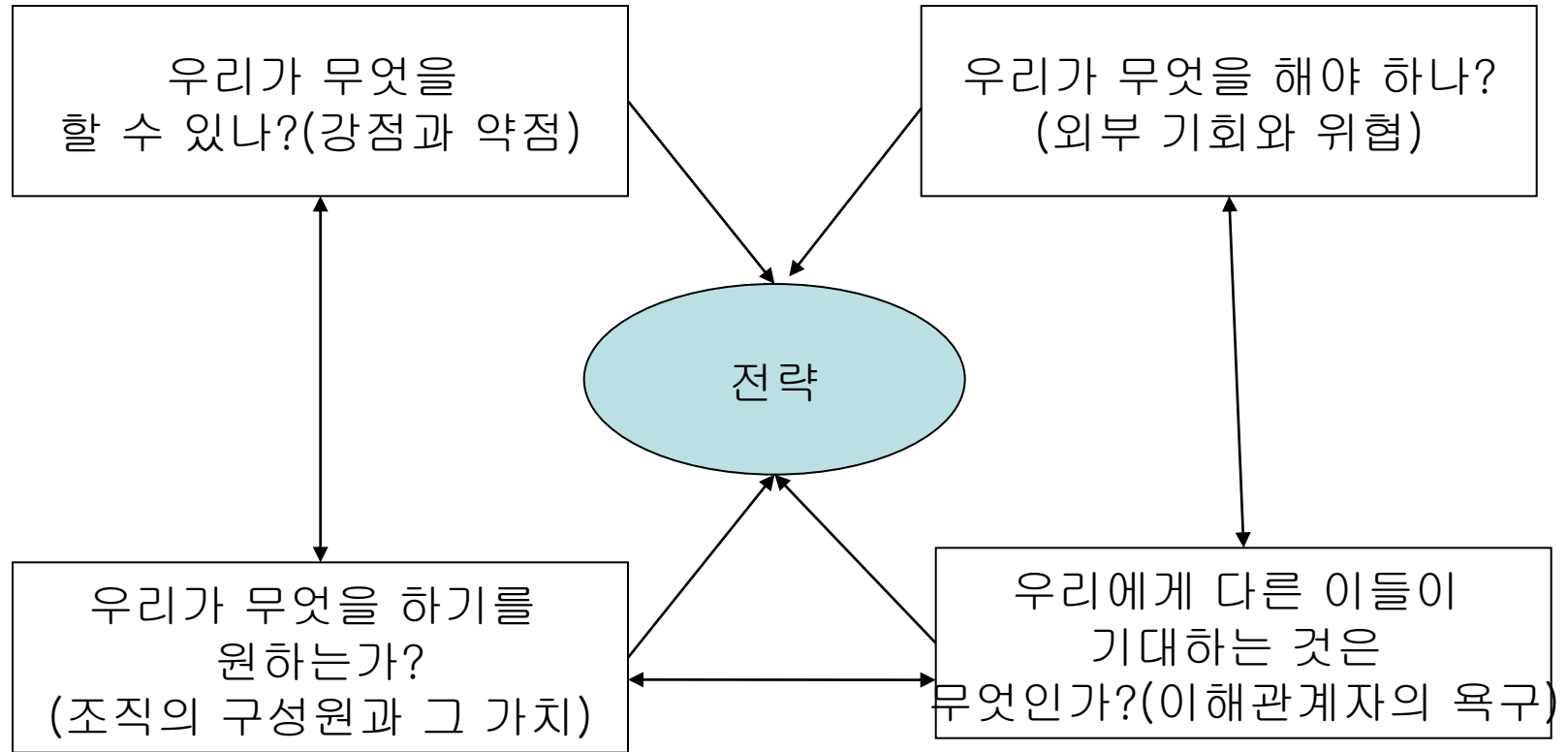


전략적 분석을 위한 틀

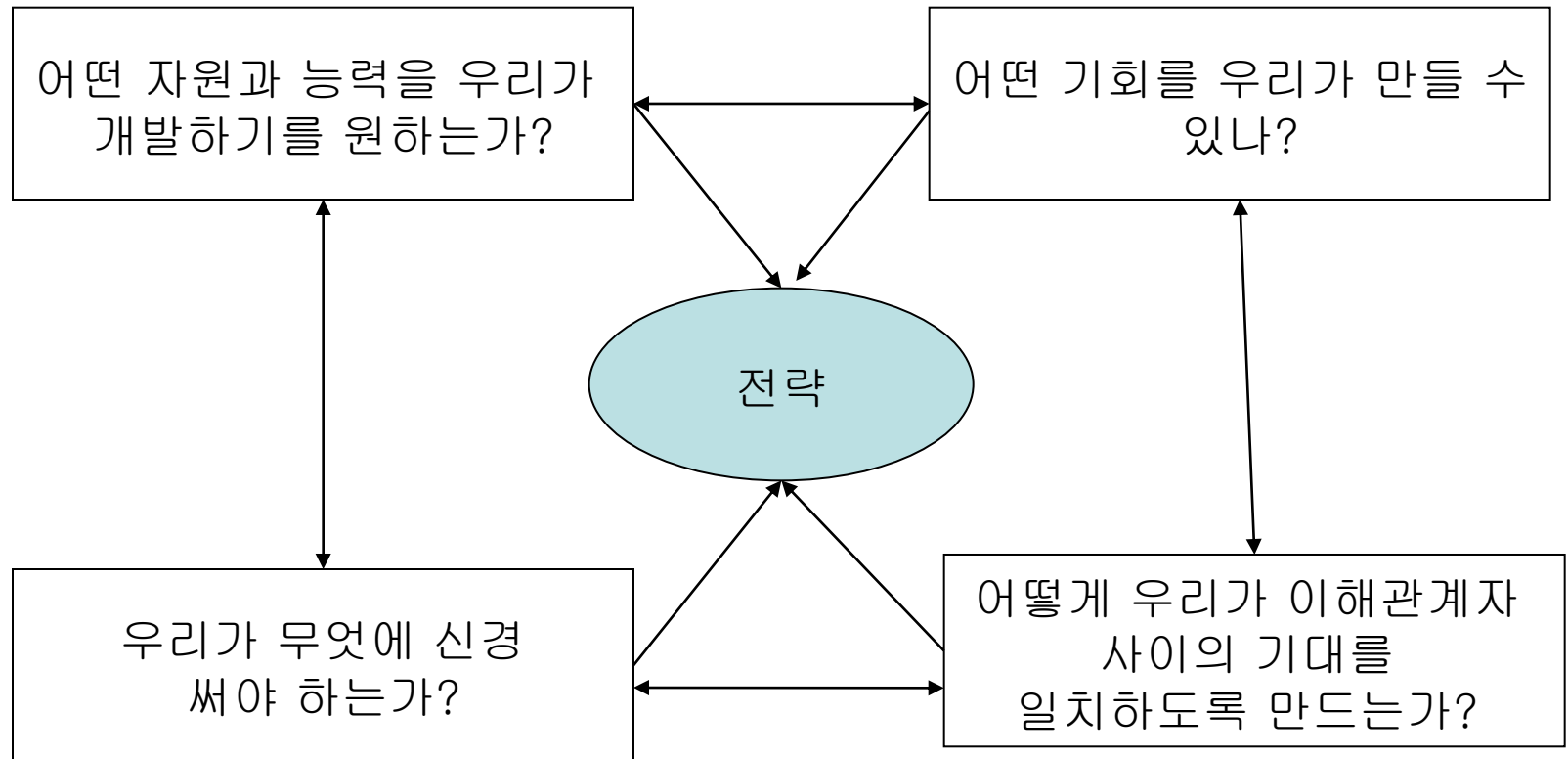
1. SWOT 분석
2. Value Chain 분석
3. BCG 포트폴리오 분석

전략적 선택을 유도하는 핵심 질문들



상황 분석

전략적 선택을 유도하는 핵심질문들



전략적 의도 분석

환경분석 시 의사결정자에게 중요한 질문들

- 무엇이 산업의 주된 경제 특성인가?
- 무엇이 경쟁세력(competitive forces)이며 그것이 조직에 끼치는 영향력은 어떠한가?
- 어떤 요인이 경쟁에 영향을 미치는ダイナ믹에 있어서의 변화를 창출하는가?
- 변화하는 환경에 대한 우리 경쟁자의 가정은 무엇인가?
- 어떠한 환경요인이 조직을 경쟁에서 이기게 만드는 주요 원인인가?
- 현재의 산업환경의 매력도와 비 매력도, 그리고 미래의 매력도와 비 매력도

기업 전략의 형성 (Formulating Organizational Strategies)

SWOT 분석은 상황분석의 한 방안임. 조직의 전략, 내부 역량, 및 외부 가능성간의 적합성을 측정하는 것임.

SWOT 분석을 통한 차별화 (Differentiation)의 추구

제품의 차별화 (product differentiation)

마케팅 차별화 (marketing differentiation)

* SWOT란?

