

제3장 기업의 외부환경분석

산업구조분석을 중심으로

미국 철도회사 Amtrak

- ▶ 19세기 중반에 생겨난 철도회사
- ▶ 서부개척 열풍과 함께 철도운송 수요 폭발
- ▶ 100년간 독점적 장거리 화물과 승객 수송
- ▶ 1960년대 강력한 경쟁자 - 비행기
- ▶ Amtrak은 자신의 사업 - 철도사업으로 규정
- ▶ 항공사와 극한 경쟁
 - 항공사들이 철도망을 못 이용하게 비행장을 피해 철로 개설
 - 고객들은 철도를 외면하고 비행기 이용
- ▶ Amtrak 대응방식의 문제점
 - 산업을 보다 넓은 의미로 정의하지 못함
 - 소도시에서 공항(철도), 공항에서 공항(비행기)과 같은 연계 방식

미국의 영화사

- ▶ 20세기 초반 TV와 VCR이 도입
 - 영화사업에 위기 도래
 - TV가 출현하자 극장에 가는 대신 방송청취
 - TV에 대항하기 위한 다양한 수단이 무위
 - TV의 보급 확대 → 극장관객은 점점 축소
- ▶ 영화사들의 시각 전환
 - 영화가 오락산업의 한 부분이며 TV와 공생 모색 (극장도 TV도 VCR도 영화를 고객에 팔 수 있는 수단들)
 - 극장 개봉 → 개봉 후 비디오 판매 → TV 방영
 - 수익이 오히려 전보다 증가

일반 환경

기술적 변화

인구적 동향

특정한
국제적
사건

진입자



(보완재)



