 합병 합의 이후 전망

화웨이 추격 막고 선두 시스코 위협 나서  
주니퍼·노텔 등 생존위험 M&A 폭풍 예고

한글 (2?) 통신 공룡들의 대연합이 세계 통신 시장에 '빅뱅(대폭발)'을 가져올 것인가. 알카텔과 루슨트테크놀로지가 중국 화웨이의 추격을 막고 선두 시스코를 쫓기 위해 지난 2일(현지시간) 합병에 진지 합의하면서 세계 통신장비 시장이 숨가쁘게 돌아가고 있다. 두 회사가 합병에 합의했다는 소식이 전해진 가운데 지난주 시스코의 경쟁사인 주니퍼까지 중국 시장 진출을 위해 '화웨이-스리콤' 인수 협상을 진행중이라는 소문이 나오면서 세계 통신장비 업계는 현저 앞을 바라보게 됐든 대격전을 예고하고 있다.

◇루슨트-알카텔 합병 의미=합병으로 출범할 통합사는 연간 매출 253억달러, 시가총액 353억달러로 스페인의 에릭슨을 누르고 선두 시스코까지 위협할 세계 2위의 통신장비 업체로 올라간다.

한데 세계 통신장비계를 주름잡았으나 이제 노획한 루슨트와 알카텔의 공동목표는 날로 위축되는 전 세계 통신시장에서 영향력을 유지하고 중국 3G 통신장비 시장을 함께 공략하려는 것이다.

합병은 136억달러의 주식교환 방식으로 이뤄진다. 루슨트의 페르사루 루소는 통합사의 신임 CEO를 맡고 알카텔의 시지 추복은 회장직을 수행하기로 했다. 새로운 회사명은 추후 결정하고 본사는 알카텔의 근거지인 파리에 두기로 했다.

또 양사는 전체 직원 10%에 달하는 8800명을 감원하고 해외 유통, AS와 판매업으로 향후 3년 동안 17억달러의 비용을 줄인다는 계획이다. 루슨트의 페르사루 루소 CEO는 "합병을 맺는 회사는 5억달러의 위약금을 댄다는 페르사루 조항이 사라졌다"면서 이번에는 합병이 반드시 성사될 것이라고 못박았다.

지난 2001년 합병 협상에 실패했던 두 회사는 이통 업계의 통합과 중국회사의 추격 등 변하는 시장에서 살아남기 위해 돌아오지 못할 배에 함께 올라간 셈이다.

◇통합 전망=언어와 기업 문화가 전혀 다른 두 거대 기업을 하나로 묶는 것은 쉽지 않은 작업이 될 것으로 보인다. 이러한 어려움에도 불구하고 양사 경영진은 향후 2년내 모든 통합작

루슨트-알카텔 통합사의 경쟁업체 비교

구분	CISCO SYSTEMS	Lucent Technologies	HUAWEI
설립연도	1984	2006	1988
본사	캘리포니아 세니세이	파리	광둥성 선전시
최고경영자	존 체임버스 CEO	시지 추복 회장/페르사루 루소 CEO	현 정웨이 회장
시가총액	1050억달러	353억달러	~
매출(2005)	246억달러	253억4000만달러	82억달러
직원 수	32만4000명	8만8000명(10% 감원예정)	32만4000명

업을 끝낸다는 방침이다.

두 회사는 서로 다른 영역에서 강점을 갖고 있어 합병에 따른 시너지 효과가 가장 많이 기대된다. 우선 지역적 시너지 효과가 가장 많은 반면에 루슨트는 미국시장에서 매출의 3분의 2를 올리고 있다.

두 회사가 없었지만 중국을 제외한 세계 시장을 대부분 장악할 수 있다. 또 미국과 유럽, 기타 시장의 매출이 거의 비슷해져 진정한 글로벌 기업으로 거듭난 전망이다.

알카텔은 DSL 장비 부문에서 선두를 달리고 루슨트는 CDMA 등 무선 네트워크 부문에서 강점을 가져 통합회사는 거의 모든 유무선 장비 시장에서 1, 2위를 예약해둔 상황이다. 통합회사는 R&D 분야에서 통신장비 업계 최대인 연간 20억달러의 예산과 2만5100명의 연구원을 보유하게 된다. 미국 정부의 우려를

산 발언구소는 동수로 구성된 양측 이사진이 관리하기로 했다. 알카텔도 군사적 가치가 높은 위성사업을 프랑스 방산업체 탈레스에 떠넘기는 대신 지분을 늘리는 방법으로 프랑스 정부의 우려를 해소하기로 했다.

다만 합병계획에 따른 노조 반발이 잠재적 위험 요인으로 떠오르고 있다. 최근 신규 노동조합 도입을 두고 격렬한 시위를 강행한 프랑스 노조 단체는 알카텔의 합병계획에 강경한 반대 방침을 밝혔다.

◇후폭풍 촉발 예고=이번 합병은 최근 이통업계의 거대 통합이 통신장비 업체로 확산되는 명확한 신호로 해석된다. 이미 주니퍼도 중국 시장을 개척하기 위해 '화웨이-스리콤' 인수 협상을 추진한다는 이야기가 나오고 있다. 이에 따라 노텔-에릭슨-지멘스 등 나머지 통신장비 업체도 생존을 위한 덩치 카투기에 나서야 할 전망이다.

배달한기자@전자신문, baillh@etnews.co.kr

## 글로벌 통신장비업체 잇단 합병연환

# 국내 네트워크 시장 '회오리'

최근 세계 통신장비 업계의 기업 간 합병연환이 잇따르면서 국내 시장에도 거대한 후폭풍이 예고되고 있다.

폭풍의 전염지는 화웨이-스리콤-노텔-아바이어-주니퍼네트웍스 등 내로라 하는 글로벌 기업들. 이들은 자본 교환매각, 합작사 설립, 제휴 공동개발 등 합종연횡을 통해 세계 시장의 지배력 재편을 노리고 있다.

이에 따라 세계는 물론이고 국내 통신장비 시장의 역학 구도 변화가 불가피해질 전망이다. 특히 이들의 현지법인과 제휴를 맺거나 추진중인 삼성전자와 LG전자 등 억대규모 변화의 중심에 있는 국내 기업들의 전략 수정도 뒤따를 것으로 보인다.

◇합종연환의 핵 화웨이=변화와 중심에 서 있는 곳은 불과 10년



어바이어-주니퍼  
화웨이-노텔 등  
잇따라 손잡아

삼성전자·LG전자  
역학구도에 영향  
전략 수정 불가피

만에 글로벌 기업 변태에 유독 선 중국의 화웨이. 화웨이는 지난 2003년 11월 스리콤과 합병법인 '화웨이-스리콤'을 중국에 설립했다. 처음 자본은 화웨이 51%를 소유한 구조였으나 최근 스리콤이 지분 2%를 매각하고 경영권도 넘겼다.

화웨이는 또 최근 캐나다의 노텔과 올3분기 실적을 목표로 오타와에 합작법인 설립을 확정해 줄기로 했다. 노텔을 기반으로 북미시장을 공략하기 위해서다. 노텔 역시 지난 2001년 이후 주춤하는 화웨이와 중국시장에 영향력을 행사하는 것을 기대하고 있다.

