

과정명	
02차시	환경 분석과 분석 도구

<1> 시장 환경의 이해

[1] 마케팅 시장 환경

(1) 시장 환경

- 시장환경은 기업의 마케팅 목표 달성에 영향을 미치는 이해관계자들과 기업 내부, 외부 요인들의 집합을 말한다.
- 시장환경은 기업이 통제를 하는 것이 매우 어려우며, 다양한 환경적 요인을 예측하기도 어려우며, 의외의 변수가 많아서 설사 예측하더라도 기업이 원하는 방향으로 대응하기가 어렵다.
- 그러나 이런 시장 환경을 통제불가능한 대상으로 보는 대신, 환경적 변화를 이해하고, 기업에 유리하도록 적응하려는 자세가 필요하다. 실제로 기업들은 정부 대상의 정책적 건의나 홍보 활동을 통하여 경쟁사의 진입을 차단하고, 자사에 유리한 시장이 되도록 노력한다.
- 그럼에도 불구하고 일부 시장 환경은 기업 단위가 대응하기 어려울 정도로 규모와 파급력이 크다. 예로 글로벌 차원의 전쟁이나 정치 불안정, 환율과 유가 변동 등은 기업의 생산원가나 시장 수요에 막대한 영향을 미치기도 한다. 그러나 이런 거시적 대변화에 대하여 기업이 실제로 환경을 바꿀 방법은 없다. 미래 환경변화의 방향을 예측하고, 더 잘 적응하기위해 노력할 뿐이다.
- 시장환경이 마케팅에 중요한 이유는 기업에게 새로운 위협이자 또한 기회로서의 역할도 제공하기 때문이다. 신생아 급감으로 분유나 기저귀등 유아용 상품 제공기업은 위기를 맞을 수도 있지만, 해외 신시장 개척이나 노년층을 위한 실버케어 상품으로 전환하는 등 새로운 성장의 계기가 될 수 있다.

(2) 마케팅 환경의 분류

1) 거시적 환경

1. 정치제도적 환경
2. 경제적 환경
3. 사회문화적 환경
4. 기술적 환경
5. 인구통계적 환경

2) 미시적 환경

1. 공급업자
2. 경쟁기업
3. 유통기관
4. 금융기관
5. 언론기관
6. 소비자
7. 마케팅 서비스 기관

3) 내부 환경

1. 기업의 재무적 구조
2. 기술 수준

- 3. 노사관계
- 4. 연구개발 능력

<2> 거시적 환경 분석

[1] 거시적 환경 분석의 과정

(1) 거시적 환경 요인

- 대부분 기업의 통제권한을 넘어서
- 환경 구성 요인이 광범위하여 기업의 활동에 포괄적 영향을 미침

(2) 거시적 환경의 분석 과정

1) 상시적으로 시장 정보를 수집하고 분석하는 마켓 센싱 능력 갖추기

1. 마켓 리서치

- 신상품 개발, 만족도 조사 등 특정한 과업 목표를 가지고 운영

2. 마켓 센싱

- 상시적으로 환경 변화를 감지
- 다양한 보고서, 정책 자료 등 2차 자료로 더불어 기업 내부에서 확보한 첩보 자료 등 활용

2) 자사에 영향을 미칠 요인을 선별하고 우선순위 확인

- 환경 변화가 미칠 영향력과 파급력을 판단하여 선정된 우선 순위는 기업의 환경대응 노력과 이를 위한 투입자원의 적절한 배분을 결정해줌

3) 구체적으로 어떤 영향을 미칠 것인지 분석

- 보통 매출, 판매량, 수익, 고객수 등의 형태로 영향력을 수치화할 수 있도록
예상 시나리오별 결과를 도출

4) 기존의 마케팅 전략을 수정하거나 새롭게 개발

- 환경적 위협에 대응하는 것을 넘어서 새로운 기회로 만들기 위한 노력이 이어져야 함

[2] 거시적 환경 분석의 도구

- 거시적 환경을 체계적으로 이해하기 위하여 PEST 분석이 사용된다. PEST 분석은 정치법률적 환경(political), 경제적 환경(economic), 사회문화적 환경(socio-cultural), 그리고 기술적 환경(technological)의 앞 글자를 따온 것이다.