우리조직의 강점 (Strengths) 과 약점 (Weakness)

환경으로부터의 기회 (Opportunities) 와 위협 (Threats)

전략 환경이슈에 대한 정의, 분석 그리고 우선순위 결정

SWOT 분석 단계 I

내부 강점 1. 2. 3. 4.	내부 약점 1. 2. 3. 4.
외부 기회 1. 2. 3. 4.	외부 위협 1. 2. 3. 4.

SWOT 변인에 대한 명시, 각 해당 분면별 전략개발

SWOT 분석단계 II

		내부 요인	
외부 요인	Opportunity (기회)	Strength(강점) 내부강점과 외부기회	Weakness(약점) 내부약점과 외부기회
	Threat (위협)	내부강점과 외부 위협	내부약점과 외부위협



경쟁우위

기회 - 강점 (OS 전략)

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p>EXTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 확인가능한 좋은 평판을 지닌 기업명 2. 좋은 서비스와 보증 3. 좋은 딜러관계를 가진 확립된 딜러 네트워크 4. 광범위한 R&D 능력 5. 자동화된 경제적 제조시설 6. RV 차량의 모든 부품 제조
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 소형 RV 에 대한 수요 2. 국제시장의 개발 3. 모듈러 하우스를 통한 저 원가의 수요 - 모기지 대출을 통한 FHA보조금 	<p style="text-align: center;">가능한 전략</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 작고 효율적인 RV 강조 (O1,S1,S2,S3,S4,S5,S6) 2. 해외시장으로의 확대 (O2,S1,S4) 3. 모듈러 하우스의 다양화 (O3,S1,S4,S6)

위협 - 강점 (TS 전략)

INTERNAL	<p>Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 좋은 평판으로 인한 기업명 정의 2. 좋은 서비스와 보증 3. 좋은 딜러관계를 가진 딜러 망 구축 4. 광범위한 R&D 능력 5. 자동화된 경제적 제조시설 6. RV 차량의 모든 부품 제조
EXTERNAL	<p>가능한 전략</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 농장 용품과 전철차량으로의 다각화(T1,T2,T3,S1,S3,S4,S5) 2. 경유 엔진 채택(T1,S4) 3. 예기되는 안전규제기준으로 RV안전도를 향상시킴(차량 시인성, 비인화성 물질, 충돌저항력, 브레이크)
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 휘발유 부족으로 인한 휘발유값 상승 2. RV 수요에 대한 방치 3. 제2시장의 처분 4. 경쟁의 증가(GM,포드,IH,VW, 토요타) 5. 안전규제의 압박 	

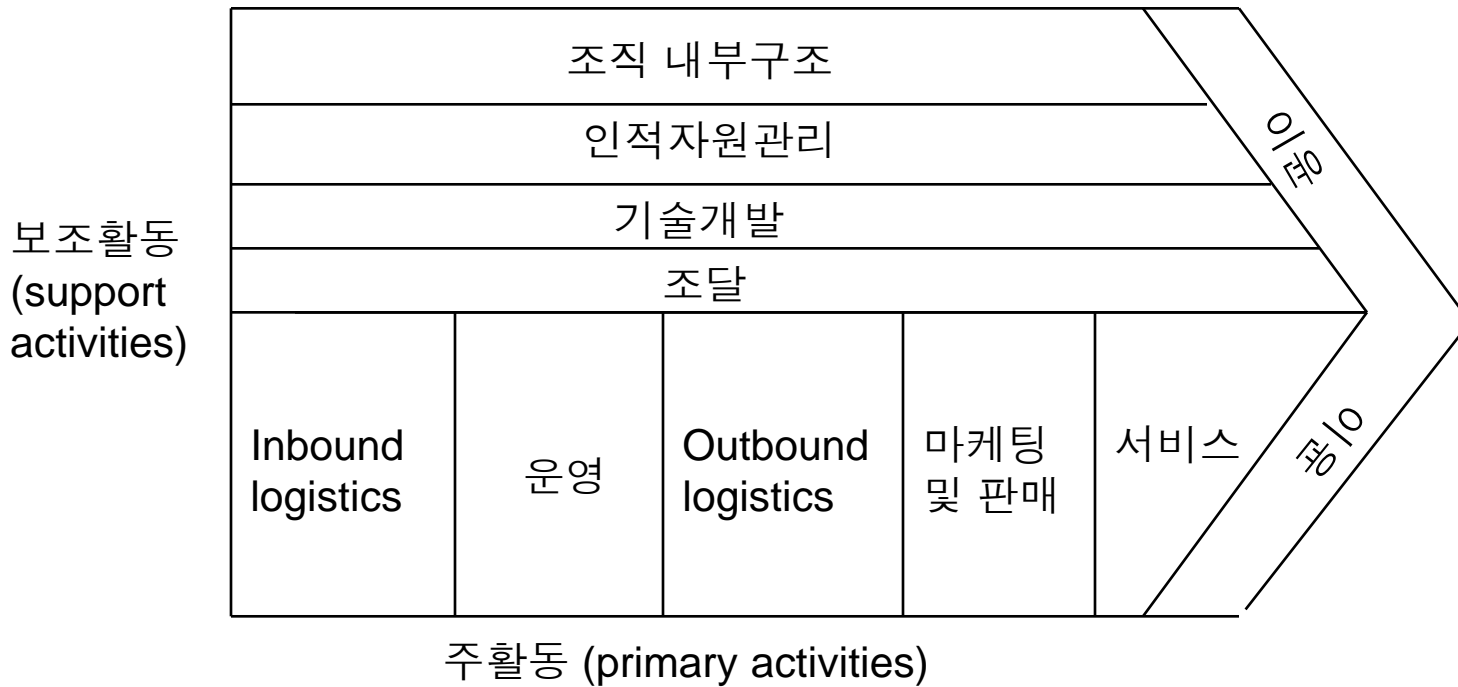
기회 - 약점 (OW 전략)

