



2장. 외부환경분석(5)

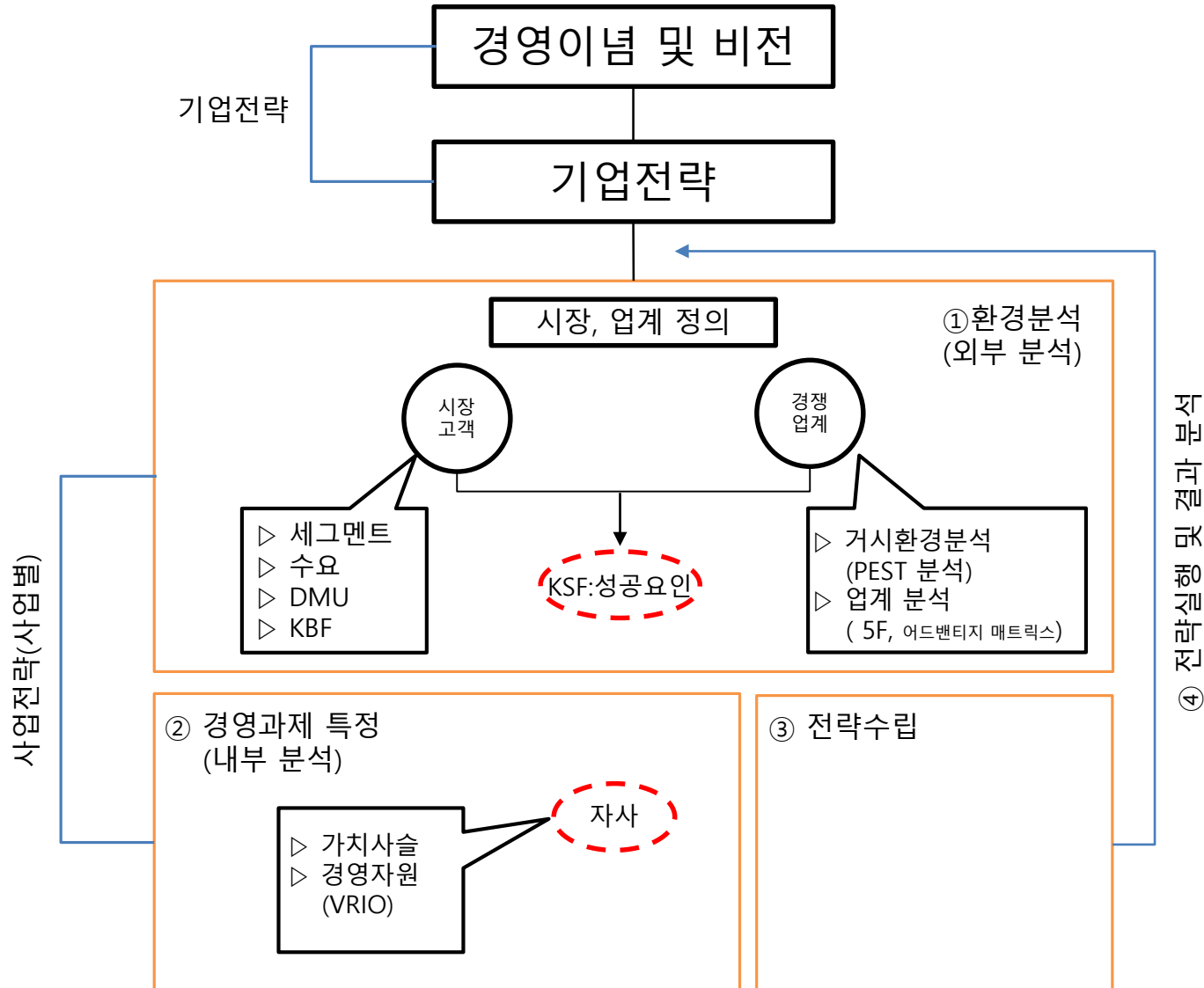
목차

1. 전략 수립 프로세스

2. 환경분석 방법

- 3C분석
- 거시환경분석(PEST 분석)
- 업계분석(5F, 어드밴티지 매트릭스)
- 기업환경 예측(단순예측, 영향분석, 델파이. 시나리오)

1. 전략 수립 프로세스



2.환경분석 방법(경쟁사:Competitor)

▶ 경쟁사분석은

: 경쟁사의 정의와 범위 대한 검토가 필요하며, 일반적으로 경쟁사라하면 같은 업계로 묶인 기업군만을 대상으로 생각함

▶ 경쟁사의 범위는

: 경쟁사의 범위 및 정의가 중요한 이유는 기술의 발전과 규제 완화 등으로 인하여 지금까지 존재하던 업계의 울타리가 사라지고 있음.