(1) 정치법률적 환경

1) 부정적인 영향

- 정부는 기업이 위치한 국가의 가장 강력한 권력기구로서 기업의 마케팅 활동에 강력한 영향을 미침
- 독과점 금지 조항, 노사관계에 대한 권고, 소비자 보호, 친환경에 대한 강조, 에너지 정책 등은 기업의 마케팅 활동의 방향에 방향과 제한을 제공
- 글로벌 기업일지라도 무역이나 저작권 등에 국가간 협약이나 환경 이슈와 기업의 사회적 책임 완수 여부에 대한 글로벌 규제는 피해갈 수 없음
- 정치법률적 환경 요인의 대부분은 기업의 자유를 어느정도 규제하며 기업의 부정적 활동을 금지하거나 감시하는 데 목적이 있음

2) 긍정적인 영향

- 금지되었던 마케팅 활동을 새롭게 허가
- 이전에는 필요하지 않았거나 채산성이 낮아서 기업이 진입하지 않았던 새로운 시장이 새로운 법률 제정이나 국가간 협정으로 인하여 열리기도 함

3) ESG 경영

- 기업이 환경보호에 앞장서며, 사회적 약자에 대한 지원 등 사회공헌 활동
- 법과 윤리를 철저히 준수하는 경영 활동을 의미
- 기업의 지속적 성장을 평가하는 비재무적 성과를 측정하는 방법

(2) 경제적 환경

- 경제적 변수들은 기업의 상품 가격이나 소비자의 구매력, 소비지출에 직접적인 영향을 미치기 때문에, 거시적 환경요인 중에서도 가장 먼저 고려되어야 한다.

1) 경제적 환경 요인

1. 소비자 소득과 임금의 변화
2. 은행 금리의 변화
3. 실업
4. 임대료 증감
5. 경기 주기
6. 원자재 값의 변동
7. 세금

2) 부정적 경제적 환경에서 기업의 마케팅 전략

- 경기 불황을 초래하는 경제적 환경 하에서 기업이 체감하는 위기 수준은 매우 높음
- 1. 저렴한 원료의 공급선을 찾아 대체
- 2. 생산비가 과다소요되고 이익이 적은 상품 중단
- 3. 무료 서비스, 사후 보증 등 고객 서비스 수준 낮추기
- 4. 상품 포트폴리오를 단순화하여 관리 비용 절감
- 5. 가격적으로 저렴한 옴가 브랜드, 실속 상품을 생산
- 6. 경기 사정이 지속적으로 악화될 경우 생산 중단, 사업 철수를 고려

(3) 사회문화적 환경

- 사회문화적 환경은 트렌드 변동의 주체가 소비자이므로, 소비자의 욕구 변화와 밀접한 관련이 있다. 사회문화적 환경은 소비자들의 살아가는 삶의 방식인 문화와 소속된 사회에 큰 변화라고 할 수 있다.

1) 한국 사회의 역동성

1. 인구 구성과 역할의 급변

- ① 출산율은 현저하게 낮아지며, 영유아를 대상으로한 상품과 서비스의 판매 감소
 - 대학 진학률, 병력자원 확보, 우수 인재 확보 등 사회 전반의 문제로 확대
- ② 맞벌이 가구의 보편화와 여성 취업인구의 증가
 - 가사 노동의 형태를 가족 공동 노동으로 바꾸어 놓음
 - 이자집 대행업의 성행, 신선 쇼핑과 배달 앱 서비스의 급성장 배경이 됨

2. 세대간 차이, 새로운 문화의 다양성

- MZ 세대가 소비의 주류층으로 등장
- 1인 가구가 중요한 가구형태로 성장
- 자신의 삶과 개성을 표현하기 위한 소비자 증가

3. K결쳐 확산과 한국 문화에 대한 자긍심과 세계적 인기도 변화

- 대중가요, 드라마, 영화, 스포츠 등 다양한 문화방면에서 한국 문화의 글로벌 현상이 증가
- 젊은 층을 중심으로 문화적 자긍심 증가
- 과거 외국산 제품에 대한 선호도 일변도의 소비 문화에서 국산 제품에 대한 애정도 증가로 이어지고 있음

