

Strategic Management and Competitive Advantage

## **Chapter 2. Evaluating Firm's External Environment**

# 유기농의 기회



- **유기농 식품 시장의 확장**
  - 성장률: 일년에 20% 이상
  - 시장 점유율: 10% (2006)
- **기회의 탐색**
  - 소매업체: Wal-Mart, Costco
  - 대형 식품 제조업체: General Mills, Kraft Foods, and Kellogg
- **도전**
  - 높은 품질 유지 어려움
  - 유기농 식품 재료 부족 → 유기농 식품 수입
  - 사람들의 유기농 식품에 대한 의식

# 유기농의 기회



우리의 밥상에서 유기농 식품이 차지하는 비중이 더 커질 정도로 유기농 식품 산업이 성장할 수 있을까?

# 일반 환경(General environment)

“발명될 수 있는 것은 모두 발명되었다.”

- Chales H.Duell

# 일반 환경

- **기술적 변화**
  - 기회 ↔ 위협
    - 새로운 제품, 서비스를 만들기 위해 기술을 사용
    - 기술 전략을 다시 세움
  - 예) 인터넷에서 음악을 다운받는 기술

# 일반 환경

- **인구통계학적 동향**

- 인구통계학(demographics): 사람들의 소비패턴을 알 수 있는 요소와 관련된 인구 분포 정보를 확인
- 기회
  - 어떤 제품, 서비스를 고객이 원하는지, 어필할 수 있는지 결정
  - 해당 제품, 서비스의 시장 잠재력 예상
- 예)
  - 베이비 붐 세대(Baby boomers)
  - 사커맘(Soccer moms): 미니 밴
  - 여피족(Yuppies): BMW의 3-series

# 일반 환경

- 인구통계학적 동향과 관련된 예
  - 성공 사례: Procter&Gamble
    - 1990: 흑인 > 라틴 아메리카계(Hispanic)
    - 2000: 흑인 < 라틴 아메리카계
    - 처분 가능 소득: \$6520억
  - 실패 사례: Waner Brothers
    - 프로그램 대상: 청소년층 → 장년층
    - 시청률: 11% ↓
    - 광고 수익: \$25million ↓

# 일반 환경

- **문화적 동향**

- 문화(culture): 한 사회의 사람들의 행동을 설명할 수 있는 그들의 믿음, 가치, 행동 규범
- 기회
  - 한 사회에서 옳은 것이 무엇인지, 받아들여질 수 있는 것이 무엇인지 파악
  - 경쟁 우위(competitive advantage) 획득
- 예)
  - "Okay" 사인: U.S. vs. Brazil
  - 흰 드레스를 입은 신부: U.S. vs. China
  - 약혼 반지: U.S. vs. Germany

# 일반 환경

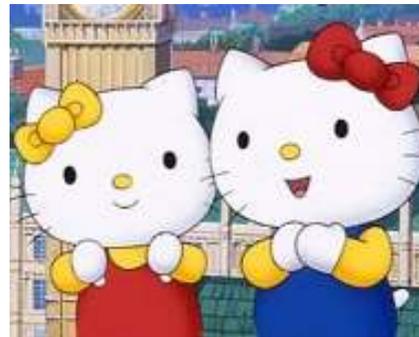
- **문화적 동향**

- 국제적 시각(global perspectives)

- 다른 나라 문화 요소를 도입해 성공 가능
- 예) 일본 문화 요소 → 미국 시장에서 성공



포켓몬



헬로 키티



무라카미 루이비  
통 핸드백



라스트 사무라이

# 일반 환경

- **경제적 환경**
  - 비즈니스 사이클(business cycle)
    - 호황(prosperity): 수요 ↑, 실업률 ↓
    - 경기 후퇴(recession): 수요 ↓, 실업률 ↑
      - 불황(depression): 수 년 동안 경기 후퇴 상황 지속
  - 예) Amazon.com의 주가
    - 1999년: \$100/주
    - 2000년: \$6/주
    - 2003년: \$50/주
    - 1999년의 불황을 이겨낸 결과

# 일반 환경

- **법적, 정치적 조건**

- 기업의 활동에 영향을 미치는 법, 법률 시스템

- 정부와 기업의 관계의 특성

- 예)

- 일본: 정부와 기업의 긴밀한 관계

- 미국: 정권의 교체에 따라 관계 변화

- 독점규제법, 환경법 등으로 기업의 활동을 규제

- 기업의 활동을 자유롭게 허용

# 일반 환경

- **특정한 국제적 사건**
  - 내전(civil wars)
  - 정치적 쿠데타(political coups)
  - 테러(terrorism)
  - 국가간 전쟁(wars between countries)
  - 기근(famines)
  - 지협적인 경기 후퇴(regional economic recessions)
  - 예) 2001년 9월 11일 미국 테러

