제 3 장

경쟁과 산업분석

Leading Case : 스마트폰 전쟁

♣ 애플의 아이폰

노키아가 주도하고 있던 휴대폰 시장에 애플이 진출
이후 점차 판매를 확대하였음

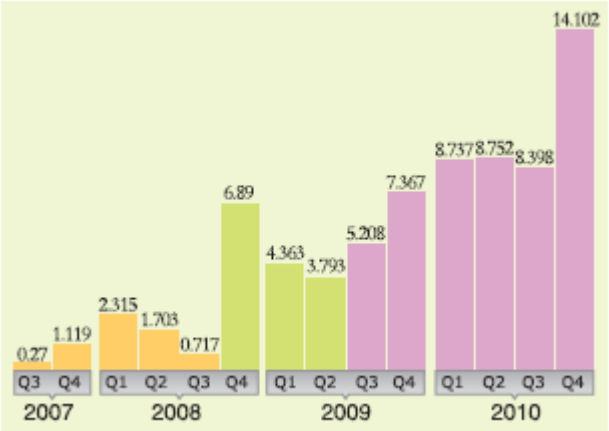


Table 1
Worldwide Mobile Terminal Sales to End Users in 2009 (Thousands of Units)

Company	2009 SalesShare	2009 Market (%)	2008 SalesShare	2008 Market (%)
Nokia	440,881.6	36.4	472,314.9	38.6
Samsung	235,772.0	19.5	199,324.3	16.3
LG	122,055.3	10.1	102,789.1	8.4
Motorola	58,475.2	4.8	106,522.4	8.7
Sony Ericsson	54,873.4	4.5	93,106.1	7.6
Others	299,179.2	24.7	248,196.1	20.3
Total	1,211,236.6	100.01	1,222,252.9	100.0

Note* This table includes iDEN shipments, but excludes ODM to OEM shipments.
〈Source: Gartner(Februry 2010)〉

연 도	판매대수	비 고
2007년	1,389,000	2007년 6월 29일 발매
2008년	11,625,000	2008년 7월 아이폰3G 발매
2009년	20,731,000	2009년 6월 아이폰3GS 발매
2010년 예상	39,989,000	2010년 7월 아이폰4 발매
누적판매량	73,736,000	

〈출처: 애플 분기별 사업보고서〉

Leading Case : 스마트폰 전쟁

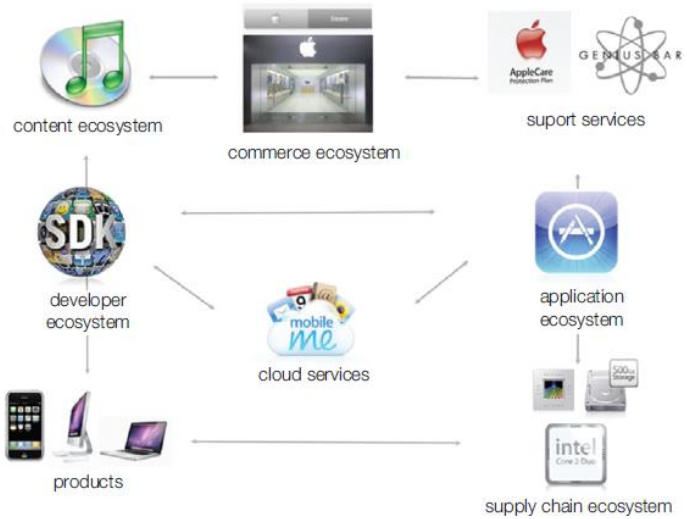
♣ 삼성전자의 대응

애플과의 차별화를 위한 안드로이드 운영체재 선택

갤럭시 A로 도전하였으나, 실패

갤럭시 S를 통해 재도전하였으며, 선별적 유통을 선택한 애플과 달리,
전방위적인 판매망을 확보하며, 선전 중

애플은 기업 생태계를 통한 제품과 서비스의 개발에,
삼성전자는 기존 브랜드/영업망을 활용한 판매가 전략의 무게를 두고 있음



孫 子 兵 法

地形有通者, 有挂者, 有支者,
有隘者, 有險者, 有遠者.

