

# Chapter 5 산업구조분석

- 1 산업구조분석
- 2 산업구조분석 사례

# I. 산업구조 분석

1

## 산업구조분석모형

- ▶ 산업구조 - 기업이 전략을 수립하고 실천에 옮길 때, 직면하는 가장 중요한 환경적 요소
- ▶ 기업의 환경
  - 의미 : 기업의 행동방식과 경영성과에 영향을 주는 여러 가지 요소
  - 기업의 환경적 요인
    - ① 거시적 환경요인 : 정치적 환경, 경제적 환경, 사회적 환경, 기술적 환경, 정부와의 관계 등 다양한 환경이 존재.
    - ② 산업환경 : 사업전략에 직접적으로 관련된 것으로 공급자 환경, 소비자 환경, 경쟁자 환경 등으로 구성 전략수립 및 목표달성에 관한 의사결정에 **직접적인** 영향을 미침.
- ▶ 산업구조분석 - 환경적 요인 가운데 산업환경을 중심으로 산업의 구조분석을 통하여 여러 기업과의 관계를 분석하는 방법으로 각 기업의 특성에 따라 고유하게 나타남.
- ▶ 경영전략
  - 의미 : 경쟁에서 이기는 법을 배우는 것
  - 기업성과를 증대시키기 위해 무엇이 산업의 수익률 증대 요인이며, 수익을 증대시키기 위해 어떠한 노력을 해야 할 것인가를 규명하는 것

# I. 산업구조 분석

## 1 산업구조분석모형

- 5가지 경쟁요인 중 공급자·구매자 교섭력이 약화 되고, 대체 출현 가능성이 낮고, 산업 내 경쟁 강도가 약할수록, 반면 진입장벽이 높을수록 산업의 매력 도는 올라감

### 산업 매력 도를 높이려면 ?

원자재 가격이나 물량조절로 교섭력을 발휘

잠재적 진입자의 위협	↓ (진입장벽 ↑)
-규모의 경제	↑
-초기자본의 크기	↑
-제품 차별화	↑
-비용우위	↑
-유통채널에 접근성	↓
-정부의 규제	↑
-기존사업자의 보복 가능성	↑

진입장벽의 높이에 따라 신규 참가자의 진입 용이성에 영향을 미침

공급자의 교섭력	↓
-공급자 집중화	↓
-공급자의 제품차별화	↓
-공급자의 전환비용	↓
-대체재가 있느냐	↑
-전방통합에 대한 위협	↓

산업 내의 경쟁강도	↓
-경쟁기업의 수	↓
-산업성장률	↑
-제품 차별화	↑
-고정비용 비중	↓
-초과 생산 능력(산업가동률)	↓
-산업 철수장벽	↓

구매자의 교섭력	↓
-산업의 공동구매가 쉬운 산업인가	↓
-구매가격의 민감도	↓
-구매자의 정보수준	↓
-구매처의 전환비용	↑
-구매자의 후방통합능력	↓

대체재의 유무 또는 개발 가능성에 따라 산업의 매력도가 영향 받음

대체재의 위협	↓
-대체재의 가격대비 성능	↓
-대체재에 대한 구매자 성향	↓
-전환비용	↑

가격인하, 품질향상, 서비스 증대 요구로 기업의 수익성을 감소시킴

Competitive Strategy, 1980.

# I. 산업구조분석

2

## 산업구조의 경쟁세력요인

Five Forces Model 5가지 요소들의 강,약에 의해 산업 내 잠재적인 이윤 수준을 결정.

- 1) **기존기업간의 경쟁**은 참여 기업간의 경쟁이 심할수록 산업의 매력 도는 하락하므로 차별화 전략이나 원가절감에 노력하고 적기에 철수를 고려해야 함.
- 2) **잠재적 진입자의 위협**은 새로운 기업이 진입할 위협이 존재하므로 규모의 경제를 통해 절대적인 우위를 확보하거나 진입장벽을 구축해야 함.
- 3) **대체재의 위협**은 기존 고객이 다른 대체재를 구매하는 것은 수익성을 약화시킬 수 있기 때문에 고객관계관리를(CRM) 잘 활용하고 고객 로열티를 강화해야 함.
- 4) **공급자 교섭력**은 공급자가 가격인상을 요구할 경우 수익성 악화로 이어지기 때문에 원재료 공급의 다양화와 대체품의 존재 여부 등을 파악하여 교섭력을 높여야 함.
- 5) **구매자 교섭력**은 구매자의 요구로 가격인하 및 품질향상을 요구 시 수익성 악화로 이어지기 때문에 기업은 다양한 형태의 협상력을 강화해야 함.

기업에서 사업은 산업간 '경쟁'이라는 환경에 노출되어 있기 때문에 그 경쟁에서 우위를 선점하기 위한 전략을 세워야 함.