- 디지털 카메라 → 스마트폰

사례1

- 음악CD 판매 및 유통 → 음원 다운로드 서비스

- 택시 → 우버(Uber), 카카오 택시

그림 3-5 | 경쟁수준의 예시



자료: Lehmann, D. R. and R. S. Winner(1997), 『Analysis for Marketing Planning』에서 대한민국의 2015년 기준에 맞게 수정하여 구성.

2.환경분석 방법(경쟁사:Competitor)

▶ 경쟁사분석은

: 경쟁사의 정의와 범위 대한 검토가 필요하며, 일반적으로 경쟁사라하면 같은 업계로 묶인 기업군만을 대상으로 생각함

▶ 경쟁사의 정의는

: 경쟁사의 정의는 고객의 수요(욕구)에 따라 경쟁사의 정의가 달라짐.

▶ 커피를 예로 들면?

- 제품: 제품형태, 제품범주, 본원적인, 예산
- 고객수요: 커피를 마시는 것 → 목이 말라서, 바쁜 가운데 한숨 돌리는, 직장인(시간:술집, 피트니스센터), 학생(용돈: 휴대폰 서비스, 패션)

2.환경분석 방법(경쟁사:Competitor)

▶ 명확한 경쟁사의 범위와 정의는?

: 전혀 예상하지 못한 경쟁사의 등장에 대비 할 수 있는 반면에, 너무 많은 경쟁상대는 비즈니스의 초점을 흐리게 할 수 있음

▶ 경쟁사의 범위는 어디까지 확대하여 생각 해야 할까?

: 자사의 비전에 따라 고객의 수요(욕구)를 결정하다 보면 경쟁의 범위가 구체적으로 변해감

▶ 전략을 세울때는?

: 현재의 경쟁자 뿐만 아니라 미래의 위협이 될 수 있는 경쟁자 도한 구체적으로 살펴 명확하게 정의하는 것이 중요함

2.환경분석 방법(경쟁사:Competitor)

▶ 경쟁사의 정보 수집

: 경쟁사를 특정했다면, 경쟁사의 강점과 약점을 파악해야하며 2가지 기준에 따라 경쟁사의 정보를 수집함

첫째, 아웃풋(결과), 정보와 인풋(정책, 자원)정보로 나눈 방법.

- 아웃풋 정보는 매출, 이익, 시장점유율, 브랜드 이미지 등처럼 기업활동 결과로 알 수 있는 정보(경쟁사 실적)
- 인풋은 아웃풋으로 이어지는 수단(경쟁사의 프로모션 정책, 상품 라인업 등)

2.환경분석 방법(경쟁사:Competitor)

▶ 경쟁사의 정보 수집

: 경쟁사를 특정했다면, 경쟁사의 강점과 약점을 파악해야하며 2가지 기준에 따라 경쟁사의 정보를 수집함

둘째, 공개정보와 비공개 정보로 나눈 방법.

- 홈페이지나 경영계획 등의 공개된 정보도 중요하지만, 고객의 의견같은 비공개 정보에서도 유용한 데이터를 입수 할 수 있음.

경쟁사 분석

구분	공개 정보	비공개 정보
아웃풋(결과)	- 재무정보 - 시장점유율 추이	- 업계별 주요 수치 - 브랜드 이미지
인풋(정책/자원)	- 비전 - 중장기 경영계획 - 임직원 수	- 전략방침 - 타겟고객 - 영양기법 - 자원 배분

2.환경분석 방법(자사:Company)

▶ 자사분석

: 3C에서 자사 분석은 성공요인(KSF: Key Success Factor)을 찾아내는 과정임.

[사례2](#)

- 자사의 KSF를 정의한다는 것은 시장/고객 및 경쟁사 분석에서 얻은 대량의 정보를 집약해서, 성공하는데 크게 영향을 미치는 요인을 찾아내는 것임.
- 자사 분석에서는 자사의 가치사슬뿐만 아니라 외부 기업을 포함한 전체 가치사슬을 검토해 봐야 함.
 - > 가치사슬 안에서 자사의 강점과 약점을 파악하여 가치사슬의 재구축 방향을 제시 할 수 있음([컨설팅 그룹 BCG는 재구축 개념을 제시](#))

가치사슬

개발

제조

물류

유통

2.환경분석 방법(PEST분석)

▶ 메가트렌드란?

