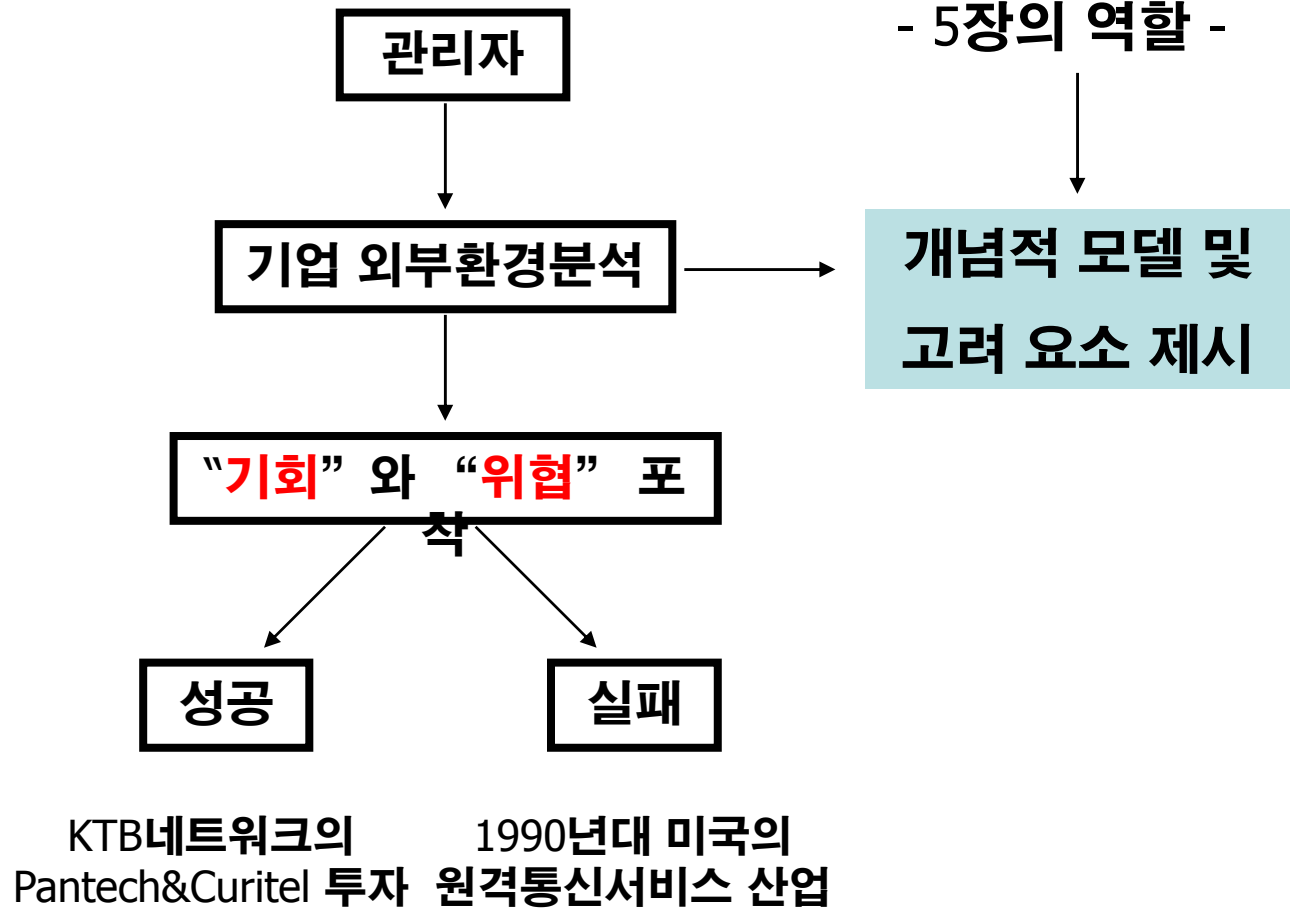




**5. 기업 외부환경분석:
사업의 기회와 위협**

5.0 Introduction



5.0 Overview

■ 정의

- ◆ 5.1 – 산업이란 무엇인가?