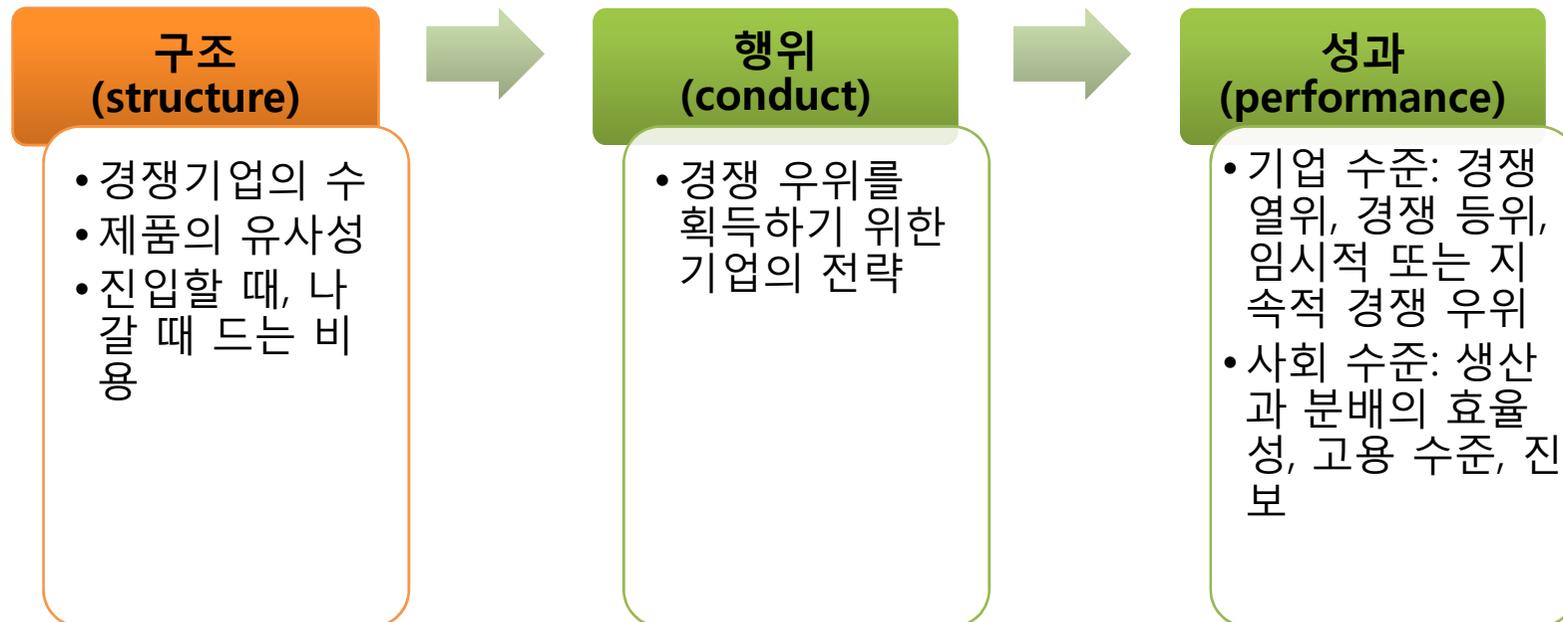


# 구조-행위-성과 모델

- 회사의 환경, 행동, 성과 사이의 관계 이해

- 목표: 산업 내 경쟁 저해 요인 추출, 제거

- S-C-P 모델(structure-conduct-performance model)



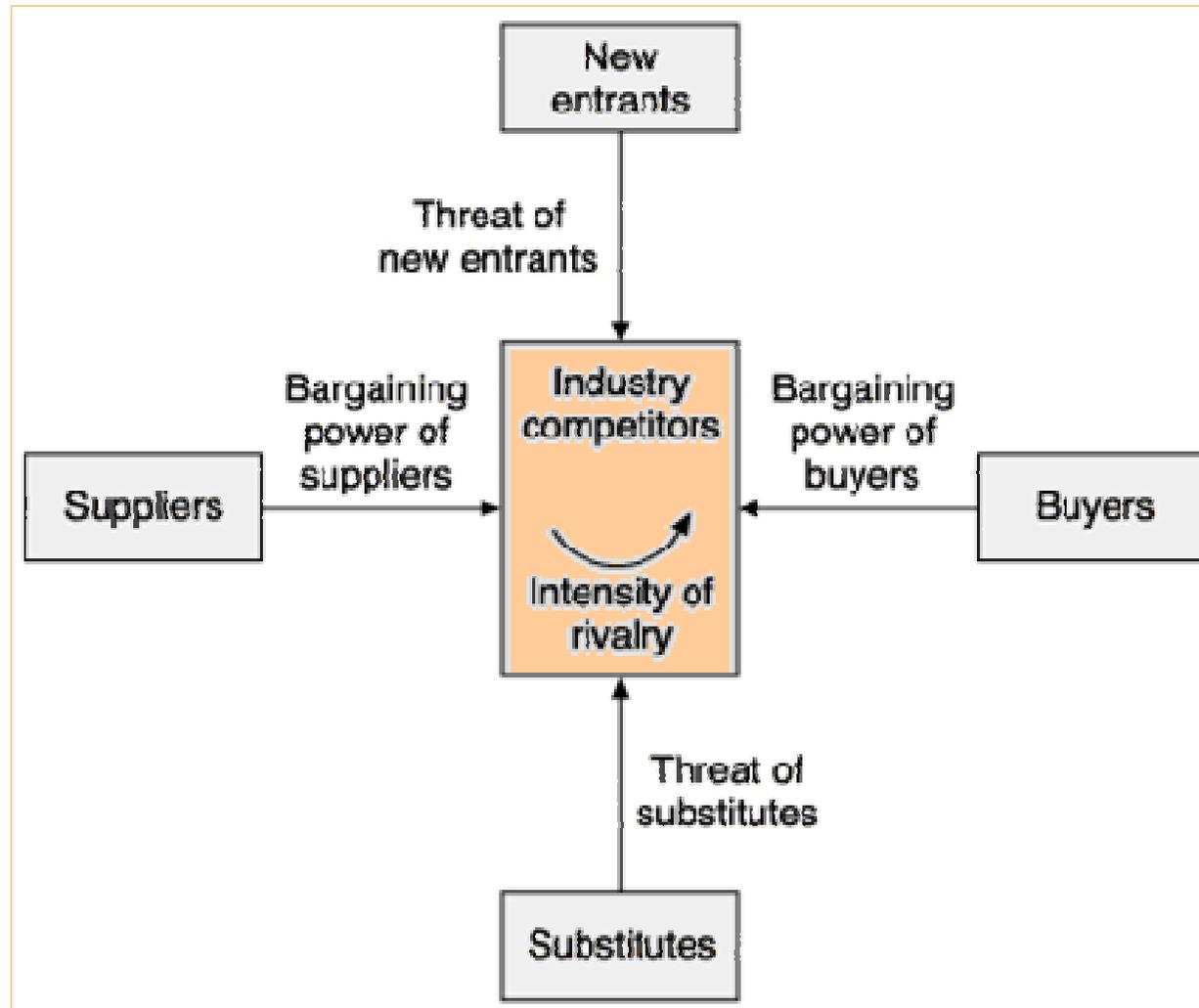
# 구조-행위-성과 모델

- “사회적 이익(social welfare)에 도움이 된다”는 입장
  - 완전 경쟁이 이루어지고 있는 곳(사회적 이익이 최대화되지 않는 곳)을 확인하는데 도움이 되는 모델
  - 낮은 원가, 높은 품질, 적절한 혁신
    - 고객의 이익, 사회적 이익 ↑
- “사회적 이익에 도움이 되지 않는다”는 입장
  - 경쟁이 완벽하게 이루어지지 않는 곳을 탐색, 창출하는데 도움이 되는 모델
    - 일부 기업이 획득한 경쟁 우위 → 전체적인 사회적 이익 ↓
- 예) Microsoft