# I. 산업구조분석

## 2 산업구조의 경쟁세력요인 - 1) 기존기업 간의 경쟁

- ▶ 기존 기업간의 경쟁(rivalry among existing firms) 형태
  - 가격인하, 신제품 전략, 광고, 고객서비스 강화, 제품에 대한 A/S 강화
- ▶ 기존 기업간의 경쟁이 심화되는 경우
  - 경쟁기업들이 외부로부터 경쟁의 압력을 받는 경우
  - 자신의 입지를 강화시킬 수 있는 기회를 발견한 경우 : 특히 경쟁기업의 신제품개발은 여타기업에 자극을 주어 비슷한 신제품개발의 효과를 유도 (ex. 허니버터칩)
- ▶ 기존기업 간 경쟁 정도의 결정 요인
  - 경쟁업체의 수가 많고 그들의 경쟁활동이 치열할 경우 경쟁이 더욱 복잡
  - 제품차별화가 낮은 산업일수록 기업간 경쟁이 심화
  - 조직적으로 고정비 비중이 높은 경우 무리한 물량경쟁으로 인해 지나친 가격인하 경쟁
  - 철수장벽이 높은 경우 경쟁이 더욱 심화
  - 전략적 이해관계가 높으면 경쟁이 치열

# I. 산업구조분석

## 2 산업구조의 경쟁세력요인 - 2) 잠재적 진입자의 위협

### ▶ 잠재적 진입자(new entrants)의 의미

- 새로이 산업에 진입하여 실제적인 경쟁기업으로 될 가능성이 있는 기업
- 현재의 산업밖에 있는 기업

### ▶ 진입장벽 - 잠재적 진입자가 산업에 들어올 수 있는 가능성, 범위, 속도를 줄이는 장애요인

### ▶ 잠재적 진입자들이 새로운 산업에 진출할 때 부딪치는 진입장벽 요인

- 규모의 경제
- 제품차별화
- 소요자본
- 교체비용
- 유통경로에의 접근
- 정부의 제도적 정책
- 절대적인 원가우위

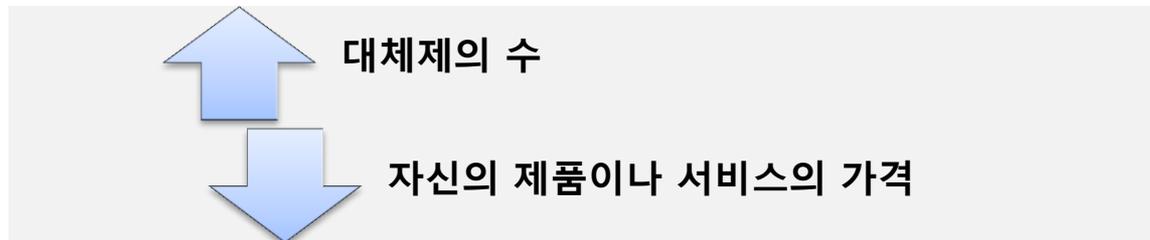
## 2. 산업구조의 경쟁세력요인

### 2 산업구조의 경쟁세력요인 - 2) 잠재적 진입자의 위협

#### ▶ 진입 이후, 신규진입기업에게 대응을 가하는 기존기업들의 유형

- 과거 신규진출기업에 대해 심하게 대응한 경험이 있는 기업
- 기존의 기업들이 막강한 자원동원 능력과 잉여생산 능력, 유통경로 및 고객들에 대한 막강한 영향력을 갖추고 있기 때문에 대응을 할 수 있는 기업
- 기존기업이 진출대상 산업에 전력을 다하고 있으며 막대한 고정자본을 이미 보유하고 있어 그 산업에 철수하기 어려운 경우

### 2 산업구조의 경쟁세력요인 - 3) 대체재의 위협



#### ▶ 대체재가 존재할 경우 산업에 미치는 정도의 결정 요인

- 소비자들의 교체비용 : 소비자들이 쉽게 대체재로 옮겨갈 수 있는가 하는 문제
- 대체품이 가지고 있는 가격 및 효능

# I. 산업구조분석

## 2 산업구조의 경쟁세력요인 - 4) 공급자와의 교섭력

- 공급자(supplier)들이 구매자보다 유리한 위치를 점유하고 있다면 가격인상이나 판매하는 제품 및 서비스의 질을 떨어뜨리겠다는 위협을 통해 교섭력을 발휘할 수 있다.