◇또 다른 전염지 어바이어=화웨이 못지않게 국내 시장 재편에 영향을 줄 것으로 기대되는 민수사의 기업은 어바이어다. 루슨트테크놀로지스에서 분리된 어바이어는 음성 중심의 유선 통신 시장에서 최강자로 군림하는 회사다. 어바이어는 최근 데이터 네트워크장비 전문 주니퍼네트웍스와 손을 잡았다. IP 기반 지능형 커뮤니케이션 장비의 공동 개발 및 판매를 위해서다. 두 회사의 제휴는 이미 마케팅·판매

등에서 협력해온 삼성전자-어바이어와의 제휴 관계에 영향을 미칠 전망이다.

삼성전자의 주니퍼네트웍스 제품군이 증진될 가능성이 높아졌기 때문이다. 삼성전자는 현재 IP네트워크 장비분야 무지개 적극적으로 나서고 있는 상황이다.

◇국내 시장 후폭풍=이 같은 상황에서 글로벌 기업의 한국법인(지사)이나 국내 기업들의 움직임은 주목의 대상이다. 당장 스리콤과 화웨이 간 경영권 인수도 화웨이-스리콤과 연루스리콤 간 통합

논의가 흘러나오고 있다. 또 제휴 논의가 진행중인 삼성전자의 어바이어의 영업 분야 및 파트너 조경 문제로 뒤어지고 있다. 어바이어와 주니퍼네트웍스의 협력에 따라 시스코시스템스와의 새로운 경쟁 구도 형성도 배울 수 없는 부분이다.

노텔을 기반으로 세계 진출을 단행해오던 LG-노텔도 노텔과 화웨이 간 합작사 설립에 따라 '국내용'으로 전략할 가능성이 점쳐지고 있다.

와이브로프 장비 등 독자 분야를 개척할 수 있는 여지는 있지만 백화점식 제품군을 가진 화웨이와 상당 부분 중복이 불가피해졌기 때문이다. 노텔과 시스코-단말기 협력의 통해 세계 시장 경쟁력을 높여오던 LG전자의 의도도 쇠약할 수 있다.

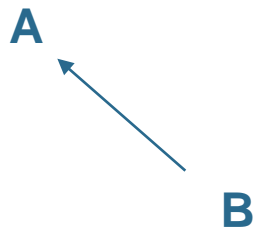
업계 전문가는 "급변하는 시장에서 영원한 적과 동지는 없다"며 "이합집산이 빈번한 시장 상황을 분석, 최대한 많은 것을 얻는 게 '절대선'인 상황"이라고 진단했다.

송기범기자@전자신문, kbhong@etnews.co.kr



# The Relationship Continuum

## Transactional

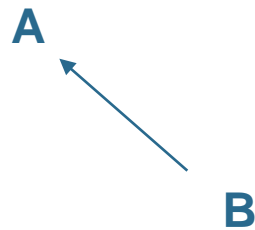


### Straight Sale

A, B 모두 변화  
하지 않음

없거나 최소한의  
정보이전

## Serving

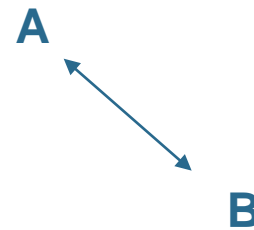


### Relationship Sale

B가 A를 수용하는  
형태로 변화

강력한 관계형성

## Partnership



### Mutual Accommodation

A, B 모두 변화

쌍방이 혜택을 나누고  
일부 시스템의 통합이  
이루어짐

## Unification

A/B

### Merger

두 기업간  
경계가 사라짐

출처: Dull, Mohn, and Noren (1995) "Partners", *McKinsey Quarterly*.

# Partnering Basics

- **The New “P” of Marketing**
  - Partnering began as a means for supplier-side cost reduction.
  - But, moved beyond...
- **Bottom Line: Synergies in revenue/cost**
  - Amazon and Toys R Us
  - Mileage Sharing (e.g. Sky Team)
  - McDonnell Douglas and Halla Engineering (MD-95 wings)
- **New Trend: More powerful synergies**
  - *change how they do business, integrate* some part of mutual business system, and *share mutually* in the benefit.
  - USPS and SHL (tracking function)
  - Windows + Intel = Wintel





### 삼성전자·소니 주요 협력사례

분야	내용	파급효과
메모리 스틱 (2001년)	· 양사 기전제품 저장장치로 메모리 스틱 채택, 기술협력 강화 (향해락서) AOU 체결	· 메모리카드 시장의 주도권 쟁취 · 삼성, 소니의 메모리 스틱에 들어가는 플래시 메모리 대량 공급
DVD (2001년)	· 양사 DVD 표준 기술 '블루레이 디스크' 채택 · 도시바-NEC 진영의 AOC (Advanced Optical Disk) 기술에 공동 대응	· DVD 표준 기술 주도
홈네트워킹 (2001년)	· 양사 디지털 홈네트워킹 사업 동일 표준 채택	· 홈네트워킹 표준화 경쟁에서 유리한 고지 선정
LCD (2004년 7월)	· LCD 7세대 라인 총괄 방정에 공동 투자 결정, 합작사 S-LCD 출범식  · 삼성, 소니 플레이스테이션용 LCD 패널 공급 (예정)	· 삼성 LCD 패널 시장 주도권 장악 · 소니 LCD TV 시장 1위  · 삼성은 판로, 소니는 인정적 공급원을 각각 확보

자료: 삼성전



# 야심찬 빅딜? 위험한 거래?

소니가 삼성전자로부터 '낸드플래시 메모리' 대량 구매를 추진해 그 배경에 관심이 쏠리고 있다.

거래가 성사된다면 단순한 공급계약을 넘어 세계 전자·IT(정보기술)업계에 엄청난 파급효과를 몰고올 것으로 보인다.

소니가 삼성의 고용량 낸드플래시를 장착한 게임기(PSP)와 휴대용 멀티미디어 기기 신제품을 내년에 출시하면 관련 업계의 판도 변화가 불가피하기 때문이다.

◆소니 삼성낸드로 전자명가 재현 =올 들어 대대적인 경영혁신에 나서고 있는 소니는 LCD TV(브라비아) 신제품을 내놓은 데 이어 창립 60주년을 맞는 내년에는 PSP(Play Station Portable) 신제품과 휴대용 멀티미디어 기기 승부수를 띄우겠다는 전략을 세워놓고 있다.

게임은 물론 음악과 영화 등 종합적인 엔터테인먼트를 즐길 수 있는 포터블 기기인 PSP는 소니가 지난해 선보인 야심작이다.

특히 디지털 컨버전스(융·복합)가 빠르게 진행되면서 PSP가 '모바일 허브' 역할까지 수행할 수 있을 것으로 소니는 내다보고 있다.

이런 과정에서 소니는 지금의 PSP보다 한 단계 진보한 제품을 만

들기 위해서는 고용량의 낸드플래시가 필수적이라는 판단 때문에 삼성전자와 협상에 돌입한 것으로 알려졌다.

소니는 삼성전자에서 8기가급 낸드플래시를 공급받길 원하고 있다.