# 환경적 위협의 5가지 요인분석 모델

- S-C-P 모델은 연구, 정부 정책 분야에서 유용하지만 **특정 기업의 경영환경을 설명하기에는 적합하지 않음**
- 마이클 포터는 S-C-P 모델을 특정 기업에 적용할 수 있는 **5가지 요인분석 모델 (the five forces model)**을 개발
  - 5가지 공통 위협 요소와 조건을 정의
  - 기업의 운영 성과는 **5가지 요인의 경쟁 정도에 의존적**
- **환경적 위협:** 기업 외부에서 운영 성과를 감소시키는 개인, 그룹 또는 조직
  - 산업의 경쟁을 증가
  - 산업 내의 기업들의 운영 성과를 경쟁등가 상태로 유도

# 환경적 위협의 5가지 요인분석 모델



# 신규 진입의 위협

- **신규 진입자(new entrants):** 같은 산업에서 운영을 시작했거나, 곧 시작할 기업
  - 예)
    - Amazon.com vs. (Barnes&Noble.com, Borders.com)
    - ESPN vs. (Fox Sports Regional Network, CSTV)
  - 기존 기업의 월등한 이익이 발생할 경우, 신규 진입자에게 동기부여가 됨

# 신규 진입의 위협

- **진입 장벽(barriers to entry):** 진입 비용을 높이는 요소들  
(기존 기업에게 주어진 무기)

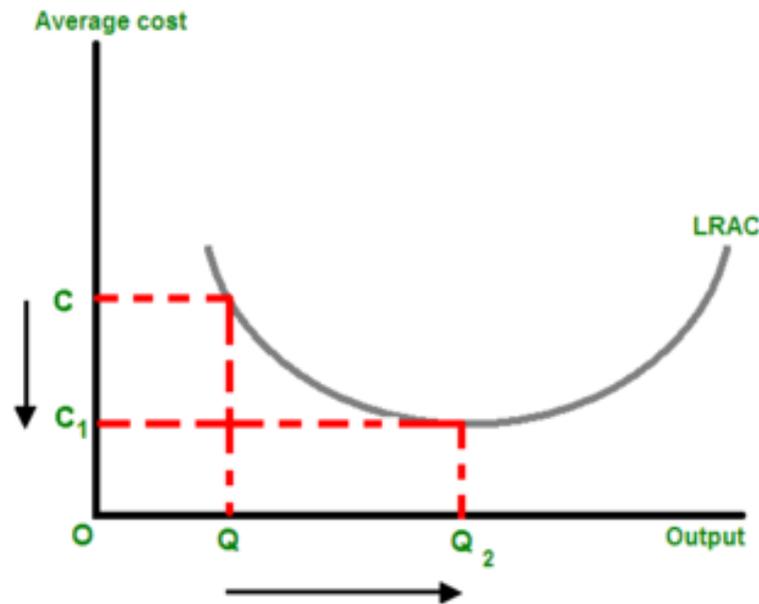
- 진입 장벽  $\leftarrow$  진입 비용  $\leftarrow$  신규 진입의 위협
- 진입 비용  $\triangle \rightarrow$  진입 장벽  $\triangle$
- 진입 장벽  $\blacktriangle \rightarrow$  신규 진입의 위협  $\blacktriangledown$   
(잠재적인 진입자가 진입할 동기가 없어짐)

- **진입 장벽 증가 요인**

1	규모의 경제(economies of scale)
2	제품 차별화(product differentiation)
3	원가 우위(cost advantages independent of scale)
4	정부 규제(government regular of entry)

# 진입 장벽으로서의 규모의 경제

- **규모의 경제**: 평균 생산 가격은 생산 량에 따라 결정되며, 경제적 생산량이 존재한다.



생산 비용  
생산량이 Q로 부터 Q2 까지 증가  
→ 평균 생산 가격은 C에서 C1까지 감소하게 됨

# 진입 장벽으로서의 규모의 경제

- 예)
  - 5 기업, 경제적 생산량 = 4,000개
  - 시장의 고정된 수요 = 22,000개
  - 기존 기업의 높은 이익 → 신규 진입의 동기부여
  - 만일, 신규 진입자가 경제적 생산량인 4,000개를 생산  
→ 산업 내의 과도한 경쟁 → 제품 가격 하락 → 수익 감소  
(경제적 생산량 만큼 생산, 가격 하락, 손해를 봄)
  - 만일, 신규 진입자가 경제적 생산량 보다 작은 1,000개를 생산  
→ 제품 가격 안정 → 생산 단가 상승 → 수익 감소  
(비 경제적 생산량 만큼 생산, 단가 상승, 손해를 봄)
- 신규 진입자의 또 다른 선택
  - 시장의 수요를 확대, 기술 개발을 통해 경제적 생산량을 줄임

# 진입 장벽으로서의 제품 차별화

- 제품 차별화

- 브랜드 인지도 확보, 고객 충성도 높임
  - 사업 시작을 위한 비용 증대 (과도한 광고, 마케팅 비용 필요)
  - 기존 기업을 앞서기 위해서는 더욱 많은 비용이 필요함
- 차별화 비용은 진입 장벽으로 역할
  - 차별화 비용 > 예상 수익 → 신규 진입 X
  - 차별화 비용 < 예상 수익 → 신규 진입 O
- 예) Budweiser, Miller가 맥주 산업에서 시행하고 있는 많은 광고, 브랜드 마케팅 → 진입 비용 △

# 진입 장벽으로서의 원가 우위

- 기존 기업들의 원가 우위 → 진입 장벽으로 역할
  - 원가 우위 요소 (생산 규모와는 독립적)
    - 독점적 기술(proprietary technology)
      - 비발, 특허 기술
        - 신규 진입자들은 대체재 개발 비용 또는 모방의 위험을 감수하여야 함
      - 예) Kodak은 Polaroid 에게 \$910M 지불, Intel은 Digital 에게 \$700M 지불
    - 관리적 노하우(managerial know-how)
      - 수년, 수십년 필요 → 신규 진입자들은 짧은 시간 안에 이를 확보하기 위한 비용 필요
      - 예) 의약품 산업의 관리적 노하우는 수 십년 필요
    - 원자재의 유리한 접근성(favorable access to raw materials)
      - 예) 소수의 고품질 철광석에 대한 사용권
    - 학습 곡선에서의 원가 우위(learning-curve cost advantages)
      - 기존 기업은 경험을 통해 경제적 생산량을 알고 있음
      - 하지만 신규 진입자는 이를 습득하기 전까지는 높은 생산 단가를 감수

# 진입 장벽으로서의 정부 규제

- 정부는 정치적, 경제적 또는 사회적 이유로 특정 산업의 진입 비용을 높임
  - 특정 제품이나 서비스의 가격을 경쟁 상태의 시장 가격 보다는, 필요한 적절한 가격에 공급하기 위함
  - 전기, 수도 및 교육 등
- 근래에 들어 정부 규제는 급속도로 줄고 있음
  - 앞으로는 더욱 진입 장벽으로서의 역할을 못할 것임
  - 미국에서의 전기산업 규제 철회 등