경쟁자



기업

산업

구매자



대체재



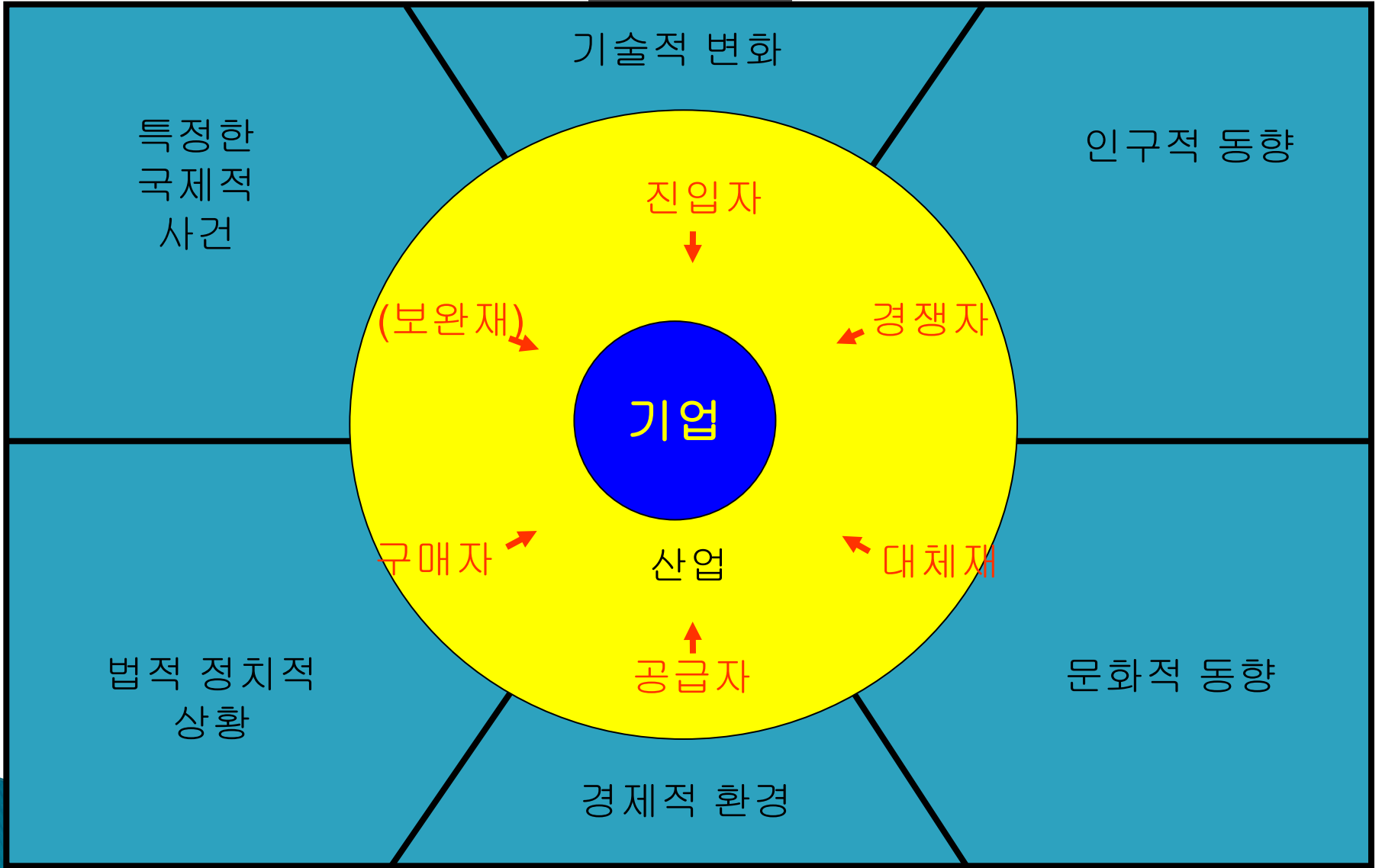
공급자



법적 정치적
상황

문화적 동향

경제적 환경



일반 환경

기술적 변화

IT기술
정보통신
휴대폰

인구적 동향

고령화사회
베이붐세대
맞벌이 부부의 증가

특정한
국제적
사건

정치적쿠데타
911사태

기업

토지공개념 도입-중국

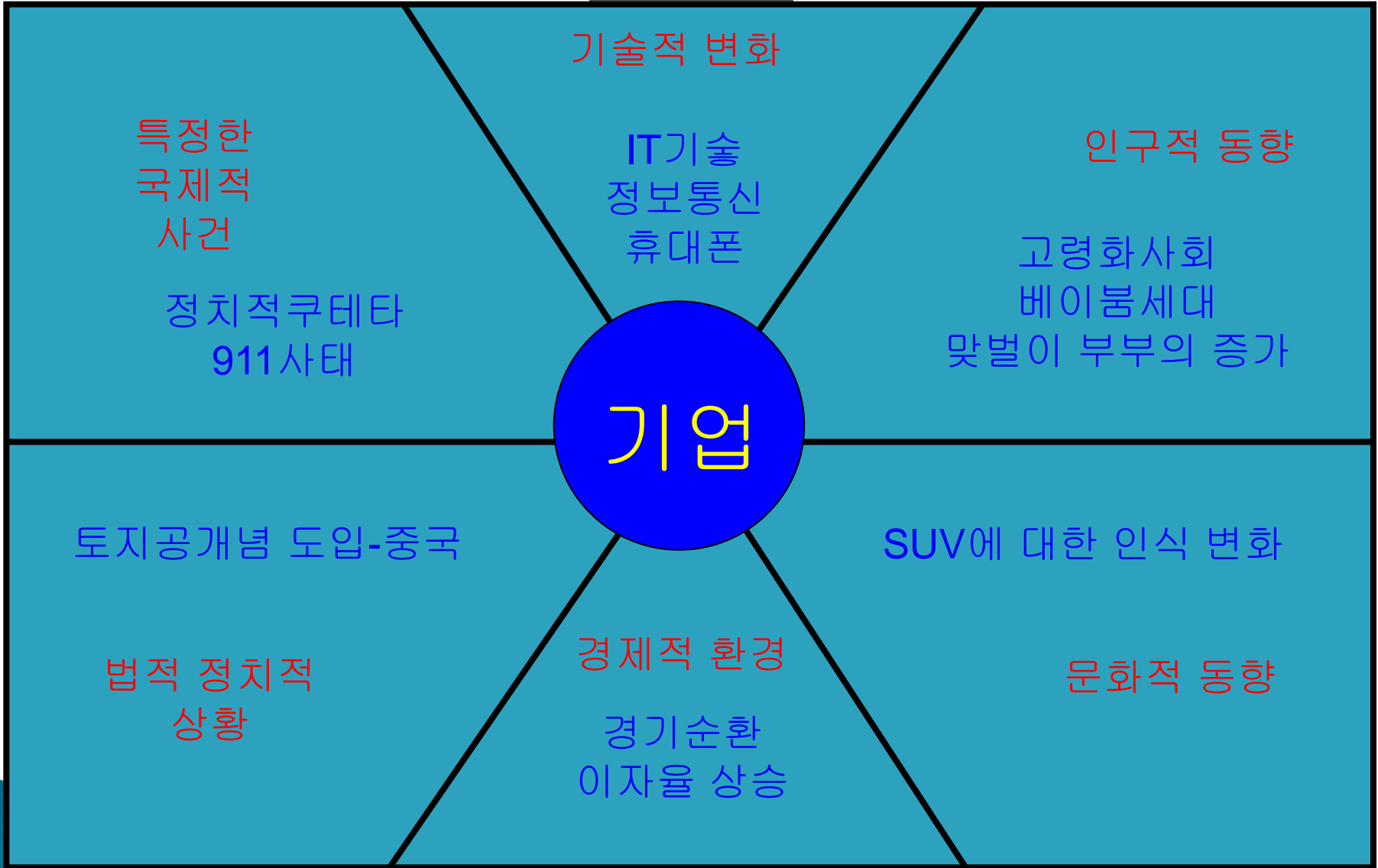
SUV에 대한 인식 변화

법적 정치적
상황

경제적 환경

경기순환
이자율 상승

문화적 동향



기업의 외부환경

- ▶ 기술적 변화 - 디지털 음원(MP3)
- ▶ 인구적 동향 - 베이비붐 세대, 미국내 히스패닉계 인구 증가(2010년 흑인 8%, 히스패닉 15%)
- ▶ 문화적 동향 ,경제적 환경 - 불황/호황
- ▶ 법적/정치적 상황 - 반독점법, 구조조정(일본), 환경보호정책(중국의 공해산업)
- ▶ 국제적 사건 - 내란, 쿠데타(외국자본 국유화), 911테러 (항공수요 감소, 군수품수요증가)

외부환경 분석의 주요내용

- ▶ 기업의 경쟁방식과 수익률을 결정하는 산업의 구조적 특성
- ▶ 산업분석을 통해 유망산업과 사양산업을 판단
