

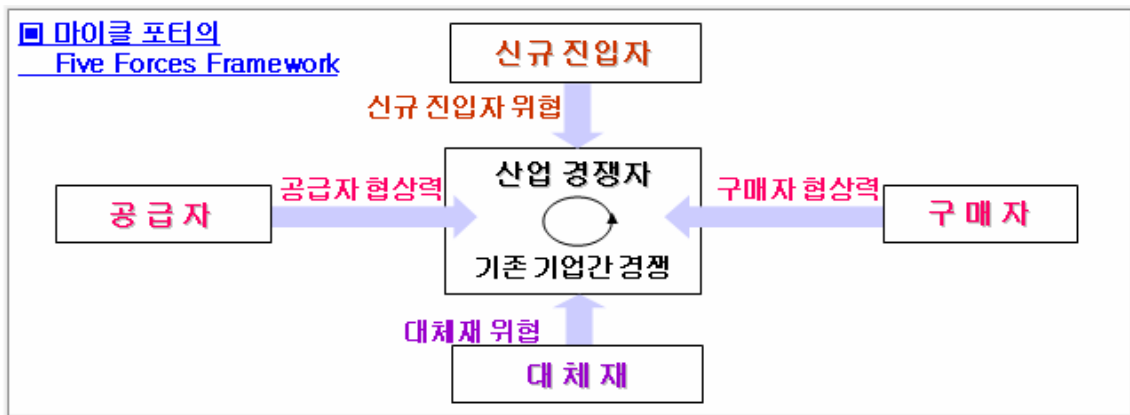
마이클 포터의 Five Forces Analysis

1. 산업구조분석의 기본 틀

○ 산업분석에 대한 논의는 주로 산업조직론에서 발전되었으며, 산업구조분석을 처음으로 경영전략에 도입한 사람은 하버드 경영대학원의 마이클 포터(Michael E. Porter) 교수로서, 그는 1980년 경쟁전략(Competitive Strategy)이라는 저서에서 산업조직론에서 발전된 산업구조분석을 기업에 적용하기 쉽도록 변형시킨 분석틀인 이른바, The Five Forces 분석틀을 제시함.

○ 포터 교수에 의하면, 장기적으로 특정 산업의 수익성 및 매력도는 산업의 구조적 특성에 의하여 영향을 받으며, 이는 **5가지의 힘(Five Forces)**에 의하여 결정된다고 함.

- 신규 진입자의 위협, 공급자의 협상력, 구매자의 협상력, 대체재의 위협, 산업내 기존 경쟁자간 경쟁강도



2. 산업구조분석 : M.E. Porter's The Five Forces Framework or FAW(Forces at Work)

○ 산업의 경쟁강도와 수익성(intensity of industry competition & profitability) 및 산업의 구조적 매력도 (industry's structural attractiveness)을 결정하는 5가지 경쟁요인을 분석하

여 경쟁전략 수립의 기초자료로 활용하기 위함

○ 5가지 경쟁요인이 현재와 미래에 있어서 그 경쟁강도가 어떠한가를 분석하고, 自社의 전략방향을 도출함

○ **The five forces framework**은 산업의 수익성에 영향을 주는 산업 구조/환경/트렌드를 분석하기 위한 체크리스트를 제공함

○ 한계로 지적되는 동태성(dynamic) 부족 극복을 위해, 현재뿐만 아니라 미래의 위협 정도를 동시에 분석한 트렌드 분석(미래 산업환경 분석)이 될 수 있도록 함

3. Five Forces 개념 설명

① 신규 진입자의 위협(Threat of new entrants)

○ 신규 진입자는 Market Share 및 실질적인 자원을 획득하려 하거나, 새로운 능력을 산업에 가져다 줌

○ 신규 진입자에 의하여 수익성은 가격 경쟁이나 원가 인플레이션 등으로 낮아질 수 있음

○ 신규 진입장벽 결정요인

규모의 경제, 제품 차별성, 브랜드, 교체비용, 소요자본, 유통채널 접근, 원가우위, 학습곡선, 투입원재료, 저원가제품 디자인, 정부정책, 예상되는 보복