# 경쟁자의 위협

- **경쟁(rivalry):** 기업의 직접적인 경쟁자로부터 오는 경쟁의 강도
  - 가격 인하 (항공 산업에서의 경쟁적 가격인하)
  - 새로운 제품 출시 (전자 산업에서의 끊임 없는 신제품 출시 경쟁)
  - 과도한 광고 캠페인 (Pepsi vs. Coke)
  - 경쟁적으로 빠른 반응 (경쟁사와 할인율을 빠르게 맞추어 가는 경쟁)

# 경쟁자의 위협

- 경쟁자의 위협을 높이는 요소

1	다수의, 유사한 규모의 경쟁적 기업이 난립 예) 랩탑 PC 산업, 절대 강자 없음, 매년 가격 $\nabla$ 25~30%.
2	산업 성장이 느릴 경우 예) Burger King, Wendy's, 그리고 McDonald의 1달러 제품 경쟁
3	제품 차별화가 어려울 경우 예) LA-NY-Chicago 항공료 가격 $\nabla$ $\rightarrow$ hub-spoke 시스템을 통해 특정 지역에서의 우위를 차지
4	경쟁자의 공급 용량이 추가될 경우 (oversupply) 예) Boeing, Airbus

# 대체재의 위협

- **대체재(substitutes):** 다른 방식으로 같은 소비자의 요구를 만족시키는 상품 또는 서비스
  - 특정 상품의 대체제가 존재할 경우, 상품의 가격  $\Delta$   $\rightarrow$  소비자는 대체재를 소비  $\rightarrow$  **상품의 가격 인하 압력**
  - 예)
    - Amazon.com vs. (Barnes&Noble.com, Borderes.com, TV)
    - ESPN vs. (sports magazines, sports news)
  - 대체재의 위협 증가 요인
    - 기존 상품의 높은 이익  $\rightarrow$  대체재의 개발에 동기부여
    - 가격에 민감할 경우, 높은 가격  $\rightarrow$  대체재의 소비촉진

# 대체재의 위협

- 대체재는 경쟁 유발 → 가격과 이익 ▼
  - 가격과 이익 ▼ → 궁극적으로 제품과 서비스를 교체
    - 예)
      - 계산자 → 전자계산기
      - Pin-lever (수동 시계) → 전자 시계
      - LP 레코드 → 컴팩트 디스크 → 온라인 다운로드(?)
  - 다양한 산업에서 진행중인 대체재와의 경쟁
    - 예)
      - CNN vs. (Times, Newsweek)
      - E-mail vs. (정부 우편 서비스)

# 공급자의 위협

- **공급자(suppliers):** 원자재, 인력 등을 제공하는 기업 또는 개인

– 예)

- Amazon.com ← 출판사, 저자, 프로그램 개발, 배송
- ESPN ← 스포츠 리그, 방송 스태프

– **강력한 공급자 (market power)**

→ 기업의 운영 성과를 위협

- 공급 제품의 단가  $\Delta$
- 공급 제품의 품질  $\nabla$
- 기업의 비용을 증가

# 공급자의 위협

- 공급자의 위협 증가 요인

1	소수의 공급자 → 가격 상승, 품질 저하 등으로 시장에 영향을 주기 쉬움 예) MS, 모든 PC를 판매하고자 하는 기업은 MS와 협상이 필요
2	고유하거나 차별화된 제품을 공급 예) Intel의 차별화된 마이크로 프로세서 생산 능력 마이클 조던의 높은 인지도 ← Chicago Bulls, Nike 오프라는 토크쇼에서 강력한 공급자로 역할 ← King World
3	다른 대체재로 부터의 위협이 없을 경우 예) Intel & MS 제품의 고유한 시장 포지셔닝 철제 캔은 알루미늄과 플라스틱의 위협을 받음
4	수직적 전방향 통합에 대한 위협 예) 공급자가 공급자인 동시에 라이벌이 되는 경우
5	공급자에게 중요한 고객이 아닐 경우 예) 철강 화사가 제공하는 제품의 품질과 가격 vs. (조각가, 소규모 기업) vs. (주요 건설사, 자동차 회사)

# 소비자의 위협

- 소비자(buyers): 기업의 제품이나 서비스를 구매하는 또 다른 기업이나 개인

– 예)

- Amazon.com ← 책은 구매하는 모든 기업 또는 개인
- ESPN ← 스포츠 채널을 보는 사람 및 광고를 구매하는 기업

– 강력한 소비자 (bargaining power)

→ 기업의 운영 성과를 위협

- 공급 제품의 단가 ▽
- 공급 제품의 품질 △
- 기업의 비용을 증가

# 소비자의 위협

- 소비자의 위협 증가 요인

1	소수의 소비자 예) 군납 기업, (단 한 명의 소비자) 대규모 유통 업체가 소비자 일 경우 (Wal-Mart, Home Depot) → 소비자가 필요에 의해 공급자를 변경할 수 있음
2	차별화 되지 않는 표준화된 제품 예) 차별화하기 어려움 (밀, 토마토, 옥수수 등의 농작물) → 소비자는 항상 가격이 저렴한 또 다른 공급자를 찾음
3	제품이 소비자의 최종 비용에 상당부분을 차지하는 경우 소비자는 가격에 매우 민감해 짐 지속적으로 저렴한 공급자를 찾게 됨
4	소비자가 제품을 구매하여 큰 이익을 못 내는 경우
5	수직적 역방향 통합의 위협 공급자의 수익 > 소비자의 수익 → 역방향 통합(backward vertical integration)

# 5가지 요인분석 모델과 평균 기업의 운영 성과

- **5가지 요인 분석 모델의 시사점**

- 산업에서 기업이 갖는 공통된 환경적 위협 분석을 기술
- 각 위협의 전반적인 정도를 규정하고, 위협이 높아지는 조건을 명시
- 이를 통해, 기업의 평균적인 운영 성과를 예측할 수 있도록 함

- **실 환경에서의 예측**

- 복잡하고, 다양한 요인이 섞인 상황이 많음
- 특정 한 두 개의 위협이, 나머지 위협에 비해 어느 정도 크게 작용하는지를 분석

# 다른 환경적 요인: 보완자

- 다른 긍정적 요인: **보완자 (complementor)**

- 경쟁자(competitor)

