

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

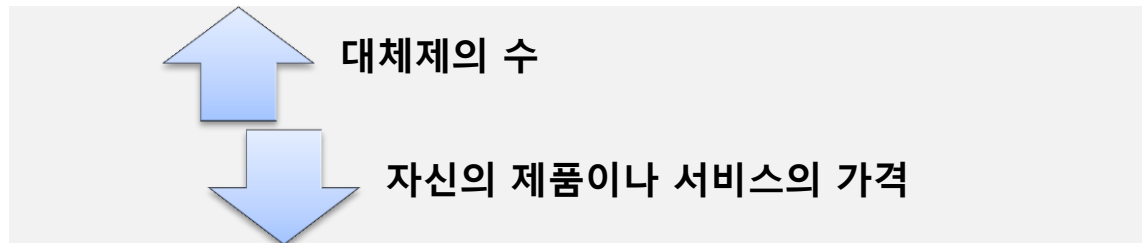
2. 산업구조의 경쟁세력요인

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 일컬음

▶ 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)

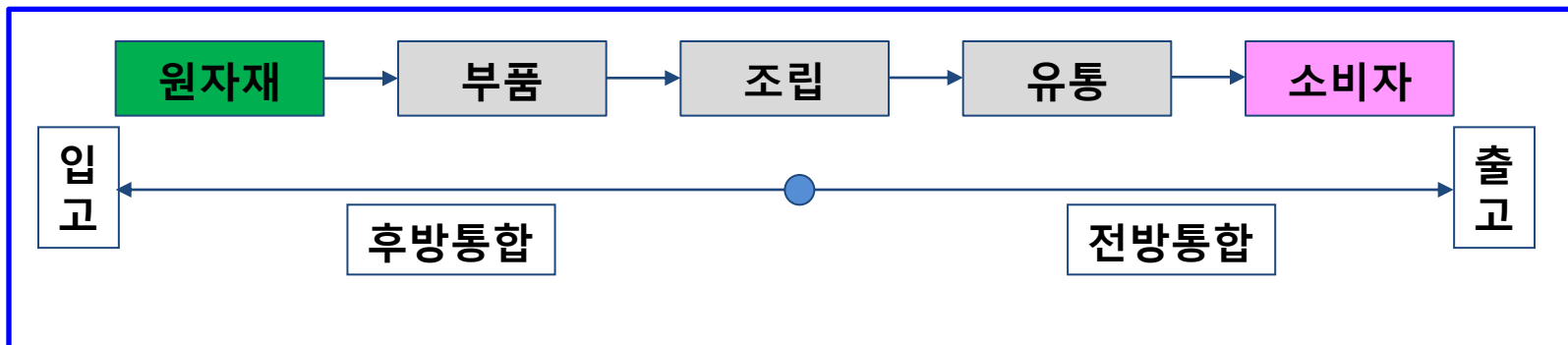
- 원재료 구입에서 제품 생산을 통해 판매에 이르는 기업의 모든 경영활동 단계에 관련된 회사를 체계적으로 흡수하는 것.
즉. 동일한 수준이나 자원을 사용하는 수준에 있는 회사끼리 흡수 합병하는 것.

후방통합(Backward Integration)

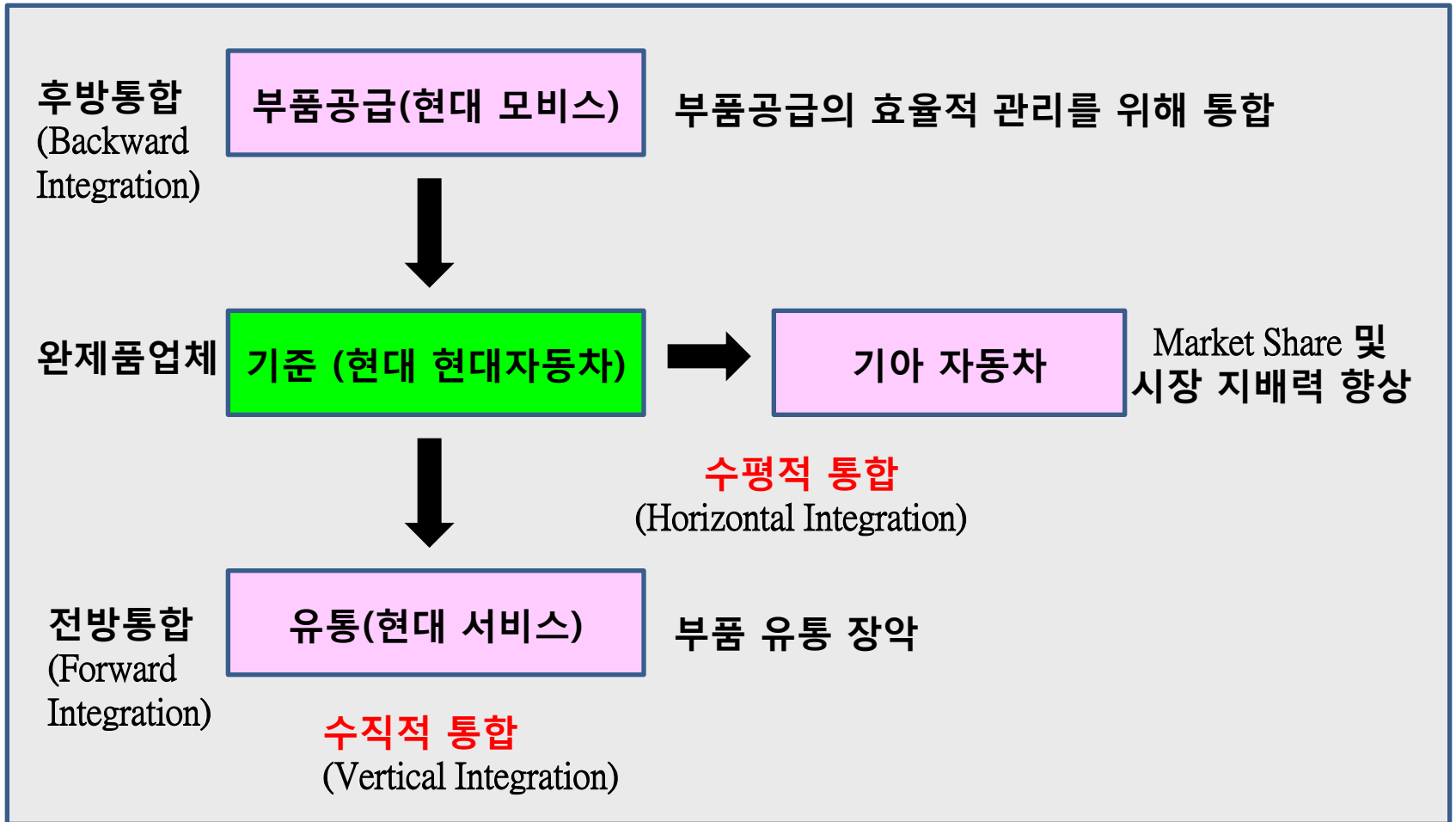
- 자동차 제조업체가 철강공장을 구입하는 것과 같이 제품 생산에 필요한 생산시설을 구입하거나 만드는 과정을 말함(예, 현대제철, 현대 모비스)

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

