



01 >>>

SWOT 분석

1 SWOT 분석의 의미

| SWOT의 개념

- + **S**trength, **W**eakness, **O**ppportunity, **T**hreat의 첫 글자
- + 기업의 전략, 강·약점 등 내부 역량과 기회, 위협 등의 외부 환경 간의 정합성(Fit) 평가



1 SWOT 분석의 의미

기업 자원 및 역량과 외부 환경 간의 전략적 정합성(Strategic fit)의 개념화(Andrews, K.)

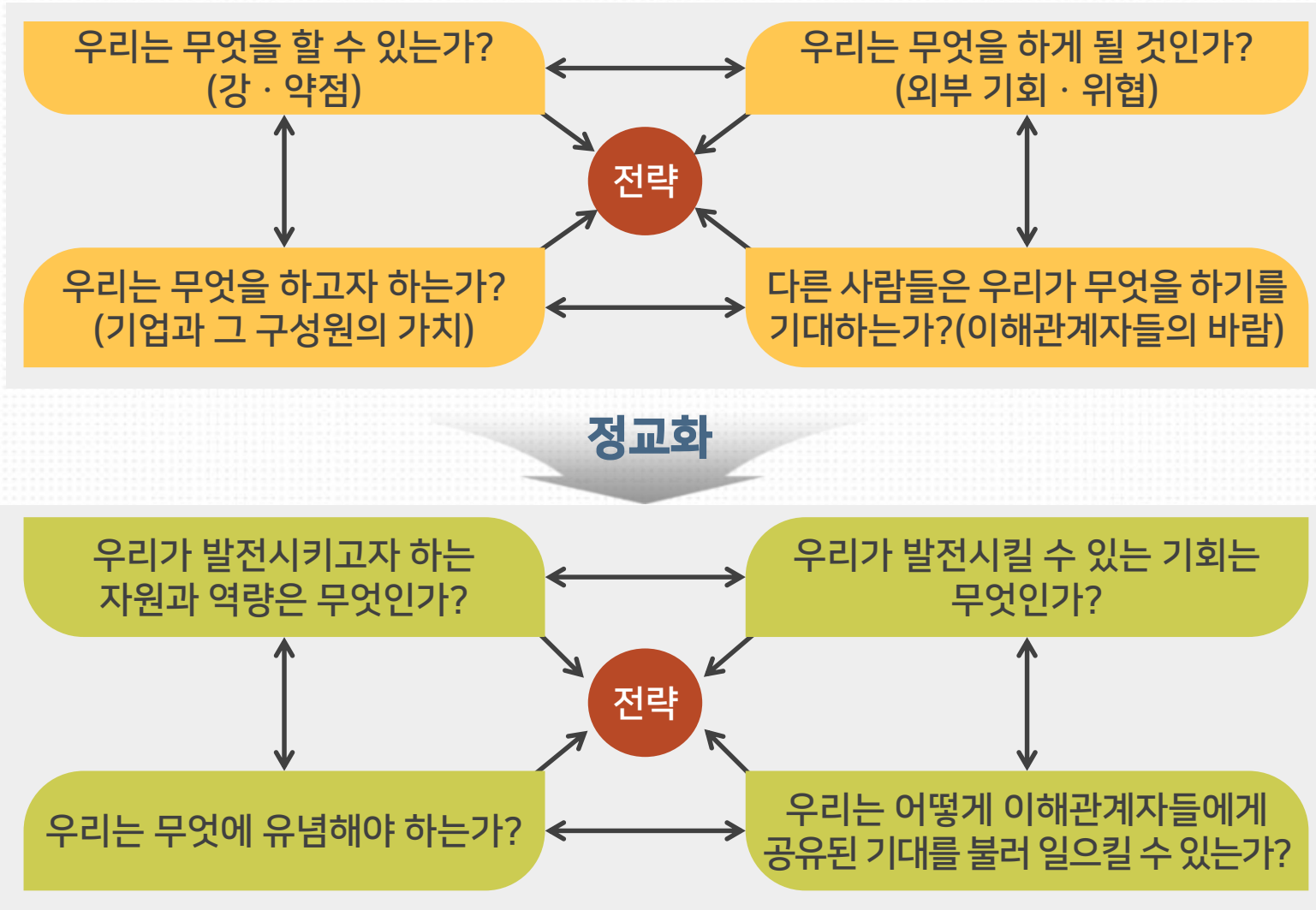
핵심 질문

- 무엇을 할 수 있는가?
(강점과 약점)
- 무엇을 하고자 하는가?
(조직적 및 개인적 가치)
- 무엇을 하게 될 것인가?
(외부 기회와 위협)
- 다른 사람은 우리가 무엇을
하기를 기대하는가?
(이해관계자의 기대)

