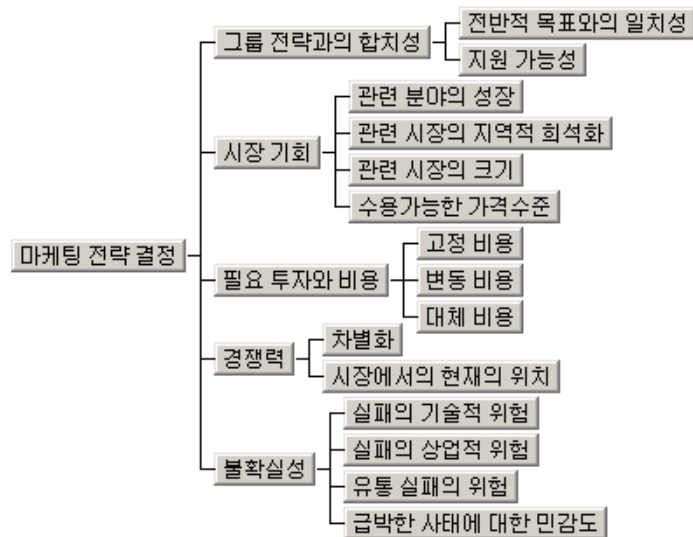


제품의 라이프 사이클

세계 10대 제약회사의 하나인 Ciba-Giegy는 피부관련 부문에 대한 장기적 국제 전략을 결정해야만 했다. 피부 부문은 the Other Therapeutic Areas (OTA) 부문의 일부분이며 비교적 작지만 수익성 있는 비즈니스였다. 피부관련 제품에 대한 판매 촉진 노력은 비 정기적으로 이루어져 왔으며 따라서 세계 시장 점유율이 감소해 왔다. 그럼에도 불구하고 이 시장의 새로운 분야가 개발 중에 있다. 회사는 이 분야에서의 연구개발 노력에 힘입어 상당한 경쟁력을 확보할 수 있었다. 세가지 전략이 도출되었다.

1. 현재의 Topical Cortisone (TC) 제품들과 조만간 출하될 제품의 활용. 개발 중인 제품들은 폐기하거나 제3자에게 권한 부여. 시장에서의 생존에 필요한 최소한의 연구개발 노력과 마케팅 비용만 사용.
2. 현재의 비즈니스의 확장. 개발 중인 TC 제품들은 해당 부문의 성과를 개선하기 위해 시장에 출하. 그를 위한 연구개발과 마케팅 노력 수행.
3. 현재의 비즈니스의 확장과 새로운 부문의 창출. 비스테로이드 Topical 제품의 개발과 출하, 연구개발과 마케팅 비용의 증액.

전략지도위원회는 시장기회와 자원배분의 관점에서 제품군의 전략적 일치성을 평가하는 업무를 담당하고 있다. 목적은 다음과 같은 관점에서 성과의 최대화를 확보하기 위한 것이다: 전반적 전략과 목표의 일치성, 의사결정의 조직 제약과 정치적 측면, 시장 기회, 투자와 비용, 경쟁우위, 그리고 위험. 이 모델은 위 목적에 대하여 도출된 대안들을 평가하고 있다.



대안
보수적인 정책
현 분야의 확장
새로운 분야의 창조