

# 경영전략 개념 정리

## 1. 산업 환경 분석: Porter 의 5 Forces 모형

산업 구조 분석의 중요성

기업이 전략을 수립하기 전에 반드시 해야 할 일은 자신이 속한 산업의 특성을 이해하는 것입니다. 같은 노력을 해도 산업에 따라 수익성이 크게 다를 수 있기 때문입니다.

### 5 가지 경쟁요인

#### 1) 기존 경쟁자 간의 경쟁강도 (Rivalry Among Existing Competitors)

- 같은 산업 내 기업들이 얼마나 치열하게 경쟁하는가?
- 경쟁자가 많고, 시장 성장이 느리고, 제품 차별화가 어려우면 경쟁이 치열해집니다
- 예: 항공산업, 스마트폰 시장

#### 2) 신규 진입자의 위협 (Threat of New Entrants)

- 새로운 기업이 이 산업에 얼마나 쉽게 들어올 수 있는가?
- 진입장벽이 낮으면 신규 진입자가 많아져 수익성이 떨어집니다
- 진입장벽 요인: 규모의 경제, 초기 투자비용, 정부 규제, 브랜드 충성도, 유통망 접근성

#### 3) 대체재의 위협 (Threat of Substitute Products)

- 우리 제품/서비스를 대체할 수 있는 다른 것이 있는가?
- 대체재가 많고 가격이 저렴하면 가격 인상이 어렵습니다
- 예: 택시 vs 지하철 vs 카풀, 영화관 vs OTT

#### 4) 공급자의 교섭력 (Bargaining Power of Suppliers)

- 원자재나 부품을 공급하는 기업이 얼마나 강한 협상력을 가지는가?
- 공급자가 적고, 전환비용이 높으면 공급자의 힘이 셉니다
- 예: 반도체 산업에서 ASML 의 노광장비 독점

## 5) 구매자의 교섭력 (Bargaining Power of Buyers)

- 고객이 얼마나 강한 협상력을 가지는가?
- 구매자가 대량 구매하거나, 제품이 표준화되어 있으면 구매자의 힘이 셉니다
- 예: 대형마트 vs 소규모 납품업체

### 산업 매력도 평가 원리

핵심 논리: 5 가지 요인이 약할수록 산업 매력도가 높습니다 (수익성 증가)

- 경쟁강도 낮음 + 진입장벽 높음 + 대체재 적음 + 공급자/구매자 교섭력 약함 = 높은 수익성
- 5 가지 힘이 모두 강하면 → 가격 인하 압력, 비용 상승 → 낮은 수익성

실전 활용:

1. 진입할 산업 선택 시: 5 Forces 가 약한 산업 선택
2. 전략 수립 시: 5 Forces 를 자사에게 유리하게 변화시키는 전략 수립
3. 장기 전망 예측: 5 Forces 의 변화 방향 예측

---

## 2. 내부 역량 분석: 자원기반관점 (RBV)과 VRIO

자원기반관점의 핵심 아이디어

전통적으로는 외부 환경이 중요하다고 봤지만, RBV 는 기업 내부의 독특한 자원과 역량이 경쟁우위의 진정한 원천이라고 주장합니다.

"같은 산업에 있어도 기업마다 성과가 다른 이유는? → 보유한 자원이 다르기 때문"

VRIO 프레임워크

지속가능한 경쟁우위를 갖기 위해 자원이 충족해야 할 4 가지 조건:

**V - Valuable (가치있는가?)**

- 정의: 이 자원이 기회를 활용하거나 위협을 무력화하는가?
- 외부 환경의 변화에 대응할 수 있는 가치를 제공하는가?
- NO → 경쟁열위
- YES → 다음 단계로

#### **R - Rare (희소한가?)**

- 정의: 현재 또는 잠재적 경쟁자 중 소수만이 보유하고 있는가?
- 많은 기업이 가지고 있으면 차별화 불가
- NO → 경쟁균형 (Competitive Parity)
- YES → 다음 단계로

#### **I - Inimitable (모방하기 어려운가?)**

- 정의: 경쟁자가 이 자원을 획득하거나 모방하는데 비용이 많이 드는가?
- 모방 어려운 이유:
  - 역사적 특수성 (오랜 시간에 걸쳐 축적)
  - 인과관계 모호성 (성공 요인을 정확히 알 수 없음)
  - 사회적 복잡성 (기업 문화, 평판, 네트워크)
  - 특허/법적 보호
- NO → 일시적 경쟁우위
- YES → 다음 단계로