### ▶ 공급력 교섭의 결정요인

- 공급량의 비중
- 원료, 부품의 차별화 정도
- 제공제품에 대한 대체품의 존재 여부
- 공급제품이 구매자에게 차지하는 중요성 정도
- 공급자의 전방통합능력

## 2 산업구조의 경쟁세력요인 - 5) 구매자와의 교섭력

- 구매자(buyer)들은 가격인하, 품질향상 또는 서비스 증대를 요구하거나 경쟁기업들을 서로 대립시키는 행위 등을 함으로써 산업의 수익성을 감소시킬 수 있다

### ▶ 구매자 교섭력의 결정요인

- 구매자들의 가격 민감도(price sensitivity)
- 구매자들의 상대적인 교섭능력

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

#### ▶ 70년대. 자연농원 개발

##### - 개발의 원인

- 생산기반의 확대, 인구 증가, 도시화와 산업화의 진전
- 공장부지, 택지, 사회간접시설의 수요 증가
- 산림지와 농경지의 형질 변경 요청
- 임야의 대부분이 경제성을 가지지 못함

##### - 개발의 방향

- 농립축산사업 : '10년 앞을 내다본 국민의 산교육장'을 실현하기 위해 조림지로는 부적합한 지역 20여 만 평을 가족놀이동산으로 개발함으로써 미래의 꿈나무들인 어린이들에게는 살아있는 자연교육장으로, 가족들에게는 기쁨이 넘치는 휴식처로 발전
- 관공문화사업

- 성과 : 개장된 후 관람객 수는 꾸준히 증가세. 하지만 당시 기존 유원지 성격을 가진 창경원과 어린이 대공원 관람객 수의 절반 정도. 거리상으로 멀리 떨어진 이유와 80년대 초반까지는 국내에 충분한 레저공간이 확보되어 있지 못했기 때문

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

#### ▶ 80년대. 자연농원 흑자 전환

##### - 흑자 전환의 원인

- 소득수준 증가와 문화수준 향상
- 고객중심의 경영방식을 선택 : 손님이 원하는 유원지 중심의 시설 및 공간구성
- 구성원 각자의 자질, 능력 향상, 지속적인 제도 개선 등 일련의 경영혁신 운동을 전개
- 야간개장과 함께 꽃 축제라는 본격적인 테마개념을 도입

##### - 한국 최초로 가족동산을 중심으로 한 관광레저산업의 가능성을 보여 줌

#### ▶ 90년대. 자연농원이 휴식공간과 교육장으로서의 역할 확립

##### - 가족동산 확장

##### - '눈썰매장'을 개장하여 본격적인 4계절 영업의 기반을 구축

##### - 4천만 명을 돌파 전 국민이 평균 한 번 꼴로 방문한 것과 같은 기록을 세움

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

#### ▶ 놀이공원의 성공 조건

- 내·외부 시설의 설계나 디자인이 시각적 충동을 일으켜야 함
- 공원에 머무르고 있는 사람을 더욱 오랜 시간 동안 체류할 수 있게 만드는 것은 또 다른 매력적인 볼거리와 공간마련
- 공원 밖에 있는 사람은 공원 내부에서 벌어질 수 있는 다양한 흥분과 즐거움에 대한 강한 동기부여 제공
- 잔잔한 즐거움을 주면서 주위 분위기를 느낄 수 있는 것도 필요
- 성별, 연령별, 계절별로 관심을 불러 일으킬 수 있는 공원구성이나 이벤트 등 구비
- 놀이기구는 전 공원에 고르게 분배
- 이용자들이 이용할 놀이기구 전체를 볼 수 없도록 제작 및 배치하여 이용자가 지나치는 길목에 작은 흥분을 주는 시설물로부터 큰 매력과 즐거움을 줄 수 있는 시설로 설계
- 다양한 놀이기구와 아울러 휴게시설, 식당, 오락실, 선물코너, 스낵바, 미니골프장, 공연장 등 다양한 제반 시설 마련
- 방문객이 재삼 이용할 수 있도록 만들기 위해서는 시설을 계속 개량 및 보완함과 동시에 새로운 시설을 도입

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

#### ▶ 월트 디즈니의 성공 비결 - '디즈니식 친절'을 앞세운 경영방식

- 서비스를 생산하여 판매하는 회사로 경영의 주체를 종업원으로 생각, 종업원들에게 철저한 주인의식을 심어줌
- 일상의 관행적인 사내용어를 바꿈
- 채용에서 재교육까지 체계적, 일관성 있는 프로그램을 통해 특유의 서비스 문화를 개발, 발전
- 최상의 복지정책과 여러 가지 인센티브 제공
- 종업원이 고객이 되어 시설물을 이용하면서 불편함을 스스로 찾아 개선