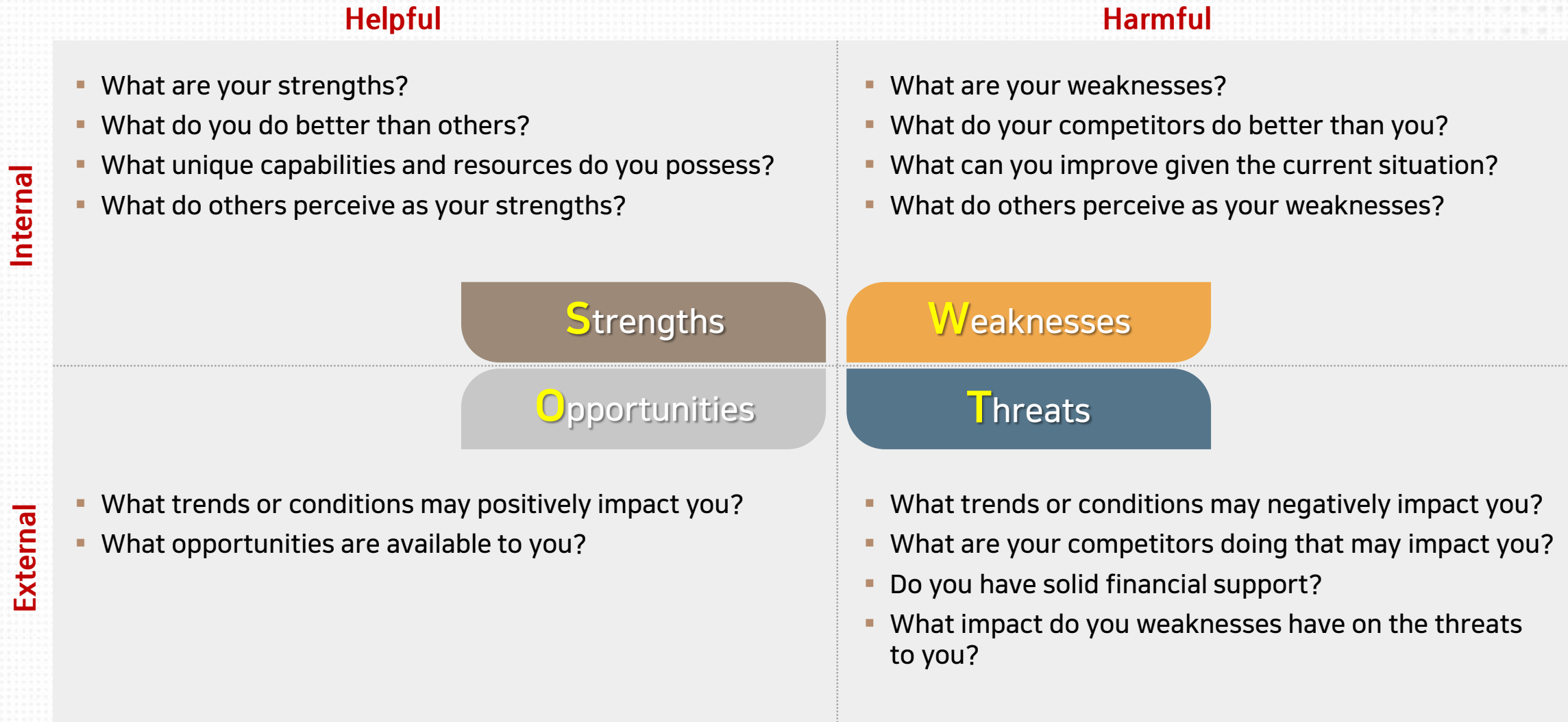
추가적 보완 질문

- 발전시키고자 하는 자원과
역량은 무엇인가?
- 무엇에 유념해야 하는가?
- 발전시킬 수 있는 기회는
무엇인가?
- 어떻게 이해 관계자들에게
공유된 기대를 불러일으킬
수 있는가?

2 SWOT의 분석 체계



2 SWOT의 분석 체계



2 SWOT의 분석 체계

- ① _____
- ② _____
- ③ _____
- ④ _____
- etc.

내부 강점

내부 약점

외부 기회

외부 위협

- ① _____
- ② _____
- ③ _____
- ④ _____
- etc.

- ① _____
- ② _____
- ③ _____
- ④ _____
- etc.

- ① _____
- ② _____
- ③ _____
- ④ _____
- etc.

2 SWOT의 분석 체계

		내부 요소	
		강점	약점
외부 요소	기회	외부 기회와 매치된 내부 강점	외부 기회와 비교한 내부 약점
	위협	외부 위협에 매치된 내부 강점	외부 위협에 비교한 내부 약점



경쟁우위

3 SWOT 분석의 특징

경영자들이 직면한 주요 이슈에 대한 통찰력 제고

- + 이슈의 상대적 중요성이나 우선순위를 기업 전략과 연동함
- + 실제적 · 잠재적 중요성이 높은 이슈들에 대한 적극적인 대응임

전략적 · 비전략적 이슈 구분과 무관

- + 분석에 의한 결과가 전략적 이슈로 인식되지 않음

신기술, 시장동향, 신규 경쟁사, 고객 만족도 등 전략적 또는 비전략적 이슈로 인식되기 이전에 선행되는 기초적 분석 수준임

- + 전략적 분석 이전의 선행 분석물

기업이 처한 상황에 대한 포괄적인 분석 중 일부로 일종의 상황분석(situation analysis)임

- 기업이 개입하고자 하는 경쟁시장의 세력, 동향, 상황 등 근본적 원인에 대한 최적 데이터, 정보, 이해를 제공함
- 행동영역에 관한 정보를 바탕으로 기업 사명완수와 목표, 목적 달성 가능성을 증대함

3 SWOT 분석의 특징

산업의 주된 경제적 특징을 이해함

경쟁 세력의 구성 요소 및
기업에게 미칠 영향력을 한 번에 봄

경쟁 역학에 변화를 가져오는 요인을
경영자가 이해하기 쉬움

환경에 대한 경쟁사들의 기본 전제들을 인식할 수 있음

기업 성공에 중요한 환경 요소들을 이해하게 함

산업 환경의 미래 매력도 수준을 감지

3 SWOT 분석의 특징

외부 요소 (거시환경)

- 공급자, 경쟁자, 고객, 종업원, 해외부문 등 산업을 구성하는 운영(Operating) 또는 직무(Task) 환경
- 산업이나 기업이 처해있는 사회, 기술, 경제, 환경, 정치 및 법적 환경



내부 요소 (미시환경)

- 기업 전략, 구조, 스킬, 시스템
- 조직의 공유된 가치, 스타일, 직원 역량

“ 기업경영환경(Task Environment)의 이해 수준을 높임 ”

4 SWOT의 강점과 우위

광범위한
적용 가능성

단순성

특정 기업의 전략적
성과와 실패에
대한 통찰력 제공

- + 개별 경영자, 팀 프로젝트, 제품/서비스 기능별 부문, 사업단위, 기업, 그룹, 상품 시장 등 거의 모든 부문에서 적용 가능함
- + 영리기업뿐만 아니라 비영리기업에게도 적절함
- + 간결성으로 외부 환경과 기업 간 정합성(Fit)을 위한 핵심 요소에 집중할 수 있게 함

4 SWOT의 강점과 우위

광범위한
적용 가능성

단순성

특정 기업의 전략적
성과와 실패에
대한 통찰력 제공

- + 방대한 재무 자료나 계산을 요구하지 않음
 - 신속하고 효과적으로 적용이 가능함
- + 상황분석을 위한 촉매제로 활용이 가능함
 - 효과적 핵심 역량과 자원 평가