삼성전자는 내년 초부터 8기가 낸드플래시를 양산할 계획이다. 디지털 기기 핵심 저장장치로 사용

## 소니, 삼성 8기가로 '제2워크맨' 신화 준비



### 삼성 일각선 "경쟁사 돕는것 아니냐" 반발

되고 있는 낸드플래시는 하드디스크 드라이브(HDD)보다 훨씬 무게가 가볍고 전력소비량을 절감할 수 있으며 속도도 빠르다.

소니가 PSP 신제품에 삼성의 8기가비트 낸드플래시를 장착하면 기능 면에서 경쟁사 제품을 압도할 수 있다.

소니가 내년에 선보일 PSP 신제품은 게임 기능에 동영상 기능과 MP3플레이어를 합친 복합형 제품이다. 8기가비트 낸드플래시를 기본으로 탑재하면 DVD급 영화 10편 이상, MP3 파일 2000곡 이상을 저장할 수 있게 된다.

삼성-소니 낸드플래시 거래 득실

 삼성전자	<b>득</b> ■ 낸드플래시 안정적 공급처 확보 ■ 인텔 등 후발주자 따돌리기
	<b>실</b> ■ 낸드플래시 공급처 편중으로 중소 구매업체들의 비난 봉착 ■ MP3플레이어 경쟁업체 키워주기
 소니	<b>득</b> ■ 낸드플래시 장착 PSP 출시 ■ 고사양 MP3플레이어 출시로 애플 따라잡기
	<b>실</b> ■ LCD패널 등에 이어 삼성에 대한 의존도 심화

· 즉 음악과 영화, 게임을 함께 즐길 수 있는 복합 멀티미디어 기기 탄생하는 셈이다.

소니는 내년엔 선보이는 PSP 신제품을 디지털 컨버전스 시대를 주도할 수 있는 간판 상품으로 키울 방침이어서 삼성전자와 협력이 꼭 필요할 수밖에 없다.

정창원 대우증권 애널리스트는 "올해 애플의 아이팟 나노가 빅히

해 낸드플래시 생산규모를 늘리기로 한 것도 '후발주자 기 꺾기'와 맞닿아 있다.

삼성전자의 이번 투자는 세계 1위 반도체 업체인 인텔이 마이크로 테크놀로지와 손잡고 낸드플래시 사업에 본격 진출하는 등 치열해지는 국제 경쟁에서 확고한 시장 우위를 다지기 위한 포석으로 풀이된다. 하지만 부작용도 만만찮을 것으로 전망된다.

애플에 이어 소니에 낸드플래시를 대량으로 공급하게 되면 다른 업체들의 반발이 커질 수 있다.

그러잖아도 공급부족 상태인 낸드플래시가 글로벌 업체들의 싸움이 구매로 인해 공급부족 현상이 심화될 수밖에 없기 때문이다.

삼성전자 반도체 총괄의 낸드플래시 공급이 성사되면 삼성전자의 MP3플레이어를 비롯한 디지털 기기 제품 사업도 어느 정도 영향을 받을 수밖에 없다.

소니가 복합 멀티미디어 기기를 출시하면 게임기뿐 아니라 MP3 플레이어 시장을 잠식할 수 있기 때문이다. 따라서 MP3플레이어 사업을 2007년까지 1등 사업으로 육성하려는 삼성전자 디지털미디어 사업부 전략이 흔들릴 가능성이 크다. 백순기·손일선기자

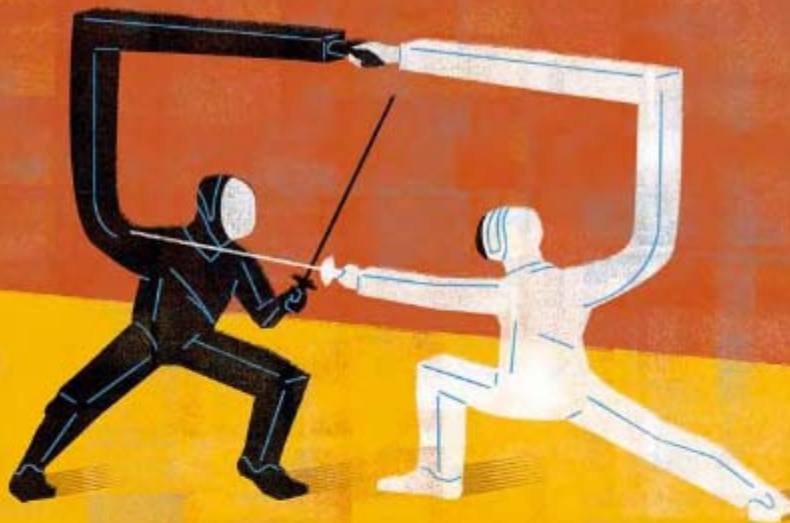
트한 것은 삼성이 4기가 낸드를 공급해줬기 때문"이라며 "만약 삼성이 소니에 8기가 낸드를 공급한다면 그 자체로 파급효과가 크다"고 말했다.

◆삼성전자 득실은 =삼성전자는 애플에 이어 소니와 대규모 공급계약을 맺게 되면 낸드플래시 절대강자 자리를 유지할 수 있는 기반을 확보하게 된다.

이와 함께 낸드플래시 후발업체를 견제할 수 있는 일석이조 효과를 볼 수 있다.

삼성전자가 최근 경기 화성과 기흥 공장에 7868억원을 신규 투자





# Sleeping with the Enemy

More companies are finding that “co-opetition,” or learning to work with rivals on certain projects, may be the best strategy

BY PETER COY

**T**HERE'S ONE SHAI AGASSI WHO HARBORS violent visions of defeating Microsoft Corp. “We’re both going in with swords drawn, and we’re going to do battle until we win. And there’s not going to be any other result. We’ll do everything possible to draw blood,” vows this Agassi, the top technology strategist of German software titan SAP.

Another Shai Agassi considers Microsoft his company’s closest partner. This kinder and gentler Agassi fancifully traded bags of green M&M’s last year with his Microsoft counterpart, Jeff Raikes, to seal a deal to jointly develop a piece of software called Duet.

Both these Shai Agassis are two sides of the same person: a U.S.-based member of SAP’s executive board who oversees the complex relationship with Microsoft. “This is the

beauty of being human,” he says. “You can have two conflicting thoughts at the same time and go crazy.”

Finding the right formula for this kind of “co-opetition” has never been more important. New products, from video to financial services, can be provided only in complex packages of hardware, software, and services. By working together, such as agreeing on the Wi-Fi standard for high-speed wireless, competitors can expand the market so everyone wins. “The traditional model says you have a fixed-size pie and you lull each other for a slice of it,” says Navi Radjou, a vice-president at Forrester Research Inc. in Cambridge, Mass. “This new vision calls for collaboration to increase the size of the pie.”

Putting aside narrow self-interest for the common good sounds easier than it is. Most companies hate to yield

**98%**

of SAP customers also use Microsoft Office

KEITH BRISLEY

## PLAYBOOK: BEST-PRACTICE IDEAS

### A Delicate Balance

Cooperating with rivals can be tricky. A few rules of the road:

**IMPRESS CUSTOMERS** by working with others on their behalf. But clearly separate the cooperative part of the relationship from the competitive one.