■ 분석 모형

- ◆ 5.2 – 포터의 5가지 경쟁요인 모형
- ◆ 5.3 – 산업 내에서의 전략 그룹
- ◆ 5.4 – 산업수명주기분석

■ 한계점

- ◆ 5.5 – 산업분석 모형의 한계점들

■ 기타 고려 요소들

- ◆ 5.6 – 거시적 산업환경
- ◆ 5.7 – 글로벌 및 국내 산업환경

5.1 산업이란 무엇인가?

■ 고객의 요구 <-> 산업 구분

- ◆ 신선한 무알코올 음료에 대한 요구 <-> 소프트 음료 산업
- ◆ 사진을 찍는 기기에 대한 요구 <-> 카메라 산업

■ 산업이란?

- ◆ 정의 : 동일한 고객 요구를 만족시키는 서로 간에 대체 가능한 유사한 제품 혹은 서비스를 제공하는 회사의 집단
- ◆ 경계의 모호성 : 시간에 따라 산업의 경계가 바뀜
 - ✓ 예) 핸드폰 – MP3 (기술 변화로 인한 기존 산업들의 융화)

외부환경분석의 출발점 => 회사가 경쟁하고 있는 산업의 확인!

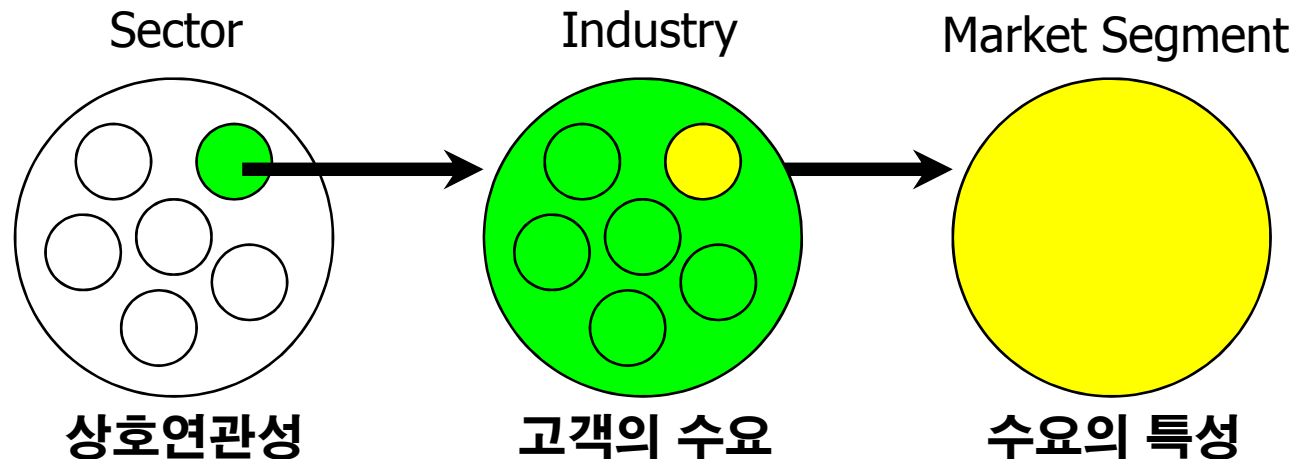
5.1 산업이란 무엇인가?

■ 섹터 (Sector)