4. 소비의 양극화

- 부동산, 주식 등의 투자 확대로 한국의 빈부 격차가 커지면서 부의 양극화는 큰 사회문제가 되고 있음
- 저렴한 1천원 샵의 인기와 더불어 세계적 명품의 신흥 시장으로서 부각하는 이중적 모습을 보여주고 있음

(4) 기술적 환경

- 오늘날 대부분 기업의 제품과 서비스의 기술 의존도는 높다
- 전통적인 제조업체도 4차산업 혁명의 총아인 인공지능과 로봇, 사물인터넷을 도입하여 디지털 트랜스포메이션을 서두르고 있으며, 하이테크 기업들은 콘텐츠, 메타버스, 비트코인, 융복합 기기 등 전에 없던 새로운 혁신 상품을 제공하고 있다.
- 기업들은 자사의 제품과 서비스에 첨단 기술을 접목함으로써 내부적으로 운영의 효율성을 제고하고, 경쟁사와 확실한 기술 차별화를 이루기 위하여 노력하고 있다.

<3> 미시적 환경 분석

[1] 미시적 환경과 경쟁

(1) 미시적 환경(과업 환경)

1) 주요 핵심 주체

1. 고객
2. 경쟁자
 - 다양한 구성원들 중 영향력이 큼
 - 경쟁분석에서는 경쟁기업의 분석을 중심으로 이루어지는데, 누가 우리의 경쟁자인지 확인하는 작업이 필요
3. 정부
4. 유통업자

2) 기업의 능력에 따른 영향

1. 탁월할 경우 - 미시 환경에 영향을 미쳐서 기업에 유리한 방향으로 환경 조성
2. 모자랄 경우 - 미시 환경의 구성원들로부터 일방적 영향을 받음

(2) 경쟁 기업

- 경쟁기업을 파악하기 위해서는 기업이 가진 획일적 기준이 아니라 소비자 관점에서 경쟁자를

파악하여야 한다.

1) 경쟁 관계의 예시

- 코카콜라의 경쟁자를 펩시콜라로 한정하는 것은 지나치게 경쟁을 한정적으로 범하는 실수를 하게 만든다. 소비자 입장에서는 어떤 브랜드의 콜라를 마실 것인가가 아니나 갈증을 해소하기 위하여 필요한 음료수가 무엇인지 차원에서 선택의 고민을 할 수 있으며, 이 경우 경쟁자의 폭은 증가한다. 만일 소비자가 갈증을 풀기 위하여 냉면을 먹기로 하였다면 냉면 역시 잠재적 경쟁자가 될 수 있다. 이처럼 경쟁을 어떻게 정의하는가에 따라서 경쟁은 무한하게 확장될 수 있다.

2) 경쟁 관계와 마케팅 근시안 문제

1. 경쟁 관계를 넓게

- 실질적 위험을 확인하는데 어려움

2. 경쟁 관계를 작게

- 다가올 수도 있는 미래의 위험에 무지하거나 무시하는 결과 발생

[2] 3C 분석

(1) 소비자

- 미시적 환경요인 중에서 가장 중요한 구성요인
- 기본적으로 판매하고자 하는 상품의 타겟 소비자는 어떤 집단이 될지, 이들의 소비패턴, 취향, 라이프스타일, 인구통계적 특성의 변화를 인지
- 명확한 마케팅 전략 수립의 기초가 됨

(2) 경쟁자

- 목표 시장을 공유하는 기존의 경쟁자와 미래의 잠재적 경쟁자에 대하여 파악하고, 이들에 대응할 수 있는 효과적 마케팅 전략을 수립해야 함
- 마케팅은 시장에서 경쟁자보다 더 우월한 이미지를 선점하고, 더 나은 가치를 제공하여 고객을 만족시키기 위하여 항상 노력
- 목적을 실현하기 위해서는 경쟁자의 장단점, 제공하는 상품과 서비스, 경쟁사 고객의 만족 정도를 확인