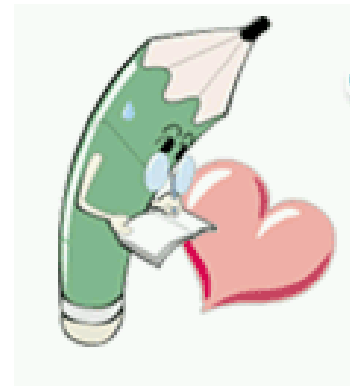
**EXPAND THE PIE**, because a bigger market can make everyone a winner. Expect skepticism until the troops understand the partnership.

**MAKE A COMMITMENT**, but remember that situations change—you’re dating, not married.

**REWARD YOUR SOMETIME RIVAL** for acts of trust, but be sure to punish cheating swiftly.

# A Romantic Analogy

- **Selection and Courtship**
  - Self-analysis → Chemistry → Compatibility
- **Getting engaged**
  - Meeting the family → Vows
- **Setting up Housekeeping: The reality**
  - Broader involvement
  - Discovery of difference
- **Learning to Collaborate**
  - Communication, Coordination and Control thru “Integration” on several layers
- **Changing Within**
  - Learning infrastructure



# A Flashy New Adobe

In merging with Macromedia, the aim was to import its DNA as well as its product

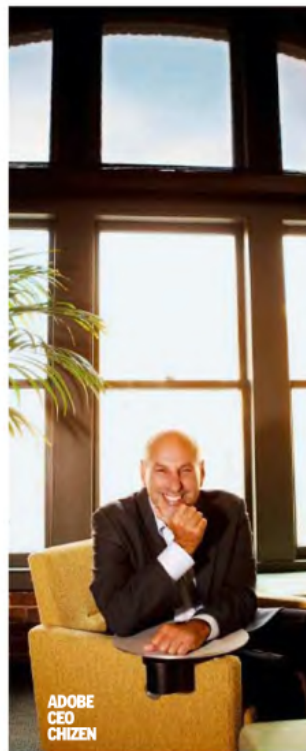
BY SARAH LACY

**A** YEAR AGO, STEPHEN A. Elop had just become CEO of Macromedia Inc. and was getting ready for one of the most pivotal—and clandestine—dinner dates of his life. He was apprehensive as he drove down Highway 101 from the gourmand paradise of San Francisco to a cheesy Italian restaurant in San Jose—one he says he'd never be caught dead in now. "It wasn't the Olive Garden, and no one was singing *Happy Birthday* at the next table, but we had to go someplace where we wouldn't be seen together," he says. His date? Adobe Systems Inc. CEO Bruce R. Chizen. Only a few months after they began flirting, they were engaged to be merged, on Apr. 18, 2005. They tied the knot on Dec. 3 in a \$3.4 billion deal, one of the largest in the rapidly consolidating software landscape.



Even before meeting Chizen, Elop knew a merger made strategic sense. Both companies make the bulk of their money selling to creative professionals. Their software—in both cases widely used on personal computers worldwide—was complementary. In terms of products they were more like twins separated at birth than competitors, with Adobe, pioneer of the PDF, more rooted in documents and Macromedia in the fast-growing world of Web design and mobile content. And Chizen's record spoke for itself. Since taking Adobe's helm in 2000, he'd built a steady, professional profit-maker: Revenues have leaped some 70%, to \$2 billion, and the stock is up nearly 40%, landing Adobe at No. 28 on the *BusinessWeek*

50 list of top corporate performers. Culturally, though, the companies were leagues apart. Macromedia's home is a slick, loft-like space in San Francisco. Adobe is based in two San Jose towers that some Macromedia staffers scoff



ADOBE CEO CHIZEN

"look like a bank." Creativity was prized at Macromedia, but its frenetic pace led to many late nights. Adobe execs had perhaps fewer moments of exhilaration but more dinners at home with their families.

## "ENTREPRENEURIAL SPIRIT"

AFTER THE MERGER announcement, the watercooler chatter at Macromedia turned anxious. Many employees worried that their company's unique culture would be wiped out. "We used to make fun of [Adobe's competing product] Go-Live," recalls Erik Larson, director of product management for several Macromedia products. "We always said: 'Oh, they don't get it.'" But early post-merger action has seen Chizen reward ex-Macromedia people with key positions—part of an effort to imbue the new company with some of Macromedia's spark. "One of the things we were looking for in Macromedia [was its] great entrepreneurial spirit," says Chizen. "We wanted to get some of that into Adobe."

From the start, Chizen worked hard to ease any fears Elop might have about the merger. At that Italian dinner in San Jose, he articulated why he wanted to buy Macromedia—and it wasn't just for Flash Player. In just six weeks since the merger's close, he's done more than anyone expected. Chizen not only kept Macromedia's digs—now called Adobe San Francisco—he took an office there himself, splitting his time between the two sites. And roughly half of the 700 people who were laid off came from Adobe. Most stunning and reassuring to Macromedia folks were the executive appointments: Elop took over the entire worldwide sales organization. Macromedia's former chief software architect, Kevin Lynch, assumed a similar role at Adobe for the Reader and the Flash player. And Macromedia execs were named to head Adobe's three

## Adobe vs. Macromedia

The cultures are a study in contrasts

ADOBE	MACROMEDIA
<b>SOFTWARE</b>	
» Rooted in documents and images	» Web and mobile interactivity
<b>CULTURE</b>	
» Slow, corporate, but steady	» Entrepreneurial, nimble, but stressed
<b>WORKSPACE</b>	
» "Bank-like" San Jose office towers	» Hip, exposed-brick open space

Data: BusinessWeek

ERIC MILLETTE.COM



# 파트너의 선정

**Figure 4** What Does Each Partner Bring to the Party?  
A Framework for Evaluating Strategic Alliances

Partner Profile: Japan		
Partner Profile: Italy		
Partner Profile: France		
	Partner A	Partner B
✓ <b>Resources</b> • Money • Technology • Information • People • Time		
✓ <b>Relationships</b> • Customers • Channels • Industry influencers		
✓ <b>Reputation</b> • Visibility • Credibility		
✓ <b>Capabilities</b> • Technological expertise • Industry experience • Functional competencies • Creative talent • Managerial know-how • Marketing/selling skill • Entrepreneurial skill • Knowledge of country • Capacity for strategic thinking • Skills in interfirm diplomacy		
✓ <b>Chemistry and Culture</b> • Values of the firm • Style/personalities of key people		



# High-Tech Acquisitions

- **Research or Acquire?**
  - A&D replaces R&D
  - Motivation
    - Speed
    - Cost
    - Scale (Market Dominance)
- **How to obtain real capabilities out of A&D? (Chaudhuri and Tabrizi 1999)**
  - Key words for success: Capabilities & People
  - Assess your needs – Expand due diligence – Keep the new people (**Mario Rule**)