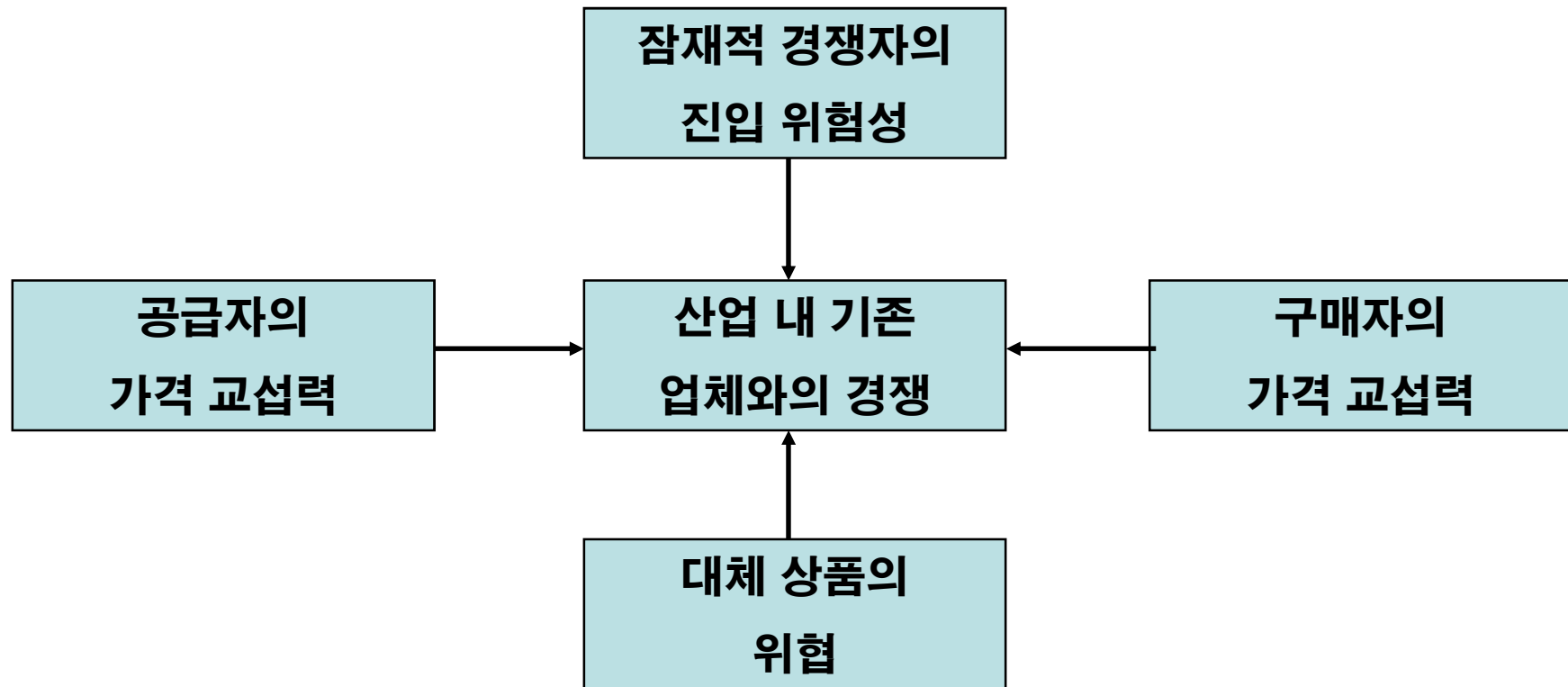
- ◆ 서로 밀접하게 연관된 산업의 집단

■ 시장세분화 (Market Segments)

- ◆ 시장 내에서 수요의 특성에 의해 서로 구별되는 고객 그룹



5.2 포터의 5가지 경쟁요인 모형



경쟁요인의 심화 => 위협!

-> 경쟁이 낮아지는 방향으로 전략 수립

5.2 포터의 5가지 경쟁요인 모형

■ 산업 내 기존 업체와의 경쟁

- ◆ 산업 내 회사의 수 ↑ -> 경쟁 ↑ -> 위협
- ◆ 산업수요 ↑ -> 경쟁 ↓ -> 기회
- ◆ 퇴출장벽 ↑ -> 위협

■ 잠재적 경쟁자의 진입 위험성

- ◆ 진입장벽 ↑ -> 잠재적 경쟁자 진입 위험 ↓ -> 기회
- ◆ 진입장벽의 요소들
 - ✓ 브랜드 충성도
 - ✓ 절대비용 우위
 - ✓ 규모의 경제
 - ✓ 고객교환비용
 - ✓ 정부규제