4 SWOT의 강점과 우위

광범위한
적용 가능성

단순성

특정 기업의 전략적
성공과 실패에
대한 통찰력 제공

- + 체스처럼 자신과 상대방의 전략과 대응을 분석함
- + 경쟁우위를 위한 시장 내 참여자들의 행동양식 분석

5] 약점과 한계

| 서술적 특징

명확하거나 공식적인 전략 지침을 제공하지 않음

- + 비즈니스 전략수립과 운영개발을 위한 토대
- + 일반화되고 자명하고 상식적인 지침만 제공됨

5] 약점과 한계

| 주관적

상황분석에 의한 판단은 개별 경영자의 주관이기 미됨

- + 주관적 가치에 따른 전혀 다른 전략적 시사점을 도출함
 - 무역장벽 완화는 시장확대의 기회이기도 하고, 경쟁의 격화일 수도 있음
- + 각 이슈에 대한 권고사항은 필연적으로 매우 높은 추상성을 가지고 있음

전략적 데이터보다는 정성적 데이터에 의존함

전향적 전략보다는 대응적 전략에 의존함

- + 지나친 낙관 또는 비관으로 흐를 수 있음





02 >>>

가치사슬(Value Chain) 분석

1 가치사슬 분석의 의미와 배경

| 의미

1 경제적 우위의 잠재적 원천 파악을 위한 방법론

- 자원 배분의 최적화를 위함
- 기업 내부 역량과 외부 경쟁 환경의 통합
- 원재료 공급자로부터 최종 소비자에 이르기까지 산업의 모든 참여자들의 가치활동을 포함하는 보다 큰 규모의 산업가치 시스템의 일부로 간주함