- ▶ 산업내에서 수익률을 높이기 위해 어떠한 요소들이 필요한가? - 경쟁의 방법, 산업에서의 성공요인
- ▶ 기업이 산업구조를 유리하게 바꾸기 위해 취할 수 있는 행동

산업의 수익률

- ▶ 정치, 사회, 경제, 문화적 환경은 궁극적으로 기업이 직면하는 사회구조의 변화로 나타나게 된다.
- ▶ 사업과 직접관련된 환경으로서 공급자, 고객 및 경쟁기업들(진입자, 대체재, 산업내 경쟁) 간의 경쟁 관계가 중요 → 포터의 Five Forces Model
- ▶ 산업조직론에서는 산업의 구조를 완전경쟁과 독점 간의 중간형태로 나타낸다.
- ▶ 산업의 수익률은 산업에 참여하는 주체들의 상대적인 힘에 따라 결정된다.

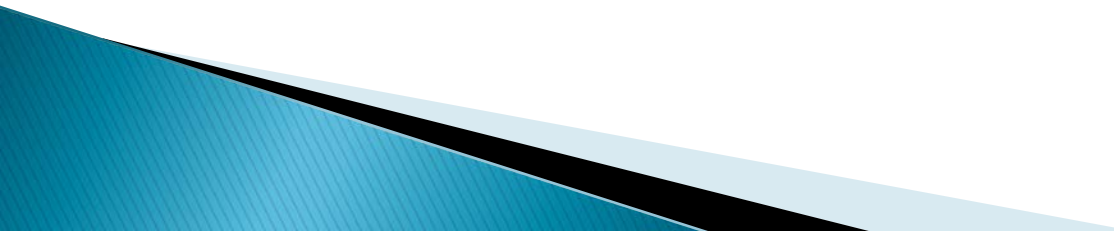
경쟁의 형태와 기업의 기대 성과

경쟁의 형태	특성	예	기업의 기대 성과
완전 경쟁	다수의 기업, 유사한 제품들, 낮은 원가의 진입과 퇴거	주식시장, 원유시장	경쟁 등위
독점적 경쟁	다수의 기업, 상이한 제품들, 낮은 원가의 진입과 퇴거	치약, 샴푸, 골프공, 자동차 산업	경쟁 우위
과점	소수의 기업, 유사한 제품들, 높은 원가의 진입과 퇴거	1950년대 미국의 철강 및 자동차 산업, 미국의 시리얼 산업	경쟁 우위
독점	한 개의 기업, 높은 원가의 진입	우편배달 산업	경쟁 우위