5.2 포터의 5가지 경쟁요인 모형

■ 구매자의 가격 교섭력

- ◆ 회사가 설정한 가격이나 제공하는 서비스에 대한 구매자의 영향력
- ◆ 구매자의 가격 교섭력 ↑ -> 위협

■ 공급자의 가격 교섭력

- ◆ 생산요소를 제공하는 공급업체의 가격 교섭력
- ◆ 공급자의 가격 교섭력 ↑ -> 위협

■ 대체상품의 위협 (Substitute)

■ 보완재 (Complementors) – 5가지 요인에는 포함 안되나 중요

5.3 산업 내에서의 전략 그룹

■ 전략 그룹이란?

- ◆ 정의 : 동종 산업 내에서 차별화된 전략을 추구하는 기업들의 그룹
- ◆ 대표적인 예 - 의약산업
 - ✓ 독점 전략 그룹 – Merck, Eli Lilly, Pfizer
 - ✓ 일반의약품 전략 그룹 – Forest Lab, ICN
- ◆ 다른 전략 그룹들은 각각의 경쟁요인들 관점에서 다른 위치 가짐
 - ✓ 회사의 가장 밀접한 경쟁자 -> 동일 전략 그룹에 속한 회사들

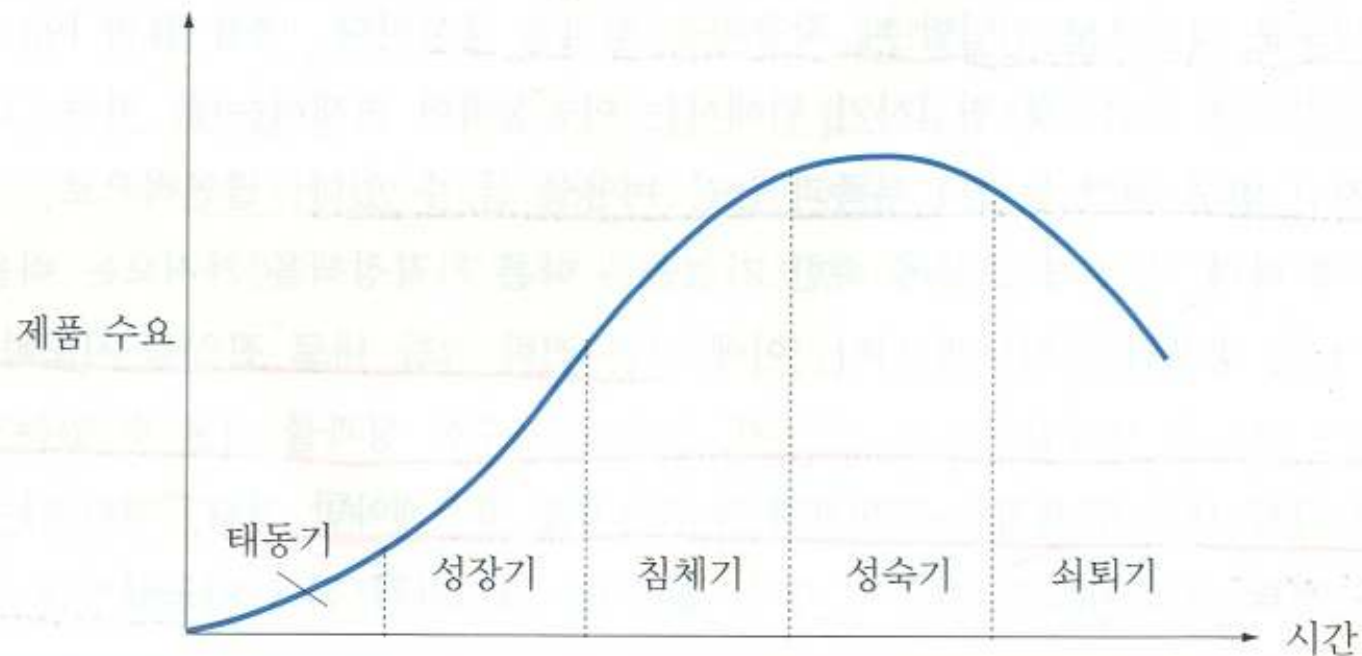
■ 이동장벽

- ◆ 전략 그룹들 간의 회사들의 이동을 막는 산업요인들

5.4 산업수명주기분석

그림 5-2

산업수명주기분석



산업의 진화에 따른 경쟁요인의 변화분석에 유용한 틀

5.4 산업수명주기분석

■ 태동기 산업 (Embryonic Industries)

- ◆ 낮은 수요와 느린 성장
- ◆ 기술적 노하우로 인한 높은 진입장벽
- ◆ 잠재적 경쟁자의 위협 낮음

■ 성장기 산업 (Growth Industries)

- ◆ 수요의 급속한 팽창과 빠른 성장
- ◆ 진입장벽으로써 기술 지식의 역할 점차 사라짐