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p>EXTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 오직 한 제품을 생산하는 데 따르는 취약성 2. 높은 가격의 부품에 대한 집중도 3. 생산도구 제작에 대한 과도한 투자가 모델 변경 비용을 올림 4. 오직 한 지역에만 있는 공장 5. 가족과 기업경영으로 이행에서의 준비 미비
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 소형 RV 에 대한 수요 2. 국제시장의 개발 3. 모듈러 하우스를 통한 저 원가의 수요 - 모기지 대출을 통한 FHA보조금 	<p style="text-align: center;">가능한 전략</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 더 작은 RV의 개발과 생산 (O1,O2,W1,W2) 2. 국내와 해외에 다른 부품을 생산하는 소규모 공장건설 (T1,T2,T4,W1,W3,W4,W5)

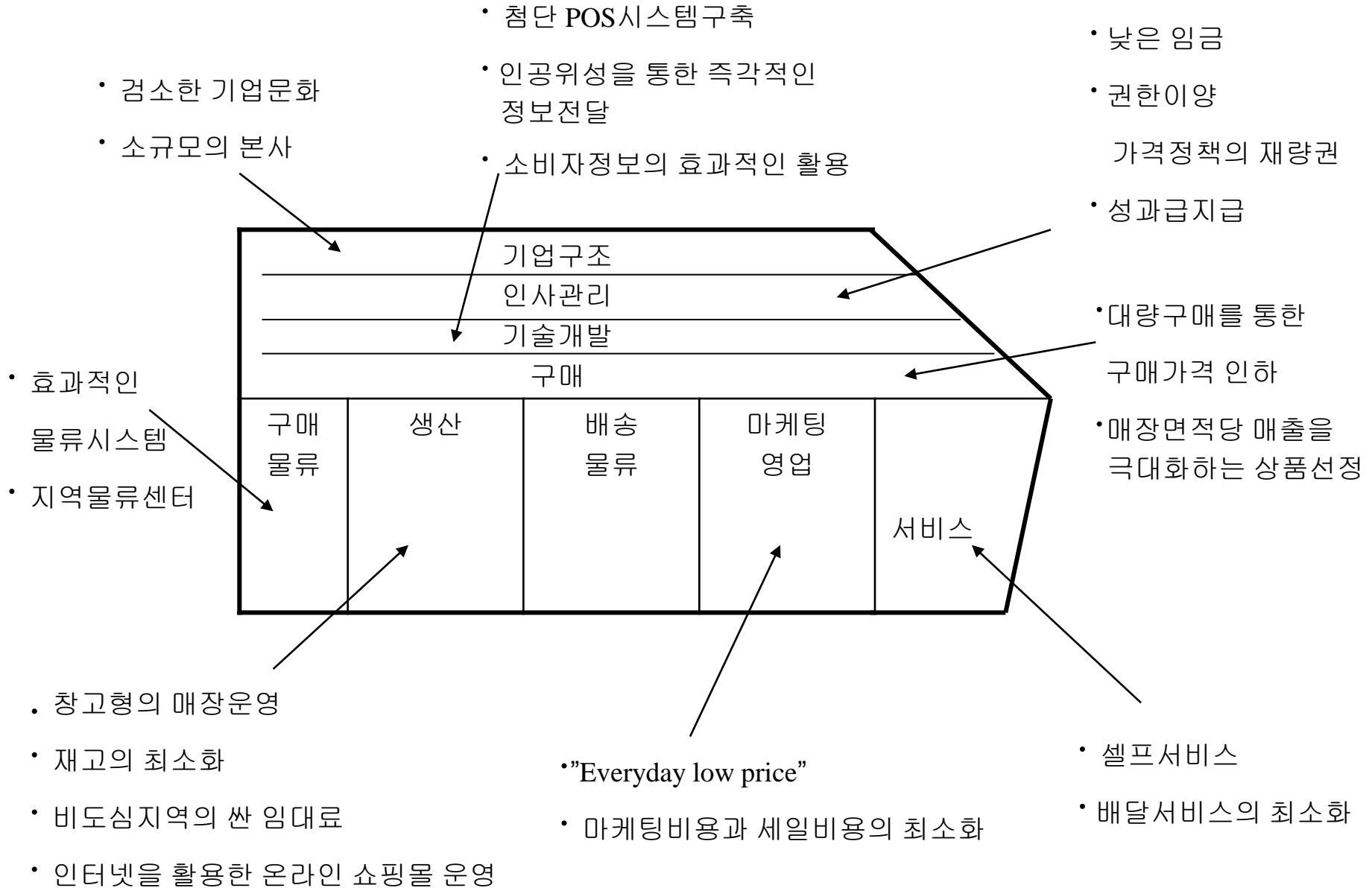
위협 - 약점 (TW 전략)