- 경쟁자의 수익  $\Delta \rightarrow$  우리의 수익  $\nabla$  (시장 분할)

- 보완자

- 보완자의 수익  $\Delta \rightarrow$  우리의 수익  $\Delta$  (시장 확대)

- 경쟁자의 진입은 막고, 보완자의 진입은 촉진

- 예)

- CATV의 채널 수  $\Delta \rightarrow (\leftarrow)$  프로그램 제작 사  $\Delta$

- 보완자 이자 동시에 경쟁자 (Jekyll과 Hyde 딜레마)

- 보완자: CD의 표준을 만들때는 보완자로서 역할

- 경쟁자: CD 제품을 판매할 경우에는 경쟁자로서 역할

# 환경적 위협의 5가지 요인분석 모델



모든 위협이 높다면 → 일반 기대 수익 (완전경쟁)

모든 위협이 낮다면 → 일반 기대 수익 상회(독점)

대부분의 기업은 두 극단적 지점의 중간 어디엔가 존재

# 경쟁의 정도에 따른 전략

	완전경쟁	독점적 경쟁	과점	독점
산업 내 기업 수	△	△	▽	1
제품 타입	균질적 제품	이질적 제품	균질적 제품	-
진입, 진출 비용	▽	▽	△	△
예시	<ul style="list-style-type: none"> <li>•주식시장</li> <li>•원유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•치약</li> <li>•샴푸</li> <li>•자동차</li> </ul>	•미국 씨리얼	•우편 배달
예상 운영 성과	경쟁적 증가 상태에서의 수익	경쟁적 위의 상태에서의 수익	경쟁적 위의 상태에서의 수익	경쟁적 위의 상태에서의 수익

# 산업 구조와 환경적 기회

세분화된 산업  
(fragmented industry)

- 통합화(consolidation)

부상하는 산업  
(emerging industry)

- 선도 기업 우위(first-mover advantage)

성숙한 산업  
(mature industry)

- 공정 혁신(process innovation)
- 제품 개선(product refinement)
- 서비스 질 향상(investment in service quality)

쇠퇴하는 산업  
(declining industry)

- 수확(harvest)
- 철수(divestment)
- 리더십(leadership)
- 틈새시장(niche)

# 세분화된 산업에서의 기회

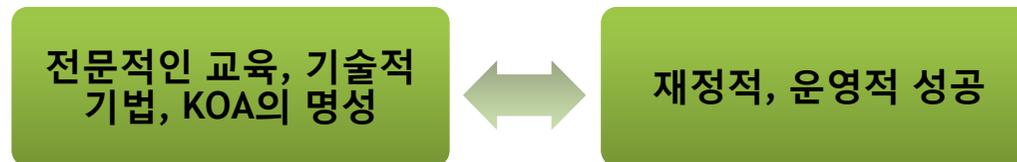
- **세분화된 산업**

- 중소 규모의 기업들이 존재하며, 시장점유율이나 중요한 기술을 특정한 소수의 기업들이 주도하지 않는 산업
- 산업이 세분화된 이유
  - 진입 장벽이 낮은 경우
  - 규모의 경제가 존재하지 않는 경우
  - 규모의 불경제가 존재하는 경우
  - 섬세한 통제가 필요한 경우
- 예) 소매업, 직물업, 인쇄업
- **기회: 통합화 전략 → 산업의 선도자(industry leader)**
  - 원가 우위(cost advantage)
  - 제품 차별화(product differentiation)

# 세분화된 산업에서의 기회

## • 통합화 전략

- 새로운 형태의 규모의 경제(economies of scale)
  - 예) Service Corporation International(SCI)
    - 세분화된 장례 산업의 체인 구성
    - 장점
      - » 중요한 물품 구매에 유리: 관
      - » 희소한 자원의 운영에 유리: 장의사와 영구차
- 새로운 소유 구조(ownership structure)
  - 예) Kampgrounds of America(KOA)
    - 세분화된 캠핑 산업의 프랜차이즈화
    - 장점: 분업



# 부상하는 산업에서의 기회

- 부상하는 산업

- 새롭게 창조되었거나 재창조된 산업
- 산업이 부상한 이유
  - 기술 혁신
  - 수요 변화
  - 새로운 고객의 요구
- 예) 마이크로프로세서, 컴퓨터, 의학용 기기, 생명공학
- 기회: 선도 기업 우위(first-mover advantage)
  - 기술적 리더십 획득(technological leadership)
  - 전략적으로 가치 있는 자산 선점(preemption of strategically valuable assets)
  - 구매자 전환 비용 창출(customer-switching costs)
- 위험
  - 불확실성(uncertainty) ↑ → 전략적 유연성(flexibility)

# 기술적 리더십 획득

부상하는 산업에서의 기회

- **기술적 리더십**

- 특정한 기술에 대해 다른 기업에 앞서 투자

- **원가 우위**

- 특정 기술에 대한 생산량 누적 → **원가** ↓
    - 예) Dupont: 티타늄 이산화물(titanium dioxide)  
Procter & Gamble: 일회용 기저귀

- **특허권**

- 예) Xerox: 복사 기술(xerography process)  
GE: 에디슨의 전구 기술
    - **비교적 작은 이익** ← 모방
      - 모방비용: 65%의 원가
      - 총 특허의 60%: 4년 만에 합법적으로 모방 가능

# 전략적으로 가치 있는 자산 선점

부상하는 산업에서의 기회

- **모방 장벽(barriers to imitation)**

- 원재료에의 우월한 접근
  - 예) Royal Dutch Shell: 석유가 많이 있을 것 같은 곳의 채굴 권을 따낸 경우
- 지역적으로 우월한 입지
  - 예) Wal-Mart: 경쟁기업이 오기 전에 중간 규모의 도시에 상점을 열 경우
- 시장에서 특별히 가치 있는 제품 입지
  - 예) 시리얼 제조 기업: 다양한 종류의 곡물과 설탕으로 만들 수 있는 모든 조합으로 제품의 수 증가시킬 경우

# 구매자 전환 비용 창출

부상하는 산업에서의 기회

- **구매자 전환 비용(customer-switching cost)**

- 특정 기업의 제품, 서비스를 위한 투자를 해야 하는 경우 이 투자가 다른 기업의 제품이나 서비스를 이용하는 데에는 쓸모가 없을 때 발생하는 비용

- 예)