손자병법 지형편[地形篇]]

지형에는 통, 괘, 지, 애, 험, 원의 여섯 가지가 있다.

통[通] : 아군과 적군 모두 진공할 수 있는 지형 = 성장기의 산업
괘[挂] : 나아가기는 쉬우나 물러서기가 곤란한 지형 = 도입기의 산업
지[支] : 아군과 적군 모두 불리한 지형 = 쇠퇴기의 산업
애[隘] : 길이 좁아 방어가 다소 유리한 지형 = 선도자가 다소 유리한 산업
험[險] : 방어하기 좋은 험준한 지형 = 선도자가 절대 유리한 산업
원[遠] : 본국으로부터 멀리 떨어진 지역 = 현재 역량을 보유하지 않은 산업

제 3 장 목 차

I. 경쟁과 산업의 정의

II. 산업분석

III. 전략적 집단과 전형전략

IV. 제품수명주기에서의 경쟁적 우위의 유지

V. 경쟁자의 분석요인

VI. 협 경

VII. 경쟁의 미시적 분석

VIII. 자사와 경쟁사 비교평가 상세항목

IX. 경쟁 첩보

1. 경쟁과 산업의 정의

♣ 경쟁의 정의

- 기존 경쟁자 뿐만 아니라 향후 시장에 진입할 수 있는 잠재 경쟁자까지 고려
- 시장을 제품이 아닌 고객 관점에서 정의하면, 제품과 기술의 유사성과 같은 대체성이 기준이 될 수 있음

♣ 산업의 정의

- 유사한 제품과 그 세부유형 또는 관련된 서비스를 제공하는 여러 기업의 집합

산 업	시 장
• 제품의 소재, 기술 혹은 생산공정 기준으로 분류 • 여러 개의 시장 창출 가능	• 소비자의 여러 특징 혹은 위치로 구분 • 여러 개의 산업으로부터 수요 충족 가능

1. 경쟁과 산업의 정의

♣ 산업의 정의

- 유사한 제품과 그 세부유형 또는 관련된 서비스를 제공하는 여러 기업의 집합

표 3-1

산업 정의와 시장 정의의 예시

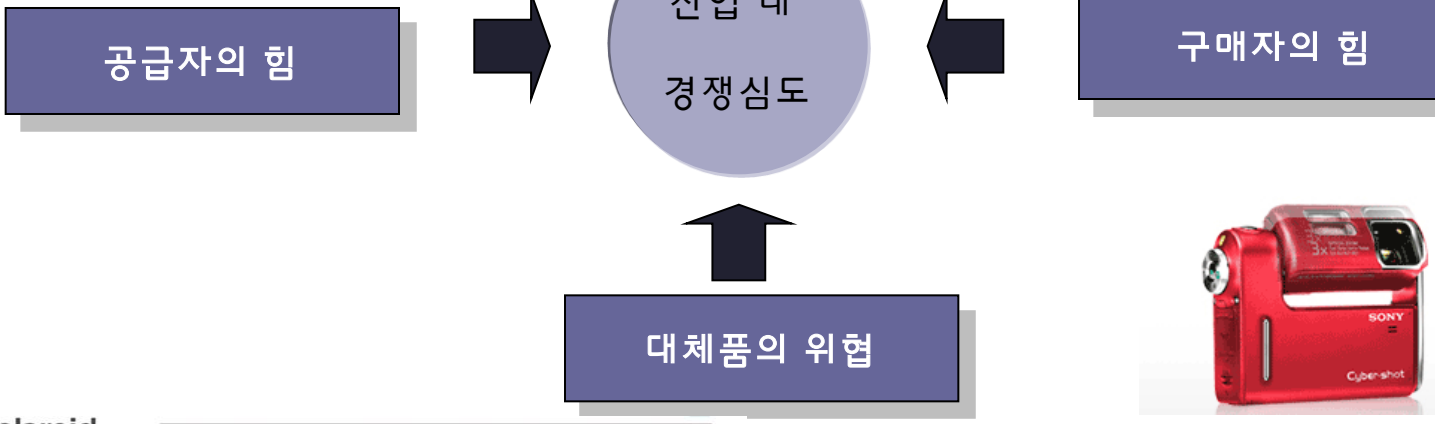
산업 정의	기 업	시장 정의
오토바이	Harley Davidson	성인 남성의 오락수단(Toys)
시 계	Swatch	패션 액세서리
전기모터	Black & Decker	DIY
철 도 업	Amtrak	운수업
가전제품	Sony	엔터테인먼트
자 동 차	Jaguar	사회 지위
시 계	Rolex	보석
맥 주	Anheuser Busch	사교
화 장 품	Revlon	'희망'
사고 보험 처리	RAC	고객 '여행' 관리
식 품	Nestle	영양
커피전문점	Starbucks	제 3 의 공간
가죽가방	Louis Vuitton	여행의 예술
검색엔진	Google	세계 정보의 관리