▶ 사례 : 진입장벽 분석

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사항	현재 위험	미래 위험
•규모의 경제	•규모의 경제 존재여부-규모의 경제가 존재하는 경우 장벽은 큼	중	중
•제품 차별성	•제품 차별성 존재 여부-경쟁자에 의한 모방이 용이하여 제품차별화가 어려울수록 장벽은 낮음	하	하
•소요자본	•초기 투자비용의 크기-클수록 장벽은 높음	중	상
•교체비용	•진입자가 투자시설을 <u>미전시</u> 소요되는 비용의 크기	중	상
•유통경로에의 접근	•유통망 및 물류시스템에의 접근/이용 가능성·용이성	중	상
•원가우위	•초기에는 높은 설비투자비로 원가구조 불리하나 일정규모 성장 이후에는 안정적 원가우위 지속 전망	중	상
•정부정책	•산업진입에 대한 정부 인허가 요구 •현재의 시장규모 및 성장성 <u>고려시</u> 신규 인허가는 어려울 것으로 전망	상	중
•예상되는 보복	•모기업에 대한 금융측면의 압력 가중 예상	중	상
경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	중	상

② 기존 경쟁자간 경쟁강도(Intensity of rivalry among existing competitors)

- 경쟁은 경쟁자들이 경쟁위치(competitive position) 개선에 대한 압력을 느끼거나, 그 기회를 찾고 있을 때 일어남
- 경쟁 양상은 가격경쟁, 광고/홍보 전쟁, 제품 출시 등등으로 나타남
- 대부분의 산업에서 경쟁강도와 산업 전체의 수익성을 결정하는 가장 중요한 요인은 그 산업 내에서 이미 경쟁하고 있는 시장 참여자들(기존 경쟁자)간의 경쟁관계임
- **기존기업간 경쟁강도 결정요인**

산업 성장, 고정비, 과잉생산능력/설비, 제품 차별성, 브랜드, 교체비용, 집중과 균형, 정보의 복잡성, 경쟁자의 다양성, 이해관계자, 철수장벽

▶ 사례 : 기존기업간의 경쟁 분석

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사항	현재 위험	미래 위험
▪ <u>산업성장률</u>	▪국내 및 해외 구분 -시장규모의 크기 및 시장성장률	중	상
▪ <u>고정비용</u>	▪설비 및 기타 고정비의 크기/비중	상	상
▪ <u>과잉설비(유휴설비)</u>	▪과잉/유휴설비의 보유 필요성 및 그 크기	중	중
▪ <u>제품차별성</u>	▪경쟁자에 의한 제품/서비스 모방의 용이성 여부 ※모방이 쉬울 경우 경쟁강도는 큼에 유의	상	상
▪ <u>교체비용</u>	▪당사가 <u>타산업</u> 으로의 전환시 소요되는 비용의 크기	상	상
▪ <u>철수장벽</u>	▪현산업으로부터의 철수장벽의 크기 -경제적/사회적/정치적 등등의 장벽	상	상
경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	상	상

③ 공급자의 협상력(Bargaining power of suppliers)

- 공급자들은 가격을 인상하거나 품질을 저하시키려는 위협으로 협상력을 제고할 수 있음
- 강력한 협상력을 갖고 있는 공급자들은 더 이상 원가를 상승시킬 수 없을 정도로 수익성을 잠식할 수도 있음
- **공급자 협상력 결정요인**

투입원재료 차별성, 교체비용, 대체 원재료의 출현, 공급자 집중도, 공급물량의 규모, 총구매가 차지하는 상대적 비용, 원가 또는 차별화에 관한 원재료의 영향도, 전후방 통합 위협

▶ 사례 : 공급자의 교섭력 분석

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사항	현재 위험	미래 위험
•공급물량의 비중	•공급자의 공급능력 및 공급자의 공급량 집중도 -국내 및 세계 시장수요와 공급량의 관계 -공급자의 수 다수, 공급량이 시장수요 총당	약	약
•원재료(부품)의 차별화	•차별화 정도는 크지 않으나, 기술 차별화 가능성 존재	약	중
•교체비용	•공급자 교체시 고려되어야 할 사항 및 그 비용	중	약
•대체원료(부품)의 존재	•대체원료/부품의 존재여부 및 출현 가능성	약	약
•공급제품의 중요도	•공급자의 공급제품 차별성 정도 및 당사 제품에서 차지하는 비중의 크기	중	약
•공급자의 전방통합능력	•공급자가 당사의 위치를 통합할 능력 및 가능성	약	중
경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	약	약