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

- ▶ Y이사 - 국제시장의 동향이나 흐름분석이 사업구상의 우선되는 요소이다
  - 전체시장규모 : 미화 약 3,000억불
  - 국제관광은 지속적 성장세 유지
  - 국제시장의 동향은 에버랜드가 가져야 할 마스터 플랜의 전체규모를 설정하는 데 중요한 지표가 될 수 있음
- ▶ K이사 - 관광이나 레저문화의 선진국 분석보단 국내시장 공략이 선결 과제이다
  - 인구 : 크게 세 지역으로 나누어 자연농원의 전체 시장규모 분석
  - 가계 수입 분배 : 소득 수준과 레저문화발달의 상관관계 이용, 국민 총 소득 증가율 분석
  - 여행 동태 : 국내여행자 수와 해외여행자 수의 수치 분석
- ▶ R이사 - 장기적이고 점진적인 추진을 하여야 한다 (테마공원으로의 진입장벽)
  - 불투명한 투자성 : 자연농원의 이익과 손실 보고서가 이자 비용 제외, 거의 비슷한 수준
  - 정부의 규제 : 서비스나 관광사업의 정부정책이 소극적이고 미진
  - 지역주민의 반발

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

▶ Y이사 - 아니다. 사업은 투자와 확장이 중요하므로 전략적 투자를 해야 한다

<< 마케팅 측면에서 경쟁사 분석 - 1) 롯데월드 >>

- 롯데월드 장점

- 롯데백화점(12층 건물), 쇼핑몰, 동양 최대의 면세점, 한국 최초의 대량판매점 등의 시설
- 서울 지역의 새로운 놀이 및 쇼핑문화를 창출
- 서울 시내에 위치한 관계로 교통이 편리
- 가족 중심의 공원이면서 부모를 동반하지 않고도 어린이들이 즐길 수 있는 장점
- 일반쇼핑시설과 복합되어 있어 쇼핑과 놀이를 함께 즐길 수 있다는 또 다른 장점
- 놀이 기구가 실내에 있기 때문에 이용자가 매달 고르게 분포
- 1월과 8월 (실내는 기후조절이 가능) 에는 평월의 두 배에 달하는 성황

- 롯데월드 단점

- 확장공간의 부족, 오염된 공기, 엄청난 실내시설의 유지비 부담 등에 기인, 이용자수 정착
- 입장권이나 시설이용료가 다소 높다

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

▶ Y이사 - 아니다. 사업은 투자와 확장이 중요하므로 전략적 투자를 해야 한다

<< 마케팅 측면에서 경쟁사 분석 - 2) 서울랜드 >>

- 서울랜드 장점

- 지하철이 운행되고 있어 교통이 편리
- 국내 제일의 동식물공원시설을 옆에 두고 있어 가족의 휴식공간과 어린이들의 산 교육장으로 좋은 장소
- 지방정부에서 경영하는 관계로 입장료나 시설이용료가 다른 민간공원에 비해 싸다.

- 서울랜드의 단점

- 극심한 주차난을 겪고 있으며 대중교통 이용을 위한 홍보에 열
- 눈에 띄는 새로운 놀이기구와 공연이 부족하여 시장점유가 더 늘고 있지 않는 상태

- 서울랜드 특징 : 기후가 따스한 봄철 가장 성황, 학교가 방학을 하는 8월에 두 번째로 성황

- 서울랜드 마케팅 전략

- 동·식물원을 찾는 고객의 흡수와 도시생활에 찌든 시민들에게 대중교통을 이용하여서도 자연을 만끽할 수 있다는 점과 젊은 연인들에게 로맨스를 느끼게 하는 공간이라는 점 강조
- 산타크로스 축제와 같은 공연, 프로그램을 개발로 겨울철 고객확보에 대비

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

#### ▶ 마스터 플랜의 현안 문제

##### 1) 재무 현안

- 대규모의 초기투자 필요
- 높은 유지관리비가 소요. 운영자금이 총 투자액의 20~30%차지
- 입장료(전체 수입의 60%) 및 상품판매가 문제
  - 입장료를 올리든지, 혹은 자유이용권의 가격을 낮추어 많은 이용자가 이용하게 하는 방법
  - 기존의 가격을 유지하면서 이용자들의 지체시간을 최대한 늘리는 전략
- 기타 제반시설의 규모나 유치문제(전체 수입의 35%)

##### 2) 마케팅 현안

- 다양한 계층과 고객을 상대하기 위해 각각의 고객층에 맞는 시설과 행사 프로그램을 준비
- 계절별, 주야간의 행사 및 조경을 차별화한 마케팅 정책이 필요
- 가족그룹, 어린이 및 청소년 그룹, 직장그룹, 야간개장 및 외국관광객의 5가지로 세분화된 마케팅정책이 필요
- 방문객이 흥분하고 즐거워하는 모습을 카메라에 잡아 TV광고를 내는 광고수단 활용