# Cisco Story

CISCO SYSTEMS



연 도	주요 인수기업
1993	Crescendo Communications
1994	Newport Systems Solutions, Kalpana, LightStream Corporation
1995	Combinet, Internet Junction, Grand Junction Networks 외 4개사
1996	TGV Software, Stratacom 외 7개사
1997	Telesend, SkyStone Systems 외 6개사
1998	WheelGroup Corp, NetSpeed 외 9개사
1999	Fibex Systems, Sentient Networks 외 18개사
2000	Compatible Systems, Altiga Networks 외 23개사
2001	Allegro Systems, AuroraNetics
2002	Psionic Software, Andiamo Systems 외 5개사
2003	Latitude Communications, Linksys Group, SignalWorks, Okena
2004	Protego Networks, BCN Systems 외 12개사
2005	Intellishield Alert Manager, Scientific-Atlanta 외 12개사
2006	Tivella, Greenfield Networks, Orative Corporation 외 8개사
2007	Securent, Navini Networks, Latigent 외 11개사

# Pitney Bowes' Checklist

## Every Acquirer Needs Its Own Checklist

Pitney Bowes's homegrown checklist ensures that we collect needed information in 13 areas:

- Financial Information
- Corporate Data
- Products, R&D, and Manufacturing
- IT Infrastructure
- Distribution and Marketing
- Customers, Competition, and Markets
- Strategy
- Legal Information
- Environmental Matters
- Acquisition/Disposition
- Tax Matters
- Governmental Regulations and Certain Filings
- Other Information

The small excerpt below suggests the level of detail pursued in each area.



	Description	Date requested	Target comment
Done	<b>VI. CUSTOMERS, COMPETITION, AND MARKETS</b>		
	<b>1. Key customers' relationship with company</b>		
	a. As percentage of sales		
	b. By product area		
	c. By geographical area (if appropriate)		
	d. Contract terms		
	<b>2. Listing of existing rental and service contracts showing revenue, costs, and profitability for all individual contracts</b>		
	<b>3. Copies of all significant customer-pricing amendments or correspondence</b>		
	<b>4. Overview of customer behavior (including anticipated shift in customer segments)</b>		
	<b>5. Main competitors</b>		
	a. By product area		
	b. By geographical area		
	c. Estimated present and future market shares		
	d. Advantages/disadvantages by main competitor		
	<b>6. Basis of competition (price, performance, service, quality, others)</b>		
	<b>7. Perceived future competitive threats</b>		
	<b>8. Detailed market overview, including:</b>		
	a. Key success factors in the industry		
	b. Barriers to entry		
	c. Regulatory conditions		
	<b>9. Perceived current industry trends and outlook</b>		

High-Tech Competition Dynamics:  
세 번째 이야기

# 와해성 혁신 (Disruptive Innovation)



# Failure of *Great* Firms

- **Sears Roebuck**
- **IBM to Digital to Compaq to Dell**
- **Hard Disk Drive Industry**



**Why Good Management Can Lead to Failure?**

# 존속성 기술과 와해성 기술

## ▪ Sustaining Technologies

- 기존제품의 성능(performance)을 향상시키는 새로운 기술 – 기술발전의 궤적을 따름
- 급진적(불연속적)일 수도 있고 점진적일 수도 있다

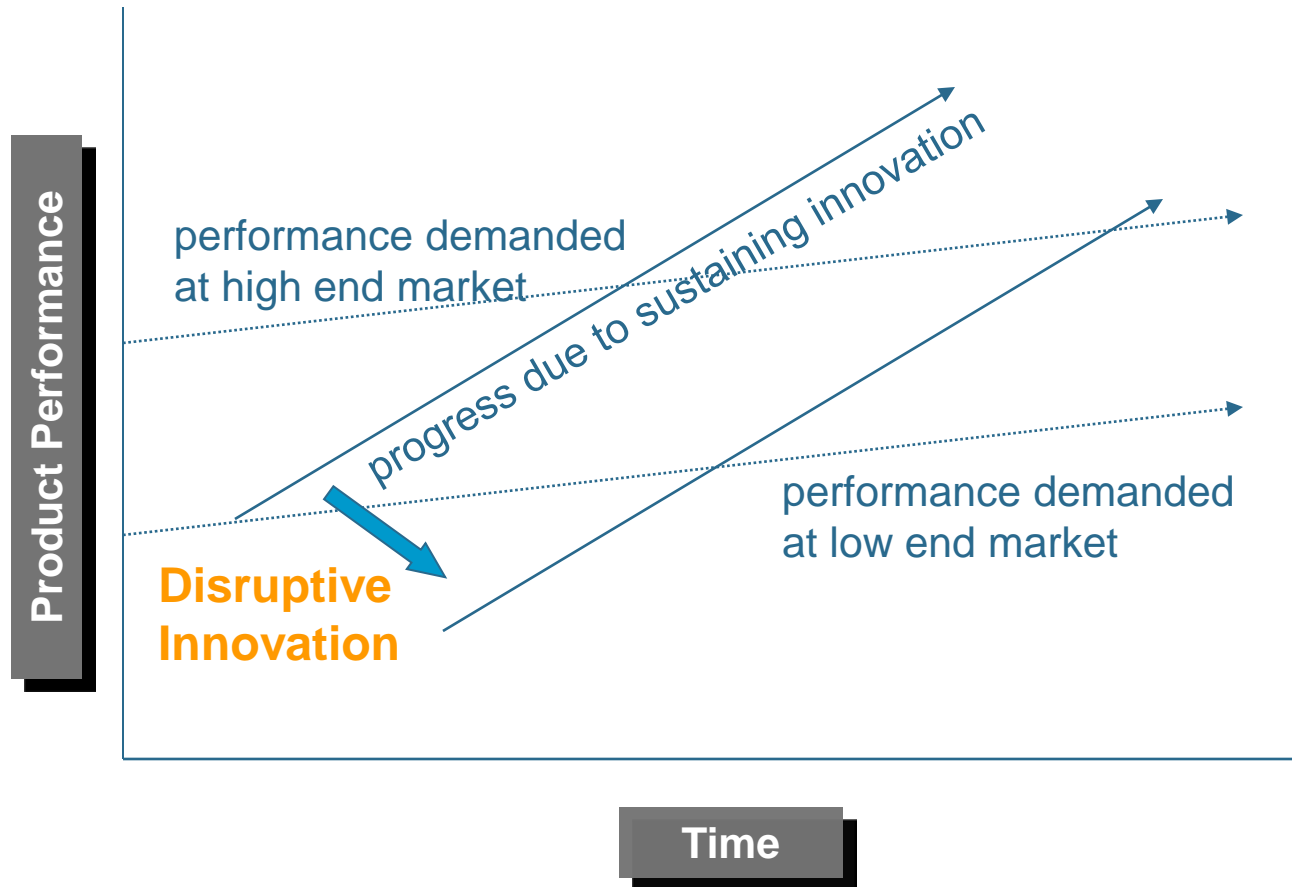
## ▪ Disruptive Technologies

- 기존 고객의 관점에서 일시적으로 열등한 기술: *worse* product performance, at least in the near-term
- 와해성 기술은 새로운 가치(value)를 통해 시장을 창조한다



# 와해성 혁신의 원리

## Trajectories of Market Needs vs. Performance Improvement



BY STEPHEN H. WILDSTROM

## PENTIUM III: ENOUGH ALREADY?

Yeah, it's a lot of speed for the money. A lot of speed you can't really use

How do you sell super-fast computers when the slowest and cheapest PC on the market is fast enough for most people? That is the challenge facing Intel as it rolls out its latest and greatest processor, the Pentium III. Intel's answer appears to be clever marketing, a bit of hype, and aggressive pricing.