(3) 기업 내부

- 기업의 조직 내에는 다양한 부서와 구성원들이 존재
- 기업의 견지하는 장기적인 목표와 비전에 따라서 마케팅 전략은 수립되며, 수립된 전략은 기업의 운영 방안을 결정
- 목표를 달성하기 위하여 기업 내부 각 부서와 구성원은 긴밀한 협조체제를 유지하면서 내부의 자원을 최적 활용하기 위하여 노력해야 함
- 구성원은 상품의 품질을 좌우하는 직접적 위치에 있으며, 이들의 브랜드에 대한 믿음과 헌신은 브랜드 자산의 기초가 됨
- 내부 고객, 내부 마케팅의 개념이 강조되기도 한다. 구성원의 만족이 없다면 소비자의 만족 역시 달성하기 어려움

1) 공급업체

- 기업의 마케팅 환경에서 필요한 원자재, 부품, 재정 등 여러 자원을 제공

- 품질 불량, 공급 부족, 납기 지연 등의 문제는 결국 기업의 경쟁력 하락과 고객 피해로 이어짐
- 기업은 다양한 공급업체들과 상호 협력적이고 신뢰적인 관계를 구축하는 것이 필요

2) 유통업체

- 기업이 생산한 상품을 최종 고객에서 직접 전달
- 포장, 용량 분할, 부가 서비스의 제공으로 제공 상품의 지각된 가치를 높임
- 특히 유통환경이 오프라인에서 온라인으로 빠르게 진화하고 있으며, 최근에는 무인화로 옮겨감에 따라 오프라인 환경과 차별화되는 새로운 유통 환경에 대한 이해와 대응 능력이 필요

[3] 파이브(5) 포스 모델

- 과업 환경을 이해하기 위하여 하바드대학의 마이클 포터 교수가 개발한 5포스 모델이 이용될 수 있다.
- 이 모델은 기업 입장에서 평가하는 특정 산업의 매력도를 분석하기 위한 용도로 활용된다.

(1) 매력도 평가 기준

- 1) 산업내 기존 경쟁업체
- 2) 공급업체의 협상력
- 3) 구매자의 협상력
- 4) 새로운 경쟁자의 진입 가능성
- 5) 대체품 출현의 가능성

(2) 파이브 포스 모델의 장점

- 기업과 관련된 마케팅 환경 분석을 통하여 자사의 기회와 위협이 되는 요인 파악
- 소속된 산업의 매력도 파악
- 기업의 잠재적 경쟁자를 고려함으로써 마케팅 근시안에 빠져 경쟁을 너무 좁게 이해하는 실수 예방
- 장기적 경쟁전략 수립에 유용한 정보 제공

(3) 위기 상황에서 경쟁력을 높이는 방법

1) 산업내 경쟁력 높이기

- 경쟁기업의 수가 많거나 지배적 사업자가 없는 경우 자주 경쟁정도가 심화
- 산업 성장 속도가 빠른 성장 산업일수록 더 많은 경쟁자 출현
- 제품 차별화나 우월한 기술이 존재하지 않을 경우 경쟁의 강도 심화
- 대응 방안
 - ① 제품이나 브랜드의 차별화 우위 구축
 - ② 다양한 용도의 신상품을 개발하여 시장 점유율 수준을 높여나가는 시장 개척전략 필요

2) 새로운 경쟁자의 진입 가능성 막기

- 경쟁자의 진입을 막을 수 있는 진입 장벽을 조기에 구축하는 것이 필요
- 진입장벽과 진입비용이 과다 소요된다면, 새로운 경쟁자는 시장 참여를 철회할 것
- 장벽 구축 방법
 - ① 대규모, 저원가 생산이 가능한 규모의 경제를 구축
 - ② 시장 지배력을 갖춘 차별적 상품 개발
 - ③ 특허 출원
 - ④ 유통 파트너십 공고화

3) 대체재의 위험으로부터 보호하기

- 대체재의 위험은 기존의 상품을 대체하는 보다 매력적이거나 우수한 상품이 등장하는 것
- 대체재의 위험 대처 방안
 - ① 항상 마켓 센싱과 시장 조사를 통하여 미래의 기술과 신상품 동향을 파악하고 대응하는 자세
 - ② 지속적 원가 개선으로 강력한 가격 경쟁력 확보
 - ③ 대체재보다 더 뛰어난 차세대 제품을 생산
 - ④ 기업 스스로 대체재를 생산하는 혁신기업이 됨