2. 산업 분석

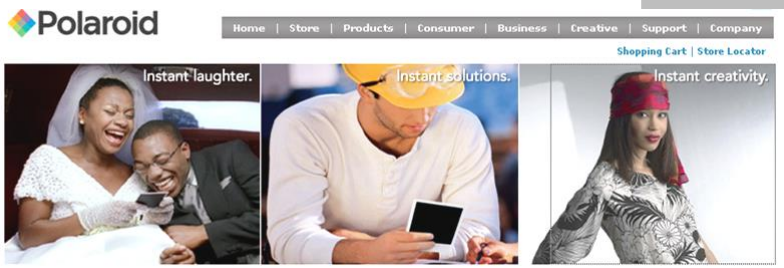
♣ Porter의 5 Forces 모형

❑ 산업 내 경쟁심도
- 경쟁자의 특성
- 산업의 성장률
- 제품/서비스의 차별화 정도
- 고정비용과 제품 유지 가능성
- 산업의 장치투자 성격
- 철수장벽의 존재여부

❑ 후발 주자의 위협
- 규모의 경제 장벽
- 제품차별화 장벽
- 자본 장벽
- 원가우위
- 유통장벽
- 정부정책



30분 약속을
지키는
배달서비스



❑ 대체품의 위협
- 가격-효과의 상충적인 관계를 개선시킬 수 있는 제품
- 높은 수익 구조를 지닌 상품

2. 산업 분석

스타벅스

후발 주자의 위협

공급자의 힘

산업 내

경쟁심도

구매자의 힘

대체품의 위협

BENNIGAN'S

McDonald's

3. 전략적 집단과 전형전략

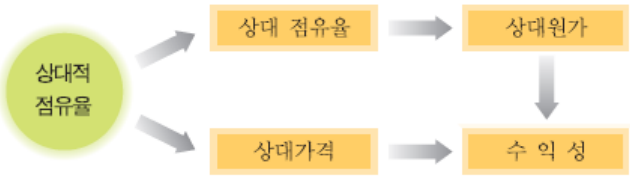
♣ 전략적 집단

- 유사한 전략, 특징 또는 역량을 공유하는 경쟁자

예) SM – JYP – YG, 조 – 중 – 동

그림 3-2

Phillips 외(1983)의 모형



(마케팅에서의 활용)

- 경쟁자가 많은 산업에서는 대략적으로 경쟁자를 분류하는데 활용
- 같은 집단에 속한 경쟁자의 전략적 성패가 벤치마킹의 초점이 되기도
- 시장주도형 전략의 목적을 지속적으로 유지하기 위한 차별적 요소 창출의 분석에 활용
- 협경을 추구하기 위한 전략의 도출과정에 활용
- 한 산업의 진화패턴을 설명하는 도구

이상의 상황에 따라, 원가우위, 차별화, 집중 전략이 선택될 수 있음

- 원가우위: 지속적인 자본의 투자를 통한 대대적인 시장점유율 확보
- 차별화: 뛰어난 마케팅력을 바탕으로 시장의 변화에 민감하게 부응
- 집중: 소비자 전체가 아닌 일부에 집중 공략하여 원가우위나 차별화를 달성