포터의 산업구조분석

- ▶ Michael Porter는 1980년 *Competitive Strategy* 에서 경제학의 산업조직론에서 발전된 산업구조분석기법을 제시
- ▶ 다섯가지 경쟁적인 세력에 의해 산업의 수익률이 결정된다
 - 공급자의 힘
 - 구매자의 힘
 - 잠재적 진입자와의 경쟁
 - 대체제와의 경쟁
 - 기존 사업자와의 산업내 경쟁

기존 기업과의 산업내 경쟁

- ▶ 산업의 집중도
 - ▶ 경쟁기업의 동질성과 이질성
 - ▶ 제품차별화
 - ▶ 초과설비
 - ▶ 비용구조
- 

▶ 산업의 집중도

- 상위 3개 기업의 시장점유율
 - 100% 독점 → 한국전력 → 높은 수익률
 - 과점 → 전기/가스/통신 → 높은 수익률
 - 완전 경쟁 → 반도체 메모리 → 낮은 수익률

▶ 경쟁기업의 동질성과 이질성

- 기업들의 전략, 목적 등이 유사할 때 명시적/암묵적 담합이 용이
 - GM과 Ford 자동차 - 담합에 의해 가격경쟁 자제
 - 일본/한국 자동차 미국시장 진출 → 가격경쟁 심화

▶ 제품차별화

- 차별화된 사업일수록 수익률이 높고, 차별화가 적은 사업일수록 수익률이 낮아진다.
 - 의약품, 빵/과자 → 차별화
 - 메모리형 반도체, 농산물

▶ 초과설비

- 산업이 구조적 불황일 때 산업의 수익률은 퇴거장벽의 높이에 따라 결정
 - 퇴거장벽이 높은 산업 → 구조적 불황시 계속 시설을 가동해야 하므로 대폭적인 가격인하
 - 조선산업의 Dock와 같은 설비는 다른 산업에 전용불가

▶ 비용구조

- 고정비용의 비중이 클수록 고정설비의 유희도를 낮추기 위해 가변비용을 상회하는 한 가격을 인하하려는 인센티브가 강하다
 - 비행기표의 가격은 출발시간이 임박할수록 낮아진다
 - 반도체 DRAM 개발비는 수백억~수천억이지만, 임금이나 유통/운송비는 아주 낮다

신규 진입자

- ▶ 진입장벽(Entry Barrier)
 - 자본소요량
 - 규모의 경제(Economy of Scale)
 - 절대적인 비용우위
 - 제품차별화
 - 유통채널
 - 정부제도와 제도적 진입장벽

- ▶ 기존 사업자의 보복

▶ 진입장벽(Entry barrier)

- 기존 기업들이 신규진입 기업에 대해 갖는 우위
- 진입장벽은 신규 기업의 진입을 억제한다.
 - 델은 IBM의 브랜드인지도와 유통망을 피하기 위해 전화나 온라인 주문방식 선택

▶ 준경쟁적 시장(Contestable market)