: 사회, 경제, 정치, 과학기술의 큰 변화를 말하며, 변화는 천천히 형성되지만, 일단 변화가 일어나면 일정 기간 이상 걸쳐 사회에 큰 영향을 줌

존 나이스비트(John Naisbit)-

▶ PEST 분석이란?

: 비즈니스 관점에서는 정치(Politics), 경제(Economy), 사회(Society), 기술(Technology) 을 의미함,

- 고객이나 경쟁사 등의 구체적인 대상을 분석하는 3C 보다. 거시적인 관점이 이며, 거시환경 분석이라 통칭함
- 가능한 넓은 범위에서 비즈니스의 변화 가능성을 파악해야 기회나 위협에 대처하여 놓치는 부분이 적어 짐

2.환경분석 방법(PEST분석)

▶ 정치(Politics)

: 비즈니스는 정치나 법적 환경의 변화에 큰 영향을 받음. 규제의 개폐나 세재개편등으로 인하여 기업 활동이 제한받기도 하지만 새로운 비즈니스 기회로 활용 되기도 함.

ex) 2014의약품 인터넷 판매

- 산업관련 법률개정이나 새로운 법 제정의 가능성을 파악하여 자사의 경쟁환경을 유리하게 만들어 야함.
- 글로벌 기업의 경우 각 나라마다 정책 결정과정이 다르고 여론이나 문제의식에서도 차이가 있기 때문에 관련 국가의 정치 상황도 파악 필요

2.환경분석 방법(PEST분석)

▶ 경제(Economy)

: 경제분야는 분석 대상의 폭이 아주 넓지만 가장 기본이 되는 부분은 GDP분석임

- GDP의 증감은 소득과 밀접한 관련이 있으며, 경기를 이해는 중요한 지표로 활용됨(ex GDP 3,000달러를 기준으로 자동차 시장의 확대 여부)
- 이외에 환율, 금리, 주가 등도 주요 체크 요인이며, 수출입과 직접적인 관련이 없더라도 환율에 따른 원자재의 가격상승에 따른 원가 상승 등의 요인으로 작용함.

2.환경분석 방법(PEST분석)

▶ 사회(Society)

: 사회환경과 소비자 라이프스타일의 현재 상황 및 앞으로의 변화를 통해 비즈니스에 어떤 영향을 미칠지 파악하는 것을 의미

- 인구통태, 여론, 환경문제, 문화적 유행, 종교, 교육 등과 같은 분야의 움직임을 분석

▶ 기술(Technology)

: 기술 발전에 영향을 받지 않는 비즈니스는 거의 없으며, 그 영향은 긍정 또는 부정적인 방향 2가지 측면으로 있음.

- 기업은 기술을 어떤 전략적 의도로 이용할 지에 따라 시장을 결정하고 관련 기술을 찾는 방법과 특정기술(자사 보유)을 바탕으로 시장을 개척할지 2가지 방향으로 접근 가능

2.환경분석 방법(PEST분석)

▶ PEST 분석 시 유의점

: 기업은 정치,경제, 사회, 기술 등 전 분야에 대하여 검토할 필요는 없음.
자사의 비즈니스 유형별로 영향을 받기 쉬운 요소에 대해서만 정기적으로 분석하는 것이 현실적임