4) 판매자의 교섭력에 대응하기

- 소비자에게 직접 상품을 전달하는 유통의 기능이 강화되면서, 마케팅 권력은 점차 제조업체에서 유통업체로 이전
- 기업들은 직접 유통망을 소유하는 전방통합을 이루어 낼 수 있음
- 제조업체가 유통망이나 직접 판매망을 갖추으로써 판매자의 교섭력을 무력화할 수 있음

5) 구매자의 교섭력에 대응하기

- 프로슈머나 고객 참여가 증가하고, 기업간 고객 서비스 제공 노력을 경쟁적으로 벌이면서 구매자 고객의 권한과 역할의 중요성이 커짐
- 기업은 우선적으로 전환비용을 높이기 위해 노력해야 함
 - ① 기업의 제품에 서비스 부가
 - ② 반복적 고객에게 혜택을 부여하는 우수 고객 프로그램, 마일리지 등의 보상체제 도입

<4> 내부 환경 분석

[1] SWOT 분석

(1) SWOT 분석의 정의

- 시장의 기회요인과 위험요인을 분석하여 파악하고 대응에 필요한 시사점을 확보하기 위한 목적으로 사용
- 기업 내부에서 유래되는 강점과 약점, 그리고 기업을 둘러싼 외부 환경에서 초래되는 기회와 위기를 분석하는 대표적인 도구

(2) SWOT 분석의 장점

- 기업의 내부적인 역량 및 자원 등을 파악하여 요약 가능
- 외부의 기회와 위험요인을 같이 살펴볼 수 있도록 도식화
- 기업 내부와 외부를 동시에 확인함으로써 마케팅 현안에 대한 종합적인 시각 제공에 편리

(3) SWOT 분석을 통한 전략적 대안

1) SO 전략

- 기업의 보유한 강점과 기업을 둘러싼 외부환경에서 발견된 기회를 확대하는 전략

2) WO 전략

- 자사의 약점을 기회로 삼거나 보완하여 기회를 창출하는 역발상 전략
- 나치 시장을 공략하거나 새로운 기술 개발을 통한 사업 다각화 추진

3) ST 전략

- 기업의 강점을 극대화함으로써 환경적 요인에서 오는 위험 요인을 무력화함

4) WT 전략

- 기업의 약점이 위험요인에 노출될 경우 무리한 사업 운영보다는 매각, 철수 등의 대안을 선택하여 위험을 회피

[2] 제품 포트폴리오 분석

- 기업이 한정된 제품과 서비스만을 판매하던 시대는 지나가고 있다. 기업이 장기적인 이익 창출과 생존을 위하여 자신만의 비전과 중장기적인 목표를 구축할 필요가 있다.

(1) BCG 매트릭스

- 시장의 성장률과 상대적 시장점유율 두 가지 축을 기준으로 한 분석 방법
- 각 사업의 상대적 매력도 비교가 용이

1) BCG 매트릭스 기준

1. 시장성장률

- 특정 시장의 연 성장률이 10% 이상이면 고성장
- 10% 이하이면 저성장

2. 시장점유율

- 자사 사업단위의 시장점유율을 지닌 경쟁자의 점유율로 나누는 방식으로 산출
- 사전에 설정한 일정 기준 이상이면 매력적인 시장
- 일정 기준 이하이면 비매력적인 시장

2) BCG 매트릭스 기준에 따른 매력도 분류

1. 물음표(question mark) 사업

- 성장가능성은 유망하지만 현실적으로 기업의 능력 제약으로 시장 점유율이 낮은 사업
- 기업은 미래의 이익 창출을 위하여 추가적 자원 투입 여부에 대하여 고민
- 시장점유율을 증가하기 위하여 확대 전략을 꾀할 수 있지만 그 반대의 전략도 가능

2. 스타(star) 사업

- 시장점유율도 높고 성장률도 높아서 시장지배적 위치에 있는 사업
- 상당한 기간의 미래에도 여전히 성공적인 사업이 될 가능성이 높음
- 대외적으로 기업의 존재가치나 브랜드 명성을 높여주는 역할을 함
- 보통 상품 생애주기상에서도 향후 수명이 긴 성장단계에 있는 경우가 대부분
- 스타 사업에서 벌어들인 이익은 다시 스타 사업 육성에 재투자되는 것이 바람직