1 가치사슬 분석의 의미와 배경

| 의미

2 총체적(Holistic) 산업의 입장

- 산업의 수익 풀(Profit pool)과 경쟁우위 창출을 위한 통찰력을 제공함



1 가치사슬 분석의 의미와 배경

| 배경

내부 역량과 외부 환경 간의 전략적 갭 파악

기업 역량과 경쟁 환경의 위협 및 기회 간의
전략적 갭을 메울 수 있는 분석 툴

주요 목적

비용 우위 확보를 위한
기회 파악

제품, 서비스 차별화 속성을
창조할 수 있는 기회 파악

2 가치사슬 분석의 기반

| 가치사슬의 분석

경쟁 전략의 목표 분석

- 가치전달에 사용되는 비용을 초과하는 고객 가치를 창조함
→ 기업 이익의 원천

고객 가치는 기업이 수행하는 일련의 활동으로부터 발생

- 기업의 가치사슬은 기업이 활동하는 모든 프로세스임
- **본원적 활동과 지원적 활동으로 구분됨**

2 가치사슬 분석의 기반

| 마이클 포터(Michael Porter)의 가치사슬



<출처: Porter M.(1980)>

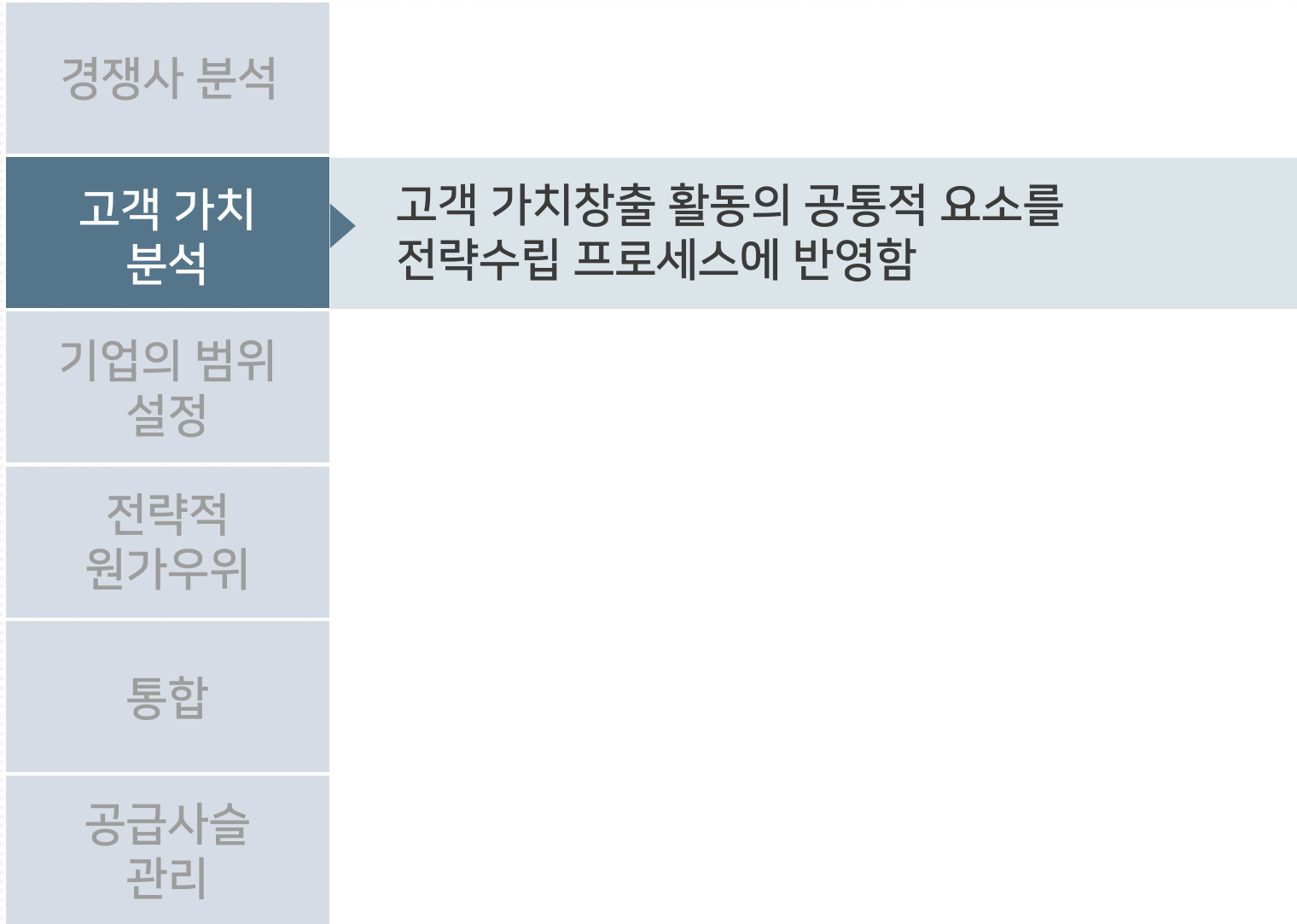
3 가치사슬 분석의 내용



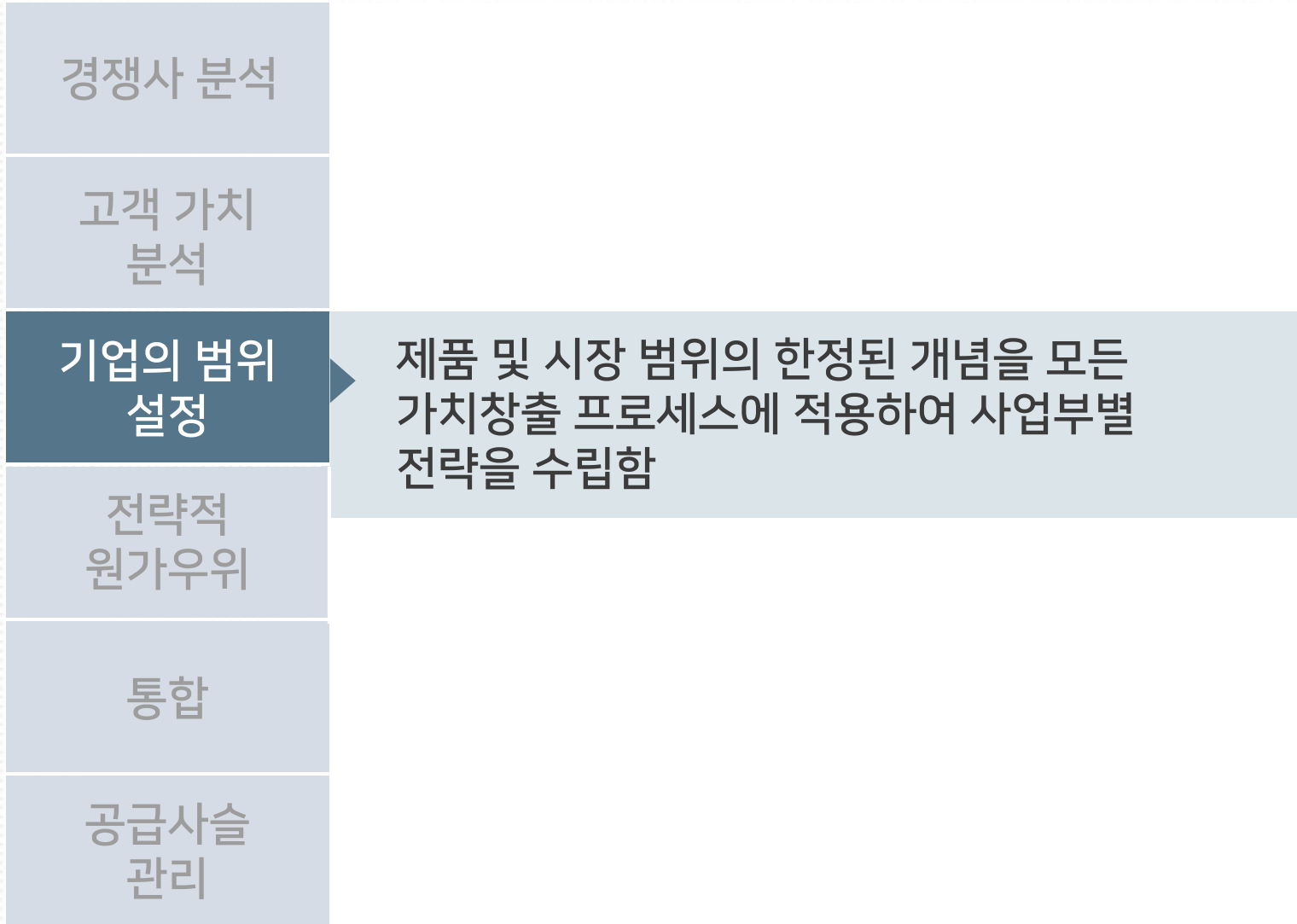
3 가치사슬 분석의 내용

경쟁사 분석	▶ 경쟁사의 비용구조 및 차별화 요소를 분석함
고객 가치 분석	
기업의 범위 설정	
전략적 원가우위	
통합	
공급사슬 관리	