When Intel brought out new chips in the past, they went into desktop systems priced well above what had been the top of the line. Not this time. Faced with a softening consumer market and competition from the soon-to-be-released K6-III chip from Advanced Micro Devices, Intel wants Pentium III computers priced to sell. Dell Computer, for example, offers a 500-MHz Pentium III Dimension XP for \$1,775, without monitor, and a 450-MHz version of the same machine for \$1,640. A similarly equipped Dimension V powered by a 400-MHz Pentium II costs \$1,475. With careful shopping, it may be possible to find a Pentium III PC priced lower than a similar Pentium II unit.

The problem is that you can buy the same Dimension V with the cheaper, but not necessarily slower, 400-MHz Celeron processor for just \$1,363. As a result of Intel's

pricing, I expect Pentium II consumer desktops to vanish within weeks, leaving just the IIIs and the Celerons.

In trying to persuade customers to upgrade to the Pentium III, Intel and the computer manufacturers face a tough dual challenge. First, they have to sell people on the need for more speed, then they have to convince them that the Pentium III delivers.

**PLAYING?** Home and business applications such as word processing, E-mail, and financial management run just fine on a Celeron, and a speedier chip won't make you type faster or think faster. Intel promotes the new chip as providing a better Web experience, but unless you have a cable modem or other high-speed connection, you probably won't notice. Using a 500-MHz Micron

ly from new processing capabilities built into the Pentium III. But these activities remain outside the computing mainstream.

Unless software is rewritten to take advantage of those capabilities, the Pentium III offers only a very modest speed improvement—at most 10%—over existing chips. A complex image transformation in Adobe Photoshop 5.0 took 1 minute 12 seconds on a Micron Millennium with a 500-MHz Pentium III and a mere 15 seconds longer on an otherwise

ventures I looked at showed real promise, particularly in smoother and more realistic 3-D motion. Whether that improvement will be enough to sell upgrades remains to be seen.

Apple Computer, by contrast, faces no difficulty in convincing the target audience for the new Power Macintosh G3 of the need for speed. These computers based on the PowerPC G3 chip, start at \$1,599 for a 300-MHz version and \$2,519 for the 400-MHz. They are designed for Mac's power-hungry core constituency of graphic artists and multimedia-content producers.

Unlike the cheaper



**CRUISING** Word processing or financial management apps run fine at low speeds. A Pentium won't make you think faster

Millennia, I found Intel's own demo site to be much less impressive viewed with a Pentium III machine on a 56k dial-up connection than with Pentium II Dell Optiplex on our office network. High-end games, complex image manipulation, video editing, and speech recognition can use all the power you can throw at them. And beyond sheer speed, they will benefit great-

ly similar 400-MHz Pentium II.

Intel made a similar promise of enhanced capabilities when it introduced the MMX Pentium two years ago, but software makers never delivered. To avoid a repetition, Intel has worked closely with software developers to get Pentium III-enhanced products to market quickly. A preliminary version of UbiSoft's *Laura's Happy Ad-*

iMac, the translucent blue and white G3 desktops have lots of expansion room. In addition to Universal Serial Bus ports for accessories, they feature FireWire connectors for hooking up digital video cameras and other devices requiring very fast data transfer.

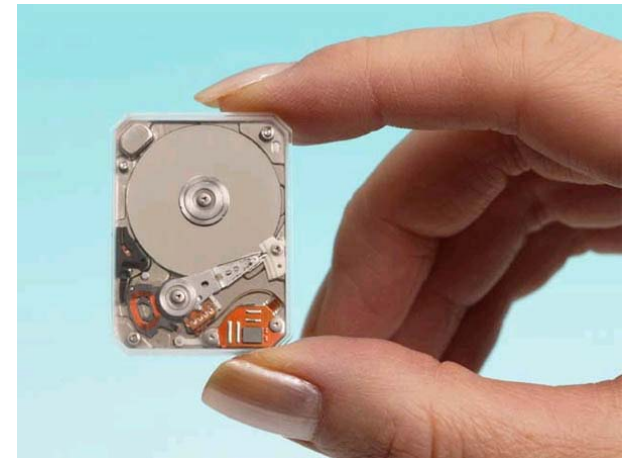
Whether mainstream buyers are ready for all this speed or not, computers are only going to get faster. Intel recently demonstrated a Pentium III running at 1 gigahertz, and production Pentium and PowerPC chips should hit 750 MHz by the end of this year or early next. Now, all we need is software that makes the power genuinely useful.

QUESTIONS? COMMENTS? E-mail tech&you@businessweek.com or fax (202) 383-2125

# Seagate의 경험



- ❖ 1980년 설립, 5.25인치 HDD 최초개발
- ❖ 6년 만에 7억불 매출: 주 고객은 IBM과 IBM 호환 PC 제조업체
- ❖ 80년대 중반, 업계에서 두 번째로 3.5인치 HDD 개발성공
- ❖ 3가지 이유로 출시 포기 (shelving)
- ❖ 대신 5.25인치 HDD를 빠른 속도로 개선
- ❖ Conner Peripherals 등장
- ❖ Conner는 Seagate 와 거래한 적이 없는 Compaq을 파트너로 별도시장개척
- ❖ 87년, 3.5인치 HDD로 대세 전환
- ❖ Seagate의 대응, 실패로 돌아감



0.85인치 HDD



# The Dilemma

1. Companies depend on customers and investors for resources.
  - 와해성 기술에 투자하기 위해서는 기존 고객으로부터 귀를 막아야 한다.
2. Small markets don't solve the growth needs of large companies
  - 와해성 기술은 돈을 요구하지만 결과는 보여주지 않는다
3. Markets that don't exist can't be analyzed.
  - 시장조사의 한계
4. Not all emerging markets prosper.
  - 와해성 기술이 언제나 성공하는 것은 절대 아니다



# Adapt or Die



## THE LIST ADAPT OR DIE



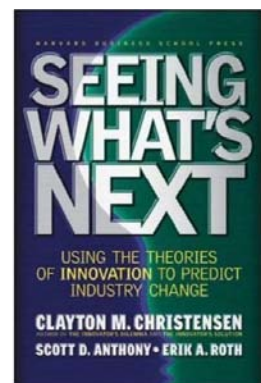
What industries will be blindsided next by "disruptive technologies" like the Internet?

Clayton M. Christensen, the Harvard associate business professor who put the theory of disruptive technologies on the map with his book *The Innovator's*

**AT RISK:** *Doctors, chip-makers, and B-schools*

*Dilemma*, and tech futurist George Gilder note here some of the industries and companies living on borrowed time. Their predictions, in order of the ones most affected:

- 1. TELECOM** New optical networks will crater packet-switching systems. At risk: AT&T, with its business model based on voice tariffs.
- 2. FINANCIAL SERVICES** A stampede of online brokers, underwriters, and E-bankers is under way. Can Merrill Lynch adapt?
- 3. EDUCATION** Corporate universities with Internet teaching will undercut B-schools. Makes that Harvard MBA awfully expensive.
- 4. RETAILING** First, discounters pushed many big retailers out of hard goods. Then came online retailers. Sears has nowhere to go.
- 5. HEALTH CARE** Nurse practitioners using lower-cost diagnostic technologies will give doctors a run for the money.
- 6. MICROPROCESSORS** Low-end chips have already brought us the \$500 PC. Forthcoming systems-on-a-chip will put Intel on the hot seat.