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

#### ▶ 마스터 플랜의 현안 문제

##### 3) 기술현안

- 실질적인 공원의 경영에 관한 노하우 거의 없음
- 공원의 설계 및 놀이시설의 제작 및 보급의 대부분은 세계시장을 점유, 소규모나 낮은 난이도의 시설물만 국내업체가 제작·보급하고 있는 실정
- 놀이기구의 선택과 가격협상에 있어 시설을 구매하고자 하는 측이 불리
- 테마공원운영의 높은 경영 노하우를 가진 업체는 산업 내 다른 업체와도 제휴를 하지 않음
- 업체의 벤치마킹을 통해 스스로 독자적인 운영방식을 갖추어야 할 실정

##### 4) 운영 현안

- 테마공원이 가지는 독특한 고객서비스 제공의 문제
- 인력확보와 임직원의 교육문제
- 극심한 교통체증 문제
- 주차문제
- 동물원의 운영문제

## 2. 산업구조분석 사례

### 1 테마공원산업 : 삼성에버랜드

#### ▶ 21세기의 비전을 위한 의사결정 과제

- 1조 원 이상의 투자가 요구되는 자연농원 마스터플랜의 수립은 난항
- 기존 자연농원의 명성과 기업이념을 바탕으로 '21세기 초일류 체재형 복합 리조트 타운 건립'이라는 새로운 기업 이미지로의 탈바꿈
- 새롭게 단장된 Theme Park 및 워터파크, 골프장, 호텔, 마운틴 리조트 등등의 초일류 시설을 갖추고 중국, 일본, 러시아, 동남아를 잇는 명실공히 세계적인 '체재형 복합리조트타운' 계획은 사업계획의 규모만큼이나 많은 걸림돌이 산재

## 2. 산업구조분석 사례 - 모바일 생태계 : ICT산업의 변화

### 1

### ICT산업의 등장

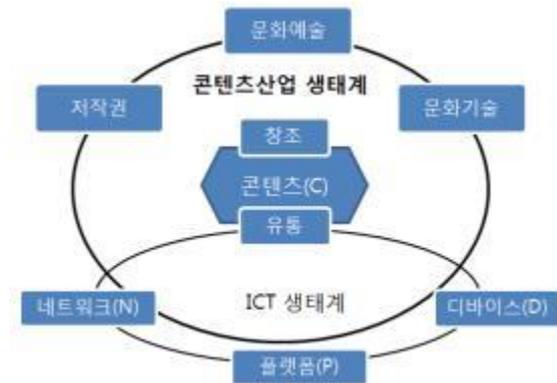
- 최근 통신시장 : 디지털 컨버전스의 급속한 진전과 애플이나 구글 등의 비통신 기업이 주도하는 혁신 및 개방에 따라 전통적 통신 사업에서 정보통신 기술(ICT: Information and Communications Technology)을 포괄하는 생태계로 발전
- 생태계의 의미
  - : 과거 단일 기업 또는 수직적 공급 구조 설명을 위해 제안된 가치사슬 개념을 대체한 것
- 생태계의 주요 성과 : Fransman의 ELM 6계층 생태계
- ICT 생태계를 구성하는 주요 요소 : 콘텐츠(C), 플랫폼(P), 네트워크(N), 디바이스(D)
  - 수평적 협력으로 인한 혁신이 ICT 발전의 핵심
- 생태계 관점으로 본 ICT 시장의 변화
  - : 최초의 수직적 생태계 → 융합형 생태계(타 산업과의 융합을 주요 현상)
    - 스마트 생태계(콘텐츠, 터미널의 발달로 C-P-N-D의 유기적 협력을 강조)

## 2. 산업구조분석 사례 - 모바일 생태계 : ICT산업의 변화

1

### ICT산업의 등장

#### ▶ C - P - N - D 생태계



#### - C-P-N-D (Contents-Platform-Network-Device)

ICCT (Information, Communication, Contents Technology) 생태계의 의미

: 양쪽 끝에 콘텐츠(C) 생산자와 이용자가 위치, 그 사이 중간 매개자로 콘텐츠(C)-플랫폼(P)

-네트워크(N)-디바이스(D or T)가 존재하는 수평적 사슬로 구성된 생태 시스템

- 콘텐츠(Contents)의 의미 : 각종 유무선 통신망을 통해 제공되는 디지털 정보를 통칭하는 말

- 플랫폼(Platform)의 의미 : 컴퓨터 시스템의 기본이 되는 특정 프로세서 모뎀과 하나의 컴퓨터 시스템을 바탕으로 하는 운영체제

- 네트워크(Network)의 의미 : 통신분야에서는 단말기 등을 접속하기 위해 사용되는 단말기기, 선로 및 교환기 등으로 구성되는 전송매체

- 디바이스(Device)의 의미 : 어떤 목적을 위해 설계된 기계나 장치로, 하드웨어적 기계를 일컫음

## 2. 산업구조분석 사례 - 모바일 생태계 : ICT산업의 변화

1

### ICT산업의 등장

#### ▶ C - P - N - D 생태계

- C-P-N-D (Contents-Platform-Network-Device)