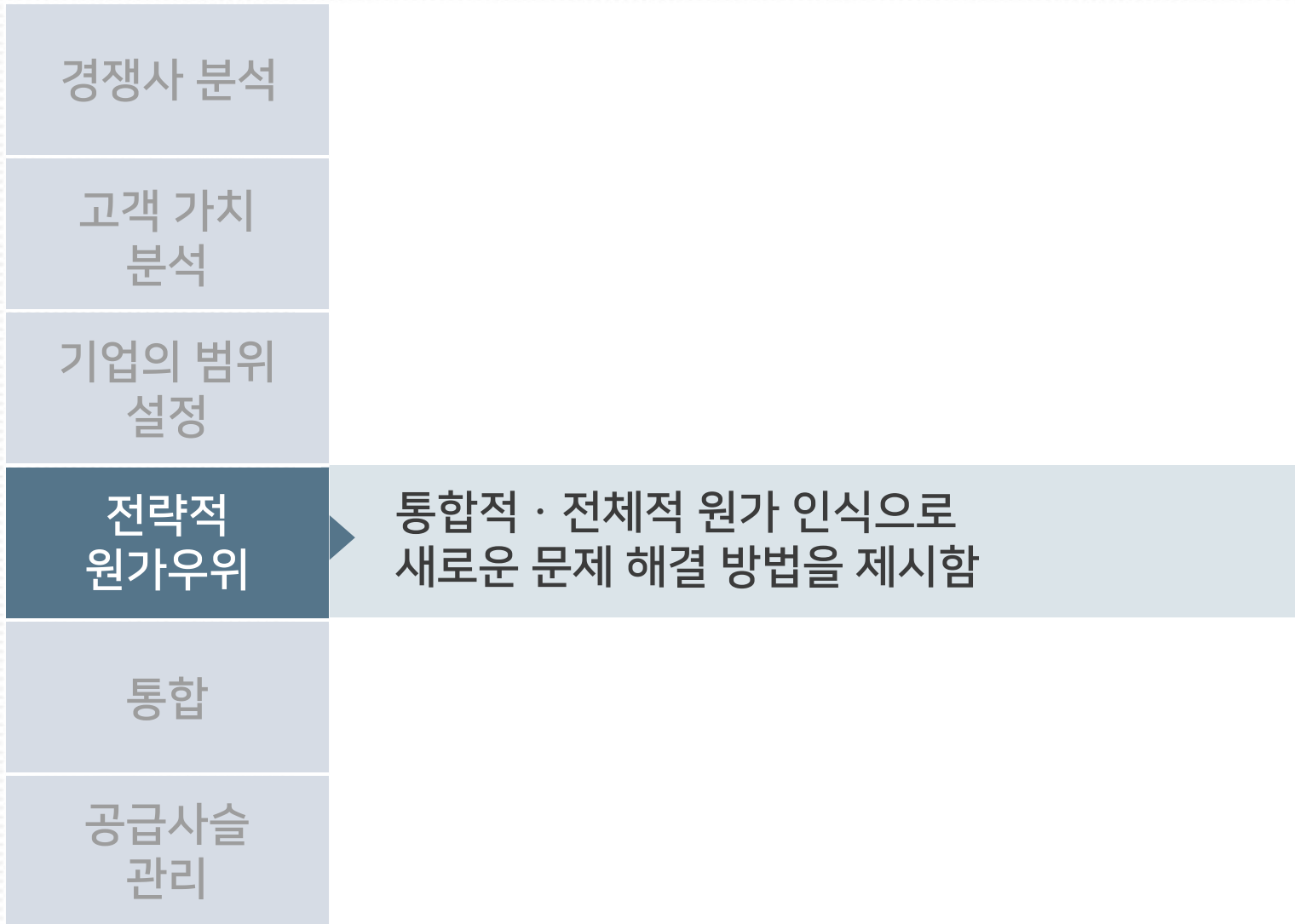
3 가치사슬 분석의 내용



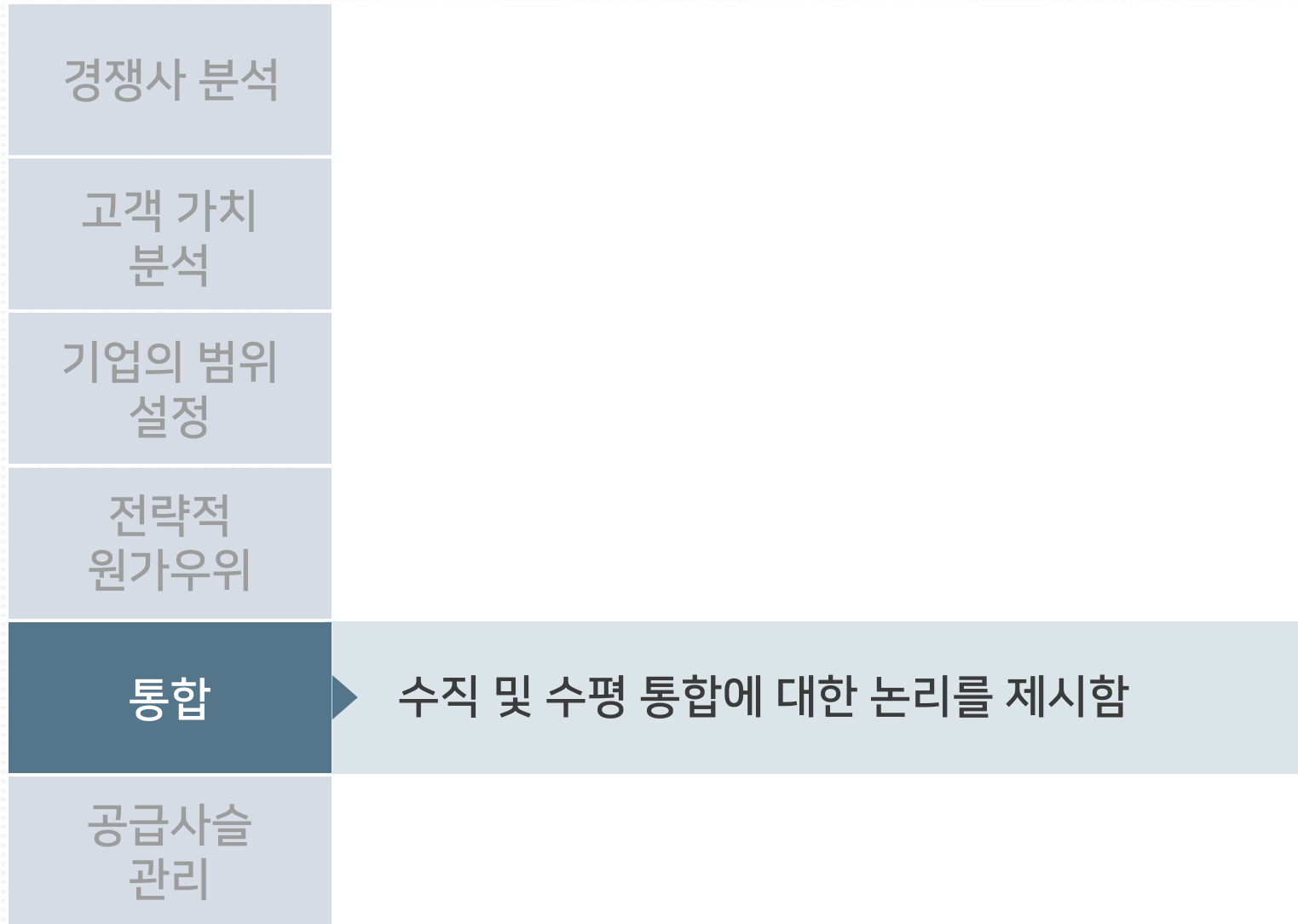
3 가치사슬 분석의 내용



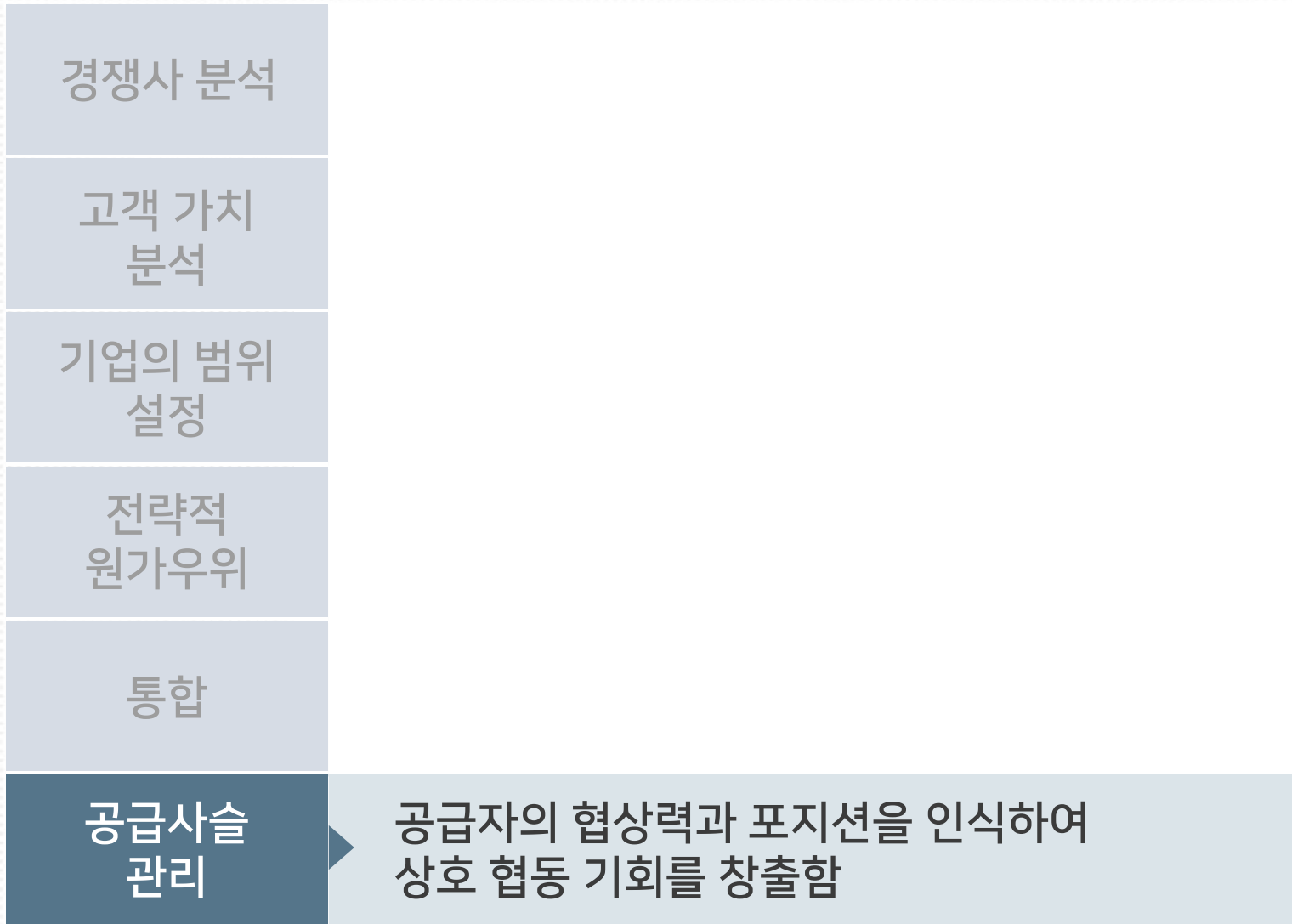
3 가치사슬 분석의 내용



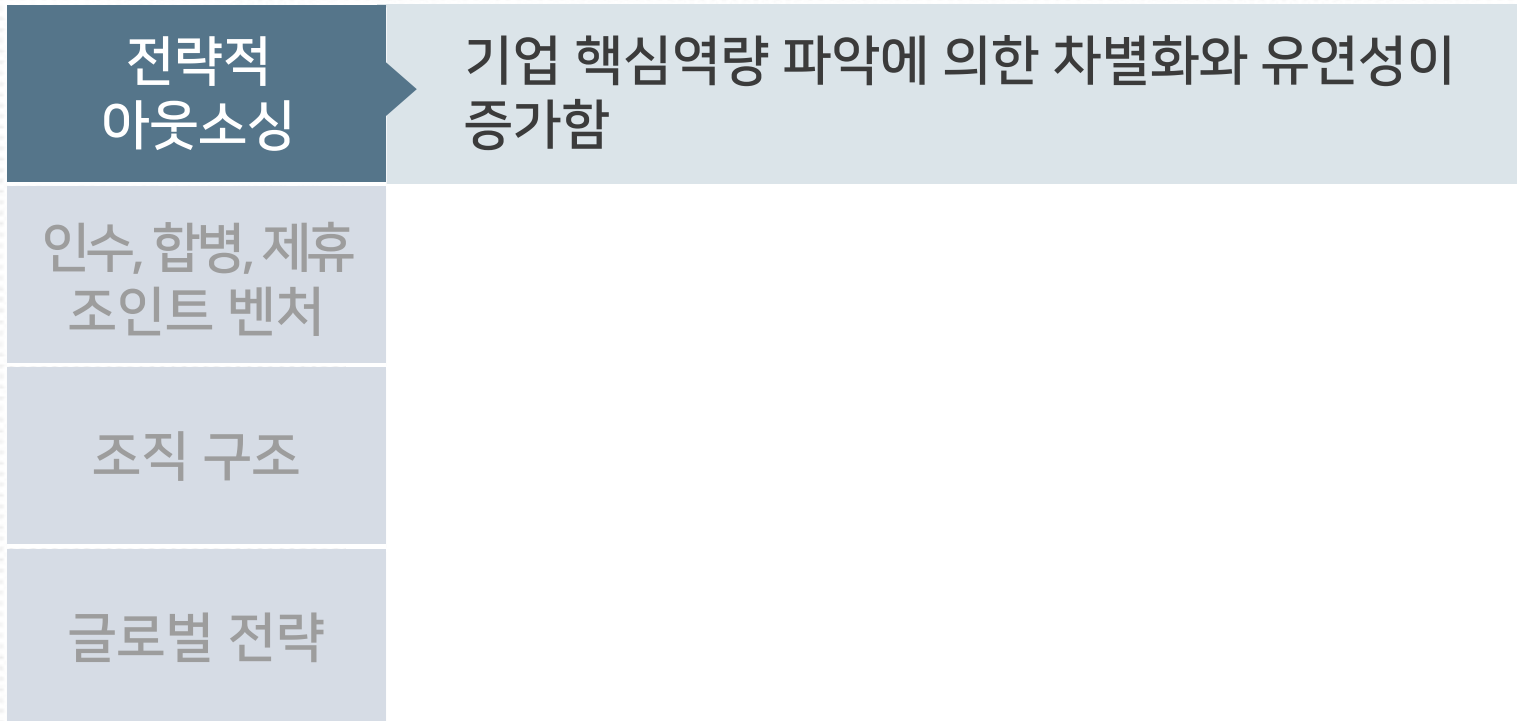
3 가치사슬 분석의 내용



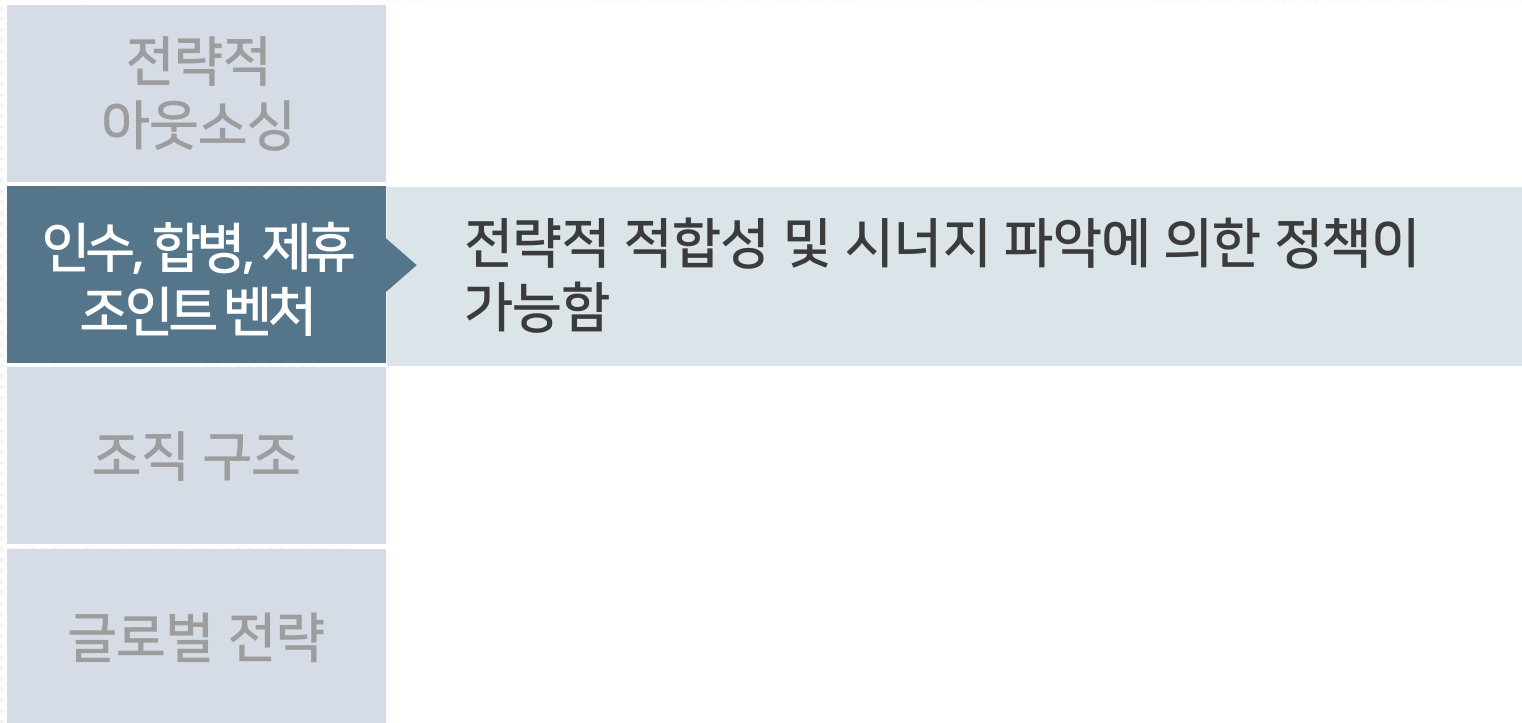
3 가치사슬 분석의 내용



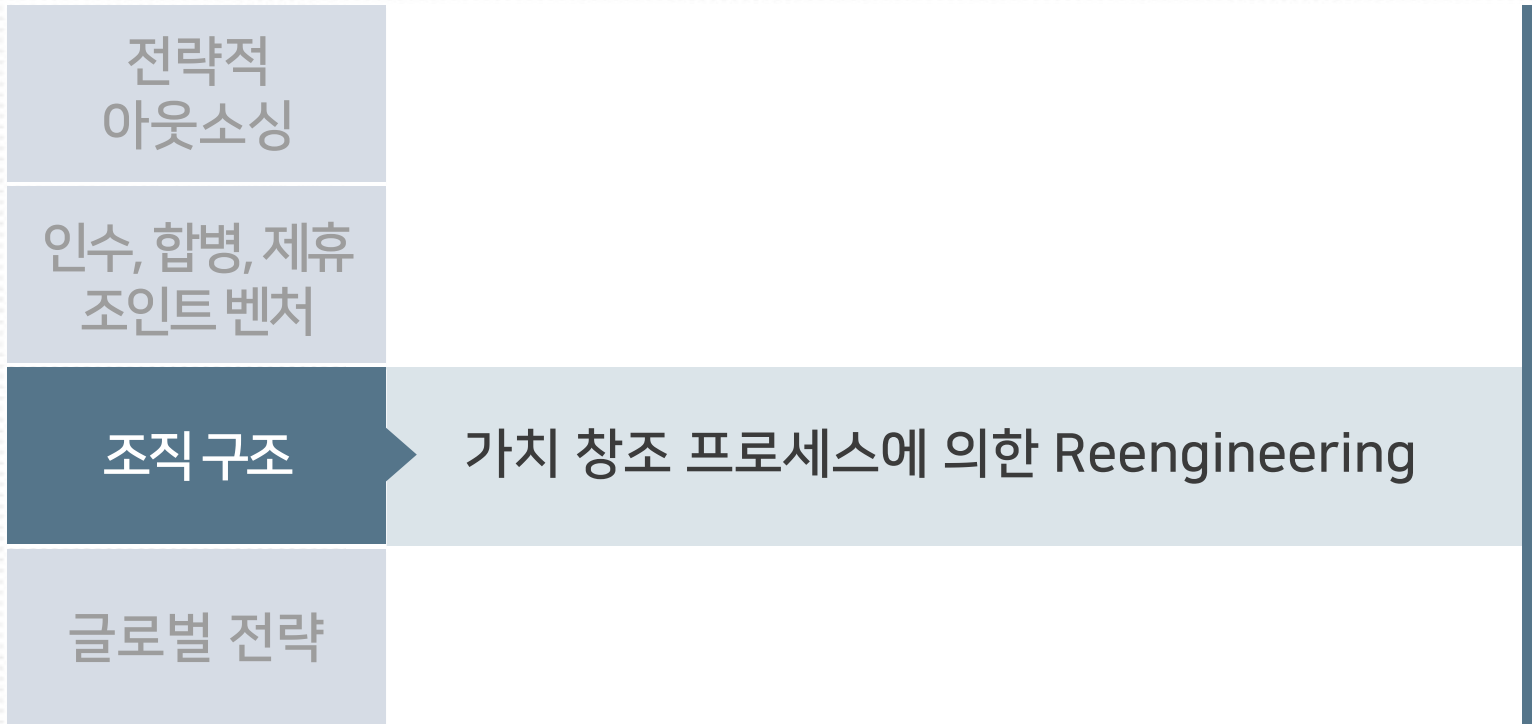
3 가치사슬 분석의 내용