④ 구매자의 협상력(Bargaining power of buyers)

○ 구매자들은 가격 인하 및 품질 제고 압력을 통하여 또는 판매경쟁자간 수익성을 훼손토록 조정하면서 산업과 경쟁함

○ 구매자의 교섭력을 결정하는 데에는 다음의 두가지 요소가 중요함. 첫째는 구매자들이 얼마나 가격에 민감한가의 정도이고, 둘째는 공급자에 대한 구매자들의 상대적인 교섭능력임

○ 구매자 협상력 결정요인

구매비중, 구매규모, 교체비용, 구매자의 정보력, 후방통합 능력, 대체품의 존재, 가격민감도, 총구매물량/가격, 제품차별성, 브랜드, 품질/성능효과에 관한 영향정도, 구매자 이익, 구매의사 결정자의 인센티브

▶ 사례 : 구매자의 교섭력 분석

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사항	현재 위험	미래 위험
•구매비중	•구매자가 당사 제품을 구매하는 비중 -구매자의 수, 각 구매자의 구매량 규모	약	약
•제품 차별화	•구매자가 구매하는 제품의 차별성-가격, 품질, 기능..	약	약
•구매자의 후방통합능력	•구매자가 당사(동종업체)를 통합할 능력 및 가능성	약	약
•구매자가 가진 정보	•구매자가 제품에 대한 정보접근 및 정보보유 정도	중	중
•구매자의 가격민감도	•구매자의 유형에 따른 가격민감도 •상품의 종류에 따른 구매자의 가격민감도	중	중
경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	약	약

⑤ 대체재의 위협(Threat of substitute product or services)

- 대체재는 기업이 용인할 수 있는 가격의 상한선을 설정케 함으로써 기존기업의 잠재적 수익을 제한함
- 만일 산업의 수익성이 구매자가 그 제품이나 서비스에 대해 기꺼이 지불하려는 가격에 따라 결정된다면, 산업의 수익성은 대체재의 유무에 따라 매우 달라지게 됨. 즉, 대체재가 많으면 많을수록 기업들이 자신의 제품이나 서비스에 높은 가격을 받을 수 있는 가능성은 줄어들음.
- **대체재위협 결정요인**
 대체재의 상대적 가격/성능효과, 교체비용, 대체재에 대한 구매자의 성향, 대체품의 특성

▶ 사례 : 대체재의 위협 분석

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사 항	현재 위험	미래 위험
•대체재에 대한 구매자의 성향	•예)항공산업의 경우→고객수요 전망 -국내선 : 고속전철의 출현 -국제선 : IT발달에 따른 화상회의 증가, 중국·일본노선에 초고속 여객선 출현	약	중
•교체비용	•구매자가 대체재 선택시 소요되는 교체비용의 크기 -대체재의 존재여부 및 향후 출현 가능성 고려 ※교체비용이 적을 수록 위험은 큼	약	약
•대체재의 가격 및 효능	•대체재와 기존 제품간의 가격 및 효능의 차이 ※기존제품보다 대체재의 효능이 크면서 가격도 낮을 경우 위험은 큼(구매자의 선호도는 제외할 경우)	약	약
경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	약	약