ICCT (Information, Communication, Contents Technology) 생태계의 의미

- : 양쪽 끝에 콘텐츠(C) 생산자와 이용자가 위치, 그 사이 중간 매개자로 콘텐츠(C)-플랫폼(P)  
-네트워크(N)-디바이스(D or T)가 존재하는 수평적 사슬로 구성된 생태 시스템
- 콘텐츠(Contents)의 의미 : 각종 유무선 통신망을 통해 제공되는 디지털 정보를 통칭하는 말
- 플랫폼(Platform)의 의미 : 컴퓨터 시스템의 기본이 되는 특정 프로세서 모뎀과 하나의 컴퓨터 시스템을 바탕으로 하는 운영체제
- 네트워크(Network)의 의미 : 통신분야에서는 단말기 등을 접속하기 위해 사용되는 단말기기, 선로 및 교환기 등으로 구성되는 전송매체
- 디바이스(Device)의 의미 : 어떤 목적을 위해 설계된 기계나 장치로, 하드웨어적 기계를 일컫음

#### ▶ 모바일 혁명 이후 생태계

- 2009년 후반 스마트폰이 도입되면서 '모바일 혁명'이라 불리는 지각변동이 발생  
: 이동통신 시장은 폐쇄적 공급 구조 → 개방적 공급 구조를 가진 새로운 모델로 진화

## 2. 산업구조분석 사례 - 모바일 생태계 : ICT산업의 변화

2

### ICT산업의 생태계

#### ▶ ICT 플랫폼 생태계 모델

- 생태계는 과거에 하나의 지배적 사업자(dominant player)에 의해 주도되는 수직적 공급체제에서 분업화된 생산자들의 직렬 구조를 설명하기 위해 사용되었던 가치사슬(value chain)이란 개념으로부터 발전
- ICT 생태계 패러다임은 플랫폼을 중심으로 전환
- 플랫폼 기반 생태계의 구성 : 플랫폼, 모듈, 인터페이스, 외부 환경<P175 그림 5-5참조>
- 플랫폼 생태계에서 플랫폼을 중심으로 상호 경쟁  
(ex. 모바일에서 iOS와 안드로이드의 운영체제를 중심으로 개별 생태계 판을 형성해 서로 경쟁)
- 개별 플랫폼 생태계에는 하나의 플랫폼과 다중 모듈이 존재, 인터페이스를 통해 서로 연결됨

#### ▶ ICT 플랫폼 생태계 유형

- 1) 첫 번째 유형 : 플랫폼을 중심으로 수직적으로 묶이는 것, 여기서는 플랫폼 경쟁이 일어남.  
애플 생태계, Android 생태계라 불리는 것들이 이에 해당
- 2) 두 번째 유형 : 산업간 경계를 기준으로 구분된 것으로, 산업간 경쟁이 나타난다.

## 2. 산업구조분석 사례 - 모바일 생태계 : ICT산업의 변화

### 3 글로벌 플레이어들의 ICT 산업의 생태계전략

#### ▶ 구글

- 기존의 서비스를 보완, 강화하기 위한 목적으로 M&A를 가장 적극적으로 활용

#### ▶ 애플

- 앱스토어를 통한 모바일 애플리케이션 시장의 창출과 아이폰, 아이패드 등 혁신적인 기기의 도입으로 스마트 모바일 생태계의 출현을 주도

#### ▶ 마이크로소프트

- 과거에는 주력 분야의 역량을 강화하기 위해 M&A를 통해 핵심 기술을 내재화하였던 능력을 보유하고 있었지만 모바일 플랫폼 시장에서의 대응이 늦어 iOS와 안드로이드에 시장을 선점당하고 아직까지는 모바일에서 큰 성과를 거두지 못하고 있는 실정

#### ▶ 아마존

- 아마존 앱스토어와 킨들 및 클라우드 사업을 강화함으로써 디지털 콘텐츠 플랫폼으로서의 입지를 강화, 클라우드 드라이버와 클라우드 플레이어를 통해 클라우드 서비스를 통한 디지털 콘텐츠 서비스의 확장을 시도하며 ICT 생태계의 새로운 강자로 떠오를 전망

## 2. 산업구조분석 사례 - 모바일 생태계 : ICT산업의 변화

### 3 한국기업들의 ICT 산업의 생태계 전략

- ▶ ICT 생태계 변화에 따른 국내 기업의 전략적 포지셔닝 목표
  - 경쟁 우위에 있는 부문의 역량강화를 바탕으로 플랫폼 경쟁에 참여, 실현 가능한 영역에서 플랫폼 지위 획득
  