3. 캐시카우(cash cow) 사업

- 미래의 성장가능성은 밝지 않지만 현재 시장점유율이 높아서 실질적으로 기업의 이익을 창출하는 사업
- 보통 상품 생애주기 상에서는 성숙기 단계에 위치
- 기업은 미래 사업에 대한 투자를 늘려야할지 현재의 주된 수입원에 계속 집중해야할지 고민
- 캐시카우 사업이 스타사업과 구분되는 점은 캐시카우 사업에서 창출된 수익의 규모는 스타사업과 비교할 수 없을 정도로 큼

- 통상적으로 주주 배당금, 신사업을 위한 연구개발비 등 통상적 운영비 대부분을 확보

4. 문제(dog) 사업

- 시장성장률도 낮으며 시장점유율 수준도 낮아 기업 입장에서는 운영을 하면할수록 손해가 발생하는 사업
- 기업 입장에서는 사업을 퇴출시키는 것이 효과적이지만, 불가피한 이유 때문에 철수할 수 없는 경우 발생
 - ① 재고 처리
 - ② 정책적, 정치적 요구
 - ③ 사업 중단 시 환경 정비, 원상 회복 등의 퇴출 비용의 과다 소요
- 대부분의 문제 사업은 기업의 생존을 위하여 정리당하는 운명을 피하기 어려움

(2) GE 매트릭스

- 기업 외적 요인으로 시장 매력도와 기업 내적 요인으로 경쟁적 우위를 사용하여 각 사업부를 분석 및 평가
- 다양한 평가요인들을 포함함으로써 기존 BCG 매트릭스의 단점 보완

1) GE 매트릭스 기준

1. 시장 매력도(수직축)

- 시장성장률, 시장의 규모, 산업수익률, 산업의 경기, 계절적 민감도, 경쟁의 강도 등 기업 외부 요인들에 대한 종합적 평가 점수

2. 기업 경쟁력(수평축)

- 시장점유율, 매출액 성장률, 가격과 원가상의 우위, 제품 품질력, 자금력, 고객과 시장에 대한 지식, 기술력 등과 같은 기업 내부 요인들에 대한 평가의 종합 점수

2) GE 매트릭스 전략

- 사업강점과 시장매력도가 높은 전략사업단위(SBU)에 대한 투자 증가
- 시장강점과 시장매력도가 낮은 전략사업단위에 대한 투자 축소
- 양 극단의 사이에 위치하는 전략사업단위들에 대해서는 선택적인 투자

[3] 나인(9) 캔버스 모델

- 하나의 조직이나 기업이 고객 가치를 포착하고, 창조, 전파하는 방법의 논리적인 과정을 설명한 것

(1) 핵심 파트너

- 비즈니스 모델을 원활하게 작동시킬 수 있는 공급자와 파트너간의 네트워크 규명

(2) 핵심 활동

- 기업이 사업을 제대로 영위하기 위하여 필수적으로 해야하는 중요 활동 확인

(3) 핵심 자원

- 사업을 원활하게 작동시키기 위해 필요한 자원들 중에서 기업이 보유하고 있는 핵심적 자원 확인

(4) 가치 제안

- 특정 세분 시장의 목표 고객을 만족시키기 위하여 필요한 고유의 제품과 서비스의 조합 확인
- 제공가치 명확화

(5) 고객 관계

- 고객과의 장기적, 수익성 있는 관계를 맺기 위한 프로그램이나 마케팅 접근법 확인

(6) 채널

- 목표 고객에게 가치를 제안하고 전달하기 위하여 수행하는 커뮤니케이션 활동 확인
 1. 소비자에게 가치를 알리기 위한 구체적인 방법
 2. 고객에게 다가가기 위한 방법

(7) 세분 고객

- 목표로 하고 있는 고객이 누구이며, 어떤 특성을 보이고 있으며, 잠재적 시장 규모는 어느정도 인지 확인

(8) 비용 구조

- 사업 모델을 운영하는데 있어서 발생하는 비용들과 비용이 발생하는 구조
- 지불해야 하는 비용들 확인

(9) 주 수익원

- 수입에서 비용을 제한 이후에 남는 수익의 구조