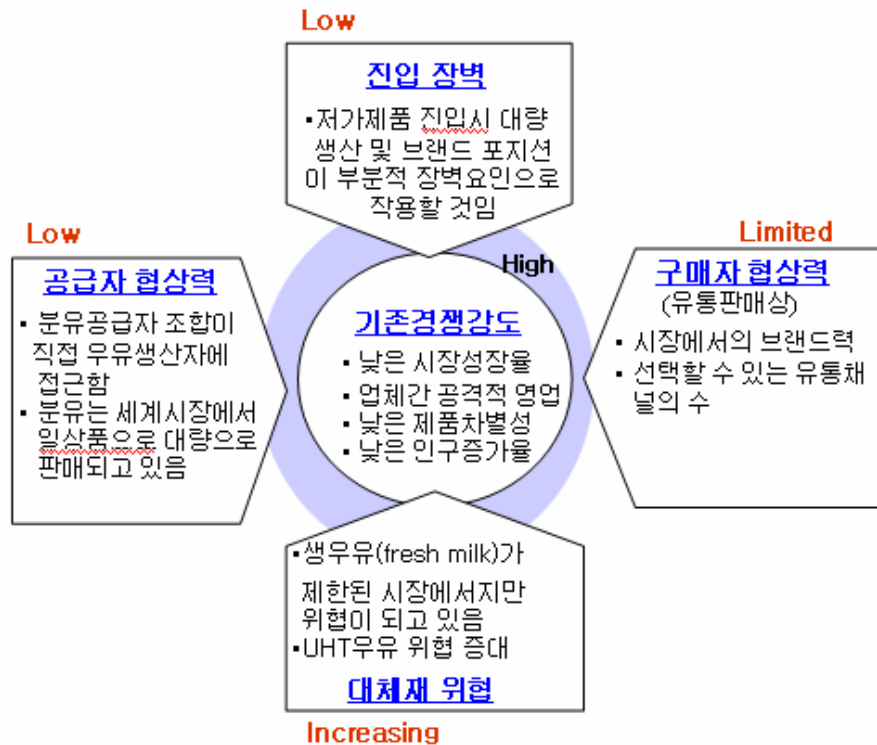
4. 작성 사례

▶ 분석 종합 사례

구분	분석 요소 (결정 요인)	검토 사항	현재 위험	미래 위험
신규 진입자의 위험	•규모의 경제	규모의 경제가 작용하는 경우 진입장벽		
	•독점적 제품 차별			
	•경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	중	상
기존 경쟁자간 경쟁강도	•산업 성장률			
	•브랜드 이미지			
	•경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	상	상
공급자 협상력	•공급물품의 차별성			
	•공급물량			
	•경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	약	약
구매자 협상력	•구매물량			
	•가격 민감도			
	•경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	약	약
대체재의 위험	•대체재의 상대적 가격			
	•.....			
	•경쟁강도 종합	경쟁강도에 대한 종합 정리	약	약

※현재 및 미래 위험 : 그 정도를 3등급(상중하) 또는 5등급(상/중상/중/중하/하)으로 표시하고, 종합은 그 평균을 기록함

▶ 분유판매회사 분석 사례



5. Five Forces 분석의 문제점

- 산업의 구조적 매력도, 경쟁강도 및 수익성을 결정하는 요인은 5가지의 힘(5 Forces) 이외에도 다른 많은 요소들이 있음. 예컨대, 정부/정치적 요소, 글로벌 경제, 철수장벽 등등이 그것임
- 동일 산업내 일지라도 세부 세그먼트(전략집단)에 따라 매력도는 다양함.
- 포터 교수는 산업의 구조가 그 산업 안에 있는 기업들의 경쟁방식을 결정하고, 이러한 기업들의 행동이 산업 또는 기업의 수익성을 결정하는 요인이 된다고 하지만, 산업구조는 산업내 기업들의 전략적 의사결정과 기업들간의 경쟁에 따라 얼마든지 다양하게 변화 가능하고, 따라서 기업의 전략과 산업의 구조는 서로 상호작용하며 계속적으로 변화함.
- 기업들간의 구체적인 경쟁전략을 묘사하지 못함.
- 산업 트렌드 변화에 따른 산업구조 변화를 제대로 설명하지 못하는 정태적(static) 분석임. 즉, 포터의 산업구조분석기법의 가장 큰 문제점은 기본적으로 정태적 모형이며, 이 모형에서는 경쟁과 산업구조가 동태적으로 변화한다는 사실을 충분히 구체적으로 고려하지 못하고 있음.

<경영실무리뷰 이사 임채완(nimdl@hunet.co.kr)>