## SHARING: THE NET'S NEXT DISRUPTION

New technologies are marshaling the talents, resources, and dollars of millions of people worldwide. That

collective power is shaking up the status quo in many industries:



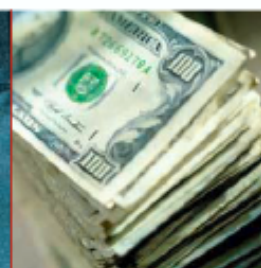
**TELECOM**  
More than 41 million people use Skype software to share processing power and bandwidth, allowing them to call each other for free over the internet. Partly as a result, combined 2005 revenues of AT&T and MCI are expected to fall by \$7.4 billion, or 15%.



**SOFTWARE**  
Coordinating efforts online, programmers worldwide volunteer on more than 100,000 open-source projects such as Linux, challenging traditional software. Some 52% of businesses in a recent survey had replaced Microsoft's Windows server software with Linux.



**RETAIL**  
The 61 million active members of eBay have created a new economy out of goods once relegated to antique stores and garage sales. By rating each other on most transactions, they have established a self-sustaining alternative to retail stores—and made eBay worth \$52 billion.



**FINANCE**  
The investment management firm Marketocracy Inc. runs a sort of rotisserie league for 70,000 virtual stock traders, using the top 100 portfolios to determine stock picks for its \$60 million mutual fund. The jury's out: After beating the market for two years, it trailed the S&P 500 in 2004.



**ENTERTAINMENT**  
Despite legal assaults by record companies and movie studios, at least 100 million people continue to share music files online. Currently, there are about 1 billion songs available for file sharing.



**MEDIA**  
Reversing the traditional broadcast model, more than 53 million Americans have contributed material to the Net, such as product reviews and blog postings. At least 10 million blogs, some drawing more visitors than mainstream news sites, are now read by 32 million Americans.

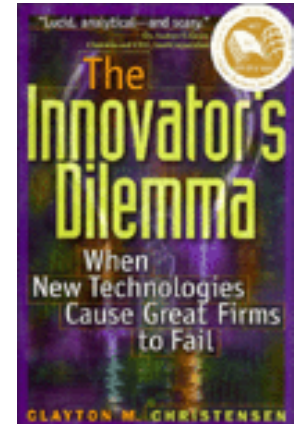


**ADVERTISING**  
Search engine Google instantly polls millions of people and businesses whose Web sites link to each other, producing an entirely new ad venue that grossed \$3.2 billion last year, up 118%. That compares with an 8% increase in TV ad spending and 5% in newspapers and magazines.

Data: eMarketer; Forrester Research Inc.; ICG Securities; Thomson Financial; eBay Inc.; Marketocracy Inc.; Big Champagne LLC; Apple Computer Inc.; Pew Internet & American Life Project; Google Inc.; Apple Research

# Then, What Can be Done?

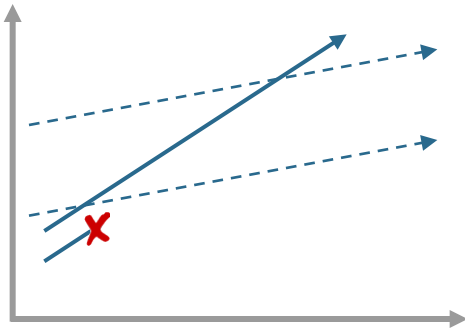
- Determine whether the technology is disruptive or sustaining.
- Define the strategic significance of the disruptive technology.
- Locate the initial market for the disruptive technology.
- Place responsibility for building a disruptive technology business in an independent organization.
- Keep the disruptive organization independent.





# 와해성 혁신의 실패

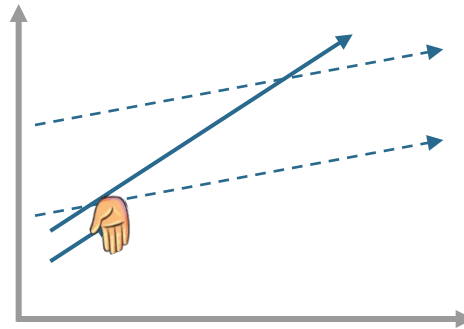
(a) 초기준비의 실패



너무 성급한 와해전략이나 초기 준비의 소홀

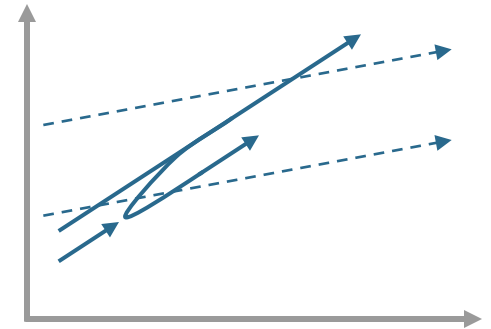
(예: Newton PDA )

(b) 중복된 가치네트워크와 기존 기업들의 맞대응



기존 가치네트워크를 공유할 경우 선도기업이 와해성 기술을 시스템 내부로 흡수

(c) 기존 기업의 전략적 선택



기존 선도기업이 스스로 하위시장에 대응하기 위해 와해성 기술을 이용하는 경우

(예: HP 잉크젯 프린터)

# How to Identify Your Enemies Before They Destroy You

by Farshad Rafi and Paul J. Kampas



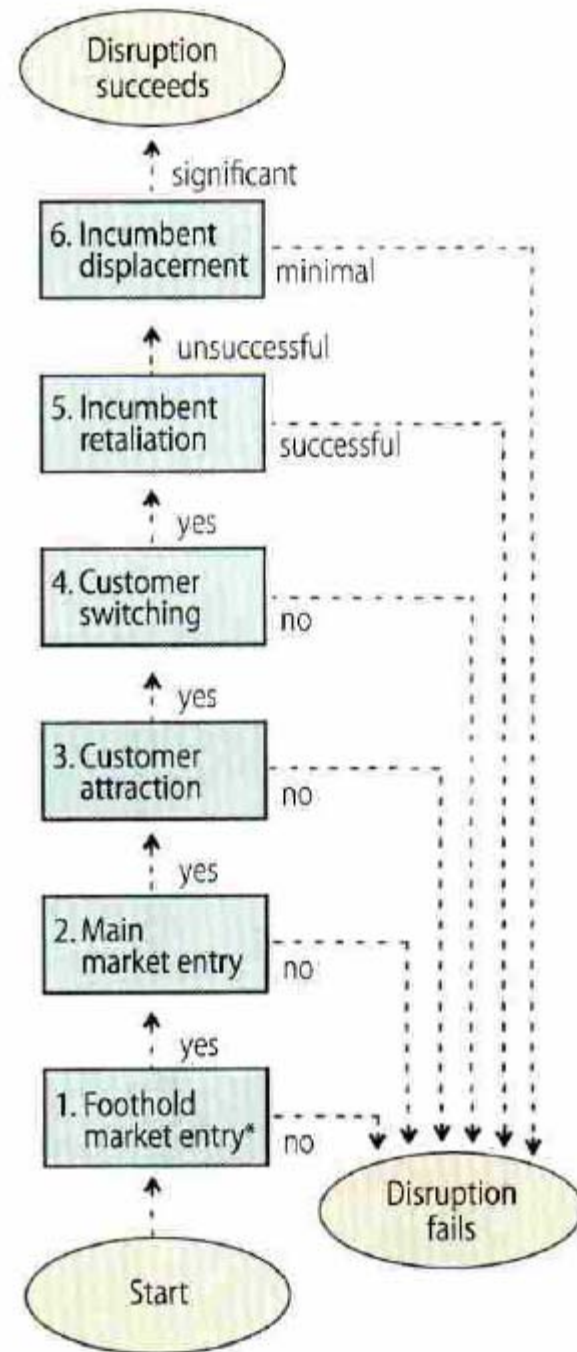
*When trying to anticipate competitive threats, managers often have trouble distinguishing signal from noise. This tool can help.*