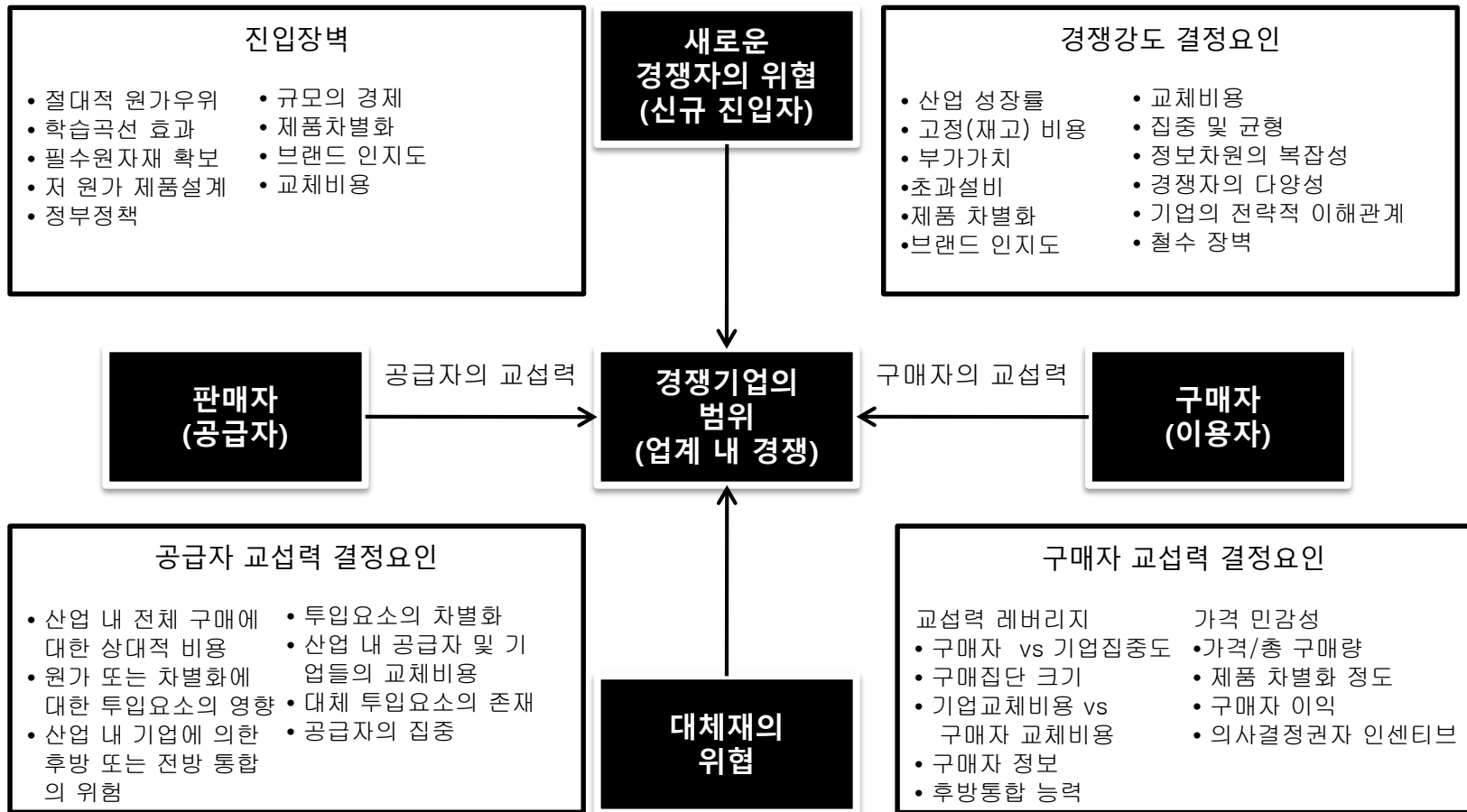
기업 환경분석관련 연구소

삼성경제연구소 : www.seri.org

LG경제연구원 : www.lgeri.com

2.환경분석 방법(5 Force 분석)

• 포터의 경쟁구조 분석 접근



2.환경분석 방법(5 Force 분석)

▶ 5F 분석

: 자사의 수익성은 5가지 경쟁요인(5F)에 의해 이익이 늘어나거나 줄어듬이 결정됨.

- 5가지 경쟁요인은 가로 3개, 세로 3개(업계 내 경쟁은 중복)로 나누어 살펴 볼 수 있음.
- 가로축은 가치사슬(공급망)에서 이익을 뺏고 뺏기는 관계
- 세로축은 넓은 의미의 경쟁관계(경쟁상대와 이익 쟁탈)에서 작용하는 힘을 의미함.

2.환경분석 방법(5 Force 분석)

▶ 판매자(공급자)의 협상력

: 판매자란 업계를 기준으로 공급자를 의미하며, 자동차 제조업의 경우 부품 제조업체, 철강제조업체 등의 납품업체를 의미함.

- 판매자(공급자)의 협상력이 뛰어나면 원료가격을 높게 책정하여 원가 상승으로 인해 수익성이 악화 될 수 있음.