<p>INTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 오직 한 제품을 생산하는 데 따르는 취약성 2. 높은 가격의 부품에 대한 집중도 3. 생산도구 제작에 대한 과도한 투자가 모델 변경 비용을 올림 4. 오직 한 지역에만 있는 공장 5. 가족과 기업경영으로 이행에서의 준비 미비
<p>EXTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 휘발유 부족으로 인한 휘발유값 상승 2. RV 수요에 대한 방치 3. 제2시장의 처분 4. 경쟁의 증가(GM,포드,IH,VW, 토요타) 5. 안전규제의 압박
	<p style="text-align: center;">가능한 전략</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 회사 매각 (T1,T2,T4,W1,W3W4,W5)

기업활동의 가치사슬 (Value Chain)



가치사슬을 이용한 Wal-Mart의 비용구조 분석



BCG 매트릭스

기업내 최적의 제품 및 사업 포트폴리오를 구축하고, 자원배분을 위한 가이드 라인을 제시하고, 경쟁상황을 분석하기 위한 개념의 틀을 제공하는 것

		상대적 시장점유율	
		고	저
성장잠재력	고	★ 스타(star)	? 의문점 (question mark)
	저	\$ 현금젓소 (cash cow)	X 애완동물 (pet)

$$\text{시장성장율} = \{(\text{시장규모 } t) - (\text{시장규모 } t-1)\} / (\text{시장규모 } t-1) \times 100$$

$$\text{상대적 시장점유율} = \text{SBU 매출액 } t / \text{가장 큰 경쟁자의 매출액 } t$$

$$\text{버블의 상대적 크기} = \text{SBU의 매출액 또는 이익} / \text{총회사 매출액 또는 이익}$$

현금젓소 : 현 시장점유율 유지를 위한 재투자금액 < 현금창출, 낮은 성장

애완동물 : 시장점유율 확대를 위한 재투자 금액 > 현금창출, 낮은 성장

의문점 : 시장점유율 확대를 위한 재투자금액 > 현금창출, 높은 성장

스타 : 시장점유율 유지를 위한 재투자금액 ≤ 현금창출, 높은 성장

최적 현금 흐름

		상대적 시장점유율	
		고	저
성장잠재력	고	★ + 혹은 - (적정한 현금흐름)	? (높은 현금흐름)
	저	\$ (높은 현금흐름)	X (적정한 현금흐름)



높은 현금흐름 창출 능력을 바탕으로 성장잠재력이 높은 신시장으로의 포트폴리오

성공을 가져다 주는 진행과정

		상대적 시장점유율	
		고	저
성장잠재력	고	★	?
	저	\$	X

Process (1) : 양(+)의 현금흐름을 바탕으로 성장 잠재율이 높은 신시장 진입

Process (2) : 높은 양의 자금지원으로 높은 시장점유율로서의 이동

Process (3) : 시장 안정기에 돌입하여 시장지배

실패를 낳게 하는 진행과정

		상대적 시장점유율	
		고	저
성장잠재력	고	★	?
	저	\$	X

Process blue : 시장점유율 잠식 후 저성장 시장으로 진입

Process orange : 시장점유율 잠식과 저성장 시장진입이 동시에 일어나는 경우

Process yellow : 현금젓소 position에서 시장점유율을 잠식하는 경우