3 가치사슬 분석의 내용



3 가치사슬 분석의 내용



3 가치사슬 분석의 내용

전략적
아웃소싱

인수, 합병, 제휴
조인트 벤처

조직 구조

글로벌 전략

다국적 기업으로 하여금 경쟁우위와 비교우위를 혼동하지 않게 하여 비교우위에 근거한 국가별 전략과 경쟁우위에 기반한 기업별 전략 간의 trade off를 효과적으로 최적화시킴

4 가치사슬 분석의 필요성

| 경쟁 전략에 대한 비판

본원적 경쟁 전략은 사후적 인식론일 뿐
실행 방법론으로서 한계가 있음

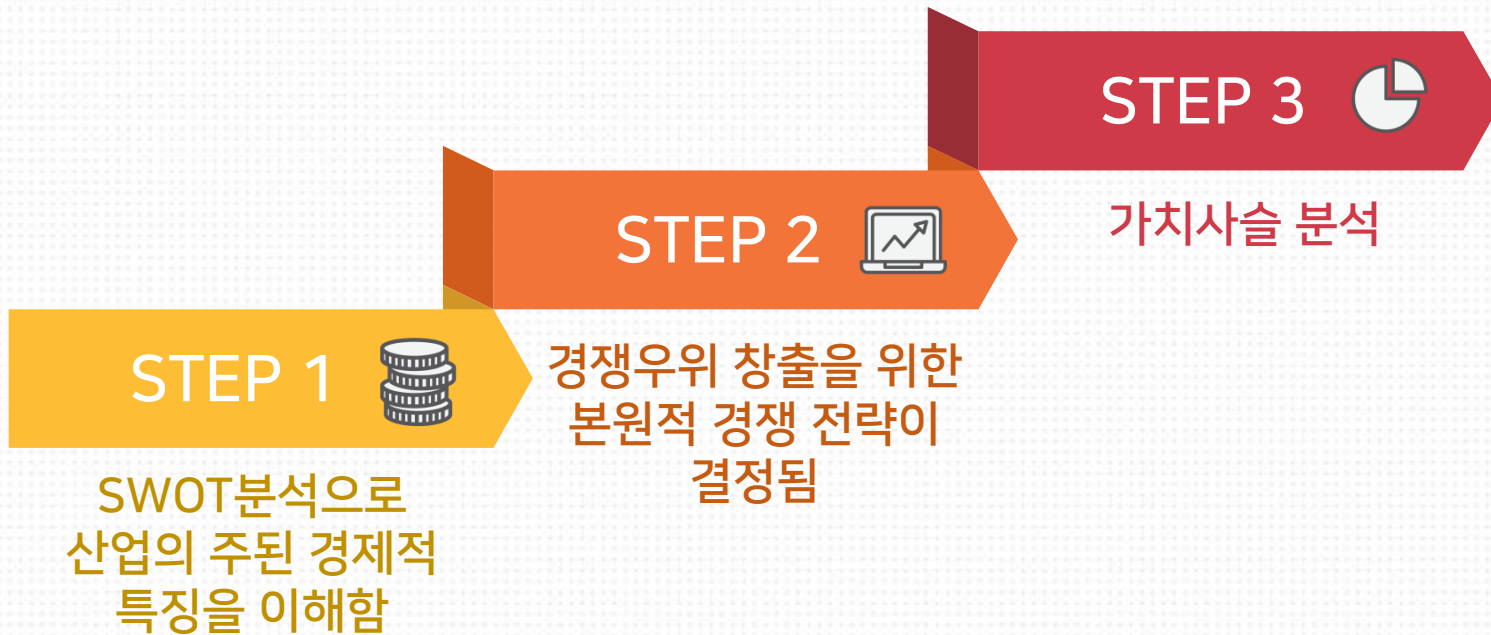
경쟁 전략이 완성되기 위해서는
기업 내부와 외부 환경을 연결하는 영역이 필요함



4 가치사슬 분석의 필요성

| 구체적 방법론에 의한 경쟁우위 달성 3단계 프로세스

“ SWOT이 시작점 ”



5] 가치사슬 분석의 특징

기업의 내부역량
분석 도구

기업의 강·약점을 파악하는데 용이함

- 주요 고객과 공급자에 대한 상대적인 경쟁 포지셔닝을 가능하게 함

수직적·수평적
연계 분석

고객에게 전달하는 가치의 총 함수

- 전통적 비용분석은 너무 늦게 시작해서 너무 빨리 끝남
- 기업과 기타 참가자들 간 가치창출 활동의 수직적·수평적 연계를 배제함

기업활동의
비용구조 분석

기업으로 하여금 고객에게 가치를 전달하는 모든 가치창출 활동을 포괄적으로 다루는 전략 비용 분석을 채택하게 함