#### **O - Organized (조직화되어 있는가?)**

- 정의: 기업이 이 자원의 잠재력을 완전히 활용할 수 있도록 조직화되어 있는가?
- 조직 구조, 통제 시스템, 보상 정책 등이 자원 활용을 지원하는가?
- NO → 지속가능하지 않음
- YES → 지속가능한 경쟁우위

#### **VRIO 분석 예시 (연습용)**

자원	VRIO	경쟁 함의
사무실 건물	0X00	경쟁균형
독점 특허 기술	0000	지속가능 경쟁우위
우수한 인재	00X0	일시적 경쟁우위
강력한 브랜드	0000	지속가능 경쟁우위

---

### 3. 경쟁전략: Porter 의 본원적 전략 (Generic Strategies)

경쟁우위의 두 가지 원천

포터는 기업이 경쟁우위를 얻는 방법은 근본적으로 두 가지라고 주장합니다:

1. 낮은 비용 (Low Cost)
2. 차별화 (Differentiation)

여기에 경쟁 범위 (전체 시장 vs 틈새 시장)를 더해 3 가지 전략이 나옵니다.

세 가지 본원적 전략

#### 1) 원가우위 전략 (Cost Leadership)

목표: 산업 내에서 가장 낮은 비용으로 생산 방법:

- 규모의 경제 달성
- 효율적인 생산 공정
- 엄격한 원가 통제
- R&D, 마케팅 최소화
- 간소한 제품 라인

성공 조건:

- 높은 시장점유율
- 원자재 접근 우위
- 효율적 유통망

- 표준화된 제품

장점: 가격 경쟁력, 진입장벽 형성 위험: 기술 변화로 투자 무용지물, 모방 가능, 차별화 기회 상실

대표 기업 예시:

- 코스트코: 낮은 마진, 대량 구매, 회원제, 최소한의 서비스
- 맥도날드: 표준화된 메뉴, 효율적 운영 시스템
- 사우스웨스트 항공: 단일 기종, 2차 공항 이용, 무료 서비스 최소화

## 2) 차별화 전략 (Differentiation)

목표: 고객이 가치있게 여기는 독특한 제품/서비스 제공 방법:

- 우수한 품질
- 독특한 디자인
- 강력한 브랜드 이미지
- 탁월한 고객 서비스
- 혁신적 기술
- 광범위한 유통망

성공 조건:

- 강력한 R&D 역량
- 창의적 인재
- 브랜드 자산
- 품질 유지 능력

장점: 프리미엄 가격, 브랜드 충성도, 모방 어려움 위험: 가격 격차 과다, 고객 취향 변화, 비용 무시

대표 기업 예시:

- 애플: 디자인, 사용자 경험, 생태계 통합, 브랜드
- 스타벅스: 매장 경험, 일관된 품질, 라이프스타일 브랜드
- 샤넬: 럭셔리 이미지, 장인정신, 희소성 유지
- 테슬라: 혁신 기술, 성능, 환경 가치

## 3) 집중화 전략 (Focus/Niche)

목표: 특정 세분 시장에 집중하여 원가우위 또는 차별화 달성 두 가지 유형:

- 집중 원가우위: 특정 세그먼트에서 최저가
- 집중 차별화: 특정 세그먼트의 특수한 니즈 충족

성공 조건:

- 명확한 타겟 세그먼트
- 세그먼트의 특수한 니즈
- 대형 업체의 무관심

장점: 높은 고객 충성도, 대기업 회피 위험: 세그먼트 소멸, 대기업 진입, 세그먼트 내 경쟁 심화

대표 기업 예시:

- 페라리: 초고가 스포츠카 세그먼트만 집중
- 롤렉스: 고급 시계 시장 집중

### **Stuck in the Middle (중간에 끼임) 경고**

포터의 핵심 주장: 두 마리 토끼를 동시에 잡으려다 둘 다 놓친다

원가우위와 차별화를 동시에 추구하면:

- 원가 절감 노력이 품질을 해침
- 차별화 노력이 비용을 증가시킴
- 명확한 포지셔닝 부재
- 결과: 경쟁우위 상실

예외: 기술 혁신으로 두 가지를 동시에 달성하는 경우 (예: 자라 Zara 의 SPA 모델)