- ▶ 우리나라 ICT를 혁신하기 위한 방법
  - 1) 수평적 생태계 조성
    - 혁신을 위한 환경 조성에 가장 근본적인 요소
    - 지배적 대형 사업자와 소형 협력사 간의 고질적 불공정 거래 관행 개선이 가장 시급
  - 2) 경쟁우위 산업 부문(단말기 제조업)에 대한 경쟁력 유지
    - 하드웨어의 경쟁력은 운영체제 플랫폼의 주도권을 가지고 있는 해외 글로벌 사업자에 대하여 강력한 교섭력으로 작용 가능
    - 소프트웨어 부문이 취약한 우리나라 ICT의 현실을 감안할 때 하드웨어 경쟁력을 바탕으로 글로벌 플랫폼 사업자와 협력체제를 강화하는 것이 비즈니스 차원에서 최선의 선택
  - 3) 취약 부문(소프트웨어)의 성장 및 발전을 통한 생태계 균형 발전
    - 향후 ICT 시장에서 소프트웨어의 중요성과 성장가능성으로 미루어 보아 장기적 관점에서 반드시 중점적으로 간주해야 할 요소

# 참고

## 참고1 . 기업의 통합전략

기업의 통합 전략은 최고경영자의 중요한 의사결정 요소로서 투입과 변환과정을 거쳐 산출물의 유통에 이르는 전체적인 과정 중 기업이 소유하고자 하는 범위를 말함.

### 첫째, 수직적 통합(Vertical Integration)

- 생산량 증가로 반복적인 빈도가 높을 때 수직적 통합을 확장 함
- 사업의 핵심적인 경영활동 직접 소유
- 설비투자의 막대한 자금 투입에 따른 탄력성 감소로 통합 부문이 향후 어떤 영향을 끼치는지 검토

### 둘째, 후방통합(Backward Integration) = 자체생산/구매 의사결정(Make or Buy)

- 생산활동에 필요한 투입물(원/부자재)의 공급처와의 통합
- 완제품 생산을 위해 외부 공급업체로부터 어떤 부품을 구입해야 하는지 결정
- 통합의 주요 결정요인으로서 공급비용과 현재의 공급비용 차이
- 고려 사항으로서 여유 생산능력, 수요, 전문기술, 품질, 비용, 시간 등

### 셋째, 전방통합(Forward Integration)

- 수요처인 제품을 판매하는 유통부문과의 통합
- 유통채널과 (도매업체, 소매업체) 의 흡수
- 통합의 주요 결정요로서는 비용과 수요에 대한 상호 신뢰

## 참고2 . 기업의 통합전략

### 수직적 통합(Vertical Integration)

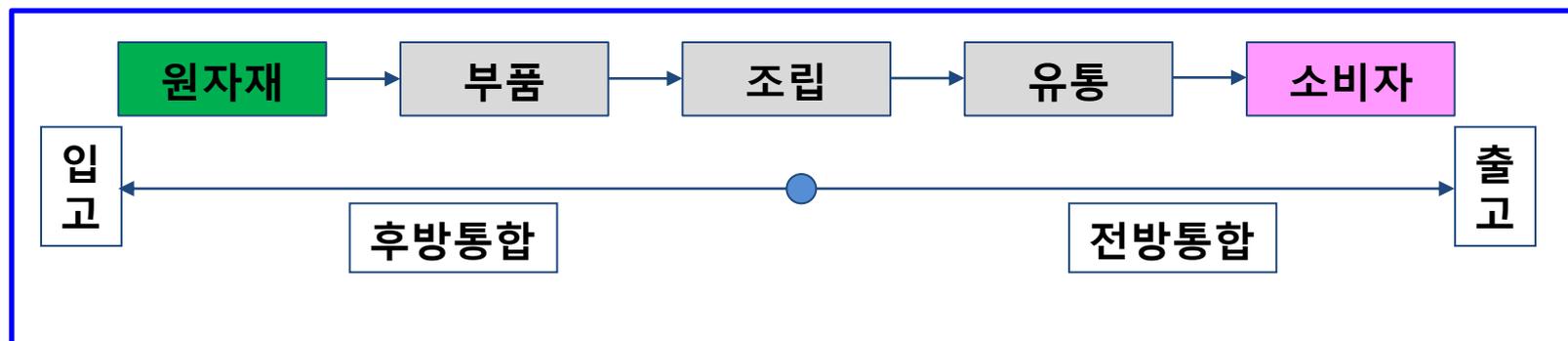
- 원재료 구입에서 제품 생산을 통해 판매에 이르는 기업의 모든 경영활동 단계에 관련된 회사를 체계적으로 흡수하는 것.  
즉. 동일한 수준이나 자원을 사용하는 수준에 있는 회사끼리 흡수 합병하는 것.