**W**E'VE ALL HEARD THE STORIES about corporate giants who ignored disruptive innovations and paid a steep price in the end: Think Digital and the personal computer, or Detroit and Japanese economy cars. These stories have become part of the business lore, and big companies now spend a substantial amount of time and money trying to make sure they, too, don't get blindsided by smaller, leaner companies.

But it's not easy to distinguish genuine threats from also-rans as they first appear. Executives are typically bombarded by emerging technologies, most of which will not amount to serious competitive threats and deserve to be ignored. Compounding the difficulty,

diverse organizational constituencies bring different biases to the problem and honestly disagree about what is a genuine threat as opposed to a false alarm. On the one hand, the people who run existing core businesses often worry that they'll kill the golden goose by diverting too much attention to emerging technologies. On the other hand, the people in new business development worry that waiting too long to invest in the next wave will destroy the company. Because it's hard for the organization as a whole to tell signal from noise, real disruptions are usually not taken seriously until they become obvious—when it's often too late.

Disruption isn't inevitable, however. We've developed and tested a tool that



# Disruptiveness Profile: Dell Versus Compaq

Dell's successful disruption of Compaq's business process model hardly seems surprising in retrospect: Strong to very strong forces enabling disruption existed at every stage.

Stage	Forces disabling disruption	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Forces enabling disruption
Foothold market entry	unattractive foothold market(s)				not utilized				attractive foothold market(s)
Main market entry	high barriers to entry					Dell had easy access to suppliers, no costly sales force, and it outsourced many activities.			low barriers to entry
Customer attraction	low value added					Dell offered low cost, build to order, direct shipping, and good technical support.			high value added
Customer switching	high costs of switching					Dell's products were fully plug-compatible.			low costs of switching
Incumbent retaliation	low barriers to retaliation					Compaq had difficulty duplicating build-to-order process and shifting channels.			high barriers to retaliation
Incumbent displacement	low revenue displacement					Dell and Compaq product lines overlapped greatly.			high revenue displacement

# Disruptiveness Profile: Sony Takes on Microsoft

Stage	Forces disabling disruption	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Forces enabling disruption
Foothold market entry	unattractive foothold market(s)					2.0			attractive foothold market(s)
Main market entry	high barriers to entry					1.5			low barriers to entry
Customer attraction	low value added					1.3 (with Apple Computer)			high value added
Customer switching	high costs of switching					1.0			low costs of switching
Incumbent retaliation	low barriers to retaliation			-1.9 (with strong MS antitrust sanctions)					high barriers to retaliation
Incumbent displacement	low revenue displacement					2.2			high revenue displacement

## 4가지 패턴과 대응전략

- ❖ One or more very strong disabling factors exist
  - 와해는 일어나지 않는다.
- ❖ Contributing factors are neither strongly disabling nor strongly enabling
  - 와해는 가능하나 확신할 수 없다. 코어 비즈니스에 위협이 되는 경우에 한해서 와해성 기술 선점노력
- ❖ A key stage or an important contributing factor has a high level of uncertainty
  - 시나리오 별로 대응전략 마련
- ❖ No factors are strongly disabling, and some or all are strongly enabling
  - 와해 가능성 높다. 적극적인 대응이 필수



## Preventive Medicine: Intel's Strategy for Averting Disruption

The process this article describes helps companies assess specific competitive threats. But companies can also use the instrument to try to anticipate (then stave off) nonspecific disruptions. Here is our take on how Intel has successfully fought off would-be disrupters at every stage of the process.

Stage	Forces disabling disruption	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Forces enabling disruption
<b>Foothold market entry</b>	unattractive foothold market(s)			<ul style="list-style-type: none"> <li>• protect low end with Celeron and StrongArm chip family</li> <li>• compete at chip, board, and box level</li> </ul>					attractive foothold market(s)
<b>Main market entry</b>	high barriers to entry			<ul style="list-style-type: none"> <li>• strive for market share</li> <li>• drive up capital requirements</li> <li>• keep enhancing proprietary architecture</li> </ul>					low barriers to entry
<b>Customer attraction</b>	low value added			<ul style="list-style-type: none"> <li>• segment and thoroughly cover entire market</li> <li>• drive down prices at low end</li> <li>• strive for performance leadership at high end</li> </ul>					high value added
<b>Customer switching</b>	high costs of switching			<ul style="list-style-type: none"> <li>• maintain backward compatibility with new chips</li> <li>• continually add proprietary extensions</li> <li>• strengthen loyalty via "Intel Inside" branding campaign</li> </ul>					low costs of switching
<b>Incumbent retaliation</b>	low barriers to retaliation			<ul style="list-style-type: none"> <li>• pursue strategy of managed cannibalization</li> <li>• set up alternative low-cost development capabilities (Israel)</li> </ul>					high barriers to retaliation
<b>Incumbent displacement</b>	low revenue displacement			<ul style="list-style-type: none"> <li>• diversify into communications chips and other segments</li> <li>• promote primary demand by fueling compute-hungry apps</li> </ul>					high revenue displacement

# Innovator's Solution (2003)

## ❖ Innovator's Solution

- 성장전략으로서의 와해성 혁신: **Disruptive Growth**를 위한 구체적 지침
  - 하위시장을 먼저 공략하므로 선도기업이 간과하는 경쟁이 없는 시장을 창조
- 와해성 혁신의 성공조건
  - 확실히 존재하는 잠재시장
  - 기존 상품과의 충돌상황(cannibalization) 회피
  - 독립적인 마케팅조직, 유통채널
- 생산방식: Modular Architecture
  - 출시 속도, 시장 대응성, 편리성에 중점
  - 수직통합이 아니라 아웃소싱에 의한 생산
- 일정규모가 되기까지 상당한 기간 예상해야
  - 단기적 관점의 투자자를 경계(bad money)
  - Start early, Start small, Demand early success (철수압력 회피 위해 작은 수익이라도 신속하게 창출해야)