- 진입장벽(entry barrier) 또는 퇴거장벽(exit barrier)이 없는 경우
 - 봉재산업, 가발산업 - 재봉틀 몇대

진입장벽

▶ 자본소요량

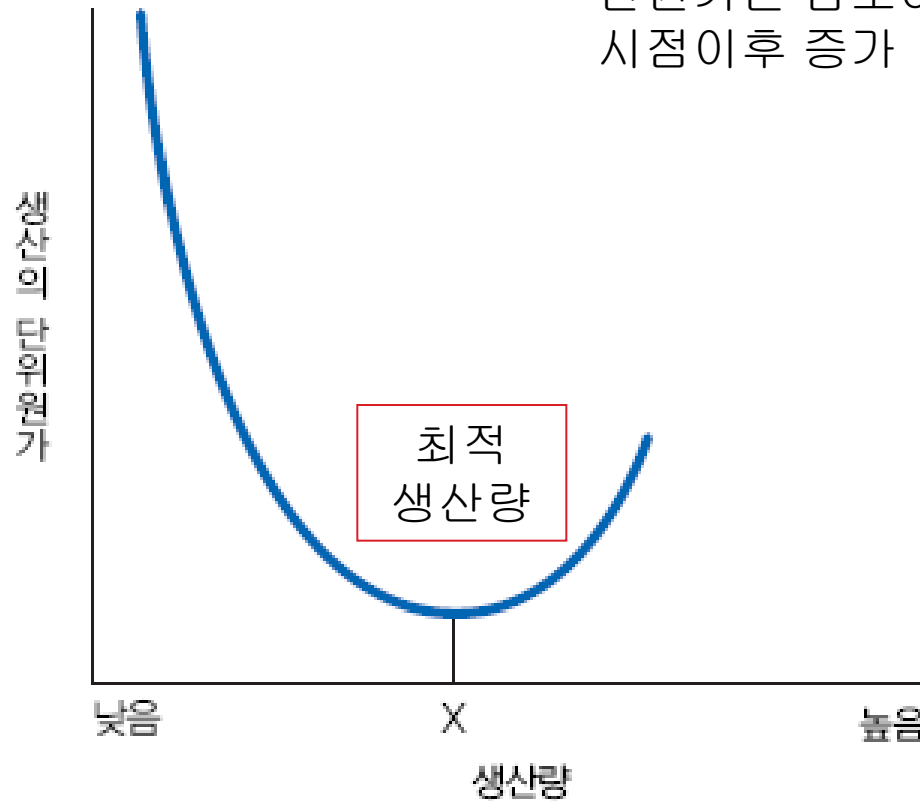
- 신규 진입에 필요한 투자액이 크면 진입이 어렵다
 - 항공기 제작산업 - 생산라인 설치에 2~3조원
 - 출판사 산업 - 2000~3000만원

▶ 규모의 경제

- 자동차산업은 최소한 100만대 이상의 생산규모가 필수적
 - 영국의 Jatuar → Ford에 인수
 - AMC/Jeep → Chrysler에 인수

규모의 경제와 제조원가

생산량이 증가할수록 생산원가는 감소하다 어느 시점 이후 증가



▶ 절대적인 비용우위

◦ 초기진입자의 이익

- 원료를 싸게 구입하는 방법을 알때
- 경험효과(experience effect) - 반도체산업에서는 누적생산량이 두배가 되면 비용이 30% 감소

▶ 제품차별화

◦ 브랜드 인지도 및 상표 충성도

- 잘 알려진 기업들의 제품을 더 선호
- 신규기업들은 더 많은 광고비용이 필요

▶ 유통채널

- 청소업 - 기존 기업이 이미 자사 전용의 청소업자를 확보

▶ 유통채널

- 기존 기업들이 강력한 유통채널을 확보
 - 소매상들은 제품 진열공간이 한정 - 신규진입기업의 제품을 안 취급(소주 -진로)
 - 강력한 공급자의 소매상에 대한 보복

▶ 정부의 제도적 규제

- 정부의 인허가제도, 수질오염기준, 제품의 안전성 기준
 - 개인택시 사업자수 제한
 - 재벌기업들의 은행 소유 제한
 - 방송, 통신사업 분야는 정부허가 필요

▶ 기존 사업자의 보복

- 진입을 막기 위한 가격인하, 광고 및 마케팅활동, 법적 제소
- 영국의 British Air는 대서양 항공노선에 신규진입한 Virgin Atlantic에 장기간 가격인하로 대응
- 일본기업은 미국 시장 진출시 소형 자동차와 소형TV등 수익성이 낮은 시장에 진입 → 미국업체들이 관심을 안둠 → 중대형 자동차/TV시장으로 확대

대체재(substitute)

- ▶ 대체재가 많을 수록 제품이나 서비스의 가격은 낮아진다
- ▶ 대체재로의 이동가능성
 - 소비자들이 대체재로 쉽게 옮겨갈 수 있는가
 - 백화점 유명디자이너의 옷가격 10% 인상
 - 대체재가 가진 유용성의 정도 (대체재가 기존 상품에 얼마나 질적으로 근접했는가?) : 품질과 기능
 - 유명디자이너 옷 : 남대문 시장 옷
- ▶ 대체재의 예
 - 서울시내 버스와 택시, 지하철
 - 노트북 - PDA, 스마트폰
 - 디지털 카메라 - 카메라 기능이 있는 휴대전화