기업별 전략 비교 연습

이케아 (IKEA)

- 전략: 원가우위 전략
- 근거:

- 플랫폼 포장으로 운송비 절감
  - 셀프 조립으로 인건비 절감
  - 대량 생산으로 규모의 경제
  - 교외 대형 매장으로 임대료 절감
  - 단순한 디자인 (차별화는 부수적)
- 가치 제안: "합리적 가격의 세련된 가구"

### 샤넬 (Chanel)

- 전략: 차별화 전략
- 근거:
  - 럭셔리 브랜드 이미지
  - 장인정신과 높은 품질
  - 제한된 유통 (희소성)
  - 프리미엄 가격 전략
  - 시대를 초월한 디자인
- 가치 제안: "영원한 우아함과 럭셔리"

### 코스트코 (Costco)

- 전략: 원가우위 전략
- 근거:
  - 회원제로 고정 수익 확보
  - 낮은 마진율 (10-15%)
  - 대량 판매, SKU 최소화
  - 창고형 매장으로 비용 절감
  - 자체 브랜드 (Kirkland) 활용
- 가치 제안: "최저가 대량 구매"

### 스타벅스 (Starbucks)

- 전략: 차별화 전략
- 근거:

- '제 3 의 공간' 컨셉
  - 일관된 고품질 커피
  - 개인화된 음료 주문
  - 프리미엄 가격 (커피 원가의 10 배)
  - 강력한 브랜드 경험
- 가치 제안: "커피가 있는 라이프스타일"

## 4. 가치창출 분석: 가치사슬 (Value Chain)

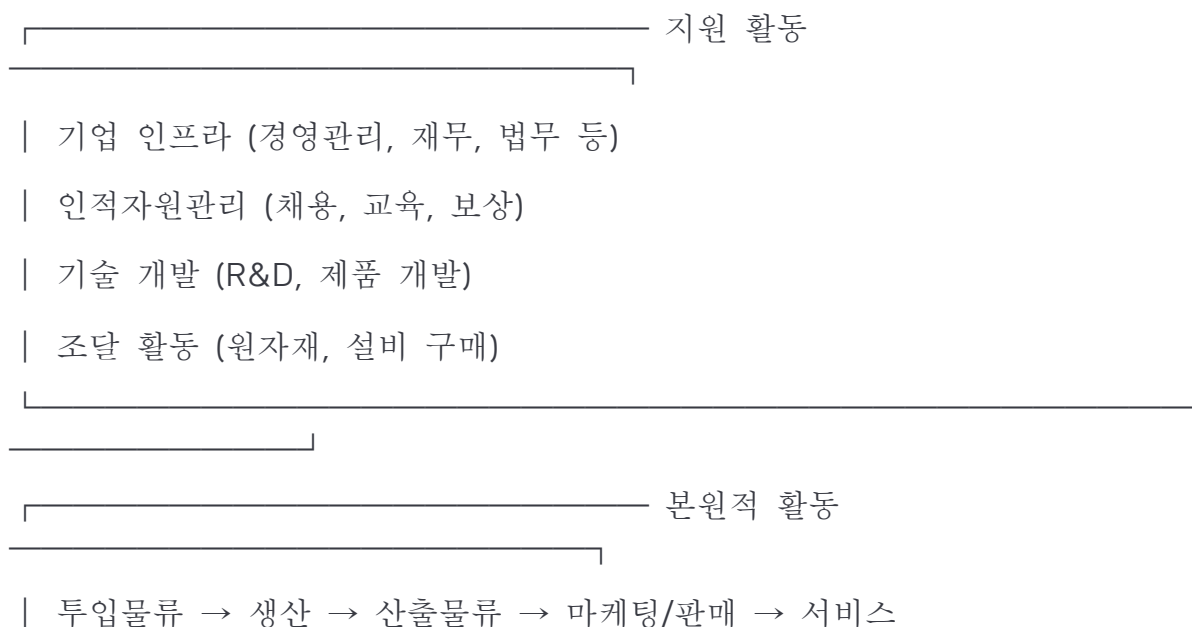
### 가치사슬의 개념

마이클 포터가 제시한 프레임워크로, 기업의 활동을 체계적으로 분석하여 어디서 가치가 창출되는지 파악하는 도구입니다.

### 핵심 질문:

- 우리는 어떤 활동을 통해 고객 가치를 만드는가?
- 어느 활동에서 경쟁우위가 발생하는가?
- 어느 활동의 비용이 높은가?