3. 전략적 집단과 전형전략

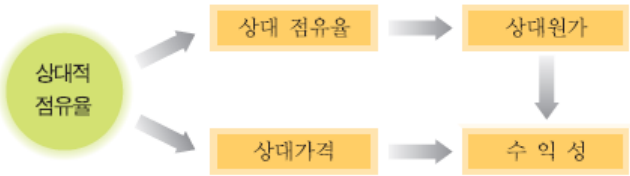
♣ 전략적 집단

- 유사한 전략, 특징 또는 역량을 공유하는 경쟁자

예) SM – JYP – YG, 조 – 중 – 동

그림 3-2

Phillips 외(1983)의 모형



(마케팅에서의 활용)

- 경쟁자가 많은 산업에서는 대략적으로 경쟁자를 분류하는데 활용
- 같은 집단에 속한 경쟁자의 전략적 성패가 벤치마킹의 초점이 되기도
- 시장주도형 전략의 목적을 지속적으로 유지하기 위한 차별적 요소 창출의 분석에 활용
- 협경을 추구하기 위한 전략의 도출과정에 활용
- 한 산업의 진화패턴을 설명하는 도구

이상의 상황에 따라, 원가우위, 차별화, 집중 전략이 선택될 수 있음

- 원가우위: 지속적인 자본의 투자를 통한 대대적인 시장점유율 확보
- 차별화: 뛰어난 마케팅력을 바탕으로 시장의 변화에 민감하게 부응
- 집중: 소비자 전체가 아닌 일부에 집중 공략하여 원가우위나 차별화를 달성

4. 제품수명주기에서의 경쟁적 우위의 유지

♣ 도입기

- 수명주기의 분석 단위 고려

♣ 도입기의 마케팅 믹스 전략

- ❑ 제품전략: 다른 카테고리에 비해 차별적 우위 규명
- ❑ 가격전략: 침투전략 vs 고가 전략
- ❑ 유통전략: 유통망의 확보가 중요
- ❑ 촉진전략: 제품의 존재 및 차별적 우위 홍보

4. 제품수명주기에서의 경쟁적 우위의 유지

♣ 성장기

- 개별 브랜드에 대해 선별적 수요를 증가시키는 전략 수립 필요

♣ 성장기의 마케팅 믹스 전략

- ❑ 제품전략: 제품 라인의 확충
- ❑ 가격전략: 원가우위 확보
- ❑ 유통전략: 주요 지역의 유통 선점
- ❑ 촉진전략: 차별적 우위 강조

그림 3-3
CROCS와 Jibbitz

4. 제품수명주기에서의 경쟁적 우위의 유지

♣ shakeout

- 성숙기에 앞서 살아남을 브랜드와 낙오하는 브랜드의 우열을 가리는 단계
- 효율성을 강화하는 합리화를 기하는 것이 초점

♣ shakeout의 마케팅 믹스 전략

- ❑ 제품전략: 개별 수익성 분석을 통한 아이템 정리
- ❑ 가격전략: 가격 절감 및 창의적인 촉진적 가격수단 고려
- ❑ 유통전략: 중간상에게 추가적 인센티브 제공 또는 새로운 경로 발굴
- ❑ 촉진전략: 단기적 효과가 있는 판촉 수단 선택

4. 제품수명주기에서의 경쟁적 우위의 유지

♣ 성숙기

- 더 이상 성장이 없는 단계로 zero sum game
- 시장점유율 확충이 경쟁의 핵심 관건

♣ 성숙기의 마케팅 믹스 전략

- ❑ 제품전략: 타 브랜드 대비 부분적 차별화
- ❑ 가격전략: 촉진전략과 보완적으로 결정
- ❑ 유통전략: 중간상에 대한 촉진 불가피
- ❑ 촉진전략: 막대한 광고비 지출 자제

4. 제품수명주기에서의 경쟁적 우위의 유지

♣ 쇠퇴기

- 쇠퇴하는 제품과 쇠퇴하지 않는 제품들의 역학관계 고려
- 남은 수익 기회 포착

♣ 쇠퇴기의 마케팅 믹스 전략

- ❑ 제품전략: 상대적으로 안전한 제품 라인 탐색
- ❑ 가격전략: 가격 인하
- ❑ 유통전략: 집중적인 유통을 통해 인센티브 부여
- ❑ 촉진전략: 최대한 지출 자제