- 소프트웨어

- 소프트웨어에 익숙해지기 위해 많은 시간과 노력 필요

- 처방약

- 새로운 약품의 효능과 부작용 등에 대한 학습 필요

- 자신의 환자들을 대상으로 실험단계를 거치게 됨

- 식료품

- 제품의 위치를 새롭게 기억하는 노력 필요

- 시간 낭비와 혼란

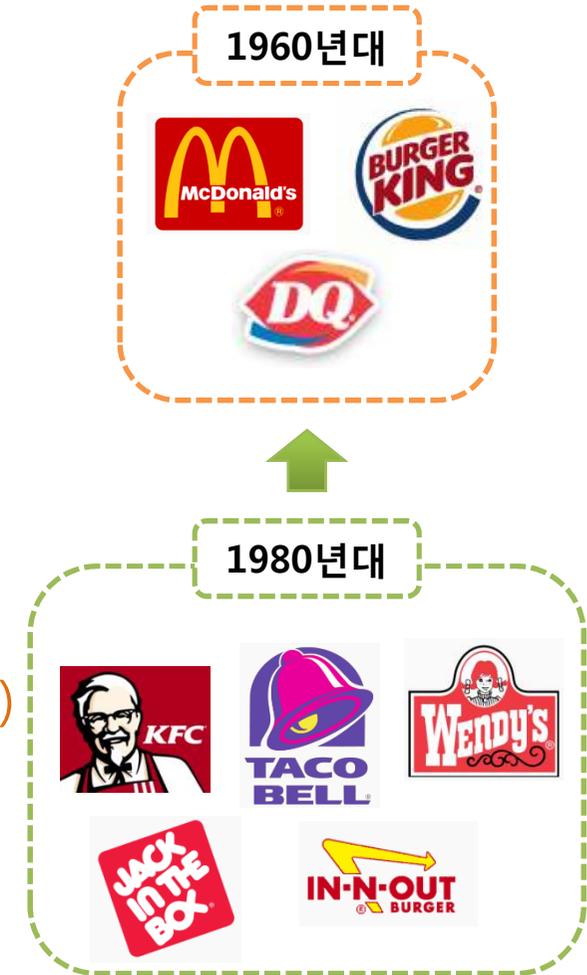
# 성숙한 산업에서의 기회

## • 성숙한 산업

- 산업에서의 총수요의 성장 둔화
- 오래된 반복 구매자의 형성
- 생산 설비 증가율의 둔화
- 새로운 제품이나 서비스의 감소
- 국제적 경쟁 강도의 증가
- 산업 내 기업들의 이익률의 전반적 감소

## • 기회

- 기존 제품의 개선(refining current products)
- 서비스 질 향상(emphasis on services)
- 공정 혁신(process innovation)



# 성숙한 산업에서의 기회

## • 예) Microsoft

- MS의 자본 구조: 창업기업 구조 → 안정적인 구조
  - Steve Balmer의 이메일: MS의 현재의 위상, 효율성 제고 및 집중화 강조
  - \$10억 원가 절감, \$560억 중 \$320억 주주에게 돌려줌, \$300억의 자사주 매입
- 반독점 소송, 주식 형태의 보상 정책, 경쟁사와의 관계 개선, 신속 대응 시스템 구축
  - 주요 사업: \$30억/년(실제) < \$70억/년(예상치)
  - 신 사업: \$10억/년 미만

# 기존 제품의 개선

성숙한 산업에서의 기회

- 기존 제품과 기술을 개선, 확장

- 예)

- 가정용 세제(home detergents)

- 새로운 포장방법

- 고농도의 제품

- 자동차 윤활유(motor oil)

- 새로운 포장방법

- 윤활유 첨가물

- 새로운 기능의 윤활유

- 부엌용 가전제품(kitchen appliance)

- 얼음, 물의 배출구가 있는 문 외부에 있는 냉장고

- 식기의 더러운 정도에 따라 세척 강도를 자동 조절하는 식기세척기

# 서비스 질 향상

성숙한 산업에서의 기회

- 서비스 질을 향상시킴으로써 명성 획득

- 예)

- 외식 산업

- 패스트푸드 업종 성장 둔화

- » 원인: 캐주얼 다이닝(casual dining)

- 비슷한 메뉴 제공

- 서비스의 질

- » 패스트푸드: 소비자가 선반에 담아 직접 운반

- » 캐주얼 다이닝: 웨이터가 접시에 담아 서빙

- 소비자의 인식

- » 음식의 질: 패스트푸드 < 캐주얼 다이닝



# 공정 혁신

성숙한 산업에서의 기회

- **공정(process)**

- 제품이나 서비스를 기획, 생산, 판매하는 활동

- **공정혁신(process innovation)**

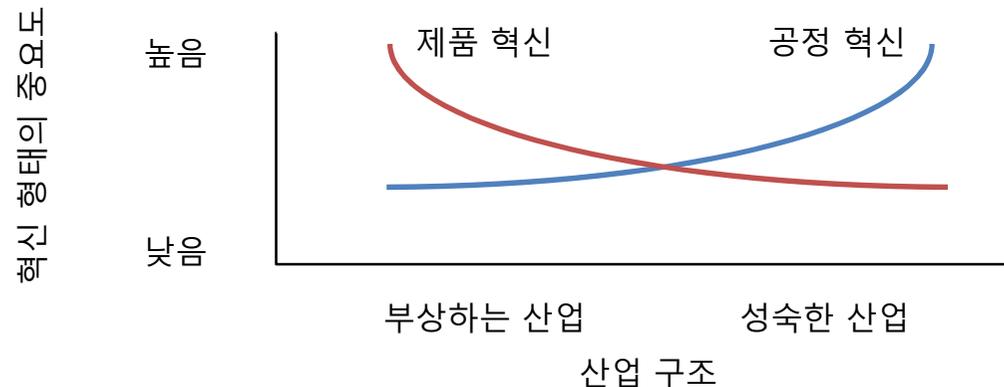
- 현재의 공정을 개선하고 발전시키는 노력

- 초기 단계: 제품 혁신(product innovation)

- 성숙 단계: 공정혁신 → 제조원가 ↓, 품질 ↑, 경영 효율성 ↑ → 경쟁 우위

- 예) 미국의 자동차 산업

- 80년대 자동차 품질: 닛산, 도요타, 혼다 > 제너럴모터스, 포드, 크라이슬러
- 공정개선 후 품질 차이가 크게 줄어들음



# 쇠퇴하는 산업에서의 기회

- **쇠퇴하는 산업**

- 매출액이 상당기간 감소하고 있는 산업
- 예) 미국의 방위 산업
  - 1987년: 냉전 후 매출액 큰 폭으로 감소
  - 1987~1995년: 80만명 감축