(ex: 컴퓨터 산업: 인텔과 마이크로소프트)

- 판매자는 다음과 같은 상황에서 강한 협상력을 가짐

- 1) 판매자가 과점 상태로 구매자의 선택이 한정되는 경우
- 2) 전환비용이 높은경우(공급자 변경시 많은 노력과 시간이 소요)
- 3) 판매자가 속한 업계의 판매가격이 비슷하여 가격협상의 여지가 없는 경우 (ex:석유 관련 OPEC 유가 결정 방식)
- 4) 판매자의 제품이 업계 내에서 중요한 의미를 가지는 경우

2.환경분석 방법(5 Force 분석)

▶ 업계 내 경쟁

: 업계 내 경쟁이 치열한 정도를 의미, 시장 규모에 비해 유사제품 및 서비스를 제공하는 경쟁업체가 많을수록 경쟁은 심화되고 이익은 줄어듦.

- 특히, 시장 규모가 축소되면 업계 내 기업들이 가동률을 끌어올려 가격 인하 경쟁이 집중하거나 또는 시장에서 철수하기 어려운 잔존 기업이 많은 상황이라면 경쟁은 더욱 심화.

(ex: 석유관련 기업, 전세계 해운업계 및 조선업계)

사례 4

2.환경분석 방법(5 Force 분석)

▶ 구매자의 협상력

: 구매자의 자사 이익 축소 압력으로 볼 수 있으며, 자사와 직접거래하는 기업뿐만 아니라 그 다음의 고객까지도 감안할 필요가 있음.

- 제조업 측면서는 도매, 소매, 최종 소비자까지 구매자 협상력 검토 대상임
- 특히, 시장이 성숙기에 접어들면 구매자의 협상력이 높아지는 경향이 있으며, 다음같은 상황에서 강한 협력상을 가짐
 - 1) 제품이 차별화되지 않아 소비자가 어떤 제품을 구입해도 상관없는 경우
 - 2) 즉시 다른제품으로 대체할 수 있는 경우
 - 3) 구매자의 기업 규모가 판매자보다 더 큰 경우
 - 4) 구매자가 속한 업계가 과점 상태로 특정 기업에게 매출액 의존도가 높을 경우

2.환경분석 방법(5 Force 분석)

▶ 신규 진입의 위험

: 신규 진입이 용이한 업계는 언제라도 새로운 경쟁기업이 나타날 수 있으며, 반대로 진입 장벽이 높으면 신규 업체의 진입이 어려워 경쟁이 완화됨.

- 진입 장벽의 대표적인 사례는 다음과 같음

- 1) 새로 업계 진입할 때 부딪히는 규제나 특허
- 2) 거액의 설비 및 투자
- 3) 브랜드 및 유통채널 구축까지 필요한 거액의 투자

→ 그럼에도 불구하고 업계의 매력도에 따라 신규 진입의 위험이 줄어들거나 높아 질 수 있음

2.환경분석 방법(5 Force 분석)

▶ 대체품의 위험

: 대체품이란 형태는 다르지만, 동일한 사용자의 수요(욕구)를 충족시키는 제품 및 서비스를 의미함.

- 대체품이 무서운 점은 어느 날 갑자기 업계의 상황을 완전히 변화 시킬 수 있음.

ex: 컴팩트 카메라 → 폰카

→ 수요가 완전히 없어지는 경우는 거의 없으며, 신제품이 출시되면서 대체되어 사라지는 경우가 대부분임

2.환경분석 방법(5 Force 분석)

▶ 5가지 경쟁요인 분석 유의점

- 업계의 의미를 제대로 정의, 어떤 업계에서 경쟁하고 있는지, 어떤 경쟁사와 (잠재적인) 고객을 상대로 상대로 비즈니스를 하고 있는지(하고 싶은지) 정확하게 파악
- 위협에 대해 정확하게 이해하는 것이 필요. 위협의 강약을 판단가능한 기준이 없지만, 타업계와 비교시 어떤 압력이 강하게 가해지는지 판단 할 필요가 있으며, 일반적으로 2개 이상이면 수익을 올리기 어려우며, 3개 이상이면 산업의 매력도가 매우 낮은 것으로 판단할 수 있음
- 5가지 경쟁요인은 뛰어난 프레임워크지만 업계의 매력도를 정확하게 측정할 수 없으며, 경쟁요인이 많더라도 그것을 흡수 할 수 있는 시장 규모나 수익성이 있으면 업에의 이익의 총액이 늘어날 수 있음
- 분석결과와 상관없이 경쟁사와 M&A를 통한 산업 상황을 뒤집을 수도 있음