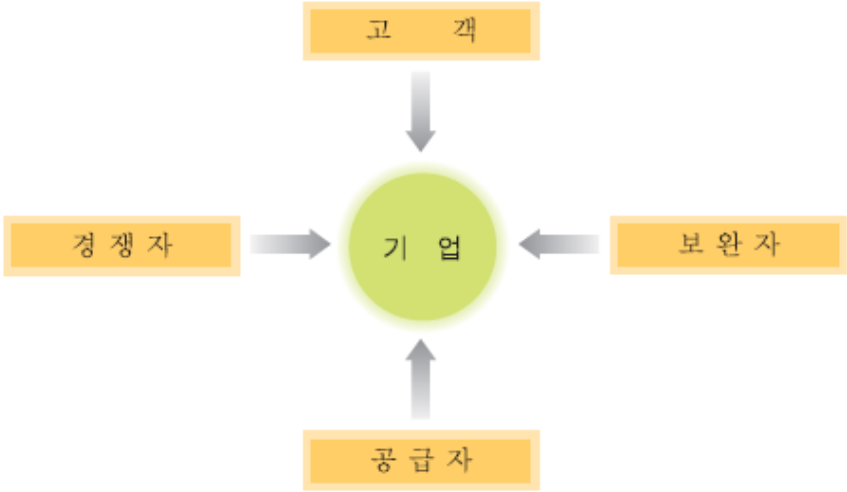
5. 경쟁자의 분석요인

♣ 경쟁자의 분석 요인

- 일반 외형 특징: 경쟁사의 매출, 성장률, 자산 규모, 시장점유율, 수익성 등을 고려
- 이미지와 포지셔닝: 소비자 연상에서의 상대적인 강점 도출할 수 있어야
- 경쟁자의 목적과 의지: 정량적인 목표 분석 뿐만 아니라 정성적인 경쟁사의 의지에 대한 분석 불가피
- 현재와 과거 전략: 패턴을 통한 예측의 가능성
- 조직과 문화: 경쟁사 내부의 공유 가치, 공유하는 규범 그리고 공유하는 상징과 상징적 활동에 의해 형성
- 원가구조: 경쟁사의 수익 및 가격전략 분석의 기반
- 철수장벽: 철수가 어려울 수록 경쟁이 심화. 고정비용이 높을수록 철수가 어려움

6. 협　　경

그림 3-4
협경의 틀



♣ 협경
경쟁에 협조의 개념을 추가하여, 경쟁자-보완자-고객-공급의 관계를 고려하는 전략의 틀

- 기업과 경쟁자의 관계: 승-패의 관계를 넘어서, 경쟁사와의 윈-윈 추구. 공동의 시장확대/표준결정의 노력
- 기업과 보완자의 관계: 성격상 기업과 윈-윈의 관계가 가능한 상대. 예) 하드웨어-소프트웨어
- 기업과 공급자의 관계: 재고관리, 품질관리 뿐만 아니라, 공급자의 수 조절을 통한 전략적 목적 달성
- 기업과 고객의 관계: 고객의 공급자라는 사고를 통해. 고객의 전략적 의도를 파악할 수 있어야