▶ 대체재의 예

- 타자기 : 워드프로세서
- 필름카메라 : 디지털카메라
- 레코드 LP : CD, MP3
- 공중파TV : 케이블TV
- 우편 : e-mail
- 아마존닷컴 : 반스앤노블 서점
- 대형마트 : 전통 재래시장, 소매점

구매자의 교섭력

- ▶ 구매자의 교섭력을 결정짓는 요소
 - 구매자의 수가 얼마나 되는가
 - 미국 무기제조업체
 - 구매자들이 얼마나 가격에 민감한가의 정도
 - 제품차별화의 정도가 클수록 덜 민감
 - 인텔의 마이크로프로세서, 종이나 철강
 - 공급자에 대한 구매자들의 상대적인 교섭능력
 - 구매자의 구매단위가 크거나 구매금액의 비중이 클수록 교섭력이 크다
 - 한국타이어/금호타이어 ← 현대자동차
 - 캔음료 제조회사 - 캔의 원가비중이 40%
 - 구매자들이 공급자의 제품/가격/비용구조에 대한 정보가 많을 수록 교섭력이 커진다. - 인터넷 공동구매
 - 구매자들이 공급선을 바꿀 때 많은 전환비용(*switching cost*)이 들면 교섭력이 떨어진다. (자동차산업에서 주요부품의 구매선 변경시)
 - 구매자가 수직적 후방 통합을 할 수 있는 경우 교섭력이 커진다

공급자의 교섭력

- ▶ 공급자들도 자신의 교섭력이 강할 때 가격을 높임으로써 이익을 높일수 있다
 - 공급자가 소수인 경우 교섭력 증가
 - 반도체 산업의 첨단장비 제조회사
 - 에폭시수지 제조업체 (스미모토화학 등 3개기업 독점)
- ▶ 제품이 덜 차별화되고 일상재에 가까울수록 공급자의 교섭력은 약해지고, 공급자의 가격과 이윤은 낮아진다.
 - 인텔의 마이크로 프로세서
 - 카르텔 형성 - OPEC(산유국의 교섭력), 노동조합
- ▶ 공급자가 전방통합을 할 능력이 있을 때

포터모형의 유용성

- ▶ 산업구조를 보다 잘 이해할 수 있게 해주고, 산업의 수익률이 왜 높고 낮은지를 효과적으로 설명해 주는 분석도구
- ▶ 개별산업의 추세를 살펴보면 그 산업의 미래 수익성을 예측할 수 있다.
 - 자동차산업은 자국의 내수시장 기반 → 산업의 글로벌화 추진에 따른 치열한 경쟁으로 수익률 악화
- ▶ 산업구조를 변경시키는 전략
 - 석유화학 산업의 공급과잉이 수익률 저하 → 기업들의 국제적인 인수합병에 의해 생산시설 감축
 - 자동차 산업의 전세계적인 인수합병
 - 진입장벽을 높이는 전략(정부의 의사와 변호사수 증가계획 → 의사/변호사협회의 반대)

포터모형의 문제점

▶ 정태적 분석

- 기업의 전략과 산업구조가 상호작용을 하면서 계속적으로 변화하고 있다는 점을 고려하지 않음.
 - 석유화학산업

▶ 기업간의 상호작용

- 기업들간의 구체적인 경쟁전략을 묘사하지 못함
- 게임이론과 같이 기업들간의 구체적인 경쟁행위를 살펴볼 수 있는 분석틀을 제시하지 못함.
- Brandenburger와 Nalebuff는 게임이론을 사용하여 포터의 산업구조모형을 변형한 가치망 개념도입
 - 대체재와 잠재적 진입자의 분석대신 보완재(Complement)를 추가

보완재 (Complement)

보완재는 어느 기업의 제품의 가치를 높여준다

- 어느 기업의 제품은 보완자의 제품과 결합될 때 구매자에게 더 큰 가치를 창출한다
- 보완자는 어느 기업이 존재하는 산업 밖에서 발견될 수 있다

*예: 굿이어 타이어와 코르베 승용차
TV프로그램제작사 + 케이블TV
시내버스와 마을버스*

대중 교통 사업의 경쟁 / 대체재