- ◆ 동종 산업내 경쟁 위협 낮음

5.4 산업수명주기분석

■ 침체기 산업 (Industry Shakeout)

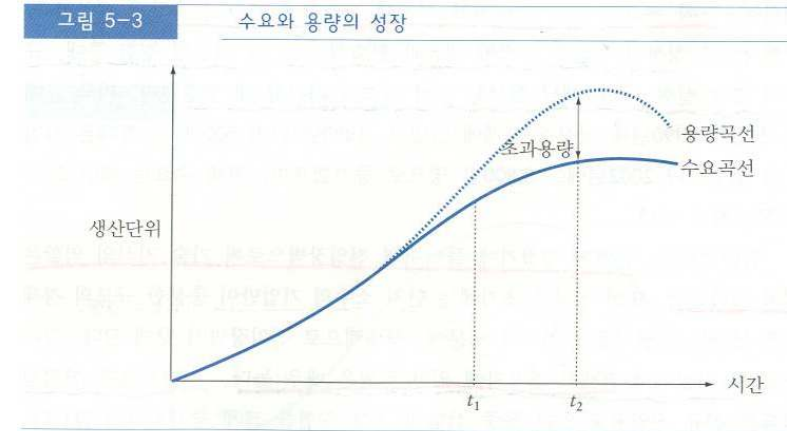
- ◆ 포화상태 근접한 수요와 성장의 둔화
- ◆ 동종 산업내 경쟁 치열

■ 성숙기 산업 (Mature Industry)

- ◆ 완전 포화 수요와 성장의 중단
- ◆ 진입장벽의 증가와 잠재적 경쟁자의 진입위협 감소
- ◆ 낮은 운영구조와 브랜드 충성도 확보 기업만 생존
 - ✓ 과점 또는 독점의 형태

■ 쇠퇴기 산업 (Declining Industries)

- ◆ 수요 감소, 동종업체 사이 경쟁 증가



5.5 산업분석 모형의 한계점들

■ 산업수명주기의 문제점

- ◆ 항상 5가지 단계를 따르지는 않음

■ 혁신과 변화

- ◆ 성공적인 혁신은 산업구조를 재편
- ◆ 5가지 경쟁요인과 전략 그룹 모델은 정적임
 - ✓ 혁신에 의한 산업구조 변화 시점 및 결과 예측에 부적절

■ 기업 간의 차이

- ◆ 산업 내에서 회사들의 수익률은 천차만별
- ◆ 회사 성과의 결정요인으로 산업구조의 중요성 과도하게 강조

5.6 거시적 산업환경

■ 경제적 요인

◆ 거시경제요인 중 중요한 4가지

- ✓ 경제성장률 - 성장률 \uparrow -> 산업 내 경쟁 \downarrow -> 기회
- ✓ 이자율 - 이자율 \uparrow -> 소비 \downarrow -> 위협
- ✓ 환율 - 상황에 따라 기회 또는 위협
- ✓ 인플레이션 - 인플레이션 \uparrow -> 경제 불안정 -> 성장률 \downarrow -> 위협