- **전략적 대안**

- 시장 리더십(market leadership)
- 틈새시장(market niche)
- 수확(harvest)
- 철수(divestment)

# 시장 리더십

쇠퇴하는 산업에서의 기회

- **조정기(shakeout)**
  - 도산, 인수, 퇴출
  - 소수의 효율적인 기업: 기회 > 위협
- **시장 리더(market leader)**
  - 조정기에 살아남을 것 같지 않은 기업들 철수 유도
    - 경쟁 기업의 생산 라인, 제품 인수 → 사장, 해당 제품의 생산량 ↓
    - 철수하지 않겠다는 명백한 시장신호 보내기
- **예) 유럽의 석유화학 – 설비 과잉(overcapacity)**
  - Imperial Chemical Industries(ICI)의 폴리에틸렌 공장 vs. British Petroleum의 PVC 공장

# 틈새시장

쇠퇴하는 산업에서의 기회

- **틈새시장 전략**

- 기업 영역을 축소시켜서 쇠퇴하는 산업 내의 좁은 시장에 집중하는 전략

- 예) GE와 GTE

- 진공관 → 트랜지스터, 반도체
- 진공관 사업 축소

# 수확

쇠퇴하는 산업에서의 기회

- **수확 전략**

- 장기적으로는 현재의 산업에서 빠져나갈 계획을 가지고 그 기간 동안 최대한의 기업 가치를 수확하려는 전략

- 제품, 유통 경로, 구매자의 범위 ↓
- 제품, 서비스 질 ↓
- 설비의 유지 및 보수를 최대한 지연
- 시장 리더에게 사업을 인계, 사업 중단

- 예)

- GE: 전동 터빈 사업 수확
- United States Steel, International Steel Group: 철강 산업의 특정 부분에 대해 수확

# 철수

쇠퇴하는 산업에서의 기회

- **철수 전략**

- 목적: 현재의 산업으로부터 빠져 나오는 것
- 신속한 진행
- 경쟁 우위를 갖지 못한 기업에 적합한 전략

- 예)

- GE: 가전사업 철수 → 의료기기사업
- General Dynamics
  - 산업 내에서 리더로 남지 못할 분야 철수: 미사일 사업부, 세스나 항공기 사업부, 전술 항공기 사업부 등
  - \$28억 3000만의 사업부 매도: 전차사업부, 핵잠수함 사업부, 로켓사업부만을 유지
  - \$45억 투자자에게 돌려줌, 주가 \$110까지 상승, 한때 555%에 이르는 수익률을 주주에게 안겨줌

# 국제적 환경에서의 환경 위협

- **진입 장벽(barriers to entry)**

- 관세(tariffs): 한 국가로 수입되는 재화와 서비스에 부과되는 세금
  - 종가세(valorem tariffs): 수입품의 시장가격에 따라 세금 부과
  - 종량세(specific tariffs): 수입품의 무게나 부피에 따라 세금 부과
  - 복합세(compound tariffs): 시장가격, 무게, 부피 모두 고려해 세금 부과
  - 예)
    - 미국으로 수입되는 가죽으로 된 스키 장갑의 세율: 5.5% cf. 크로스 컨트리용: 3.5%
    - 중국에서 수입한 사슴뿔 모자
- 쿼터(quotas): 수입되는 특정 품목의 개수에 대한 제한 →가격 상승
  - 정부에 대해 정치적 압력을 넣을 수 있는 국내 산업을 보호
  - 예) 섬유, 자동차, 농업

# 국제적 환경에서의 환경 위협

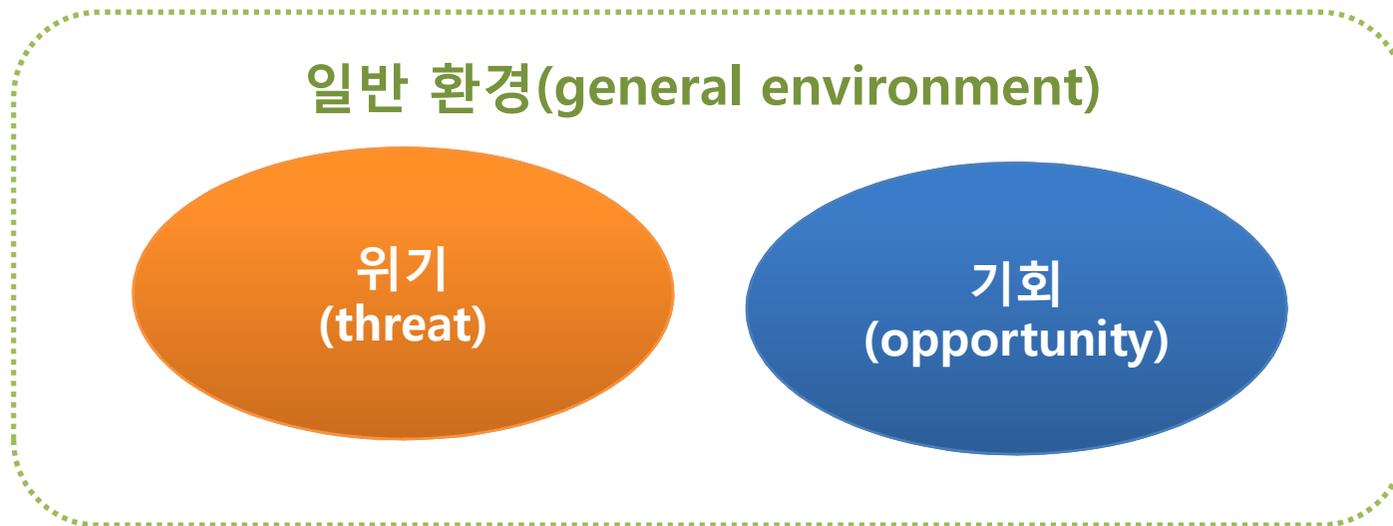
- **비관세 무역 장벽(nontariff trade barriers)**
  - 수입품이 준수하기 힘든 제품 표준 요구
  - 국내 유통경로에 접근 제한
  - 외국제품은 정부 구매품목이 될 수 없게 하는 차별 조항을 만드는 것
  - 다양한 환경보호, 노동 관련 규제를 외국 기업에 적용
  - 예)
    - Catch-22: International Game Technology(IGT) 일본 도박시장 진입
      - 최소 3년 이상 일본에서 슬롯 머신 제조 →일본 무역협회 회원
    - 일본 재무성의 허가 필요: 일본 맥주시장 진입
      - 200만 리터 이상의 생산량
- **정부는 왜 진입 장벽을 세우는가?**
  - 정부의 수입 증가
  - 국내 기업이 생산하는 제품과 서비스의 소비를 도와주는 효과