### 후방통합(Backward Integration)

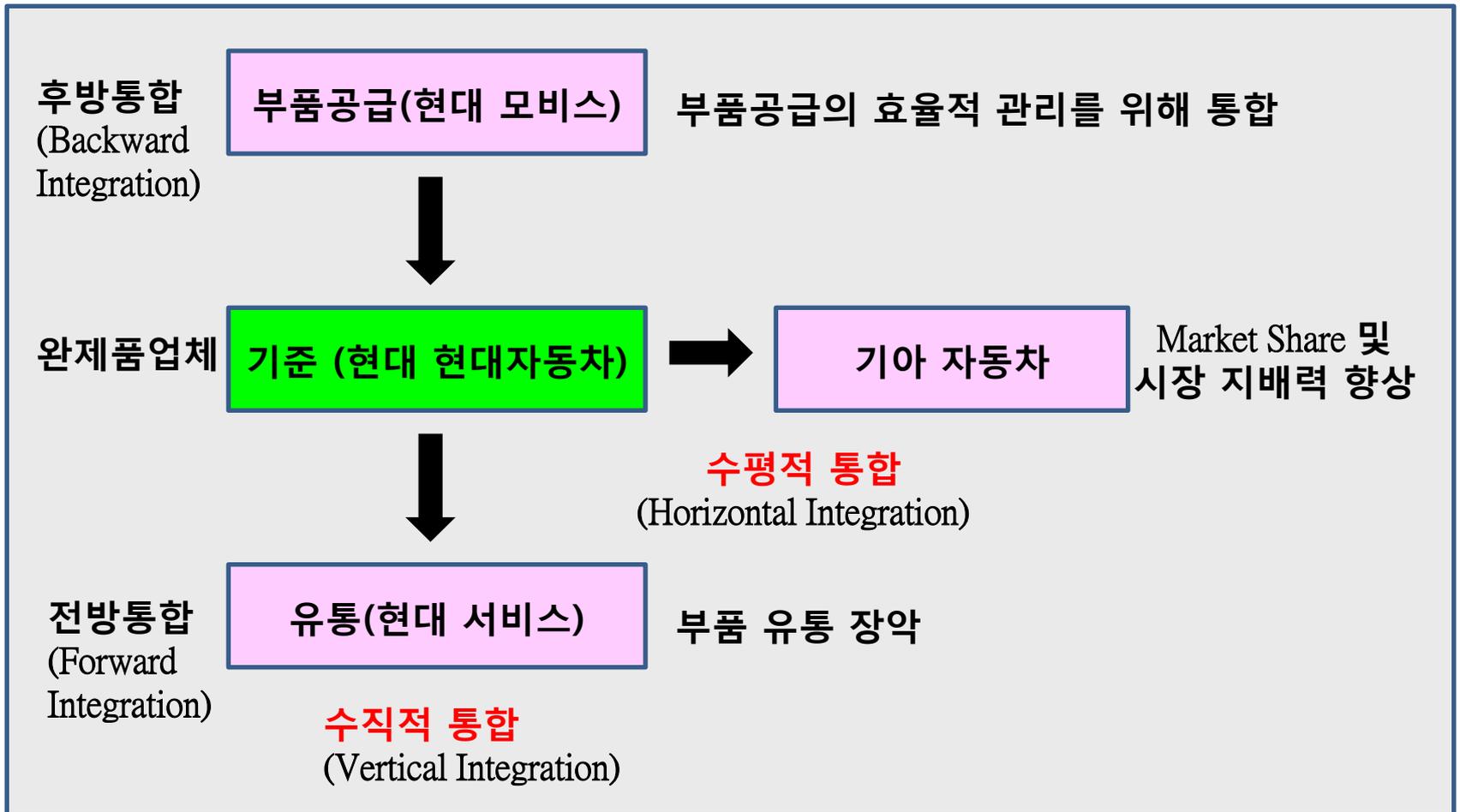
- 자동차 제조업체가 철강공장을 구입하는 것과 같이 제품 생산에 필요한 생산시설을 구입하거나 만드는 과정을 말함(예, 현대제철, 현대 모비스)

### 전방통합(Forward Integration)

- 최종 소비자의 구매 행동을 포함하는 경영활동의 영역 확장으로 제조업체가 소매점포를 구입하는 것 등임.(현대 서비스, 현대 글로벌스)



### 참고3 . 기업의 통합전략(현대자동차)



감사합니다.

다음 강의

Chapter 6 경쟁우의전략