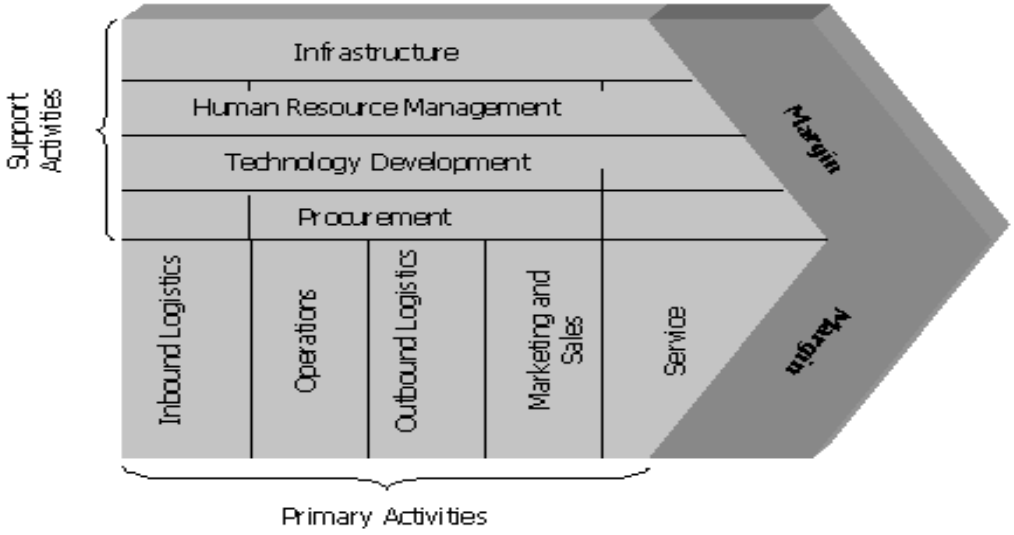
7. 경쟁의 미시적 분석

♣ 경쟁의 미시적 분석

- 성공한 사업의 성공요인은 무엇인가?
- 실패한 사업의 실패요인은 무엇인가?
- 고객들의 핵심 구매동기는 무엇인가?
- 원가의 주요 구성요인은 무엇인가?
- 가치사슬에서 경쟁우위를 차출하는 구성요인은 무엇인가?

이를 가치사슬의 관점에서

분석하여 경쟁에 적용해야 한다.



Porter 1985

7. 경쟁의 미시적 분석 Value Chain

Inbound Logistics	제품 원료를 조달하고, 관리, 보관하는 활동
Operations	제품 조립, 테스트, 포장 등 최종제품이 나오는 데 관련된 활동
Outbound Logistics	제품 유통 활동 및 재고관리, 주문처리 등의 활동
Marketing & Sales	광고, 판매촉진, 영업인력, 가격 등 판매에 관련된 관리 활동
Service	설치, 수리, 고객교육 프로그램 등 제품의 가치를 유지시키는 활동

8. 자사와 경쟁사 비교평가 상세항목

표 3-2

경쟁사 분석 상세항목

혁신관련 항목	제조관련 항목	재무 및 자본력관련 항목
연구개발 기 술 신제품 개발능력 특허출원	원가구조 장 비 원자재의 납품능력 수직적 계열화 노동력의 태도와 동기부여 제 조	운영 자본력 단기자산 자본력 부채사용 자본력 증자사용 자본력 모회사 자본력
경영관련 항목	**마케팅관련 항목**	**고객기반관련 항목**
최고경영자 수준 중간경영자 및 운영시스템의 수준 이 직 률 전략적 의사결정 수준	제품 품질 제품라인의 넓이 및 시스템 능력 브 랜 드 유 통 소매점과의 관계 광고/판매촉진 능력 영 업 력 서 비 스 고객욕구의 지식	주요 세그먼트의 크기와 성장률 고객의 애호도

9. 경쟁 첩보

♣ 경쟁 첩보(competitive intelligence)

경쟁자에 관련된 주요 정보를 여러 공식 원천을 통해 물색하는 작업

- 방어적 첩보: 경쟁자의 행보에 대한 모니터링
- 수동적 첩보: 일시적인 관심사에 대한 확인
- 공격적 첩보: 새로운 기회를 포착하기 위한 능동적 수집

- 정보의 정확성을 판단하여, "전략 스토리" 도출에 적극 활용해야

표 3-3

경쟁 첩보의 원천

	일 반	업계 전문가	정 부	투 자 자
경쟁사관련 자체 발표	• 광고 • 간행물 • 홍보물 • 책 • 기사 • 인사이동 • 구인광고	• 매뉴얼 • 기술 보고서 • 라이선스 • 특허출연 • 강의 • 세미나	• 금융보고 • 법정발언 • 소송발언	• 총회 • 연보고서 • 투자설명회 • 증자
경쟁사관련 외부 자료	• 책 • 기사 • 사례연구 • 컨설턴트 • 신문기자 • 환경단체 • 소비자단체 • 채용회사	• 납품업자 • 업계 신문 • 산업 보고서 • 고객 • 하청업체	• 소송 • 정부	• 애너리스트 보고서 • 산업분석 • 신용평가