# 국제적 환경에서의 기회

- **다원국가적 기회(multinational opportunities)**
  - 동시에 다수의 사업을 영위하더라도 이 사업들을 각각 독립적으로 운영
  - 예) Nestle's: 특화된 제품, GM: 유럽- Opal / 미국 - chevrolets, Oldsmobiles
  - 장점:
    - 해당 지역의 상황에 따라 기업들이 신속하게 전략 전환 가능
      - 예) McDonald's: 유럽 - 빅맥, 감자튀김, 맥주
    - 특정 지역의 위협을 해결, 기회를 활용
      - 예) McDonald's : 모스크바, 유럽
- **세계적 기회(global opportunities)**
  - 모든 사업부에 걸쳐 생산, 유통 등 경영 기능의 최적화
  - 예) IBM, Ford Motor Company
  - 위험
    - 사업부간 원활한 교류의 어려움: 문화, 언어 등의 차이
    - 상당한 운송 비용: 지역적으로 산재한 사업부
    - 지역 특유의 수요, 기회, 위협에 대응 제한
- **초국가적 기회(transnational opportunities)**
  - 세계적 통합 + 특정 시장의 수요 대응

# 정리

- 기업의 환경



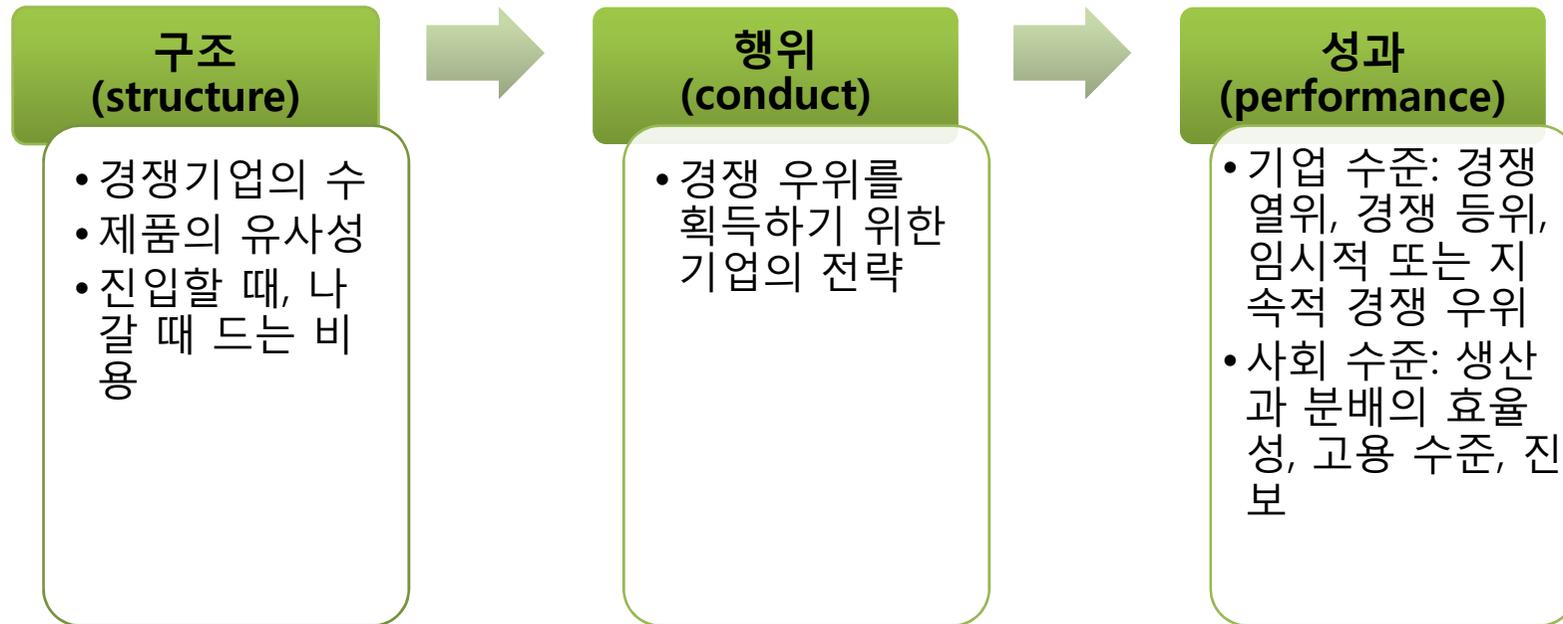
# 정리

- 일반 환경



# 정리

## • S-C-P 모델



# 정리

- 환경적 위협의 5가지 요인분석 모델



모든 위협이 높다면 → 일반 기대 수익 (완전경쟁)  
모든 위협이 낮다면 → 일반 기대 수익 상회(독점)

대부분의 기업은 두 극단적 지점의 중간 어디엔가 존재

# 정리

## • 경쟁의 정도에 따른 전략

	완전경쟁	독점적 경쟁	과점	독점
산업 내 기업 수	△	△	▽	1
제품 타입	균질적 제품	이질적 제품	균질적 제품	-
진입, 진출 비용	▽	▽	△	△
예시	<ul style="list-style-type: none"> <li>•주식시장</li> <li>•원유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•치약</li> <li>•삼푸</li> <li>•자동차</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•미국 씨리얼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•우편 배달</li> </ul>
예상 운영 성과	경쟁적 증가 상태에서의 수익	경쟁적 위의 상태에서의 수익	경쟁적 위의 상태에서의 수익	경쟁적 위의 상태에서의 수익

# 정리

- 산업구조와 환경적 기회

세분화된 산업  
(fragmented industry)

- 통합화(consolidation)

부상하는 산업  
(emerging industry)

- 선도 기업 우위(first-mover advantage)

성숙한 산업  
(mature industry)

- 제품 개선(refinement)      • 공정 혁신(process innovation)
- 서비스 질 향상(investment)

쇠퇴하는 산업  
(declining industry)

- 리더십(leadership)      • 수확(harvest)
- 틈새시장(niche)      • 철수(divestment)

# 정리

- 국제적 환경에서의 위협과 기회

## 위협

- 진입 장벽으로서의 관세(tariffs as a barrier to entry)
- 진입 장벽으로서의 쿼터(quotas as a barrier to entry)
- 비관세 무역 장벽(nontariff trade barriers)

## 기회

- 다원국가적 기회(multinational opportunities)
- 세계적 기회(global opportunities)
- 초국가적 기회(transnational opportunities)