### 가치사슬의 구조



---

↓

마진 (Margin)

## 본원적 활동 (Primary Activities)

직접적으로 제품을 만들고 판매하는 활동:

### 1) 투입 물류 (Inbound Logistics)

- 원자재 입고, 보관, 재고 관리
- 공급자 관리

### 2) 생산 운영 (Operations)

- 원자재를 제품으로 전환
- 제조, 조립, 포장, 품질 관리

### 3) 산출 물류 (Outbound Logistics)

- 완제품 보관 및 유통
- 배송, 주문 처리

### 4) 마케팅 및 판매 (Marketing & Sales)

- 고객 인지도 제고
- 판매 촉진, 광고, 영업

### 5) 서비스 (Service)

- 애프터서비스, A/S
- 고객 지원, 제품 유지보수

## 지원 활동 (Support Activities)

본원적 활동을 뒷받침하는 활동:

### 1) 기업 인프라 (Firm Infrastructure)

- 경영관리, 기획, 재무, 법무, 품질 관리
- 전사적 시스템

## 2) 인적자원 관리 (HRM)

- 채용, 교육 훈련
- 평가, 보상
- 조직문화 관리

## 3) 기술 개발 (Technology Development)

- R&D, 제품 개발
- 공정 개선
- IT 시스템 개발

## 4) 조달 활동 (Procurement)

- 원자재, 설비, 서비스 구매
- 협력업체 관리

## 애플(Apple)의 가치사슬 분석 사례

본원적 활동에서의 경쟁우위:

### 1) 투입 물류

- 글로벌 부품 소싱 최적화
- 삼성, LG 등 최고 품질 부품 확보
- Just-in-Time 재고 관리

### 2) 생산 운영

- 외주 생산 (Foxconn 등) → 자산 경량화
- 엄격한 품질 관리 기준
- 차별점: 생산은 외주지만 품질 통제는 직접

### 3) 산출 물류

- 효율적 글로벌 유통망

- 직영 매장 + 온라인 스토어 병행
- 빠른 신제품 출시 체계

#### 4) 마케팅 및 판매

- 강력한 브랜드 마케팅 (Think Different, 제품 발표 이벤트)
- 애플 스토어 경험 (Genius Bar, 체험형 매장)
- 프리미엄 포지셔닝
- 차별점: 마케팅이 단순 광고를 넘어 브랜드 경험 창출

#### 5) 서비스

- AppleCare (프리미엄 보증 서비스)
- Genius Bar (매장 내 기술 지원)
- 클라우드 서비스 (iCloud, Apple Music)

지원 활동에서의 경쟁우위:

##### 1) 기업 인프라

- 강력한 재무 건전성 (현금 보유 1 조 달러 이상)
- 효율적인 공급망 관리 (팀 쿡의 전문성)

##### 2) 인적자원 관리

- 최고의 디자이너, 엔지니어 확보
- 창의성을 장려하는 조직 문화
- 높은 직원 충성도
- 차별점: 실리콘밸리 최고 인재 유치

##### 3) 기술 개발

- 막대한 R&D 투자 (연간 200 억 달러 이상)
- 자체 칩 설계 (M 시리즈, A 시리즈 프로세서)
- 소프트웨어-하드웨어 통합 (iOS, macOS)
- 디자인 우선 철학 (조너선 아이브 팀)
- 차별점: 핵심 기술을 내재화하여 경쟁자 추격 차단

#### 4) 조달

- 부품 선구매로 공급 안정성 확보
- 공급업체와의 전략적 파트너십
- 규모의 경제를 통한 원가 절감

애플의 핵심 경쟁우위 요약

가장 강력한 활동:

1. 기술 개발 (지원 활동) - 혁신의 원천
2. 마케팅 및 판매 (본원적 활동) - 브랜드 가치 창출
3. 제품 디자인과 사용자 경험 - 두 활동의 결합

가치사슬 전체의 통합:

- 하드웨어 + 소프트웨어 + 서비스의 완벽한 통합 (생태계)
- 각 활동이 유기적으로 연결되어 전체 경험 최적화

경쟁자가 모방하기 어려운 이유:

- 단일 활동이 아닌 활동 간 시너지
- 오랜 시간 축적된 디자인 역량과 브랜드
- 생태계 효과 (제품 간 연동)