■ 기술적 요인

◆ 기술발전은 기회와 위협 양쪽으로 작용

- ✓ 예) 핵심 기술의 발전, 인터넷의 발전

5.6 거시적 산업환경

■ 인구통계학적 요인

- ◆ 예) 베이비 붐, 인구의 고령화

■ 사회적 요인

- ◆ 예) 건강에 대한 관심 증대

■ 정치적 및 법적 요인

- ◆ 정부 규제
 - ✓ 독과점 규제, 덤핑 규제, 관세

5.7 글로벌 및 국내 산업환경

■ 제품과 시장의 국제화

- ◆ 제품 생산의 세계화 -> 중요한 부품 생산의 전세계적 분산
- ◆ 국가시장에서 세계시장으로의 이동
 - ✓ 산업 경계의 확장 및 산업간의 경쟁 강화 -> 위협
 - ✓ 전세계 소비자들이 수요의 대상 -> 기회
 - ✓ 경쟁 압력 증가에 따른 혁신의 증가

■ 국내경쟁력의 이점

- ◆ 기업의 국가적 배경은 기업 경쟁력에 중요한 역할
 - ✓ 특정 산업의 성공한 기업들 대부분 소수 국가에 군집화
 - ✓ 기본 요인, 국내 수요조건들, 연관산업의 경쟁력, 경쟁의 심도 등이 영향

참고 자료

■ 자료 내용

- ◆ 산업경영공학, 강석호 저, 박영사, p.65 - 106

■ 자료 형식

- ◆ 2007년 2학기 산업공학개론 수업자료 PPT들 그대로 사용
- ◆ <http://rellab.snu.ac.kr/ie> - 게시판의 수업자료

용어 정리

5.1 산업이란 무엇인가?

산업 - 동일한 고객 요구를 만족시키는 서로 간에 대체 가능한 제품 혹은 서비스를 제공하는 회사의 집단

섹터 - 서로 밀접하게 연관된 산업의 집단

시장세분화 - 시장 내에서 그들의 구별되는 속성 또는 특별한 수요에 의하여 서로 구별되는 고객 그룹

5.2 포터의 5가지 경쟁요인 모형

잠재적 경쟁자 - 현재 산업 내에서 경쟁하고 있지 않으나, 선택에 의해 그렇게 할 수 있는 능력을 지닌 회사들

브랜드 충성도 - 기존 회사 제품에 대한 고객의 선호도

규모의 경제 - 대량으로 제품을 생산함으로써 얻을 수 있는 상대적인 비용 우위

고객교환비용 - 기존제품에서 신규제품으로 교환하는 과정에서 발생하는 시간, 돈, 에너지

퇴출장벽 - 회사가 산업에서 철수하는 것을 막는 경제적, 전략적, 감정적인 요소

구매자의 가격 교섭력 - 구매자가 회사가 설정한 가격을 낮추거나 좋은 품질의 서비스에 대한 요구를 할 수 있는 능력

공급자의 가격 교섭력 - 공급업자가 생산요소의 가격을 올려한 산업의 비용을 증가시킬 수 있는 능력

대체상품 - 유사한 고객 욕구를 만족시켜주는 다른 산업의 제품

보완재 - 한 산업의 회사 제품에 가치를 더해주는 제품

5.3 산업 내에서의 전략 그룹

전략 그룹 - 동종 산업 내에서 차별화된 전략을 추구하는 기업들의 그룹

이동장벽 - 전략 그룹들 간의 회사들의 이동을 막는 산업요인

5.4 산업수명주기분석

산업수명주기모델 - 산업의 진화에 따른 경쟁요인의 변화를 분석하기 위한 틀

5.6 거시적 산업환경

인구통계학적 요인 - 나이, 성별, 인종, 사회적 위치 등과 같은 인구통계학적 특성의 변화에서 오는 결과

5.7 글로벌 및 국내 산업환경

기본 요인 - 생산에 필요한 특정 요소들의 비용과 질을 나타내는 것